



Фредерик Уэбстер-младший

**ОСНОВЫ
ПРОМЫШЛЕННОГО
МАРКЕТИНГА**

Frederick E. Webster, Jr.

**INDUSTRIAL
MARKETING
STRATEGY**



John Wiley & Sons, Inc.



Фредерик Уэбстер-младший

ОСНОВЫ ПРОМЫШЛЕННОГО МАРКЕТИНГА



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ГРЕБЕННИКОВА

Москва
ЗАО «Издательский Дом Гребенникова»
2005

УДК 339.138
ББК 65.290-2
У 97

Серия «Маркетинг и маркетинговые исследования»

Перевод с английского:

Быстров В. Г. (главы 1–5)

Ткаченко М. В. (главы 6–11)

У97 Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. — 416 с.
ISBN 5-93890-014-x (рус.)
ISBN 0-471-11989-x (англ.)

Настоящее издание, ставшее уже классическим, представляет собой исчерпывающее руководство по промышленному маркетингу. Автор обобщает имеющиеся знания о предмете, дает рекомендации по практическому использованию представленной информации, а также ссылки на дополнительную литературу. В данной книге подробно описаны основные отличия промышленного маркетинга от потребительского и влияние этих отличий на покупательское поведение, процесс закупки, отношения «покупатель–продавец», коммуникационные стратегии и т. д.

Книга представляет особый интерес для маркетологов и сотрудников отделов продаж b-2-b-компаний. Она также будет полезна студентам и преподавателям экономических вузов.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© John Wiley & Sons, Inc., 1995
© Быстров В. Г., Ткаченко М. В.,
перевод на русский язык, 2005
© Оформление. ЗАО «Издательский Дом
Гребенникова», 2005

ISBN 5-93890-014-x (рус.)
ISBN 0-471-11989-x (англ.)

Содержание

От редакции	10
Глава 1. Природа и сфера применения промышленного маркетинга	13
Ориентация на клиента	14
Роль маркетингового управления	14
Классификация промышленных товаров и услуг	18
Промышленные клиенты	21
Производный спрос	22
Отличия промышленного маркетинга от потребительского	26
Функциональная взаимозависимость	27
Сложность продукта	28
Взаимозависимость покупателя и продавца	29
Сложность процесса закупки	30
Управление в промышленном маркетинге	32
Концепция эффективной маркетинговой стратегии	33
Резюме	34
Глава 2. Промышленные закупки и покупательское поведение	37
Осуществление закупок	38
Задачи в отношении закупок	38
Концепция управления материальными потоками	40
Разработка закупочной стратегии	42
Процесс принятия решения о закупке	44
Этапы процесса принятия решения о закупке	44
Типы ситуаций закупки	45
Ситуации закупок по типу ценообразования	47
Типы отношений «покупатель–продавец»	49
Модели покупательского поведения на рынке b-2-b	52
Модель Шета	52
Модель Уэбстера и Уинда	56
Индивидуальное поведение	63
Модель вознаграждения / оценки Андерсона и Чемберса	64
Модель Шоффере и Лильена	65
Управление закупками и стратегия закупок	70
Функционально-стоимостный анализ	70
Решения о собственном производстве или закупке	72

Оценка поставщика	74
Планирование потребности в материалах	77
Договоры купли-продажи	78
Резюме	81
Глава 3. Отношения «покупатель–продавец»	85
Пограничная роль торгового представителя	86
Взаимодействие покупателя и торгового представителя	87
Источники ролевых ожиданий в отношении промышленного торгового представителя	88
Как играет свою роль покупатель	89
Как играет свою роль промышленный торговый представитель	93
Торговая презентация	94
Процесс купли-продажи	95
Типы ситуаций купли-продажи	97
Стратегический выбор поставщика	99
Проблемы стратегического партнерства покупателя и продавца	101
Способы влияния	102
Убеждение	104
Компромисс	104
Торг	105
Переговоры	106
Принцип взаимности	108
Отношения с клиентами клиентов	111
Сервисное обслуживание	112
Пакетирование услуг	113
Резюме	115
Глава 4. Сегментирование, таргетирование и позиционирование	121
Сегментирование рынка	122
Критерии выбора переменных сегментирования	123
Сегментирование на основе искомых выгод	124
Стратегические альтернативы	125
Позиционирование	127
Стратегическое сегментирование рынка	128
Уникальные аспекты сегментирования промышленного рынка	132
Двухэтапный подход к сегментированию промышленного рынка	132
Макросегментирование	134
Микросегментирование	134
«Гнездовой» подход к сегментированию промышленных рынков	139
Вертикальное сегментирование рынка	144
Сегментирование на практике	145
Применение методов сегментирования	147
Резюме	148
Глава 5. Продуктовая стратегия и разработка нового продукта	151
Жизненный цикл продукта	152
Изменения в рыночной структуре	155
Жизненный цикл промышленного продукта и структура рынка	157
Анализ продуктового портфеля	159

Доля рынка и кривая опыта	163
Разработка нового продукта	166
Разработка стратегии в отношении нового продукта	167
Генерация идей	168
Клиенты как источники идей новых продуктов	169
Отбор идей	171
Бизнес-анализ	173
Разработка	174
Тестирование	176
Коммерциализация и позиционирование продукта	179
Взаимодействие маркетингового и научно-исследовательского отделов	180
Программы посещения клиентов	182
Причины провала новых промышленных продуктов	183
Резюме	185
Глава 6. Формирование рынка для нового промышленного продукта ...	189
Распространение инновационных продуктов	189
Процесс принятия нового продукта клиентами	191
Использование информационных источников в процессе принятия нового продукта	192
Факторы, влияющие на скорость принятия нового продукта в рамках компании	195
Категории последователей	196
Характеристики ранних последователей	198
Влияние рыночной структуры клиента	201
Факторы, влияющие на распространение нового продукта	201
Качество маркетинговой деятельности	204
Особенности инновационного продукта, влияющие на темпы его распространения	206
Отношения «последователь–разработчик»	207
Сегментирование рынка для нового продукта	211
Макросегментирование	212
Вертикальное сегментирование	213
Микросегментирование	216
«Пионеры» рынка	220
Резюме	221
Глава 7. Стратегия ценообразования	225
Цена как часть товарного предложения	225
Формулирование стратегии ценообразования	228
Цели ценообразования	229
Гибкое ценообразование	231
Стратегия «снятия сливок» и стратегия проникновения на рынок	232
Прейскурантная цена и скидки	234
Скидки за количество	235
Функциональные скидки	236
Скидки как инструмент противодействия конкурентам	236
Методы ценообразования	237
Ценообразование на основе затрат	237
Кривая опыта	238

Ценообразование на основе воспринимаемой ценности	241
Ценообразование на основе спроса и ценообразование на основе воспринимаемой ценности	243
Ограничения при ценообразовании на основе воспринимаемой ценности	245
Конкурентные торги и переговоры	247
Модели торгов	249
Лидерство в ценообразовании	250
Стратегические возможности	253
Резюме	255
Глава 8. Стратегия промышленной дистрибуции	259
Природа промышленной дистрибуции	261
Push- и pull-стратегии	262
Функции торгового посредника	263
Смешанные каналы	265
Типы промышленных торговых посредников	267
Торговый представитель производителя	268
Промышленные дистрибьюторы	270
Факторы, влияющие на характер промышленной дистрибуции	272
Продавцы дополнительных услуг	274
Конфликты в рамках канала и управление каналом	276
Восприятие промышленного дистрибьютора	277
Как дистрибьютор рассматривает самого себя	277
Как производитель рассматривает дистрибьютора	278
Определение роли дистрибьютора в маркетинговой стратегии	279
Роль торговых представителей производителя	280
Охват рынка и доступность продукта	281
Развитие рынка и поиск новых клиентов	281
Технические консультации и обслуживание	282
Информация о рынке	282
Проблемы в отношениях «поставщик–дистрибьютор»	283
Прямые клиенты	283
Руководство компании-дистрибьютора	283
Уровень товарных запасов	284
Второстепенные товарные линии	285
Привлечение еще одного дистрибьютора и пересекающиеся территории	285
Ответственность производителя перед дистрибьютором	286
Физическая дистрибуция – логистика	288
Концепция общих затрат на дистрибуцию	289
Резюме	291
Глава 9. Управление промышленными продажами	295
Программа по управлению продажами в сфере b-2-b	295
Роль личных продаж	296
Торговый представитель как часть товарного предложения	298
Торговый представитель как часть коммуникационного микса	300
Должностная инструкция торгового представителя	303
Как правильно организовать работу отдела продаж	303

Организация работы сбытового персонала	307
Управление клиентами общенационального масштаба	310
Иерархия организационной структуры	312
Рекрутинг и отбор	313
Обучение	315
Контроль деятельности и мотивация	316
Компенсации	320
Оценка и контроль	322
Распределение усилий продавцов по сферам деятельности	325
Ответная реакция на затраченные усилия в сфере сбыта	325
Модель CALLPLAN	326
Закрепление территорий и клиентов за торговыми представителями	329
Управление отношениями с клиентами	330
Резюме	333
Глава 10. Коммуникации в промышленном маркетинге	337
Иерархия эффектов	338
Задачи маркетинговых коммуникаций	340
Коммуникационный микс в промышленном маркетинге	342
Источники информации, используемые промышленными покупателями	343
Исследовательская программа ADVISOR	346
Эффект источника: значимость имиджа	351
Имидж компании	352
Достоверность источника	352
Влияние рекламы на эффективность деятельности торговых представителей	354
Разработка программы маркетинговых коммуникаций	355
Постановка задач коммуникаций	355
Выявление целевой аудитории	357
Определение коммуникационного бюджета	358
Разработка стратегии сообщения	361
Выбор медиаканала	364
Оценка эффективности рекламной кампании	368
Резюме	370
Глава 11. Планирование в промышленном маркетинге	373
Предложение ценности – поиск конкурентного преимущества	374
Концепция стратегического планирования	376
Оценка сильных и слабых сторон компании	377
Маркетинговый аудит	378
Выявление отличительной компетенции	383
Анализ внешней среды	385
Определение целей	387
Определение и выбор товарно-рыночных возможностей	388
Продуктовый портфель	389
Значение доли рынка	396
Постановка задач	400
Разработка маркетинговой программы	402
Резюме	404
Предметный указатель	407

| От редакции

Автор книги «Основы промышленного маркетинга» Фредерик Уэбстер-младший – всемирно известный профессионал в области разработки и применения инструментов промышленного маркетинга. Он имеет обширный, многолетний опыт преподавания и консультирования компаний во многих странах мира.

В потоке маркетинговой литературы, появившейся в последнее время, книга Фредерика Уэбстера занимает особое место. Во-первых, потому что именно промышленному маркетингу – возможно, из-за сложности предмета и его уникальных особенностей – уделяется недостаточно внимания. Во-вторых, потому что книга представляет собой исчерпывающее руководство и охватывает практически все вопросы, связанные с ценообразованием, разработкой, дистрибуцией и продвижением продуктов на промышленных рынках. Здесь мы хотели бы обратить внимание читателей на следующее. На наш взгляд, издание является уникальным, потому что в нем собраны и рассмотрены все заслуживающие внимания, теории, концепции и модели, которые описывают данную сферу деятельности и применяются практикующими маркетологами. Автор подвергает их критическому анализу, выявляя сильные и слабые стороны, что позволит читателю разобраться в таком сложном предмете, как промышленный маркетинг.

Очень важно, что в данной книге объясняются причины, по которым научные методы управления в промышленном маркетинге должны быть отличными от тех, что используются в маркетинге потребительском. Рекомендации, которые дает автор, обладают безусловной практической ценностью и будут полезны как тем, кто реализует промышленные продукты и занимается их продвижением, так и тем, кто принимает решения о закупке продуктов на промышленном рынке.

Глава 1 знакомит читателей со спецификой промышленного маркетинга и его уникальными аспектами (функциональная взаимозависимость, техническая сложность продукта, взаимозависимость покупателя и продавца, сложность процесса закупки), а также описывает категории промышленных продуктов и промышленных клиентов.

В главе 2 автор подробно рассматривает модели покупательского поведения и каждый этап процесса закупки, а также влияние изменяющихся экономических условий на стратегию закупок в промышленном маркетинге. Автор также отмечает, что природа отношений с поставщиками становится предметом стратегического анализа и требует решить, должны ли закупки быть результатом отдельной сделки, а не долгосрочных отношений между покупателем и продавцом, и наоборот. В связи с этим в следующей главе рассматривается взаимосвязь закупок клиента и маркетинговой деятельности продавца — с точки зрения отношений «покупатель–продавец».

Глава 4 посвящена вопросам, связанным с сегментированием и таргетированием промышленного рынка. При этом подчеркивается, что, используя дифференцированный маркетинг и стратегии сегментирования рынка, промышленные маркетологи смогут наиболее полно отвечать требованиям различных групп клиентов.

Далее, в главе 5, автор подходит к рассмотрению одного из самых трудных вопросов, с которыми обычно сталкивается промышленный маркетолог, — разработка и маркетинг нового продукта. Читателям предлагается сравнить различные концепции сегментирования промышленного рынка и оценить достоинства и недостатки каждой из них.

В главе 6 подробно рассматривается распространение инновационных продуктов и формирование новых рынков. В главе 7 и главе 8 автор освещает вопросы ценообразования и дистрибуции в контексте общей маркетинговой стратегии. При этом подчеркивается стратегическая роль физической дистрибуции и политики ценообразования в обслуживании промышленного клиента.

В главе 9, посвященной промышленным продажам, детально изучены такие вопросы, как роль личных продаж в коммуникационном миксе, организация работы отдела продаж, распределение обязанностей продавцов и особое значение торгового представителя как части товарного предложения компании. В главе 10 дается обзор ряда исследований, посвященных распределению коммуникационного бюджета и позволяющих руководителям промышленных компаний сопоставить свой собственный бюджет и принципы его распределения с некими общепринятыми практиками. Заключительная 11 глава

посвящена вопросам планирования в промышленном маркетинге (оценка сильных и слабых сторон компании, выявление отличительной компетенции, маркетинговый аудит, выбор товарно-рыночных возможностей).

В целом, книга «Основы промышленного маркетинга» отличается тем, что она не только имеет прочную теоретическую основу, но и содержит конкретные примеры из практики промышленных компаний. Несомненным достоинством ее также является акцент на стратегически важные аспекты использования инструментов маркетингового комплекса на промышленных рынках.

Кроме того, автор доказывает, что общепринятые практики не всегда являются наиболее эффективными, и не боится спорить со многими распространенными утверждениями. Это издание станет отличным помощником для компаний, стремящихся проводить грамотную и эффективную маркетинговую политику в сфере промышленного маркетинга.

Приятного и полезного чтения!

1 | Природа и сфера применения промышленного маркетинга

В последние годы все большее количество промышленных компаний рассматривает маркетинговую активность в качестве инструмента, способствующего повышению конкурентоспособности. О чем бы ни шла речь — о компьютерах или механических станках, о воздушных грузоперевозках или телекоммуникациях, — руководство предприятий, работающих в различных отраслях промышленности, стремится сосредоточивать усилия компании на работе с клиентами и максимально учитывать требования рынка. Этот всплеск интереса к концепции маркетинга — управленческой философии, появившейся в 1950-е годы, — объясняется усилением конкуренции в сфере b-2-b со стороны иностранных компаний, необходимостью действовать на медленно развивающихся рынках, в условиях глобализации и неопределенности экономических и политических тенденций, а также стремлением отвечать изменяющимся требованиям клиентов. Необходимость сокращать затраты и поддерживать конкурентоспособные цены создает превосходный стимул для управления компанией ради прибыли (а не только ради объемов продаж и доли рынка) и делает управленческие навыки в сегментировании и таргетировании рынка ключевым элементом бизнес-стратегии.

Маркетинг — это управленческая функция, которая позволяет любой коммерческой организации разрабатывать, продвигать и доставлять товары и услуги потребителям или клиентам. Современный маркетинг ориентирован на клиента и в значительной степени на долгосрочную, или *стратегическую*, перспективу, благодаря чему организация в состоянии реагировать на постоянные изменения внешней среды. Предпочтения и покупательские привычки клиентов непрерывно варьируются под воздействием изменений в рыночном окружении, в том числе на них влияют активность и предложения

конкурентов. В соответствии с маркетинговой концепцией, основная задача, которая стоит перед любой коммерческой организацией, — это повышение удовлетворенности клиента. *Маркетинг можно определить как знание клиентов и их проблем, поиск новых решений этих проблем и доведение информации до точно выявленного целевого сегмента.* Прибыль является наградой за формирование удовлетворенности клиента, а маркетинг есть больше, чем отдельная бизнес-функция, — это бизнес в целом, рассматриваемый с точки зрения клиента.

Ориентация на клиента

Интерес промышленных компаний к маркетингу демонстрируют в своей деятельности такие компании, как Deere, DuPont, General Electric, GTE, Hewlett-Packard, IBM, Monsanto, Motorola и ЗМ. Генеральные директора этих компаний публично заявили о необходимости фокусироваться на клиентах и рынках, а также развивать маркетинговую компетенцию организации. Такое обязательство требует не только подготовки квалифицированных маркетологов, но и, что гораздо более важно, гарантии, что все сотрудники осознают свою роль в обслуживании потребностей клиентов и возьмут на себя эту ответственность. Ключевыми элементами в деятельности компании, ориентированной на рынок, являются информация и обучение, а также программы по мониторингу удовлетворенности клиентов и уровня обслуживания. Основным обязательством компаний с сильной ориентацией на клиента, по определению, является предоставление клиенту услуг и товаров высокого качества. Ориентация на клиента и обязательства относительно предлагаемого качества — это на самом деле одно и то же.

Роль маркетингового управления

Будучи управленческой философией, концепция маркетинга предполагает, что ориентация на клиента — обязанность *каждого* менеджера. Но в практическом аспекте маркетинг — это определенный набор обязательств и действий, имеющих отношение к клиенту. Маркетологи должны быть *экспертами во всем, что касается клиента*, представлять его интересы на всех уровнях организации, отстаивать точку зрения клиента и помогать менеджерам других отделов понять потребности заказчика.

Конкретная роль маркетингового управления зависит от уровня стратегического анализа. В данном контексте будет полезно вспомнить о трех уровнях маркетинговой стратегии. На *корпоративном* уровне, когда руководство обеспокоено вопросом «Каким бизнесом следует заняться?», маркетинговое управление играет критически важную роль при оценке возможностей рынка, в том числе при анализе спроса и рыночных тенденций. Основными моментами этого анализа являются понимание *факторов успеха* бизнеса и оценка сильных и слабых сторон организации в соответствии с требованиями рынка. Эти знания позволят сделать заключение о способности компании занять доминирующую, устойчивую конкурентную позицию. Результатом этого анализа является схема распределения ресурсов по различным видам деятельности, составляющим бизнес-портфель компании; некоторые из направлений бизнеса генерируют ресурсы (особенно, наличность), которые можно использовать для развития других направлений, обещающих прибыли в будущем.

В рамках маркетинговой стратегии на уровне *бизнес-единицы* руководство пытается ответить на вопрос «Каким образом мы будем действовать в условиях конкуренции?» Маркетинговый анализ на уровне бизнес-единицы предусматривает тщательную оценку клиентов, конкурентов и позиции самой компании. В результате можно составить точное представление о различных сегментах рынка, определить, какие из них являются целевыми, и выработать стратегию *позиционирования*, которая станет средством борьбы с конкурентами в данных рыночных нишах.

Ключевым моментом в стратегии позиционирования является то, что мы называем *предложением ценности*. Это понятие описывает способ, которым компания доставляет ценность своим целевым клиентам. Но важно помнить о том, что ценность определяется клиентами, поэтому восприятие ее ими меняется в соответствии с их потребностями, характером процесса принятия решения о покупке (и, что более важно, в соответствии с составом участников процесса покупки) и предложениями конкурентов.

Наконец, на уровне *отдельного продукта* или *бренда* в число принципиальных решений, принимаемых маркетологами, входят отбор клиентов, разработка новых продуктов и общей товарной политики, стратегии ценообразования, выбор каналов дистрибуции и использование средств стимулирования сбыта, включая торговых представителей, рекламу и торговые выставки. При этом маркетолог несет ответственность за реализацию стратегии на корпоративном и

бизнес-уровне. В процессе принятия подобных решений маркетолог использует ряд аналитических инструментов: опрос клиентов, анализ эффективности рекламы, тестирование продуктов, аудит каналов распределения и т. д.

Необходимость наличия опыта в применении этих аналитических инструментов — одна из главных причин для того, чтобы создать отдельную маркетинговую службу в промышленной компании. Эффективность маркетингового управления зависит главным образом от стабильности поступления информации о клиентах, конкурентах и рыночных условиях. Для этого используются данные, получаемые путем применения действенных и надежных методов рыночных исследований и анализируемые с использованием проверенных техник управленческой науки.

Промышленный маркетинг — это продажа товаров и услуг промышленным и институциональным клиентам. К ним относятся компании-производители, правительственные учреждения, коммунальные предприятия, образовательные и медицинские учреждения, оптовые и розничные продавцы, а также другие организации. Потребительский маркетинг, в отличие от промышленного, связан с продажами отдельным людям, семьям и домашним хозяйствам, покупающим товары и услуги для собственного потребления. Отличительной особенностью промышленных и институциональных клиентов является то, что они используют приобретенные товары и услуги *для производства своих собственных товаров и услуг*. Купленные продукты — например, сырье, детали и сборочные узлы — могут стать частью конечного продукта клиента, могут использоваться в строительстве и производстве оборудования. Это могут быть и товары, которые используются для производства, ремонта и технического обслуживания. К таким продуктам относятся топливо, канцелярские принадлежности и строительные материалы.

Торговые посредники — ритейлеры, дистрибьюторы, оптовики и другие — покупают продукты для перепродажи, но они добавляют ценность этим продуктам в виде предоставляемых услуг, таких как предложение необходимого продукта, возможность оформления кредита или наличие информации о клиентах.

По сути, промышленный маркетинг поддерживает функционирование экономики, поставляя продукты и услуги, которые требуются заводам, офисам, правительственным учреждениям, больницам, университетам и другим поставщикам товаров и услуг. По приблизительным оценкам специалистов, масштаб финансовых

операций в промышленном маркетинге по меньшей мере вдвое превышает денежный оборот в сфере потребительских покупок. Это объяснимо, если принять во внимание протяженность и сложность цепочки операций на промышленном рынке, предшествующих производству и продаже потребительского продукта (скажем, рубашки или банки консервированного супа), — цепочки, начальным звеном которой является сырье, полученное с фермы, из леса, из шахты или океана, и которая почти всегда пересекает национальные границы в нескольких точках. Так как все производители зависят от других производителей товаров и услуг, эта цепочка является практически бесконечной.

Схема подобной цепочки представлена в модели маркетинговой системы (рис. 1–1). Данные цепочки также обнаруживаются в таблицах сводного материального баланса, которые используются экономистами, чтобы отследить движение продукции по промышленным секторам, обычно с присвоенным кодом Стандартной промышленной классификации (Standard Industrial Classification, SIC).



Классификация промышленных товаров и услуг

Промышленные товары и услуги можно классифицировать различными способами. Типичная классификация такова:

- строительство;
- тяжелое оборудование;
- легкое оборудование;
- детали и сборочные узлы;
- сырье;
- обработанные материалы;
- оборудование для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации;
- услуги.

К *строительству* относится проектирование, сооружение зданий и других конструкций, например буровых установок, заводов по химическому обогащению, водонапорных башен и грузоподъемных кранов.

Тяжелым оборудованием являются крупные механизмы — механические станки, турбины, суперкомпьютеры, локомотивы, прессы, буксиры и баржи, землеройное оборудование. Тяжелое оборудование — это часто «уникальные» товары, разработанные специально по заказу конкретного клиента. Строительство и тяжелое оборудование почти всегда указываются в балансовом отчете клиента как фабрика или оборудование — нематериальные активы, которые амортизируются в течение срока эксплуатации. Покупка завода и основного оборудования обычно финансируется за счет получения кредита на время, приблизительно равное ожидаемому сроку службы актива. Это значит, что приобретение завода и оборудования является для клиентов очень важным финансовым аспектом.

К *легкому оборудованию* относятся менее крупные механизмы, имеющие, как правило, более низкие закупочные цены и зачастую более короткий срок службы, чем у тяжелого оборудования. Легким оборудованием является ручной инструмент с механическим приводом, автопогрузчики, мелкие механизмы, штампы и зажимные приспособления. Закупки легкого оборудования могут быть отнесены к текущим расходам, причем полная закупочная цена включается в операционные расходы в год приобретения, либо указывается, что это оборудование может быть амортизировано в течение нескольких лет. Такие продукты часто предлагаются в стандартных объемах и комплектации несколькими конкурирующими поставщиками.

Детали и сборочные узлы — это составные элементы конечного продукта клиента. Мелкие механизмы, полупроводники и конденсаторы, интегрированные схемы, зажимы, инструменты, измерительные приборы и стекло — все это примеры деталей и сборочных узлов. Они являются «составляющими» элементов оборудования, и в конечном продукте их может быть несколько тысяч. Для многих производителей оборудования продажа запасных деталей является важным источником дохода и прибыли, нередко обеспечивающим половину годового объема продаж и более половины общей прибыли компании.

Что касается деталей и сборочных узлов, то перед производителями встает выбор: производить данную деталь самостоятельно или покупать ее у стороннего поставщика. Обычно покупателю выгодно стимулировать конкуренцию между двумя-или несколькими потенциальными продавцами, чтобы иметь в своем распоряжении несколько альтернативных источников поставок и выбирать лучшую цену. Однако в последние годы наблюдается тенденция совершать закупки из одного источника, особенно в ситуациях, когда в своей деятельности продавец и клиент в значительной степени зависят друг от друга — например, при работе по принципу «точно в срок», распространенному среди автопроизводителей. Поставщики должны гарантировать бесперебойное снабжение производимыми продуктами в соответствии с оговоренными спецификациями, чтобы успешно конкурировать на рынке деталей и сборочных узлов данного типа. Сильный бренд и хорошая репутация предоставляют поставщику деталей маркетинговое преимущество, так как его продукт помогает клиенту продавать собственный продукт. Примерами могут служить автомобильное электрооборудование Bosch, приборы управления General Electric, мелкие механизмы Briggs and Stratton.

Сырьевые материалы (сырье) — это те основные продукты морей, ферм, лесов и шахт, которые являются начальным звеном в любой производственной цепочке. Лесоматериалы, железная руда, зерно, рыба и сырая нефть — это сырье. Лишь очень немногие фирмы торгуют такими продуктами — чаще всего это сырье подвергается определенной обработке. Оно обычно продается на рынках, где цена на него определяется объемом поставок и спросом, то есть факторами, которые не зависят от действий отдельных покупателей и продавцов.

Обработанные материалы — это сырье, ценность которого является более высокой за счет обработки, то есть за счет таких процессов, как очистка, дробление и резка. Обработанные продукты обычно имеют стандартные размеры и сорт. Многие химические продукты являются обработанными материалами, которые создаются путем обработки и

соединения таких компонентов, как воздух, нефть и уголь. Кислоты, жиры и масла, растворители, горючее и сталь являются обработанными материалами, базовыми для многих производств. Сегодня термином «сырье» часто обозначают и эти базовые обработанные материалы, и настоящее сырье.

Такие материалы можно закупать из разных источников, так как подобная продукция, как правило, не дифференцирована и предложить ее могут многие производители. Поставщики конкурируют друг с другом, предлагая на рынке «расширенный» продукт [1, с. 1–27] – то есть продукт, «расширенный» и улучшенный благодаря добавлению таких услуг, как техническая поддержка, доставка и система подачи заказа, основанная на новейших информационных технологиях. Именно предложение этих услуг может быть определяющим фактором для клиентов при выборе поставщика для совершения закупок. Бесперебойные поставки и соответствие продукта стандартам чистоты и качества очень важны, поскольку неаккуратная доставка или плохое качество легко могут нарушить или прервать производственный процесс клиента.

Оборудование для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации (Maintenance, Repair and Operation, MRO) используется организацией в ходе ее обычной деятельности, но не становится составляющей конечного продукта. Эти товары обычно *взаимозаменяемы*, то есть каждый элемент можно приобрести у нескольких различных поставщиков и один бренд легко заменяется другим. Дистрибуция такого оборудования характеризуется широтой маркетинговых каналов. К товарам данной категории относятся смазочные материалы, смазочно-охлаждающие жидкости, бумажные изделия, канцелярские товары всех видов, цепи, дисковые пилы и другие виды абразивных, горючих и чистящих продуктов. Розничная цена продуктов MRO обычно является достаточно низкой, а сами продукты приобретаются часто в небольших количествах именно потому, что они есть в наличии повсеместно и могут быть приобретены у любого поставщика. С другой стороны, несмотря на то, что отдельные закупки MRO незначительны по объему, осуществляются они чаще всего на основании годового соглашения о закупках или другого контракта, согласно которому отдельный продавец получает общий заказ на ряд родственных продуктов, в обмен на предоставление оптовых скидок и других благоприятных условий, цен и услуг. Такие соглашения о закупках иногда предполагают использование несложной компьютерной программы, позволяющей оформлять заказ в случае, если уровень запасов продукции опускается ниже определенной отметки. (Таким же образом можно делать и обычные повторные заказы деталей и материалов.)

К *услугам* относятся все нематериальные продукты, хотя приобрести услуги можно и в комплекте с физическими продуктами. К примеру, контракт на обслуживание может быть дополнением при покупке оборудования. Если же крупное оборудование – скажем, компьютер или самолет – не покупается, а арендуется, то определить, *что именно* купил клиент – продукт или услугу, – сложно. К наиболее распространенным услугам, приобретаемым промышленными и институциональными клиентами, относятся страхование ответственности и собственности, банковские и другие финансовые услуги, услуги по материально-техническому обеспечению строительства, аудиту, обработке данных, а также консультационные услуги всех видов (включая архитектурные и инженерные), услуги транспортных организаций, рекламных и маркетинговых агентств. Хотя на промышленных рынках услуги не составляют такую значительную статью расходов, как на потребительских (где затраты на приобретение услуг поглощают более половины личного дохода), для большинства организаций они все же являются очень важной статьей расходов. Услуги настолько же важны для функционирования коммерческой организации, как и материальные товары.

Нематериальная природа услуг осложняет их продажу и приобретение. Требования к продаваемой продукции определить нелегко, и маркетолог может столкнуться с проблемами при разработке и поддержании стандарта качества. Качество услуги часто создается людьми, которые ее предоставляют. Оно определяется не только их навыками, но и отношением сотрудников к своей работе и их личностными характеристиками. Таким образом, именно люди играют ведущую роль в маркетинге услуг и являются основным дифференцирующим фактором среди поставщиков услуг.

Непосредственные поставщики услуг могут также отвечать и за их продажу. Системы, управляющие действиями сотрудников (включая системы обучения, надзора и контроля), важны не меньше, чем сами сотрудники, и умный покупатель должен внимательно оценивать уровень технологий, используемых в этих системах.

Промышленные клиенты

Промышленный маркетинг отличается от потребительского главным образом спецификой и характером клиента, а не продукта. На промышленных рынках представлены организации, которые часто покупают те же продукты, что и отдельные люди и семьи, например

бумажные изделия, автомобили, грузовики, инструменты и услуги транспортных организаций. Но промышленными клиентами являются производственные и обрабатывающие организации (к последним относятся компании, занимающиеся пищевой, химической и нефтяной переработкой), а также дистрибьюторы, которые покупают и перепродают продукцию другим промышленным и институциональным клиентам.

Особый вид производителя – это так называемый *ОЕМ-производитель* (Original Equipment Manufacturer, OEM), или производитель комплектного оборудования, который выпускает оснащение, используя комплектующие детали других производителей.

К *институциональным* клиентам относятся здравоохранительные, образовательные, а также государственные учреждения (например, тюрьмы). К *правительственным* клиентам относятся многие учреждения на муниципальном уровне, уровнях округа, штата, региональном и национальном уровнях. Например, Федеральное правительство Соединенных Штатов – крупнейший потребитель товаров и услуг в мире, особенно в области военного оборудования и исследований космоса.

Для удобства мы будем использовать термин *промышленный маркетинг* в применении ко всем этим трем типам клиентов – промышленным, институциональным и правительственным.

Можно обнаружить множество различий между промышленным и потребительским маркетингом. Например, каждый поставщик сотрудничает с относительно немногочисленной, по сравнению с размером и масштабом потребительских рынков, группой клиентов. Стоимость же отдельных сделок в промышленном маркетинге, напротив, обычно значительно выше. В сравнении с принятием решений потребителями, покупательское поведение на рынке товаров промышленного назначения характеризуется участием многих лиц, которые взаимодействуют друг с другом в рамках формальной организации. Процесс принятия решения о покупке обычно является длительным и иногда более высокоструктурированным (но не обязательно менее «эмоциональным» или более «рациональным»), чем на потребительском рынке. Уникальный характер и сложность процесса покупки на промышленном рынке будут рассмотрены в главе 2.

Производный спрос

Спрос на промышленные товары и услуги зависит от спроса на потребительские товары и услуги. Сырье, детали и сборочные узлы становятся составляющей частью конечного продукта клиента, и потому

спрос на них напрямую определяется спросом на продукт промышленного клиента. Не столь очевидно, но столь же справедливо, что спрос на капитальное оборудование, товары для техобслуживания и ремонта и на услуги различного рода также определяется спросом на продукцию клиентов промышленного продавца.

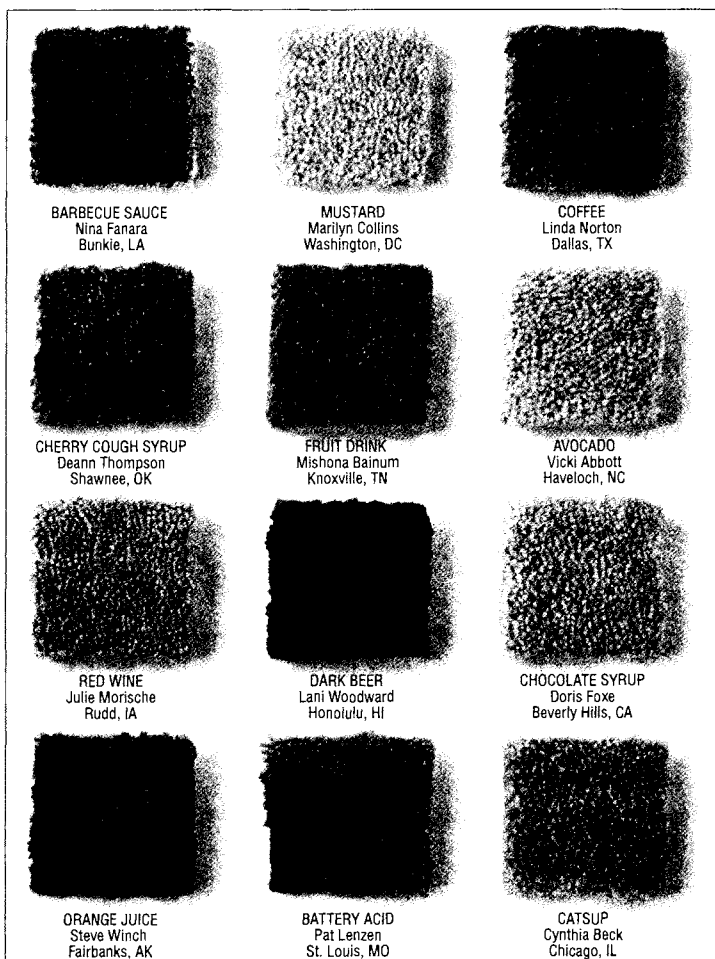
Возможно, более реалистично было бы сказать, что закупки промышленных клиентов отражают *ожидания* последних относительно будущего спроса на их товары и услуги. Очевидно, что решение о закупке должно приниматься с учетом рыночных условий, в которых компании клиента предстоит действовать. Планируемая потребность клиента в продуктах, готовность дать обязательства потенциальным поставщикам и способность оплатить покупки – все это следствие оптимистического или пессимистического взгляда клиента на будущее.

Как показывает практика, информация об ожиданиях агентов по закупкам является эффективным индикатором экономического роста. Исследования ожиданий регулярно проводятся издательством McGraw-Hill, а также Бюро экономического анализа и переписи населения Министерства торговли США [2]. Были разработаны сложные аналитические методики, позволяющие включать такие данные в прогнозы продаж, используемые компаниями при составлении торговых бюджетов, планировании объемов производства и определении финансовых потребностей [3, с. 639–651].

Некоторые закупки могут совершаться в соответствии с перспективами дальнейшего развития компании. Например, капитальное оборудование, позволяющее сокращать издержки, может стать привлекательной покупкой, если компания ожидает столкнуться с падением объема продаж и уменьшением прибылей. Планирование закупок будет иным в ситуации, когда компания-клиент работает на полную мощность и не может позволить себе даже небольшого простоя, чтобы установить новое оборудование или воспользоваться другими инновациями, требующими изменения производственных схем.

Поскольку спрос на промышленные продукты является «производным», промышленные маркетологи в некоторых случаях могут повысить спрос на свои продукты, стимулируя спрос на продукты своих клиентов. Так, на рис. 1–2 иллюстрируется стимулирование спроса со стороны конечных потребителей производителем коврового волокна. Для развития рынков действительно новых продуктов часто требуется более сложная форма стимулирования спроса среди конечных потребителей. К примеру, производитель эффективного бумажного защитного покрытия, используемого в упаковке продуктов, посчитал необходимым сотрудничать с производителями картона,

Рис. 1–2. Реклама производителя коврового волокна, подготовленная для широкой аудитории потребителей



Very funny, Mrs. Lenzen.

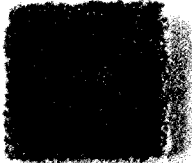
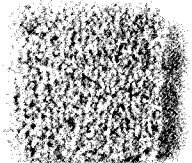
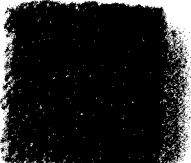
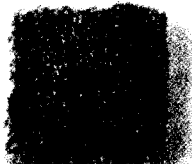
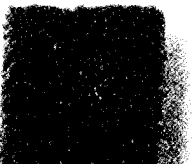
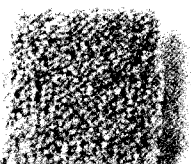
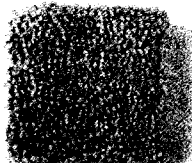

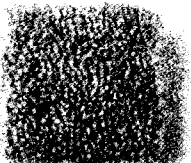

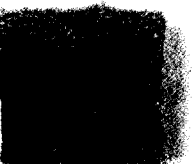
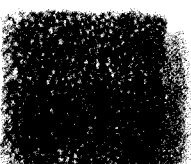
You had to do it, didn't you, Mrs. Lenzen.

You couldn't be like the 250,000 other people who finally gave up trying to stain their free sample of Wear-Dated Carpet with StainBlocker. Well, you got us.

Wear-Dated Carpet does not prevent holes caused by battery acid. But thanks to people all across America who tested our carpet against their toughest stains, we can now say Wear-Dated Carpet with StainBlocker offers stain protection never before available. And thanks to you, Mrs. Lenzen, we also have to suggest that everyone keep their car off the carpet. For now.

 **WEAR-DATED CARPET**
 **WITH STAINBLOCKER**

Рис. 1–2. Реклама производителя коврового волокна, подготовленная для широкой аудитории потребителей (перевод)

		
соус барбекью Нина Фанара Банки, шт. Луизиана	горчица Мэрилин Коллинз Вашингтон, округ Колумбия	кофе Линда Нортон Даллас, шт. Техас
		
вишневый сироп от кашля Динн Томпсон Шауни, шт. Оклахома	фруктовый сок Мишона Бэйнам Ноксвилл, шт. Теннесси	авокадо Вики Аббот Хавлок, шт. Северная Каролина
		
красное вино Джули Мориш Рафф, шт. Айова	темное пиво Лани Вудвард Гонолулу, Гавайи	шоколадный сироп Дорис Фокс Беверли-Хиллс, шт. Калифорния
		
апельсиновый сок Стив Винч Фэрбенкс, шт. Аляска	аккумуляторная кислота Пэт Пенцен Сент-Луис, шт. Миссури	кетчуп Синтия Бек Чикаго, шт. Иллинойс

Это очень забавно, миссис Ленцен!

Вы должны были это сделать, миссис Ленцен, не так ли?

Вы ведь не хотели стать одной из 250 тысяч других людей, которые в конце концов отказались от попыток испачкать свой бесплатный образец ковра Wear-Dated с покрытием StainBlocker. Что ж, вы поймали нас. Ковер Wear-Dated не защищен от дыр, вызванных аккумуляторной кислотой. Но благодаря людям по всей Америке, которые протестировали наш ковер на защиту от своих самых трудно выводимых пятен, мы теперь можем сказать: ковер Wear-Dated с покрытием StainBlocker предлагает невиданную раньше защиту от пятен. А благодаря вам, миссис Ленцен, мы можем также порекомендовать всем держать свои автомобили подальше от наших ковров. Но только пока...

WEAR-DATED CARPET
WITH STAINBLOCKER

дублировщиками картона, упаковочными фирмами, компаниями пищевой промышленности и розничными сетями, чтобы создать рынок для своего продукта.

Поэтому справедливо, что для понимания сущности и масштаба промышленных рынков требуется понимание как природы спроса, с которым сталкивается промышленный клиент и его заказчики в пределах маркетингового канала, так и природы реального потребительского спроса. Кроме того, обычно бывает полезно проанализировать конкуренцию в отрасли клиента и, возможно, конкуренцию среди его клиентов на рынках, которые он обслуживает. Существование «производного» спроса на промышленных рынках подчеркивает необходимость анализа рыночной активности на всех уровнях канала — от промышленного клиента до конечного клиента / потребителя.

Отличия промышленного маркетинга от потребительского*

Существует базовая совокупность теорий, знаний и практических результатов, которая пронизывает весь маркетинг — промышленных и потребительских продуктов и услуг, коммерческих и некоммерческих организаций и т. д. Но, чтобы понимать и разумно решать проблемы в сфере промышленного маркетинга, следует признать, что между промышленным и потребительским маркетингом существует ряд различий. И это немаловажно, хотя часто эти различия могут быть количественными, а не качественными.

Несколько лет назад Б. Чарльз Эймс (Ames), консультант по вопросам управления, заметил, что концепция маркетинга, несмотря на все уверения топ-менеджмента и все внешние подтверждения ее использования, не получает полномасштабного признания в промышленных компаниях из-за того, что не учитывает эти различия. Он выделил четыре ключевых аспекта в применении маркетинговой концепции на рынке b-2-b:

- (1) стремление к увеличению прибыли, причем такие показатели, как объем продаж и доля рынка, сами по себе не настолько важны, как в потребительском маркетинге;

* Значительная часть этого раздела впервые была опубликована в статье Frederick E., Webster, Jr., «Management Science in Industrial Marketing», *Journal of Marketing*, 42, 1 (January, 1978), pp. 21–27 и использована с разрешения Американской ассоциации маркетинга.

- (2) выявление потребностей клиента, для чего требуется понимание экономических механизмов поведения клиентов, знание структуры отрасли, в рамках которой они действуют, и их конкурентных стратегий;
- (3) отбор групп клиентов, имеющих первостепенную важность, — классическая проблема сегментации рынка, особое значение которой в промышленном маркетинге определяется высокой степенью взаимозависимости продавца и покупателя после продажи;
- (4) разработка продукта / пакета услуг: в промышленном маркетинге продукт редко бывает стандартным, и его приходится «изобретать» — сопутствующие услуги часто более важны, чем сам продукт.

Эймс резюмирует свои наблюдения, отмечая:

Из всего этого следует одно очевидное заключение: маркетинг в промышленном мире в большей степени является обязанностью руководства, чем в сфере потребительских продуктов, так как в компании, производящей потребительские товары, серьезные изменения в маркетинговой стратегии иницируются и осуществляются сотрудниками маркетингового отдела — путем смещения акцента в рекламе, в типе промоушена, дизайне упаковки и т. п.

В промышленной же компании изменения в маркетинговой стратегии, скорее всего, потребуют принятия инвестиционных обязательств для приобретения нового оборудования, внесения изменений в опытно-конструкторскую работу либо отказа от традиционных методов инжиниринга и производства. Любые действия могут сказаться на компании в целом. И хотя необходимость в этих шагах могут выявить маркетологи, именно руководство должно определить курс, следуя которому компания сможет реагировать на потребности рынка, и довести задуманное до конца, обеспечив следование этому курсу сотрудниками каждого отдела [4, с. 93–102].

Функциональная взаимозависимость

В одной из своих ранних статей Эймс, исследуя причины недостатков планирования в промышленном маркетинге, отмечал, что главным дифференцирующим фактором в этой сфере является большая зависимость его эффективности от других бизнес-функций, особенно производства, службы НИОКР, управления запасами и инжиниринга [5, с. 100–111]. То есть главная отличительная черта промышленного

маркетинга — его более тесная связь с общей корпоративной стратегией и более высокая степень *функциональной взаимозависимости*.

Прежде чем определить другие аспекты промышленного маркетинга, отметим, что он создает условия для более полной реализации маркетинговой концепции, чем потребительский маркетинг. Сам характер промышленного маркетинга предполагает, что все слагаемые бизнеса ориентированы на клиента и все маркетинговые решения основаны на полном и точном понимании его потребностей. По сути, можно утверждать, что ориентированная на маркетинг промышленная компания зачастую «ближе» к своим клиентам и лучше знает их потребности, чем типичная ориентированная на маркетинг потребительская компания.

Сложность продукта

Переходя к другому уникальному аспекту промышленного маркетинга — *технической сложности продукта*, — мы можем сказать, что главным препятствием для формирования истинной ориентации промышленной фирмы на маркетинг остается ее преимущественное внимание к продукту, инжинирингу, производству и технической стороне дела.

Некоторые виды бизнес-стратегий, имеющих в арсенале промышленных компаний, требуют высокой степени технического новаторства и риска, связанного с высокими расходами на исследования и разработки. В таких компаниях в состав руководства обычно входят представители инженерной и исследовательской среды, поэтому при принятии управленческих решений могут превалировать технические ценности. В таких случаях есть реальный риск «полюбить продукт сильнее, чем клиента», причем «любовь» к техническим достижениям или определенным характеристикам продукта может быть настолько сильной, что полностью утрачивается способность гибко реагировать на изменение потребностей клиента, столь необходимая в условиях конкуренции. В результате многие компании невольно совершают одну из наиболее распространенных маркетинговых ошибок — пытаются изменить клиента, чтобы «подогнать» его под продукт.

Если предположить, что последствия от совершения ошибки могут проявиться в разной степени, то ориентация на продукт в промышленном маркетинге будет значительно более серьезным промахом, чем в маркетинге потребительском. Обычно это обусловлено высокой

технической сложностью задачи, которую стремится решить клиент. Поэтому в данном случае от поставщика требуется большая гибкость.

Профессор Э. Реймонд Кори (Corey), рассматривая эту проблему, заметил, что в стратегии промышленного маркетинга продукт всегда должен рассматриваться как переменная величина, а не заданная. Он предлагает четыре основные концепции для понимания природы товарного планирования и выбора промышленных рынков.

(1) Базовыми и наиболее важными решениями при планировании маркетинговой стратегии являются те, которые относятся к выбору обслуживаемого рынка (или рынков). Все остальные решения принимаются в соответствии с ними.

(2) При разработке маркетинговой стратегии характеристики продукта являются переменной величиной, а не заданной, потому что продукты разрабатываются именно для клиентов (иными словами, по результатам оценки и тестирования должны быть выбраны те варианты продукта, которые в наилучшей степени способны удовлетворить потребности конкретного рынка).

(3) Продукт – это полный пакет выгод, которые получает клиент при покупке. (Кори отмечает, что к последним относятся не только функциональная полезность продукта, но также техническая поддержка, гарантия надежных поставок, обслуживание продукта, репутация поставщика как рекламное преимущество, которым может воспользоваться клиент, и спектр личных и технических взаимосвязей между покупателем и продавцом.)

(4) Продукт, понимаемый в широком смысле, будет иметь разное значение для различных клиентов – важное как для выбора рынка, так и для стратегии ценообразования [6, с. 40–41].

Подводя итог обсуждению уникальных аспектов стратегии в отношении продукта на промышленных рынках, мы можем сказать, что в промышленном маркетинге продукт не является физической сущностью как таковой. Скорее продукт есть совокупность экономических, технических и личных взаимосвязей между продавцом и покупателем. Это определение указывает на третий уникальный аспект промышленного маркетинга – высокую степень взаимной зависимости покупателя и продавца.

Взаимозависимость покупателя и продавца

Из того, что уже было сказано о природе продуктов и клиентов на промышленном рынке, следует, что взаимозависимость покупателя и

продавца действительно является специфической характеристикой промышленного маркетинга — особенно в сфере сбыта продуктов, которые используются в деятельности клиента. Покупатель в значительной степени зависит от поставщика — от гарантий на поставку сырья, деталей или сборочных узлов; от непрерывности поставок материалов для техобслуживания и ремонта, предоставления квалифицированных услуг по ремонту капитального оборудования; от эффективности обработки заказов, доставки и, как правило, возможности продления сроков кредита и т. п. *Продажа*, реальная сделка, является всего лишь моментом во временной протяженности маркетингового процесса в сфере b-2-b, хотя и очень важным, потому что именно по показателям продаж большинство компаний оценивает результаты своей деятельности. В потребительском маркетинге, напротив, отношения продавца и покупателя часто заканчиваются в момент совершения продажи. В промышленном маркетинге процесс ведения переговоров часто выступает важным регулятором отношений между покупателем и продавцом, в то время как в потребительском маркетинге его место обычно занимает сделка по принципу «вытянутой руки» на более-менее конкурентном и потому зачастую обезличенном рынке.

Одной из главных стратегических движущих сил и для промышленных маркетологов, и для их клиентов в 1990-е годы стал переход к стратегическим партнерским отношениям. Именно этот переход будет рассматриваться в данной книге — при анализе процесса покупки, обсуждении взаимоотношений покупателя и продавца, в разделе об управлении продажами и стратегическом планировании. Клиенты все больше стремятся к сотрудничеству с продавцами для снижения расходов, улучшения качества продукции и использования новых технологий на мировом рынке. Стратегическое партнерство с клиентами может потребовать инвестиций в услуги и системы поддержки — например, для организации электронного обмена данными, — и эти инвестиции должны рассматриваться в контексте общей маркетинговой стратегии.

Сложность процесса закупки

Четвертый уникальный аспект промышленного маркетинга — это более *высокая сложность процесса закупки*, по сравнению с потребительским маркетингом. И даже в тех случаях, когда в потребительском маркетинге единицей анализа является домашнее хозяйство, а не отдельный потребитель, покупательскому поведению не

свойственна сложность, присущая промышленным закупкам, если сравнивать схожие типы решений о покупке — *повторная закупка без изменений, повторная закупка с изменениями и закупка для решения новых задач*. Сложность процесса принятия решения о закупке является следствием таких факторов, как влияние самой формальной организации, большое количество участников, технические и экономические факторы, которые следует принимать во внимание, условия внешней среды, в которой действует фирма, и значительность денежных сумм, вовлеченных в сделку. Сложность заключается в том, что согласовать маркетинговую стратегию компании с покупательским поведением значительно труднее, чем в потребительском маркетинге. Это происходит, как правило, из-за того, что в промышленном маркетинге интервал между проведением маркетингового мероприятия и проявлением покупательского отклика является чрезвычайно продолжительным. Природа процесса закупки в промышленном маркетинге будет рассмотрена более подробно в следующей главе.

Итак, было выявлено четыре уникальные характеристики промышленного маркетинга:

- (1) высокая зависимость маркетинга от других бизнес-функций, определяющая его эффективность;
- (2) сложность продукта, распространяющаяся практически на все экономические, технические и личные отношения между промышленным покупателем и продавцом;
- (3) высокая степень взаимозависимости покупателя и продавца, выходящая за рамки самой сделки;
- (4) сложность процесса закупки.

Слово «сложность» часто используется (в уместных случаях) для обобщенного обозначения уникальных особенностей промышленного маркетинга. Довольно часто именно сложностью оправдывается отказ от разработки и использования более тщательных аналитических подходов к решению проблем в промышленном маркетинге. Можно не сомневаться в том, что единственная причина отсутствия научного интереса к промышленному маркетингу заключается в сложности и кажущейся неразрешимости проблем в этой сфере. Описание уникальных характеристик промышленного маркетинга объясняет многие причины, по которым научные методы управления в промышленном маркетинге также должны быть отличными от тех, что используются в маркетинге потребительском.

Управление в промышленном маркетинге

С другой стороны, именно сложность промышленного маркетинга делает столь ценным точный анализ. Такой научный метод, как моделирование, обладает огромным потенциалом и помогает промышленным маркетологам и лицам, изучающим промышленный маркетинг, справиться со сложностью этого предмета. Кроме того, очевидно, что модели бывают удачные и неудачные. Удачные модели в достаточной степени реалистичны, хотя они способствуют пониманию проблемы благодаря ее упрощению, то есть сведению к нескольким простым задачам. Иными словами, удачные модели это те, которые соответствуют представлениям их пользователей о своих проблемах.

Даже если удачные модели отвечают критериям реалистичности, уместности и понятности, от них будет мало пользы как в теоретических построениях, так и в практическом решении проблем, если они не позволяют измерить ключевые переменные.

Теории требуют эмпирического подтверждения, а для практического их использования необходима параметризация. Лишь очень немногие признаки указывают на то, что текущее состояние моделирования в промышленном маркетинге отвечает этим требованиям, но они внушают большие надежды. В данной книге будут представлены примеры моделирования и методов измерения, адекватных для решения проблем в промышленном маркетинге. Именно благодаря разработке и применению таких методов промышленный маркетинг развивается как наука.

Нельзя признавать уникальность промышленного маркетинга, отрицая общую применимость маркетинговой концепции и принципов качественного маркетингового планирования в сфере b-2-b.

Неумение осуществлять тщательный анализ рынка и качественное маркетинговое планирование часто приводит к созданию неэффективной стратегии в отношении нового продукта и освоения рынка. К примеру, недостаточное понимание функциональной взаимозависимости в промышленном маркетинге может привести к недооценке важных расходов (на техническое обслуживание, совершенствование производства, дистрибуцию и т. п.) при планировании новых действий. Распределение затрат по двум и более продуктам и распределение всех существенных затрат могут стать главными вопросами в промышленном маркетинге. А неумение определить природу взаимозависимости покупателя и продавца может стать причиной неполноценного и неэффективного планирования продукта и нечеткого понимания источников ценности продукта для клиентов. Это, в свою очередь, может привести

к принятию ошибочных решений в ценообразовании – решений, которые основаны исключительно на учете производственных затрат, без внимания к ценности продукта при эксплуатации. Поэтому понимание специфики промышленного маркетинга имеет чрезвычайную важность при практическом использовании традиционных маркетинговых знаний и при разработке эффективной стратегии промышленного маркетинга.

Концепция эффективной маркетинговой стратегии

Стратегия – это план достижения целей путем использования ограниченных ресурсов в условиях жесткой конкуренции. Маркетинговая стратегия основана на анализе изменяющейся внешней среды, особенно той ее части, которая состоит из потенциальных клиентов и конкурентов. Отправной точкой и результатом успешного планирования в промышленном маркетинге является клиент и его потребности, а продукт, как упоминалось выше, является величиной переменной. Заданной величиной в промышленном маркетинге являются клиенты с их запросами и потребностями. Выбор будущих клиентов и целевых рынков – самое важное решение, принимаемое любой коммерческой компанией или другой экономической организацией, и оно является фактором успеха бизнеса.

Наибольшее значение при разработке маркетинговой стратегии имеют оценка сильных и слабых сторон организации и соотнесение их с неудовлетворенными потребностями клиентов на рынке. Поэтому эффективность маркетинговой стратегии зависит как от оценки сильных и слабых сторон компании, так и от информированности о потребностях клиентов и степени, в которой эти потребности удовлетворяются существующими поставщиками. Опыт многих маркетологов в сфере b-2-b показывает, что наиболее распространенная ошибка в процессе разработки маркетинговой стратегии – переоценка производителем уникальности своего продукта и его способности удовлетворить потребности клиента. Это печальное, но естественное следствие общепринятой сфокусированности на технических характеристиках продукта и производства, которая свойственна многим промышленным маркетологам, особенно тем, кто имеет отношение к самым передовым технологиям.

Эффективная маркетинговая стратегия складывается из субстратегий в отношении продукта, цены, стимулирования сбыта и дистрибуции, которые согласуются друг с другом и обеспечивают

синергетический эффект — то есть потенциал целого превышает суммарный потенциал частей. Например, политика и стратегия ценообразования согласуются с качеством и имиджем продукта, что приносит прибыль, которой достаточно для покрытия необходимых расходов на личные продажи, рекламу, мероприятия по стимулированию сбыта и поддержку выбранных посредников. Стратегия в отношении продукта должна отражать сильные стороны компании, включая возможности по дистрибуции и стимулированию сбыта, а также технические возможности. Такая стратегия не должна допускать возможности принятия желаемого за действительное. Стратегия стимулирования сбыта должна отражать истинный уровень качества продукта и соответствовать возможностям компании-дистрибьютора. Эффективность каждого элемента маркетинговой стратегии зависит от согласованности и поддержки всех остальных ее элементов.

Эффективность маркетинговой стратегии можно оценить, определив, ведет ли она к дифференциации, дает ли она уникальное конкурентное преимущество, благодаря которому у клиентов появляется веская причина работать именно с конкретным маркетологом (поставщиком), а не с его конкурентами. Все эти моменты должны быть грамотно отражены в заявлении о позиционировании. Уникальность позиционирования может создавать любой из отдельных элементов маркетинговой стратегии — сегментация рынка, политика и стратегия в отношении продукта и ценообразования, дистрибуция или стимулирование сбыта. Сегментация рынка обычно является важнейшим элементом стратегии дифференциации. Не определив уникальность своего маркетингового предложения, промышленная компания вряд ли добьется серьезного успеха на рынке.

Резюме

Маркетинговое искусство является главным источником значительного конкурентного преимущества для промышленных компаний. Промышленный маркетинг широко распространен в торгово-промышленной деятельности и значительно отличается от потребительского маркетинга.

К промышленным продуктам относятся строительство, тяжелое оборудование, легкое оборудование, детали и сборочные узлы, обработанные материалы и сырье, оборудование для техобслуживания, ремонта и эксплуатации, а также услуги.

К промышленным клиентам относятся производители и переработчики, учреждения и правительственные организации разных уровней. Для промышленных рынков характерен «производный» спрос, что проясняет характер взаимозависимости покупателя и продавца на промышленном рынке и формирует потребность в тщательном анализе клиентов каждого клиента. Наряду со взаимозависимостью покупателя и продавца другими уникальными аспектами в промышленном маркетинге являются функциональная взаимозависимость, сложность продукта (совокупность взаимоотношений покупателя и продавца) и процесса покупки.

Как мы видим, эффективная маркетинговая стратегия на промышленном рынке требует: полного понимания клиента и его потребностей, включая требования клиентов клиента и условия конкуренции в его отрасли; ориентации на клиента – по крайней мере не меньшей, чем внимание к технической стороне вопроса; понимания источников специфики промышленного маркетинга; правильной оценки слабых и сильных сторон компании и сопоставления их с потребностями клиента; интеграции элементов маркетинговой стратегии для приобретения уникального конкурентного преимущества благодаря значительной дифференциации.

Литература

1. Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1969).
2. *Business' Plans for New Plant and Equipment*, Economics Dept., McGraw-Hill Publications, Inc.; *Manufacturers' Inventory and Sales Expectations Survey*, Bureau of Economic Analysis.
3. Richard Rippe, Maurice Wilkinson, Donald Morrison, «Industrial Marketing Forecasting with Anticipations Data», *Management Science*, 22, 6 (February, 1976).
4. Ames, B. Charles, «Trappings vs. Substance in Industrial Marketing», *Harvard Business Review*, 48, 4 (July–August, 1970).
5. Ames, B. Charles, «Marketing Planning for Industrial Products», *Harvard Business Review*, 46, 5 (September–October, 1968).
6. Corey, E. Raymond, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1983).
7. Webster, Frederick E., Jr., «Management Science in Industrial Marketing», *Journal of Marketing*, 42, 1 (January, 1976), 21–27.
8. Webster, Frederick E., Jr., «The Rediscovery of the Marketing Concept», *Business Horizons*, 31, 3 (May–June, 1988), 29–39.

2

Промышленные закупки и покупательское поведение

Изменение экономических условий серьезно повлияло на характер покупательского поведения и стратегию закупок на промышленном рынке. Клиенты стремятся наиболее полно удовлетворить свои потребности и часто работают с небольшим числом поставщиков, к которым они предъявляют более жесткие требования в отношении качества и доставки, также заказчики ожидают, что продавцы предложат им конкурентоспособные цены. Природа отношений с поставщиками становится предметом стратегического анализа и требует решить, должны ли закупки быть результатом отдельной сделки, или долгосрочных отношений между покупателем и продавцом, или все-таки результатом формального стратегического союза – например, партнерства. В условиях внедрения таких усовершенствованных систем, как обеспечение производства материальными ресурсами «точно в срок» и ускоренная обработка заказов, все большее распространение получает практика совершения закупок из единственного источника.

Основные движущие силы в данной экономической ситуации – это конкуренция со стороны международных компаний, необходимость снижать издержки, забота о качестве в самом широком смысле (с точки зрения процесса управления) и требования, которые предъявляют к промышленным клиентам *их собственные* клиенты. Говоря словами Уэйна Хаджинса (Wayne Hudgins), вице-президента по кадрам отдела маркетинга и планирования компании McDonnell-Douglas Information Systems Group, «это совершенно новый мир, совершенно новый способ ведения бизнеса, требующий иных типов обязательств и отношений»¹.

¹ Выступление на конференции Института маркетинга, посвященной покупательскому поведению на промышленном рынке, Peachtree City, Georgia, March 9–11, 1988.

В этой главе мы обсудим разработку стратегии закупок, значение закупок для компании клиента, а также природу самого процесса закупок. В следующей главе мы продолжим это обсуждение, рассмотрев взаимоотношения покупателя и продавца, причем главное внимание будет уделено трудностям, с которыми сталкивается маркетолог при выстраивании долгосрочных отношений с клиентом и управлении ими.

Осуществление закупок

Закупки – это обратная сторона промышленного маркетинга. Как маркетологи ищут клиентов, так и покупатели ищут продавцов. Отдел закупок – это одно из важнейших звеньев, связывающих организацию с окружающей ее средой. Существование компании, правительственного учреждения или частной организации полностью зависит от деятельности поставщиков товаров и услуг. К счастью, между потенциальными поставщиками товаров и услуг обычно существует сильная и развитая конкуренция, гарантирующая, что покупатель всегда найдет продавцов, готовых и способных удовлетворить его потребности. Чтобы обеспечить себе достаточный приток товаров и услуг, необходимых для осуществления собственной деятельности, компании и учреждения должны разработать стратегию ведения закупок и создать структуру, которая будет претворять в жизнь данную стратегию и выполнять функцию закупок.

Задачи в отношении закупок

Задача процесса закупки обычно определяется как «приобретение необходимых товаров в нужном количестве по нужной цене с доставкой в нужное время и место». Это простое определение будет полезно при рассмотрении основных аспектов покупательского поведения – характеристик и качества продукта, объемов закупки, цены и условий доставки. Конечно, задача руководства заключается в том, чтобы определить, что нужно организации, и управлять отношениями с продавцами так, чтобы желаемые результаты действительно были достигнуты. О важности процесса закупки свидетельствует величина той части дохода среднестатистической компании, которая тратится на приобретение товаров и услуг. Исследование, проведенное несколько лет назад, показало, что 100 крупнейших фирм-производителей в Соединенных Штатах Америки тратят на закупки в среднем 52,3% дохода от продаж [1, с. 10].

Первоочередной задачей отдела закупок является обеспечение непрерывной деятельности организации, для чего необходимо гарантировать *наличие* приобретаемых товаров и услуг в нужное время и в нужном месте. Поэтому в большинстве случаев наиболее важным для заказчика критерием при оценке поставщика является его *надежность*.

Вторая по значимости задача — это гарантия *качества* продукта. Причем это качество должно соответствовать техническим требованиям, тщательно разработанным в процессе планирования закупок.

Цена — третий значимый фактор закупочной деятельности организации. Незначительное уменьшение стоимости покупаемых товаров и услуг может оказать серьезное влияние на отчет о прибылях и убытках компании. С другой стороны, компания может тратить слишком мало (или слишком много) и в результате не получить требуемого качества и постоянного наличия. Поэтому важной задачей является осуществление закупок товара необходимого качества и в нужном количестве *по приемлемой цене*. Не приходится говорить о том, что устанавливать низкие цены не имеет смысла, если продукт не доставляется в нужное время или если его качество не соответствует требованиям.

Четвертой задачей управления закупками является разработка и получение *необходимых услуг*, сопровождающих закупку товара (таких как техническая поддержка, программное обеспечение, ремонт и обслуживание оборудования).

Пятая задача — создание прочных *долгосрочных отношений с поставщиком* и поиск новых источников поставок, чтобы обеспечить постоянное наличие товаров и услуг на благоприятных условиях и сделать организацию привлекательной для ведения с ней дел.

Итак, для осуществления закупочной деятельности имеет значение:

- (1) наличие необходимой продукции в нужное время и в нужном месте;
- (2) соответствие качества продукта техническим требованиям;
- (3) низкая цена, которая *не* отражается на наличии и качестве продукта;
- (4) сервисное обслуживание, повышающее ценность продукта при использовании;
- (5) прочные долгосрочные отношения с поставщиком и поиск новых источников поставок.

Это краткое обсуждение задач в сфере закупок фокусируется лишь на основных аспектах деятельности отдела закупок. В традиционных учебниках по управлению закупками каждому из этих аспектов посвящаются две-три главы. В одном из таких изданий

во вступительном обсуждении целей относительно закупок формулировались следующие шесть задач:

- (1) поддержка деятельности компании посредством бесперебойного поступления материалов и услуг;
- (2) осуществление запланированных закупок на конкурсной основе, наблюдение за тенденциями поставок и спроса, регулируемыми цены и наличие продукта;
- (3) минимизация инвестиций в товарные запасы и минимизация ущерба, вызванного порчей, устареванием и кражами товарных запасов;
- (4) поиск надежных альтернативных источников поставки;
- (5) установление доверительных, продолжительных отношений с продавцом;
- (6) достижение максимально эффективного взаимодействия с другими отделами компании [1, с. 11–12].

Трудно переоценить влияние деятельности отдела закупок на эффективность функционирования компании и ее выживание в конкурентной среде.

Концепция управления материальными потоками

В некоторых компаниях ответственность руководителя отдела закупок простирается за пределы собственно сферы закупок и включает контроль за осуществлением всех функций, связанных с организацией потока материалов, в том числе решение вопросов закупки сырья и дистрибуции готовых товаров. Управление материальными потоками включает осуществление закупок, контроль за уровнем запасов, перевозки, контроль качества продукции; а основной задачей руководителя отдела закупок является – приобрести материалы с наименьшими для фирмы издержками. Причины, по которым специалисты по закупкам стремятся расширить свое влияние в рамках организации и контролировать больше переменных в общей системе управления материальными потоками, очевидны.

Концепция управления материальными потоками – это *системная* концепция. Именно она связывает каждую из функций управления материальными потоками с другими в сложной последовательности взаимодействий. Принципы системного анализа упрощенно можно изложить следующим образом:

- (1) все системы состоят из взаимозависимых подсистем, взаимодействие которых обеспечивает синергетический эффект;

- (2) стремление повысить результативность какой-либо из подсистем может препятствовать оптимизации системы в целом;
- (3) задача системного менеджера – оптимизировать функционирование системы в целом.

Таким образом, согласно концепции управления материальными потоками, концентрация на целях закупок может препятствовать максимально эффективному управлению общим потоком материалов. К примеру, расходы на управление запасами (включая расходы на складские помещения, капитальные вложения, налоги, расходы, связанные с устареванием и амортизацией оборудования) могут оказаться чрезмерными, если менеджер по закупкам приобретает большой объем данного товара, чтобы получить скидку и снизить цену. Концепция управления материальными потоками гласит, что эффективность работы менеджера по закупкам зависит от успешности его сотрудничества с другими подразделениями организации, особенно с производственными отделами и подразделениями, осуществляющими контроль за качеством продукции и перевозками.

Концепции управления материальными потоками, лежащей в основе управления закупками, в той или иной степени придерживаются даже компании, не организованные в соответствии с принципами управления материальными потоками. Это происходит в учреждениях, где менеджеры по закупкам пытаются повысить свою эффективность путем тесного сотрудничества с другими отделами. Такая тактика является выгодной для маркетолога, который в качестве преимущества продукта рассматривает ценность последнего при использовании, а не низкую закупочную цену. В промышленном маркетинге во многих ситуациях истинная ценность продукта для *покупателя* определяется комплексным влиянием продукта на деятельность компании. Например, некоторые продукты могут упростить этап сборки, что увеличивает общий объем производства и сокращает затраты на рабочую силу в расчете на единицу продукции. Такие выгоды часто сопровождаются более высокой стоимостью приобретаемых деталей и материалов, поэтому они не привлекут менеджера по закупкам, заинтересованного только в сокращении затрат на приобретение.

Однако следует отметить, что концепция управления материальными потоками не действует в полную силу, когда организация приобретает не товары, а *услуги*. Действительно, роль отдела закупок при приобретении услуг становится менее важной. Рынок услуг в сфере промышленного маркетинга – это область, нуждающаяся в более

подробном изучении, поскольку этот важный аспект b-2-b-закупок практически не исследовался.

Можно сказать, что концепция управления материальными потоками — это «двоюродная сестра» концепции совокупных затрат на дистрибуцию. Этот взгляд на структуру затрат компании и на дистрибуцию также требует системного видения [2]. К совокупным относятся транспортные расходы, затраты на обработку заказов, издержки, связанные с потерей клиентов, расходы на содержание товарных запасов (аренда помещения, инвестиции, налоги, страхование, расходы, связанные с устареванием и амортизацией оборудования), упаковку и погрузочно-разгрузочные работы. Концепция совокупных затрат на дистрибуцию применима к закупкам транспортных услуг, упаковочных материалов и других логистических услуг.

Разработка закупочной стратегии

Первый шаг при планировании закупочной стратегии — это *определение масштаба закупок*, в частности — предмета закупки. Сделать этот шаг непросто, поскольку требуется провести серьезную работу по выявлению и анализу проблем. К примеру, вы можете выяснить, что причиной сбоев в технологической операции является износ единицы оборудования или, точнее, детали. Прежде всего, следует решить, будете вы ремонтировать или менять эту деталь; кроме того, вы можете решить заменить весь механизм. Если этот механизм устарел, то более экономично и целесообразно будет обновить всю систему, частью которой он является. Чтобы это сделать, вам может потребоваться консультация инженера, возможно, придется сформировать рабочую группу в рамках отдела технологических операций и проконсультироваться со многими потенциальными продавцами различных типов оборудования и систем. Подобные действия целесообразны и при разработке нового продукта, проектировании и конфигурировании покупаемых деталей, но в последнем случае еще придется решить, изготавливать детали самостоятельно или покупать их. (Успех многих конструкторских решений зависит от наличия необходимых деталей у сторонних поставщиков — например, микрокомпьютеры собираются на базе стандартных процессоров, поставляемых производителями компьютерных микросхем.)

Определив масштабы закупок, необходимо *разработать детальные спецификации* на приобретаемый продукт или услугу. И здесь снова имеются две альтернативы — проектирование на основе

имеющихся стандартных продуктов либо разработка индивидуальных спецификаций. Решению этого вопроса способствует тесное взаимодействие между функциональными специалистами в организации клиента, включая производственный, финансовый, инженерный и маркетинговый персонал, а также менеджеров по закупкам. Один из важнейших стратегических моментов в этом анализе – степень готовности компании связать себя обязательствами с одним или несколькими поставщиками. Готова ли она работать по принципу «издержки плюс фиксированная прибыль» с одним продавцом, чтобы обеспечить разработку необходимого продукта, или предпочитает делать закупки из нескольких источников, чтобы получить стандартный продукт? Готова ли компания связать себя долгосрочными обязательствами, чтобы в обмен получить более выгодные цены и более надежную доставку? Это значит, что сама процедура совершения закупок требует решить, *что именно следует приобрести и на каких условиях.*

Следующий этап процесса планирования закупок – это *обоснование стратегических ролей*, которые предстоит играть продавцам, и *создание «системы источников»*, в которой несколько продавцов будут иметь четко определенные роли [3, с. 34–39]. Например, производитель напитков хочет закупать банки и бутылки из нескольких источников. Один из продавцов может рассчитывать на основную долю закупок, потому что он обеспечивает лучшее сочетание качества, надежной доставки, технического обслуживания и цен. Более мелкий продавец может привлекаться главным образом потому, что имеет специальный опыт и умеет предлагать новаторские решения определенных проблем, связанных с упаковкой. А третий продавец, имеющий большие объемы производства и предлагающий низкие цены, может быть выбран в качестве поставщика именно из-за предлагаемых им низких цен и возможности оказывать давление на других продавцов. Такие стратегические роли продавцов и взаимодействие между ними – важнейший элемент планирования стратегии закупок. Стратегия ценообразования, цели переговоров с продавцами и желаемый тип отношений с ними – все это должно быть учтено при планировании закупок. На сегодняшнем конкурентном рынке, который часто называют глобальным, такая тщательно разработанная стратегия закупок, или *сорсинг*, является определяющим моментом, который позволяет найти предложение, сочетающее низкую цену и лучшие показатели качества, которые необходимы для выживания компании в условиях конкуренции. От эффективности закупочной стратегии в значительной степени зависит возможность компании предоставить своим клиентам наибольшую ценность.

Процесс принятия решения о закупке

Решения о закупке не принимаются спонтанно. Принятие решения — процедура серьезная, она включает разнообразные действия, в которых участвуют многие сотрудники организации-покупателя и которые приводят к заключению контракта о закупке товаров и услуг у продавца. Закупка — это не просто единичное действие. Это процесс принятия решения, результатом которого становится договорное обязательство. В ходе этого процесса каждый из участников должен принять самостоятельное решение относительно заключения сделки.

Проблема закупки возникает в том случае, когда кто-либо из сотрудников организации видит возможность решить определенную проблему посредством приобретения товаров или услуг. Закупка может стать одним из возможных решений очень многих проблем. К примеру, неэффективность делопроизводства может быть вызвана слабым управленческим контролем, неопытностью персонала, несоответствием размера и планировки офиса либо неэффективной политикой компании. Ни одна из этих причин не представляет собой проблему закупки. Однако напористый и компетентный продавец офисного оборудования может проанализировать совместно с офис-менеджером ситуацию и показать, что эффективность работы офиса можно повысить, приобретя новое оборудование, мебель и аксессуары. В этом случае проблема определяется как проблема, которую можно решить, купив что-либо.

Этапы процесса принятия решения о закупке

В одном из фундаментальных исследований процесса принятия решения о закупке в промышленных компаниях определены восемь этапов этого процесса.

- (1) Осознание необходимости закупки.
- (2) Определение характеристик и количества необходимого продукта.
- (3) Составление спецификации продукта.
- (4) Поиск и оценка потенциальных источников.
- (5) Получение и анализ предложений.
- (6) Оценка предложений и отбор поставщиков.
- (7) Выбор процедуры оформления заказов.
- (8) Отслеживание и оценка результатов [4, с. 13–18].

Это подробное описание процесса принятия решения о закупке является ценным, потому что оно основано на результатах полевых

исследований, когда наблюдался каждый из этих восьми этапов. Например, было обнаружено, что третий этап – составление спецификации – является отдельным этапом, на котором выявленная потребность в приобретаемых товарах или услугах преобразуется в подробное и точное описание желаемых функциональных характеристик. Кроме того, на данном этапе промышленный маркетолог имеет возможность поучаствовать в процессе принятия решения о закупке и получить определенное конкурентное преимущество – например, если спецификации продукта соответствуют уникальным возможностям данного поставщика.

Аналитическое описание процесса принятия решения о закупке полезно для промышленного маркетолога при разработке сбытовой стратегии, поскольку оно определяет цель его действий – удовлетворение потребностей покупателя в информации. Аналитическое описание – это последовательность действий, которые должны быть совершены до заключения покупающей организацией соглашения о закупке и, возможно, последующего подтверждения его путем повторных закупок.

Типы ситуаций закупки

Процесс принятия решения о закупке может быть более или менее сложным – в зависимости от значимости и масштаба предполагаемой закупки. По мере повышения сложности закупки количество времени, необходимое для принятия решения, и число вовлеченных в процесс людей обычно увеличиваются – как и число покупательских критериев и количество необходимой информации для специалистов, принимающих решение. Исследование Робинсона (Robinson), Фэриса (Faris) и Уинда (Wind) показало, что будет полезно рассматривать три типа ситуаций закупки: *повторная закупка без изменений*, *повторная закупка с изменениями* и *закупка для решения новых задач*. Эти так называемые «классы закупок» схожи с описанием трех типов решений о закупке в работе Говарда (Howard) и Шета (Sheth) – *повторное решение проблемы*, *частичное решение проблемы* и *расширенное решение проблемы* [5, с. 27].

Описать каждый из трех типов ситуаций закупки на промышленном рынке несложно. *Повторная закупка без изменений* – это приобретение чего-либо, что уже покупалось прежде, у того же самого поставщика, хотя условия закупки могут немного измениться. Такие закупки могут быть компьютеризированными и осуществляться привычным образом – по достижении определенного минимального уровня запасов или в определенный день месяца.

Повторная закупка с изменениями — это закупка чего-либо, что уже покупалось прежде, но включающая поиск информации об альтернативных источниках поставки и условиях. То есть компания, покупающая сырье, может систематически осведомляться о предложениях цен разных продавцов, либо может обзванивать нескольких потенциальных поставщиков, чтобы получить информацию об их предложениях.

Закупка для решения новых задач подразумевает приобретение чего-либо, что не покупалось прежде, то есть предполагает прохождение компании через все этапы принятия решения о закупке — от осознания необходимости закупки до определения характеристик и количества необходимого товара, разработки спецификаций и т. д. При таких более сложных решениях начальные этапы процесса закупки имеют относительно большую важность, в то время как действия на последних этапах обретают большее значение в ситуациях совершения повторной закупки без изменений и повторной закупки с изменениями.

В ситуации закупки для решения новых задач предыдущий опыт покупателя имеет небольшую значимость, заказчик снова должен определить цели закупки, выявить новые источники поставок, разработать критерии оценки альтернативных источников.

Относительно недавнее исследование Андерсона (Anderson), Чу (Chu) и Вайца (Weitz) предоставило эмпирические подтверждения в пользу схемы «классов закупок» [6, с. 71–86]. В ходе тщательного анализа исследователи опрашивали опытных полевых менеджеров по продажам относительно их наблюдений за деятельностью покупающих организаций, уделяя особое внимание характерной для различных типов ситуаций взаимосвязи между новизной ситуации, потребностью в информации и рассмотрением новых альтернатив. Они выявили сильную связь между новизной и количеством необходимой информации, обрабатываемой специалистами, принимающими решение, — но лишь слабую взаимозависимость этих двух показателей со склонностью покупателя к рассмотрению новых источников. Таким образом, они заключили, что классы закупок определяются новизной задачи и информационными потребностями, а не рассмотрением альтернатив. Они также выяснили, как продавцы, часто сталкивающиеся с ситуациями закупки для решения новых задач, описывают *закупочный центр*.

- большой;
- медленно принимает решения;
- неуверен в своих потребностях и пригодности возможных решений;

- больше озабочен поиском подходящего решения, чем получением низкой цены или надежных поставок;
- скорее готов принять предложения «чужих» поставщиков, чем «своих»;
- сильно подвержен влиянию технического персонала;
- мало подвержен влиянию агентов по закупкам.

Продавцы, которые обычно работают в стандартных ситуациях совершения закупок (повторные закупки без изменений и с изменениями), описывают закупочный центр совершенно противоположным образом:

- небольшой;
- быстро принимает решения;
- уверен в своей оценке проблемы и возможных решений;
- обеспокоен вопросом цены и условиями поставок;
- удовлетворен «своими» поставщиками;
- сильно подвержен влиянию агентов по закупкам [6, с. 82].

Таким образом, эти исследователи поддерживают заключение Робинсона, Фэриса и Уинда, что при определении покупательского поведения на промышленном рынке характеристики ситуации более важны, чем тип продукта. И хотя другие исследователи пришли к противоположному заключению [7, с. 57–62], для большинства наблюдателей — включая менеджеров по продажам, которые выступили респондентами в исследовании Андерсона, Чу и Вайца, — структура классов закупок стала достаточным эмпирическим доказательством.

Ситуации закупок по типу ценообразования

При другом взгляде на типы ситуаций закупок описываются три стратегии, которые можно представить в виде конечных и срединных точек на условной шкале, учитывающей такой значимый параметр, как цена [8, с. 69–74]. Эта схема имеет также временной аспект, который соответствует уже рассмотренным «классам закупок» или структуре «новая закупка — повторная закупка с изменениями — повторная закупка без изменений».

Закупки на основе затрат используются для разработки и приобретения нового оборудования, проектировочных и строительных работ или, реже, услуг. Такие закупки требуют установить тесные рабочие отношения с подрядчиками-продавцами. Главная особенность

стратегии закупок на основе затрат заключается в том, что продавцу оплачивают время и материалы, плюс накладные расходы и компенсацию в размере, установленном договором. Клиент обычно имеет прямой доступ к бухгалтерским данным продавца по всем соответствующим расходам, и ему предоставляется возможность проверять эту информацию. Если клиент совершает повторные закупки и становится регулярным заказчиком поставщика, то цены для него со временем становятся фиксированными.

Рыночные закупки — это повторяющееся приобретение таких товаров, как обработанные материалы, детали, сборочные узлы и легкое оборудование: в этом случае есть возможность сотрудничать с разными поставщиками и приобретать взаимозаменяемые продукты, соответствующие функциональным требованиям. В результате между поставщиками развивается довольно острая конкуренция за установление узкого диапазона «рыночных» цен на продукты схожего качества. При таких условиях покупатель может осуществлять закупки из разных источников, а доступность продуктов можно обеспечить, заключив долгосрочный контракт, который вознаграждает поставщика за хорошие результаты по доставке, качеству и сервису. Покупатель, скорее всего, будет обсуждать процент всех своих закупок у данного поставщика, а не цену. Поиск новых поставщиков может быть ключевой задачей в этой стратегии, а также важной тактикой для поддержания ценового давления. Это особенно типично для случаев, когда и покупающая, и продающая фирмы являются достаточно крупными предприятиями.

Конкурентные торги — это форма закупки, позволяющая разработать жесткие технические требования к продукту и результатам работы. Она используется, главным образом, когда у компании-клиента уже сформирована постоянная база опытных поставщиков. Потенциальным участникам торгов предлагается краткое описание необходимого продукта, а также указывается необходимое количество, дата доставки и условия продажи; после этого их просят сделать предложение цены (заявку), обычно на конфиденциальной основе (часто — в запечатанном конверте). В назначенный день заявки вскрываются, и заказ получает участник, предложивший самую низкую цену. Если речь идет о закрытых торгах, то после вскрытия конвертов, с участниками, предложившими самые низкие цены, проводятся дальнейшие переговоры о ценах и условиях. Сырье, полуфабрикаты, пищевые продукты, стандартные детали, автомобили, компьютеры, некоторые виды финансовых услуг и сервисов по техобслуживанию и обработке данных — вот товары и услуги,

для закупки которых проводятся конкурентные торги. Покупатель делает большой заказ, чтобы получить скидки с установленных прейскурантных цен и приобрести необходимый товар по выгодной цене.

Типы отношений «покупатель–продавец»

Другой способ характеристики ситуаций закупки касается природы отношений между покупателем и продавцом; и в данной концепции *время* также является значимым аспектом, поскольку эти отношения могут иметь и краткосрочную, и долгосрочную направленность (рис. 2-1). Мы снова имеем дело с уже описанной шкалой с конечными и средними точками. По мере того как отношения покупателя и продавца изменяются в соответствии с этой шкалой — от простых сделок через формирование повышенной взаимозависимости покупателя и продавца к настоящему стратегическому альянсу, — мы можем наблюдать три явления. Во-первых, интересен переход от обычных рыночных сделок к стратегическим альянсам, позволяющим добиться снижения цен и уменьшить расходы. Во-вторых, покупатель несет дополнительные административные расходы и связывает себя обязательствами, становясь зависимым от деятельности поставщика, в обмен на ряд выгод, связанных с качеством, надежностью и сервисом. В-третьих, наблюдается отход от простой установки «покупать» к решению «создавать» продукт или услугу в рамках самой организации клиента.

На одном полюсе шкалы находятся просто *сделки*, то есть строго «единичные» закупки. Это характерно для повторяющихся закупок высоко стандартизированных продуктов, которые отлично заменяют друг друга. Покупатель при этом практически ничем не рискует — ни

Рис. 2-1. Шкала ситуаций промышленных закупок

Сделки	→	Отношения	→	Стратегические альянсы
Очень короткий срок				Очень длительный срок
Рыночный контроль				Бюрократический контроль
Независимость		Взаимозависимость		Полная зависимость
Рядовые сотрудники				Топ-менеджмент
«Покупать»				«Делать»

характеристиками или качеством продукта, ни инвестициями и другими расходами, связанными с переходом от одного поставщика к другому. Единственным определяющим фактором выступает цена: покупатель ищет самую низкую цену, вероятно пользуясь конкурентными торгами при совершении повторных закупок без изменений. Отношения между покупателем и продавцом являются чисто соперническими в том смысле, что один стремится получить самую низкую цену, а другой — самую высокую. В концепции маркетинга отношений эта конечная точка на нашей условной шкале определяет *отсутствие* отношений — факт, который может оказаться стратегически важным для участников процесса закупки. Предпосылкой этого является отсутствие обязательств продавца и покупателя друг перед другом (за исключением доставки и оплаты продукта, отвечающего требованиям спецификации), без предшествующих или последующих условий [9].

Очевидно, что никаких сделок в чистом виде не существует, хотя это допущение следует сделать, чтобы определить точку отсчета нашей шкалы. Если одна из сторон ожидает, что закупка приведет к долгосрочным отношениям, в то время как другая сторона действует практически в режиме «чистой» сделки, то возникают реальные проблемы. Сторона с ориентацией на сделку намеревается минимизировать расходы, связанные с данной конкретной закупкой, а сторона, мыслящая в терминах маркетинга отношений, делает инвестиции, которые не окупятся в будущем. Такие отношения будут непрочными, и обе стороны останутся не удовлетворены сотрудничеством.

При отказе от «чистых» сделок происходит переход к более-менее долгосрочным *отношениям* между покупателем и продавцом, то есть переход от сопернического противостояния к прочному партнерству. При партнерских закупках и маркетинге отношений стороны осознают свою взаимозависимость и стремятся максимизировать такие долгосрочные выгоды, как высокое качество, надежная доставка и низкие суммарные издержки. Соответствующие продукты или услуги могут быть достаточно сложными, усовершенствованными или кастомизированными благодаря индивидуальному проектированию или другим услугам клиентского обслуживания, цель которых — удовлетворить запросы конкретного покупателя. Цена при этом имеет значение, но не настолько большое, как качество продукта, его доступность и другие аспекты сервиса. Обе стороны — и покупатель, и продавец — инвестируют в развитие и поддержание общих отношений, и, если эти отношения прекратятся, обе стороны понесут расходы.

Маркетинг отношений, несомненно, наиболее типичная форма организации закупок на промышленных рынках. Он распространен

на рынках, где развита конкуренция – как ценовая, так и неценовая. Например, в сфере группового страхования, на рынке промышленных химикатов (в частности, катализаторов крекинга) и грузовых автомобильных перевозок. Клиент может работать с различными поставщиками, меняя со временем долю закупок у каждого на основании отчетов о результатах деятельности и ориентируясь на цены.

Так называемые *закупки из одного источника* – это предельное проявление долгосрочных отношений между покупателем и продавцом, когда клиент соглашается в течение определенного периода времени покупать все необходимое у одного поставщика. В маркетинге отношений, вероятно, именно закупки имеют большую стратегическую значимость для клиента, а клиент, вероятно, стратегически важен для поставщика. Управлять отношениями следует внимательно и осторожно, при необходимости дорабатывая контракты и изменяя процедуры в процессе взаимодействия. Однако ясно, что обе стороны могут прервать отношения, так как конкурентный рынок предоставляет множество других возможностей, и это в определенной степени позволяет регулировать отношения посредством рыночных сил, а также бюрократических и административных правил, политики и соглашений.

На другом полюсе шкалы расположены стратегические альянсы – наиболее сложная и устойчивая форма отношений между покупателем и продавцом, подразумевающая практически полную зависимость клиента от поставщика в плане закупаемых товаров. При этом может потребоваться образование совершенно новой бизнес-единицы, часто – в форме партнерства. Обычно речь идет о продукте или услуге, которые являются инновационными для обеих сторон. Осуществление закупок из одного источника может привести к образованию стратегического альянса, если обе стороны поддерживают долгосрочное стратегическое сотрудничество. Бывает иногда, что клиент приобретает компанию-продавца, полностью инкорпорируя его деятельность, и в результате вместо отношений «покупатель–продавец» развиваются внутренние отношения, которые управляются не рыночными, а бюрократическими рычагами.

Характеризуются долгосрочные отношения между покупателем и продавцом вовлечением последнего в разработку продукта на ранних этапах, обменом стратегической информацией и координацией производственного процесса посредством систем доставки «точно в срок». Также долгосрочные отношения могут сопровождаться автоматической регистрацией заказов, электронным обменом данными и существованием отношений на разных уровнях организации, включая

топ-менеджмент. Программы управления качеством обеих организаций должны быть тщательно интегрированы. С этими наиболее сложными отношениями между покупателем и продавцом связаны крупные расходы, которые должны быть возмещены путем повышения качества продукта, снижения его себестоимости, повышения надежности поставок и улучшения сервисного обслуживания. Когда покупающие организации рассматривают свои стратегические альтернативы, важно выяснить, действительно ли потенциальные поставщики способны вступить в долгосрочные отношения «покупатель–продавец». Альтернативой долгосрочным отношениям между покупателем и продавцом могут быть отношения, регулируемые рыночными силами, или значительное инвестирование, призванное улучшить ограниченные возможности и ресурсы продавца.

В главе 3 мы продолжим рассматривать развитие отношений между покупателем и продавцом, а также управление их взаимодействием.

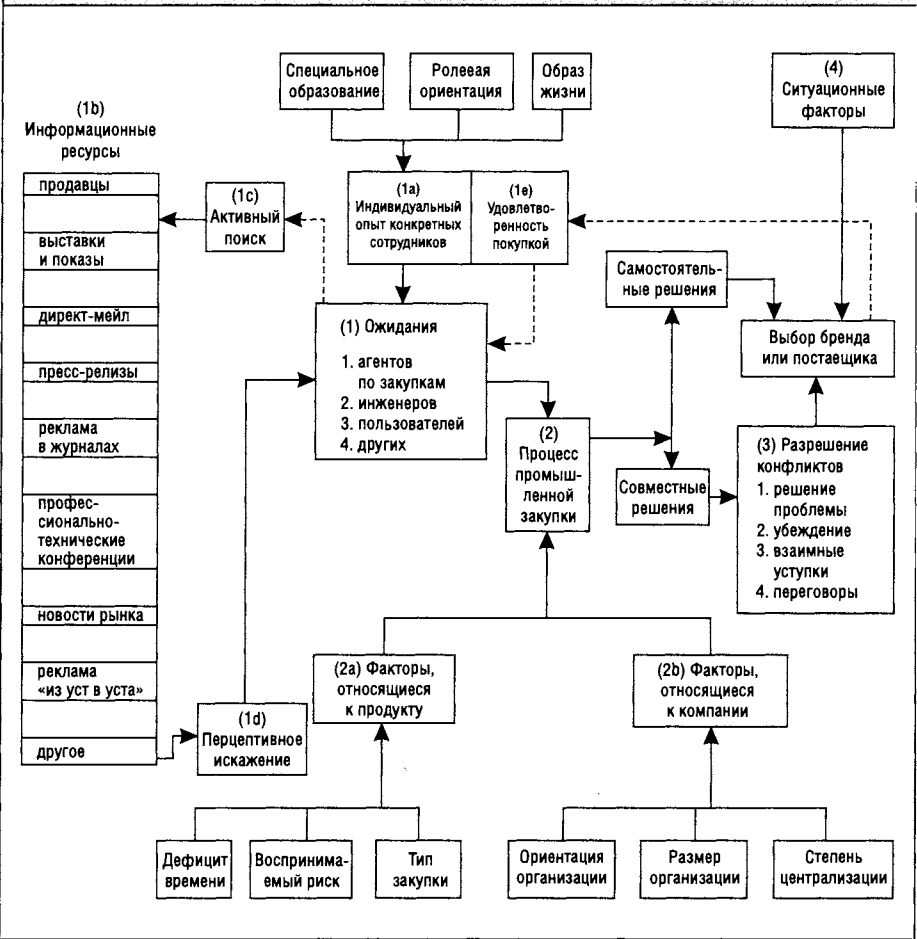
Модели покупательского поведения на рынке b-2-b

Несколько ученых разработали модели процесса принятия решения о закупке в сложно структурированных коммерческих организациях. Эти модели дают нам ценные представления о процессе принятия решения о закупке и полезны для специалиста-разработчика промышленной маркетинговой стратегии тем, что представляют аналитический взгляд на данный процесс. Как и все модели, они являются упрощенным описанием реального процесса, но их достоинство заключается в том, что они фокусируются на наиболее важных переменных и их взаимосвязях.

Модель Шета

Профессор Шет (Sheth), соавтор модели покупательского поведения Говарда–Шета, адаптировал модель к конкретному типу промышленного покупателя [10, с. 50–56]. Модель имеет психологическую направленность. Среди ключевых понятий этой модели (рис. 2–2) – *ожидания и восприятия покупателей, ролевая ориентация, образ жизни и воспринимаемый риск*. Характеристики организации-покупателя включают в себя ориентацию, размер и степень централизации. В модели Шета особое внимание уделяется совместно-му принятию решений, в котором участвуют два или более лиц.

Рис. 2-2. Модель Шета, описывающая поведение промышленного покупателя



Источник: Jagdish N. Sheth, «A Model of Industrial Buyer Behavior», *Journal of Marketing*, 37, 4 (October, 1973), pp. 50-56. Воспроизведено с разрешения Американской ассоциации маркетинга

Однако модель Говарда-Шета – это модель именно индивидуально-го поведения.

Хорошо известен тот факт (подтвержденный многочисленными исследованиями промышленного покупательского поведения), что кроме агента по закупкам в процессе принятия решения о закупке участвуют многие лица. Очень важно, чтобы маркетолог понимал специфические черты каждого их участников этого процесса.

Модель Шета показывает, что различия между ожиданиями покупателей вызваны: (1a) их индивидуальным опытом; (1b) информационными источниками; (1c) активным поиском; (1d) перцептивным искажением; (1e) удовлетворенностью прежними закупками.

К индивидуальному опыту относятся образование, позиция в организации и образ жизни. Ожидания определяются именно как восприятие людьми степени, в которой каждый из поставщиков или брендов может удовлетворить их потребности и решить задачи закупки. Это позволяет понять, почему многие исследования показали, что разные участники устанавливают различные покупательские критерии и по-разному оценивают поставщиков. К примеру, производственный отдел, скорее всего, будет уделять основное внимание времени и надежности доставки. Инженерно-конструкторский персонал будет фокусироваться, главным образом, на переменных качества продукта, а сотрудники, занимающиеся закупками, — на надежности поставок и цене. В модели Шета эти различные ожидания и покупательские критерии ведут к конфликту между участниками процесса принятия решения. Следовательно, требуется применить один из способов разрешения конфликтов (ячейка (3) на рис. 2–2).

Специалисты могут проводить исследования процесса закупки, направленные на выявление покупательских ожиданий и критериев со стороны разных участников процесса принятия решения, когда эти участники идентифицированы. Как отмечает Шет, переменную (1d) — перцептивное искажение (степень, в которой каждый участник искажает информацию, чтобы «подогнать» ее под свои убеждения и предыдущий опыт) — труднее всего измерить с помощью традиционных исследовательских методов, но для этой цели подходят более сложные техники, такие как построение карт восприятия с использованием многомерного шкалирования или факторный анализ.

Модель Шета проводит различия между *самостоятельными решениями*, которые принимаются отдельными лицами, и *совместными* — когда решение принимается несколькими участниками процесса. Шесть ситуационных переменных определяют, является решение самостоятельным или совместным: (2a) факторы, относящиеся к продукту, включая дефицит времени, воспринимаемый риск и тип закупки; (2b) переменные, характерные для данной компании, включая размер, ориентацию и степень централизации.

Переменная воспринимаемого риска имеет особую значимость для понимания покупательского поведения на промышленном

рынке. Оригинальная концепция была разработана Бауэром (Bauer) [11, с. 389–400] и впервые применена к промышленным закупкам Левиттом (Levitt) [12]. Воспринимаемый риск зависит от степени неуверенности, демонстрируемой покупателем, и значимости последствий, связанных с различными результатами принятия решения, для бизнеса покупателя. Существует два типа риска: риск, связанный с ожиданиями покупателя относительно характеристик продукта, и психо-социологический риск, относящийся к реакции на решение других людей, а также к ощущениям самого покупателя относительно результата покупки. Чем больше неуверенность и чем более значимы последствия, тем выше степень воспринимаемого риска. Чтобы снизить воспринимаемый риск, покупатели могут прибегнуть к нескольким тактикам, включая сбор информации, отказ от принятия решения, перекалывание ответственности на других участников процесса закупки, сведение к минимуму временных и финансовых затрат на принятие решения или просто дробление целей.

В модели Шета решения, связанные с низким риском, обычно принимаются самостоятельно одним человеком, когда временные рамки жесткие, а само решение о покупке является стандартным и повторяющимся. Принятие самостоятельных решений имеет место и в том случае, когда в организации существует влиятельная группа – допустим, инженерно-конструкторская, – которая доминирует при принятии решений. Согласно модели Шета, чем крупнее организация и чем выше степень децентрализации (при прочих равных условиях), тем более вероятно принятие совместных решений.

При принятии совместных решений отдельные участники собирают информацию, обдумывают ее и участвуют в процессе совместного урегулирования конфликта. Шет говорит о двух видах рационального разрешения конфликтов: *решение проблемы*, где главным является получение и обработка информации, и *убеждение*, когда делается попытка повлиять на мнения несогласных участников – их просят пойти на компромисс в интересах решения организационных задач. Иными словами, убеждение необходимо в том случае, если наблюдаются разногласия по поводу релевантных критериев, а не относительно информации, необходимой для оценки альтернатив. Шет отмечает, что оба метода разрешения конфликта являются рациональными. И решение проблемы, и убеждение полезны, если достигнуто единогласие относительно целей. Когда же такого согласия нет, то могут иметь место *взаимные уступки и поиск компромиссов*. Наконец, конфликт может касаться «стиля» принятия решений, таких вопросов, как *кто именно*

должен участвовать в процессе и каково должно быть влияние каждого участника. Шет указывает, что конфликт такого рода решается *переговорами* и использованием межличностных тактик. В исследовании Страусса (Strauss) описывается несколько тактик, которые применяют агенты по закупкам для расширения своего влияния в организации – например, тактики, ориентированные на правила; тактики «без правил»; тактики межличностного взаимодействия; воспитательные и организационно-интерактивные тактики. К последним относятся изменяющиеся модели информационных потоков и взаимодействий в организации, в том числе структура организации и система отчетности [13, с. 161–186].

Наконец, ситуационные переменные в модели Шета включают множество факторов – помимо отдельных действующих лиц, характеристик организации и процесса принятия совместного решения, – которые влияют на исход процесса принятия решения о закупке, часто совершенно неожиданным и непредсказуемым образом. В числе ситуационных переменных, влияющих на покупательское поведение, можно назвать экономические условия, трудовые конфликты, слияния и поглощения и т. д. Ситуационные переменные могут оказывать настолько широкое и разнообразное влияние, что в модели даже не объясняется их воздействие на процесс покупки.

Модель Уэбстера и Уинда

Несколько более полную модель процесса принятия решения о покупке разработали Уэбстер и Уинд [14, с. 12–19]. Согласно их точке зрения, *ситуация закупки* создается в случае, когда один из членов организации видит проблему, которую можно решить путем закупки. В ответ на возникновение такой ситуации организация создает закупочный центр, в состав которого входят те сотрудники организации, которые будут вовлечены в процесс принятия решения о закупке. Согласно модели Уэбстера и Уинда, *закупочный центр* – это группа людей в организации, которые играют следующие *роли*:

- пользователи;
- лица, принимающие решение о закупке;
- лица, влияющие на принятие решения;
- покупатели;
- «привратники».

«Привратники» контролируют и фильтруют информацию, поступающую в закупочный центр. Эту функцию обычно выполняет агент

по закупкам. *Лица, влияющие на принятие решения*, — это, как правило, специалисты в соответствующих областях, которые дают дополнительную информацию или определяют критерии выбора закупаемого продукта. *Пользователи* непосредственно применяют приобретаемый продукт в своей деятельности. *Лица, принимающие решение о закупке*, выбирают продавца или бренд продукта. *Покупатели* выполняют обязательства, указанные в договоре.

Бонома (Bonoma) расширил это описание закупочного центра, добавив шестую покупательскую роль — *инициатора* процесса закупки, то есть лица, ответственного за выявление потребности и ситуации закупки. Хотя эта покупательская роль имманентно связана с ситуацией закупки, Бонома поступает абсолютно правильно, выделяя ее в отдельную покупательскую роль [15, с. 111–119].

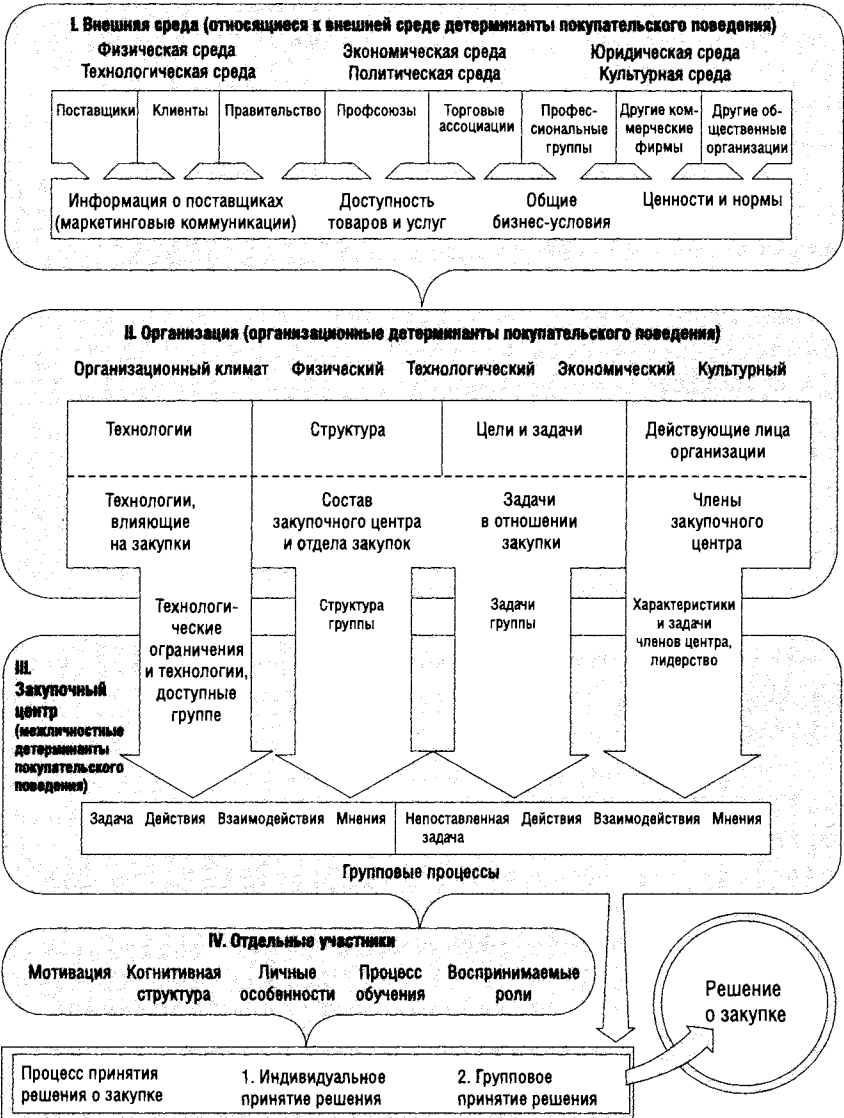
Один человек может выполнять несколько ролей. Например, агент по закупкам может быть лицом, влияющим на принятие решения, покупателем и «привратником», а несколько человек могут играть одну роль, скажем лица, влияющего на принятие решения. У каждого члена закупочного центра, скорее всего, будут собственные ожидания, восприятия и задачи, в зависимости от его роли в организации, личного опыта и характера обязанностей. Разработка сбытовой стратегии в отношении промышленного клиента начинается с анализа его закупочного центра.

Модель Уэбстера и Уинда уделяет особое внимание четырем группам переменных — относящиеся к внешней среде, организационные, межличностные (закупочный центр) и индивидуальные. Взаимосвязь этих переменных показана на рис. 2–3.

Переменные внешней среды

К переменным внешней среды относятся политические, юридические, культурные, технологические и физические факторы. Влиянию этих переменных подвергаются общественные и коммерческие организации, такие как правительственные учреждения и профсоюзы, поставщики и конкурирующие организации. Переменные внешней среды формируют информационное поле, ценности и нормы, общие бизнес-условия, а также специфику товаров и услуг. Влияние переменных внешней среды очень значительно и широко, поэтому их трудно выявить в конкретной ситуации, но их важность легко оценить, если, к примеру, вспомнить, какое влияние могут оказать на планы промышленных закупок экономические бойкоты, вызванные международными политическими конфликтами. Другой иллюстрацией может послужить продолжающееся

Рис. 2–3. Общая модель покупательского поведения организаций



Источник: Webster and Wind, «A General Model of Organizational Buying Behavior», *Journal of Marketing*, 36, 2 (April, 1972), pp. 12–19. Воспроизведено с разрешения Американской ассоциации маркетинга

беспокойство по поводу последствий инфляции в крупных промышленных странах. Эти факторы внешней среды формируют развитие рынков и влияют на планы закупок и решения отдельных организаций.

Организационные переменные

Организационные переменные занимают в модели Уэбстера и Уинда особое место и составляют одно из главных отличий от модели Шета. Уэбстер и Уинд, используя схему, разработанную Левиттом [16, с. 55–71], выделяют четыре группы организационных переменных – технологии, структура, цели и задачи, участники. В соответствии с определенной ситуацией закупки, спецификой структуры и функционирования закупочного центра, каждая из этих четырех групп делится на подгруппы. При анализе процесса принятия решения о закупке компания-продавец должна принимать во внимание степень централизации / децентрализации отдела закупок заказчика. Централизация в закупочном центре влияет на деятельность покупателя, по меньшей мере, четырьмя способами: она определяет его географическое положение и тип его отношений с сотрудниками отдела закупок более высокого уровня; обуславливает формальный характер отношений между покупателями и пользователями; влияет на неформальные отношения между покупателями и пользователями. Здесь важна концепция «сферы лояльности» каждого сотрудника, его мнений и лояльности к другим членам покупающей организации. Это один из аспектов степени централизации / децентрализации в покупающей организации.

Четыре организационные подсистемы (технологии, структура, цели / задачи и участники) взаимодействуют друг с другом, определяя функционирование организации и выявляя информационные потребности, цели, позиции и предположения отдельных сотрудников закупочного центра. Задачи закупки можно описать в терминах представленного выше восьмизападного процесса принятия решения, а затем разделить на четыре аспекта:

- организационные задачи;
- характер спроса (сезонный, производный от спроса на продукты покупателя или созданный непосредственно силами внутри организации и т. д.);
- степень «автоматизма» в процессе принятия решения;
- степень децентрализации полномочий лиц, принимающих решения о закупках в организации.

Далее структура организации делится на пять подсистем – коммуникации, власть, статус, вознаграждение и workflow². Каждая из подсистем в модели Уэбстера и Уинда изучается на предмет ее влияния на процесс принятия решения о закупке. Маркетолог должен знать специфику функционирования каждой из подсистем в определенных ситуациях закупки, на которые он пытается повлиять. Например, *подсистема коммуникаций* выполняет четыре основные функции – информирование, руководство и инструктирование, влияние и убеждение, интеграция. Разработчик сбытовой стратегии должен изучать их влияние на отдельных членов закупочного центра, а также рассматривать их как переменные процесса совместного принятия решения. *Подсистема власти* определяет полномочия лиц, принимающих решение о закупке, с точки зрения их способности критиковать, требовать или иным способом воздействовать на поведение других участников. *Подсистема статуса* распределяет между людьми роли в процессе закупки и устанавливает стиль поведения, соответствующий этим ролям. *Подсистема вознаграждения* определяет награду за определенные действия и результаты принятых решений и, что гораздо более важно, взаимодействует с подсистемой власти, определяя ответственность каждого участника при оценке и вознаграждении всех остальных. Главный вопрос при разработке маркетинговой стратегии: каким образом подсистемы вознаграждений и власти в покупающей организации могут взаимодействовать, назначая поощрения и наказания участникам за принятие на себя степени риска, присущего решению о закупке? Часто бывает, что наказания за ошибки воспринимаются острее, чем вознаграждения за принятие правильного решения. Наконец, *workflow* в организации должен пониматься в его отношении к процедурам закупки и процессам принятия решений.

Социальное влияние: закупочный центр

В модели Уэбстера и Уинда функционирование закупочного центра анализируется с точки зрения моделей межличностного (социального) взаимодействия. Детально изучаются ролевые установки каждого участника, включающие *ролевые ожидания, ролевое поведение и ролевые отношения*. На характер группового функционирования влияют цели и личные характеристики отдельных участников, стиль руководства в группе, структура и задачи группы, а также внешние факторы, включая организационные переменные и переменные внешней

² Workflow – дословно «поток работ», вся совокупность бизнес-процессов. – Прим. ред.

среды. Групповые процессы затрагивают действия, мнения и взаимодействия, которые относятся не только к самой задаче закупки, но и — гораздо чаще — к аспектам функционирования группы, не связанным с задачей. То есть результатом процесса группового принятия решения является не только разрешение определенной задачи, но и не связанные непосредственно с задачей удовлетворение и рост членов группы.

Со структурой и функционированием закупочных центров связано множество интересных теоретических и практических вопросов. Обычно считается, что по мере роста неуверенности, новизны, сложности и инвестиций закупочные центры становятся крупнее и усложняются, а это, в свою очередь, влечет увеличение числа уровней и функций в организации. При усложнении закупочного центра принятие решений о закупке требует больше времени. Джонстон и Бонома установили некоторые характеристики закупочного центра и его структуры [17, с. 143–156]:

- **вертикальная вовлеченность** — количество значимых уровней организации, взаимодействующих в рамках закупочного центра;
- **горизонтальная вовлеченность** — количество отдельных служб, отделов и подразделений, участвующих в принятии решения о закупке;
- **обширность** — количество лиц, вовлеченных в систему коммуникаций;
- **связанность** — количество двухличностных взаимодействий между участниками закупочного центра как процент от всех возможных связей [$n(n-1)/2$];
- **центральное положение** менеджера по закупкам в сети коммуникаций с покупателями определяется как общее количество входящих и исходящих коммуникаций, соотнесенное с общим количеством участников закупочного центра.

Основываясь на этих показателях, исследователи изучили закупочные центры 31 компании, приобретавших капитальное оборудование и промышленные услуги. Они стремились определить влияние организационных переменных структуры (размер, сложность, формализация и централизация структуры) и характерных признаков ситуации закупки (важность, сложность, новизна и класс закупки) на структуру и модели взаимодействия в закупочном центре. Хотя мы не можем представить подробные результаты этого исследования (речь идет о 50 отдельных взаимосвязях между рассматриваемыми переменными), их краткий обзор будет интересен, поскольку они подтверждают справедливость и практическую применимость концепции закупочного центра.

Джонстон и Бонома выяснили, что чем более формализована организация, тем более развит закупочный центр и тем выше степень горизонтальной вовлеченности. Кроме того, на обширность и горизонтальную вовлеченность в ситуации закупки оказывали влияние класс закупки, ее важность и сложность. Закупочные центры, приобретающие услуги, были меньшими по размеру, чем специализирующиеся на капитальном оборудовании, и обладали меньшей вертикальной вовлеченностью. На вертикальную вовлеченность наиболее сильное влияние оказывали характеристики ситуации закупки, особенно сложность и важность. На связанность, как и ожидалось, оказывала воздействие специфика организации, особенно формализация и централизация, но не характеристики ситуации закупки. Все эти результаты предсказуемы, если исходить из концепции закупочного центра (возможное исключение составляет различие между результатами для капитального оборудования и услуг), и являются хорошим аргументом в ее поддержку.

В другом исследовании, посвященном структуре закупочного центра, Маккейб (McCabe) выяснил, что высокий уровень неуверенности ведет к сужению структуры закупочного центра [18, с. 89–98]. Это открытие противоречит общему представлению о том, что сложность ведет к образованию более крупных закупочных центров с большей горизонтальной и вертикальной вовлеченностью, как это утверждали Джонстон и Бонома. Маккейб выяснил, что степень участия (обширность) и горизонтальной вовлеченности увеличивается с ростом сложности, даже несмотря на тенденцию к централизации власти на высших уровнях организации (то есть меньшую вертикальную вовлеченность). Результаты Маккейба подтверждают результаты исследований Кори (Corey) [19] и Кардозо (Cardozo) [20, с. 264–276], которые доказали, что централизация власти сопутствует росту неуверенности в процессе закупки. Маккейб отметил, что Кардозо, Кори и другие сторонники этой точки зрения оценивали неуверенность в аспекте характеристик продукта, таких как дифференциация, размер инвестиций и влияние на прибыли. Другие исследователи, сторонники так называемого «ситуационного подхода», фокусировались на природе процесса принятия решения, включая методы принятия решения, доступность информации и способность оценивать результаты. Маккейб изучил 68 закупочных центров 17 авиакомпаний и 17 производителей ящиков из гофрированного картона, фокусируясь скорее на решении о выборе источника, чем на процессе в целом. Он выяснил, что во всех случаях высокая степень неуверенности — как в отношении задачи закупки, так и сложности продукта — была связана с высоким уровнем централизации власти. В целом, решения, которым

приписывалась большая степень неуверенности, принимались сотрудниками более высоких уровней. Это открытие противоречит широко распространенному убеждению, что высокая степень неуверенности ведет к децентрализации власти. Сам Маккейб отмечает, что он рассматривал только решения о выборе источника, а не другие этапы процесса принятия решения о закупке, и что, хотя его результаты статистически значимы, степень изменчивости, объясненная в статистическом анализе, составляет от 4% до 30%. Основным моментом в такой ситуации является подтверждение того факта, что структура закупочного центра, особенно на уровне ключевых лиц, влияющих на принятие решения, зависит от задачи закупки и технической сложности продукта. Опять же, это исследование подчеркивает важность концепции закупочного центра при анализе ситуации закупки на промышленных рынках и планировании маркетинговой стратегии.

Индивидуальное поведение

Уэбстер и Уинд, однако, утверждают, что в конечном счете покупательское поведение организаций оказывается *индивидуальным* – в рамках совместного принятия решения на уровне организации. Именно отдельные люди выявляют проблемы, решают и действуют. Более того, отсюда следует, что все покупательское поведение мотивируется индивидуальными потребностями и желаниями, определяется индивидуальным восприятием и обучением в комплексном взаимодействии с целями организации. Люди становятся сотрудниками компании ради вознаграждения, которое они могут получить за достижение целей и задач организации. В результате осуществляется важное взаимодействие между индивидуальными потребностями сотрудника и его ожиданиями относительно вознаграждения за приложенные им усилия и достигнутые результаты. Отсюда следует, что объектом маркетинговых усилий должны быть отдельные лица, принимающие решения, а не абстрактная организация.

Индивидуальное принятие решения происходит во взаимодействии с другими участниками закупочного центра и, в конечном счете, переходит в процесс группового принятия решения, состоящий из обсуждения, взаимных уступок, переговоров и других видов убеждения. Модель Уэбстера и Уинда не конкретизирует эти процессы.

Сильные и слабые стороны модели Уэбстера и Уинда связаны с ее обобщенным характером. Модель всесторонняя, она выявляет многие ключевые переменные, которые должен принимать во внимание разработчик маркетинговой стратегии, и предоставляет основу

для размышлений об их взаимодействии. Но слабая сторона модели кроется в недооценке конкретного влияния этих переменных. Пожалуй, главное достоинство модели заключается в том, что она способствовала проведению дальнейших исследований и предоставила интегрированную структуру для интерпретации результатов и сопоставления их. Таким образом, в результате был сформирован корпус знаний о покупательском поведении на промышленных рынках³.

И модель Шета, и модель Уэбстера и Уинда – это общие всесторонние модели. Конечно, есть множество моделей более конкретного характера, рассматривающих такие аспекты процесса, как природа взаимодействия между покупателем и продавцом, структура закупочного центра, критерии принятия решения, используемые лицами, влияющими на принятие решения, и т. д.

Модель вознаграждения / оценки Андерсона и Чемберса

В модели Уэбстера и Уинда центральным является утверждение, что для понимания функционирования закупочного центра нужно знать, как системы оценок и вознаграждения влияют на поведение членов организации. Андерсон (Anderson) и Чемберс (Chambers) разработали модель мотивации членов закупочного центра и их вовлечения в процесс принятия решения, которая развивает эту основную идею [21, с. 7–23]. С учетом теории ожиданий, согласно которой мотивация зависит от предположений субъекта относительно того, как будут вознаграждены или наказаны его действия и связанные с ними результаты, они создали модель, состоящую из двух частей. В мотивационном компоненте этой модели стремление человека работать и удовлетворение от собственной деятельности определяются как «внутренними», так и «внешними» вознаграждениями: первые человек «вручает» себе сам, а вторые определяются системой оценок результативности. Внутренние вознаграждения зависят непосредственно от характера самой работы и важны для удовлетворения индивидуальных потребностей «высшего порядка», таких как самоуважение и самореализация. Например, чувство удовлетворения от решения трудной задачи (разработки технических характеристик) или удовлетворение от «победы» в переговорах.

³ Полный обзор всех исследований, посвященных изучению покупательского поведения на промышленных рынках, представлен в книге Rowland T. Moriarty, *Industrial Buying Behavior* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983).

В модели Андерсона и Чемберса ключевым моментом является система оценок деятельности, которая предполагает, что разным моделям поведения соответствуют разные показатели результативности, на которые организация должна обращать внимание при оценке производительности. Главное здесь – степень соответствия этих показателей представлениям человека о том, как должна выполняться его работа, об аспектах результативности, отраженных в показателях, и от величины погрешности в соответствующих оценках. Чтобы понять покупательское поведение на рынке промышленных товаров, маркетолог должен проанализировать функционирование системы оценок деятельности и вознаграждения, а также восприятие этой системы отдельными участниками процесса закупки.

Главный момент, относящийся к реальному функционированию закупочного центра и процесса принятия решения о закупке, кроется в том факте, что разные люди, особенно если они работают в разных отделах и службах организации, должны оцениваться и вознаграждаться на основании разных показателей результативности. Это может привести к конфликту в рамках закупочного центра, так как участники станут использовать разные критерии при оценке товарных предложений и продавцов. Кроме того, Андерсон и Чемберс предложили модель «группового консенсуса», которая позволяет отследить связь между мнением отдельного члена о предложении поставщика и оценкой его действий рабочей группой. Участники приносят свои предпочтения в групповое взаимодействие и процесс нахождения консенсуса, которые могут принимать различные формы (согласно описанной выше модели Шета).

Еще один способ осмысления процесса группового принятия решения был предложен Шоффри и Лильеном.

Модель Шоффри и Лильена

Шоффри (Choffray) и Лильен (Lilien) также изучали закупочный центр, исследуя природу процесса принятия решения о закупке новых продуктов. Хотя принятие нового продукта – это отдельная область изучения промышленных закупок, которая будет рассмотрена более подробно в главе 6, данное исследование упоминается здесь потому, что оно посвящено главным образом характеру процесса группового принятия решения – области, которой в модели Уэбстера и Уинда не уделено должного внимания. Исследование расширяет эту модель, представляя механизм процесса принятия решения.

В базовой модели, разработанной Шоффре и Лильеном [22, с. 20–31], факторы внешней среды и внутренние факторы организации рассматриваются как ограничения, определяющие возможный набор продуктов, из числа которых индивиды могут сделать выбор, основываясь на личных предпочтениях. Личные предпочтения выявляются и суммируются в закупочном центре (в процессе переговоров и группового решения проблемы), благодаря чему выбор делается от лица организации. Шоффре и Лильен разработали четыре различные модели принятия решения несколькими лицами от имени организации:

- (1) модель взвешенной вероятности (коэффициенты значимости отражают влияние каждого участника в закупочном центре);
- (2) модель пропорциональности (все члены закупочного центра имеют равное влияние);
- (3) модель единодушия (процесс принятия решения длится до тех пор, пока все члены закупочного центра не сойдутся во взглядах);
- (4) модель приемлемости (выбор делается с таким расчетом, чтобы минимально противоречить личным предпочтениям отдельных членов закупочного центра).

Чтобы модель работала, можно применить стандартные методы сбора данных о предпочтениях людей, играющих определенные роли в закупочном центре – инженеров, менеджеров по закупкам, руководителей производства и т. п. Затем организации-покупатели можно распределить по микросегментам, к которым относятся компании со схожей структурой закупочного центра. Относительная значимость каждой роли в процессе закупки в этих микросегментах оценивается эмпирически или субъективно. Маркетолог должен точно определить, какая из моделей процесса принятия решения несколькими лицами лучше всего описывает компании в каждом микросегменте.

Эта методика была применена к конкретному случаю промышленного освоения кондиционирования воздуха на солнечной энергии [23]. В данном исследовании рассматривались различия в восприятии членами закупочного центра продуктов-альтернатив, а также различия групп участников (выполняющих схожие роли в процессе закупки) по своим оценочным критериям и влияние критериев на реальные предпочтения. Для оценки восприятия участниками характеристик продукта и для оценки различий в восприятии разных групп использовалась сложная исследовательская методика. Было подтверждено существование значительных различий в восприятии. Анализ этих различий привел к нескольким интересным

заклучениям, в частности — что группы, где ответственность за принятое решение была выше, использовали большее число критериев выбора, причем эти критерии отличались от тех, что применялись в группах с меньшей ответственностью. К примеру, выяснилось, что инженеры считали наиболее важными показателями надежность и начальную стоимость, а директора заводов — новизну, экономию топлива и низкие эксплуатационные издержки. Другое интересное наблюдение состоит в том, что предположения, касающиеся анализа данных о потребительских предпочтениях (например, что потребители используют одинаковые критерии оценки, но имеют разные предпочтения), могут не годиться для анализа предпочтений промышленных покупателей.

Эти результаты имеют очевидное практическое значение для решений о разработке продукта и для стратегии его продвижения. Например, они помогут руководству найти компромиссные решения относительно разных характеристик продукта и разработать стратегии рекламы и продаж, отвечающие потребностям в информации различных лиц, влияющих на принятие решения о закупке. Однако более важно то, что эти результаты вносят значительный вклад в разработку системы оценок и анализа предпочтений промышленного покупателя и могут быть использованы при разработке нового продукта и в маркетинговых коммуникациях. Очевидно, что такая методология более подходит для сложного процесса промышленных закупок, чем любая другая, позаимствованная из потребительского маркетинга.

Рассматриваемые нами модели покупательского поведения на промышленных рынках имеют два серьезных недостатка. Во-первых, они предполагают, что закупочный центр и процесс приобретения существуют в рамках отдельной организации. На самом же деле, в закупочном центре часто представлены сотрудники сторонних организаций — консультанты, правительственные чиновники, банкиры, арендодатели или агенты. Наглядным примером является ситуация закупки, когда целевой клиент приобретает продукты или услуги для использования их в производстве нового продукта, разрабатываемого вместе с другой фирмой. Большинство строительных проектов и многие закупки капитального оборудования требуют создания закупочных центров, в составе которых есть сторонние участники, способные серьезно влиять на решение о закупке, являясь «привратниками» и лицами, влияющими на принятие решения, внося дополнительную информацию и накладывая ограничения в процессе его принятия.

Возможно, более серьезным недостатком этих моделей является то, что закупка в них рассматривается как процесс, который происходит

без прямого влияния продающей организации и маркетинговой службы. Наше предыдущее обсуждение отношений «покупатель–продавец» указывает на необходимость воспринимать закупку как результат процесса, в котором продавец участвует при принятии решения покупателем лишь на уровне простейших сделок и стандартных закупочных операций. В какой степени и каким образом представители продающей организации участвуют в принятии решения о закупке? Как они могут формировать этот процесс и влиять на него с выгодой для себя? Могут ли они влиять на состав и объем закупок, критерии закупки и оценку альтернатив?

Некоторые попытки создать модель процесса закупки построены на основании концепции *двухличностного взаимодействия* между представителями покупающей и продающей организаций. Даже в маркетинге с ориентацией на заключение сделки, не уделяющем должного внимания построению долгосрочных отношений, скорее всего, будет иметь место модель мультиличностного взаимодействия, которая предполагает, что члены закупочного центра взаимодействуют не только с торговыми представителями, но и с другими членами продающей организации. Исключение может составить повторная закупка без изменений с использованием закрытых торгов, но даже в этом случае возможна определенная коммуникация между членами покупающей и продающей организаций. Во всех других ситуациях закупки наиболее адекватной представляется модель взаимодействия между покупателем и продавцом.

Первый шаг в установлении связи между покупающей и продающей организациями — это осмысление роли торгового представителя в коммуникационной сети закупочного центра. Торговый представитель — это активный участник, а не сторонний наблюдатель. Он общается, как минимум, с одним человеком, например с агентом по закупкам, чьи коммуникации с другими членами закупочного центра зависят от полученной информации. Но, скорее всего, представитель, как и другие агенты продающей фирмы, поддерживает контакты с несколькими членами закупочного центра. Двухличностное взаимодействие сопровождается выполнением определенных функций и получением определенных результатов, которые становятся частью процесса закупки.

Первая попытка моделирования взаимодействия была предпринята Крапфелем (Krapfel) [24, с. 51–59], который предположил, что члены закупочного центра, взаимодействующие с представителями продающей организации, должны восприниматься как потенциальные «сторонники» продавца, обладающие возможностью убедить других членов

закупочного центра в эффективности предложения поставщика. Тем не менее Крапфель не предложил непосредственно модель взаимодействия торговых представителей с членами закупочного центра.

В свое время автор данной книги разработал модель взаимодействия между покупателем и продавцом, в которой подчеркивается роль полевого торгового представителя как менеджера по связям с клиентами. В этой модели, показанной на рис. 2–4, в левой части суммируется модель покупательского поведения организаций Уэбстера и Уинда, в правой части отображены продающая организация и влияние торгового представителя, а в центре находится торговый представитель как главный участник трех одновременно протекающих коммуникационных процессов: в рамках продающей фирмы, в рамках покупающей организации и между ними. В главе 9 мы рассмотрим практическое значение этой модели для торгового представителя и для управления полевым сбытовым персоналом.

Мы продолжим обсуждение взаимоотношений «покупатель–продавец» в главе 3.



Управление закупками и стратегия закупок

Хотя в процессе принятия решения о закупке участвует много сотрудников покупающей организации, этот процесс обычно управляется и контролируется специалистами из отдела закупок. В этом подразделении организации совершаются определенные действия и проводятся исследования, суть которых должен понимать промышленный маркетолог. Стратегическое планирование важно для покупателя так же, как и для продавца. Некоторые из этих действий будут рассмотрены ниже, а другие – в следующей главе, в разделе об отношениях между покупателем и продавцом.

Функционально-стоимостный анализ

Функционально-стоимостный анализ предполагает изучение покупаемого продукта с точки зрения выполняемой им функции и ее экономической ценности, а также альтернативных методов выполнения той же самой функции. Цель функционально-стоимостного анализа – сократить расходы, сохраняя при этом необходимый уровень доступности и качества продукта. Иными словами, задача функционально-стоимостного анализа – найти предложение по самой выгодной цене. Функционально-стоимостный анализ включает анализ характеристик продукта и цены.

Функционально-стоимостный анализ начинается с рассмотрения функциональных характеристик продукта. От типа рассматриваемого продукта зависит, будет этот анализ осуществляться сотрудниками отдела закупок или потребуются привлечь технических экспертов из других отделов, включая инженерный, производственный и отдел контроля качества. Несколько лет назад Национальная ассоциация агентов по закупкам выпустила для своих членов инструкцию по проведению функционально-стоимостного анализа. В инструкцию был включен следующий список контрольных вопросов.

1. Можно ли пренебречь этим продуктом?
2. Если продукт нестандартный, то можно ли использовать стандартный продукт?
3. Если продукт стандартный, то полностью ли он соответствует применению?
4. Обладает ли продукт большими возможностями, чем требуется?
5. Можно ли уменьшить вес продукта?
6. Можно ли заменить данный продукт другим подобным?
7. Не установлены ли более жесткие допуски, чем необходимо?

8. Не проведена ли излишняя обработка продукта?
9. Не проведена ли излишняя чистовая обработка?
10. Предусмотрено ли промышленное качество продукта? (Промышленное качество обычно наиболее экономично.)
11. Обойдется ли самостоятельное производство продукта дешевле, чем его покупка? А если он будет производиться собственными силами, то можно ли будет купить его более дешево?
12. Рассортированы ли продукты таким образом, чтобы максимально снизить расходы на транспортировку?
13. Можно ли сократить расходы на упаковку?
14. Советуетесь ли вы с поставщиками по вопросам сокращения расходов?⁴

Ясно, что процесс функционально-стоимостного анализа может включать поиск ответов на множество других вопросов и рассмотрение разнообразных аспектов, но этот список прекрасно иллюстрирует сущность подхода. Однако следует добавить, что кроме характеристик продукта функционально-стоимостный анализ должен также учитывать и способ применения продукта в производстве или других процессах — например, при техобслуживании. Также следует принимать во внимание стоимость товарных запасов и другие вопросы управления запасами. Функционально-стоимостный анализ как вид организационной деятельности может способствовать возникновению прямого конфликта между отделом закупок и другими отделами, которые хотят добавить продукту дополнительные характеристики, выходящие, с точки зрения специалиста по закупкам, за границы базовых функций. К примеру, инженеры-разработчики, как правило, склонны требовать от продукта наличия более высокого уровня качества, чем требуется, и особых характеристик, имеющих целью повысить привлекательность конечного продукта. Точно так же отдел маркетинга покупающей организации может отстаивать эстетическую ценность продукта, которая повышает привлекательность продукта для клиента, но никак не улучшает его функций.

Хотя функционально-стоимостный анализ должен осуществляться постоянно, часто он инициируется благодаря действию факторов внешней среды. Например, федеральное законодательство, касающееся рационального использования энергии, заставило автомобильную

⁴ Basic Steps in Value Analysis — инструкция, подготовленная под руководством Мартина С. Эрба (Martin S. Erb) Комитетом по стандартизации функционально-стоимостного анализа, Ассоциация лекторов, Национальная ассоциация агентов по закупкам, Нью-Йорк, стр. 4–18; цитируется в Lee and Dobler, op. cit., p. 250.

индустрию провести всесторонний функционально-стоимостный анализ, чтобы найти способ уменьшить вес автомобилей и повысить их экономичность. Потенциальные продавцы имеют превосходную возможность выйти на рынок, проведя функционально-стоимостный анализ тех продуктов, которые приобретают потенциальные клиенты. Тогда они смогут показать, как можно снизить расходы, сохранив или создав при этом другие выгоды и ценности продукта.

Анализ цены – вторая часть функционально-стоимостного анализа. При анализе цен сотрудники покупающей организации пытаются узнать, во сколько обходится поставщику его производство. Здесь опять же могут быть полезны мнения инженеров-разработчиков покупающей фирмы, особенно специалистов в технологии производства. Точная оценка расходов продавца может быть использована агентом по закупкам при обсуждении цены с продавцом.

Несомненно, функционально-стоимостный анализ – это процесс, требующий высокой степени креативности; поэтому некоторые авторы говорят о необходимости использования техник стимулирования креативности, например «мозгового штурма». Суть функционально-стоимостного анализа заключается в том, чтобы увидеть новые способы реализовать функции продукта, а для этого требуется избавиться от шаблонов традиционного мышления. Но, поскольку проведение функционально-стоимостного анализа требует много времени и кропотливой работы, аналитику имеет смысл сосредоточиться на тех продуктах, которые используются в больших объемах, либо на продуктах со значительной себестоимостью, где существует возможность произвести доработки и улучшения. В конечном счете, успешность функционально-стоимостного анализа зависит от ответной реакции продавцов и их готовности реагировать на запросы клиента. Поставщики обязательно должны участвовать в функционально-стоимостном анализе.

Решения о собственном производстве или закупке

В отношении широкого спектра продуктов и услуг покупающая организация может принять решение – производить ей продукт или услугу самостоятельно либо покупать их у стороннего поставщика. Возможно, производство деталей и сборочных узлов – самая очевидная область для этого вида анализа, но изучать таким способом можно и многие услуги. Например, можно решить, обзаводиться собственными грузовиками, прибегнуть к услугам транспортных фирм или взять грузовик в аренду.

Хотя вопрос о расходах и ценах обычно приобретает первостепенное значение, при принятии решений о собственном производстве или закупке должны учитываться и многие другие факторы. Необходимо оценить уровень конкуренции в отрасли поставщика. Фирма может самостоятельно изготавливать продукт, а не покупать его, если данный продукт имеется только у одного-единственного поставщика, поскольку такое положение на рынке может сказаться как на доступности, так и на цене продукта. Уровень опыта, необходимый для производства продукта, всегда будет важной темой для рассмотрения.

Кроме соображений, связанных с поиском подходящей цены, решение изготавливать продукт, а не покупать его может быть обусловлено несколькими факторами. К числу самых главных из них следует отнести сомнение в надежности поставщика либо наличие у покупающей фирмы резервных производственных мощностей или технических навыков, которыми не обладают потенциальные поставщики. Часто самостоятельное изготовление продукта необходимо для защиты ценных разработок от копирования конкурентами (результат «утечки информации» от поставщиков к другим их клиентам) или для поддержания необходимого уровня качества продукта. Тем не менее одна из главных опасностей при принятии решения «делать или покупать» — это неумение реалистично оценить истинные затраты на производство продукта, включая растущие административные расходы, опасность испортить отношения с поставщиком (что может сказаться на доступности других товаров) и потребность в дополнительном капитале для расширения производственных мощностей.

Решение приобретать продукт у сторонней компании, даже при наличии собственных производственных мощностей и при благоприятных прогнозах относительно затрат, может быть результатом желания использовать технические «ноу-хау» и исследовательский потенциал поставщика для непрерывного совершенствования продукта. В других случаях причиной такого выбора может стать широкий ассортимент продукции поставщика и желание покупателя приобретать все продукты из одного и того же источника. Например, заказчик химических полуфабрикатов может покупать их у хорошо известного общенационального поставщика по цене, которая несколько выше минимальной рыночной цены, чтобы воспользоваться опытом данной компании в области разработки тонких химических соединений и специализированных продуктов.

Оценка поставщика

Многие организации пользуются более-менее формальной схемой оценки поставщика. Существует два основных типа оценок:

- (1) оценка квалификации поставщиков как участников торгов по данной закупке;
- (2) постоянный анализ существующих поставщиков.

Оценка поставщика все чаще становится частью программы клиента по тотальному управлению качеством.

Для стандартной процедуры оценки поставщика требуется знать мнение руководителей отдела закупок, часто – выраженное в цифрах. Каждый из критериев имеет определенный коэффициент значимости, оценки в отдельных критериях умножаются на коэффициенты значимости этих критериев, после чего складываются, и в результате получается общая оценка поставщика. Обычно заранее устанавливается минимальная оценка, при которой поставщик считается подходящим источником, после чего претендентов сравнивают на основании их оценок. В число наиболее часто используемых при анализе поставщика показателей входят надежность, качество продукта, цена, обслуживание и техническая компетентность. Другими переменными могут быть качество менеджмента компании-поставщика, внутренние производственные отношения, трудовая дисциплина, стремление к минимизации издержек производства, новизна производственной базы и оборудования и т. д. На рис. 2–5 показана форма оценки поставщика.

Хотя такие процедуры оценки поставщика являются несколько упрощенными и могут подвергнуться критике за субъективный характер, они не только обоснованны, но и необходимы как средство управления отношениями с поставщиком и контроля количества и качества потенциальных поставщиков. А на основании полученных оценок можно обсуждать с продавцами их результаты и действия по улучшению показателей. По возможности, оценки поставщика должны быть подтверждены фактическими данными – результатами деятельности, которые зафиксированы в документах организации. Большинство покупателей в рамках оценки претендентов время от времени посещают производственные мощности основных поставщиков и беседуют с руководством.

Так же и клиенто-ориентированный промышленный маркетолог может разработать для своих сотрудников из разных отделов, включая производственный, технический и конструкторский, программу посещения предприятий-заказчиков, чтобы лучше понять

Рис. 2–5. Оценка поставщика

СЕКТОР КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ N МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПРОДУКТУ (ПРОВОЛОКА, КАБЕЛЬ, КАБЕЛЬНЫЕ УЗЛЫ)			
Поставщик: Уитни Блейк		Общая оценка: 75,75	
<input type="checkbox"/> ПРОВОЛОКА <input checked="" type="checkbox"/> КАБЕЛЬ <input checked="" type="checkbox"/> КАБЕЛЬНЫЕ УЗЛЫ			
КАТЕГОРИИ:		КОЭФФИЦИЕНТ ЗНАЧИМОСТИ	ОЦЕНКА
I. КАЧЕСТВО			
1. Обеспечение качества			
A. Четко сформулированные обязанности		1,0	1,0
B. Наличие регулярно обновляемых справочных материалов		1,0	1,0
C. Программа предупреждения дефектов		2,0	1,5
D. Обучение (помимо того, что касается статистического контроля качества продукции, СКК)		1,0	1,0
E. Система внутреннего аудита		1,0	0,25
2. Инспектирование			
A. Наличие письменных инструкций		1,0	0,75
B. Документация, четкая и последних выпусков		1,0	1,0
C. Наличие соответствующего оборудования		1,0	1,0
3. Калибровка			
A. Существуют процедуры для периодической калибровки		1,0	0,75
B. Имеются соответствующие стандарты калибровки, проверенные Национальным бюро стандартов		1,0	1,0
C. Документация по калибровке		1,0	0,75
4. Контроль материалов			
A. Система предупреждения использования непроверенных материалов		1,0	1,0
B. Положительная идентификация сырья		1,0	1,0
C. Контролируемая область		1,0	1,0
D. Сертификация сырья (0,5); собственного производства (1,0)		1,0	1,0
5. Проверка качества материалов			
A. Задокументированная система обращения с материалами, не соответствующими техническим условиям		1,0	1,0
B. Система корректирующих действий		2,0	1,5
C. Система изъятия несоответствующих материалов из технологического процесса		1,0	1,0
6. Состояние помещений			
A. Общие условия		2,0	1,5
B. Планировка завода		2,0	1,5
7. Статистический контроль качества			
A. Проводимый компанией N		2,0	1,0
B. Проводимый другими компаниями		1,0	0,0
C. Обучение сотрудников		2,0	0,0
D. План проведения		1,0	1,0
(Пункты A и B, высшая оценка за сбор данных в реальном времени и ежечасное составление графиков)			
Итого		30,0	22,5

Рис. 2–5. Оценка поставщика (продолжение)

КАТЕГОРИИ:	КОЭФФИЦИЕНТ ЗНАЧИМОСТИ	ОЦЕНКА
II. ТЕХНОЛОГИИ		
1. Инструментальная и технологическая оснастка		
А. Собственная разработка инструментов и приборов	1,0	1,0
В. Собственное производство инструментов и приборов	1,0	0,75
С. Собственное техническое обслуживание и ремонт инструментов и приборов	2,0	1,5
D. Подходящий инструментальный цех	1,0	1,0
2. Инжиниринг		
А. Персонал, занимающийся программами повышения производительности, сокращения расходов, изучения новых технологий и т. д.	1,0	1,0
В. Автоматизированные разработки и автоматизированное производство	2,0	1,25
С. Испытательная аппаратура и процедуры	1,5	0,5
3. Производственные возможности		
А. Волочение проволоки	0,5	0,0
В. Никелировка / Покрытие	0,5	0,0
С. Скрутка кабеля	0,75	0,75
D. Формование и обшивка	0,75	0,5
E. Наличие изолирующих и обшивочных материалов	1,5	1,25
F. Сплошная длина отрезков кабеля (0,2 на тыс футов)	1,0	1,0
G. Типы проволоки и кабеля	2,0	0,75
H. Малые партии	1,0	1,0
4. Процесс		
А. Общая схема и течение процесса	1,0	0,75
В. Обученные операторы, умеющие заменять и настраивать штампы	0,5	0,5
С. Маркирование	0,5	0,25
5. Сборка		
А. Зачистка концов проводов	1,0	1,0
В. Утолщение / Заделка	1,0	1,0
С. Поверхностная формовка	1,5	1,5
D. Различное оборудование	0,5	0,0
Итого	25,0	18,5
III. ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ		
1. Техническая поддержка		
А. Вовлечение поставщика на ранних этапах разработки продукта (ESI)	1,0	0,75
В. Концепция / программа контроля расходов	2,0	1,5
2. Поддержание качества		
А. Работы по ремонту и техобслуживанию < 48 часов	2,0	2,0
В. Внесение изменений < 48 часов	2,0	1,75
3. Обслуживание клиентов		
А. Своевременная замена материалов	2,0	1,5
В. Отчетный график сервисного обслуживания	2,0	1,5
С. Обработка заказов	1,0	0,25
D. Обслуживание международных рынков	2,0	2,0
4. Доставка		
А. Программы «точно в срок»	2,0	1,5
В. История доставок	2,0	1,75
С. Электронный обмен данными	2,0	0,0
D. Продолжительность цикла	2,0	1,0
E. Календарное планирование (гибкость)	2,0	1,5
Итого	25,0	18,0

Рис. 2–5. Оценка поставщика (продолжение)

КАТЕГОРИИ:	КОЭФФИЦИЕНТ ЗНАЧИМОСТИ	ОЦЕНКА
IV. ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА		
1. Самостоятельная сборка	1,5	0,75
2. Финансовая устойчивость	2,0	2,0
3. Программа осведомленности сотрудников	1,5	1,0
4. Диверсифицированная клиентская база	2,0	2,0
5. Долгосрочные планы относительно капиталовложений	1,5	1,5
6. Профессионализм менеджеров по продукту	1,5	1,5
7. Низкий коэффициент текучести кадров (X < 5% всех сотрудников в год)	1,5	0,75
8. Стабильность состава топ-менеджмента	1,5	1,5
9. Рабочая производительность	1,5	1,0
X < 60% = 0,5		
60 – 70% = 1,5		
70 – 80% = 1,0		
80 – 90% = 0,5		
Планы расширения = 1,0		
10. Регулярный техосмотр производственных мощностей	2,0	2,0
11. Оборачиваемость товарных запасов для незавершенных и готовых изделий	1,5	0,75
5 оборотов = 0,5		
10 оборотов = 1,0		
15 оборотов = 1,5		
12. Четкая структура организации	1,0	1,0
13. Четко определенные служебные обязанности	1,0	1,0
Итого	20,0	16,75

Источник: Whitney Blake Company, Вермонт

их проблемы, потребности и узнать, как используются и оцениваются продукты его компании. В случае принятия решения о сотрудничестве с производителями сырья некоторые клиенты требуют периодического предоставления финансовых отчетов и других документов, подтверждающих возможность осуществления поставщиком бесперебойных поставок.

Планирование потребности в материалах

Планирование закупок основных средств производства, а также сырья, деталей и оборудования — важная функция менеджеров по закупкам. Растущая конкуренция со стороны зарубежных компаний, острая необходимость снижать расходы и улучшать качество, а также неопределенность внешней среды, связанная с экономическими изменениями и доступностью важного сырья, — главные стимулы, побуждающие улучшать

стратегическое планирование потребностей в материалах. Аналитик, на которого возложена эта обязанность, должен выяснить будущие потребности организации, опираясь на производственные планы и разработку новых продуктов. Он должен спрогнозировать рыночные условия, поскольку они влияют как на цену, так и на доступность продукта.

Возможным результатом такого анализа может стать решение закупать важнейшие материалы по спекулятивным ценам или впрок, для использования в будущем. Обычно компания приобретает материалы по спекулятивным ценам в том случае, если ожидается рост цен, но не строит при этом определенных планов по использованию товара. Закупки впрок, наоборот, производятся в том случае, когда компания готовится к росту потребности в продукте, повышению цен или товарному дефициту. Закупки впрок имеют также то преимущество, что стоимость сырья известна заранее, на основании чего можно принимать решения по ценообразованию, а покупающая фирма получает возможность давать обязательства своим клиентам.

Как отмечалось выше, поставщики играют важную роль, помогая клиентам планировать их будущие потребности. По сути, если клиент плохо справляется с планированием потребностей, поставщик может счесть необходимым принять активное участие в этой процедуре, чтобы рационально разработать свою собственную производственную программу. Само собой, это предоставляет широкие маркетинговые возможности и является ключевой ролью поставщика в маркетинге отношений.

Тщательное планирование потребностей в материалах дает покупающей организации ряд преимуществ. Самое очевидное из них — более низкая стоимость закупки и более высокая эффективность самого процесса (следовательно, меньшие административные расходы). Другие выгоды — это бесперебойность поставок, постоянный уровень качества и хорошие отношения с поставщиком. Не для всех это очевидно, но деятельность по планированию закупок — превосходный учебный полигон для подготовки менеджеров по закупкам и для разработки способов анализа и видов отчетности, которые могут помочь в профессиональном управлении закупками [25, с. 117–118].

Договоры купли-продажи

Сегодня закупочная деятельность продавца и покупателя осуществляется, как правило, в рамках особых договорных отношений, которые низводят данную задачу до уровня конторской работы. Принятие решения о закупке превращается в описанную выше ситуацию

повторной закупки без изменений. Многие из таких новшеств в договорах о закупках были обусловлены внедрением в закупочную деятельность информационных технологий и агрессивным маркетингом со стороны поставщиков, особенно промышленных дистрибьюторов. Например, в случае с часто покупаемыми мелкими товарами вроде канцелярских принадлежностей и материалов для ремонта и техобслуживания широко используется *общий заказ на покупку*. В этом случае покупатель заключает с поставщиком соглашение о покупке определенного товара или товаров по оговоренной цене. Простая форма вместо официального бланка заказа – вот все, что нужно, чтобы поручить компании поставить товар представителю покупающей организации.

При заключении *соглашения о закупках с учетом годовой потребности* поставщик обязуется обслуживать все или часть потребностей покупателя в определенном продукте в течение года по заранее оговоренной цене. Опять же, для поставки товаров достаточно простой заявки, часто – в заранее определенных количествах для каждой сделки. Контракт о закупках с учетом годовой потребности часто предусматривает скидки с количества – в зависимости от покупаемого объема продукции. Как и общий заказ, который наиболее уместен в случае когда объем закупок является небольшим, контракт о закупках с учетом годовой потребности сокращает затраты на приобретение, сводя к минимуму административную работу и переговоры.

Соглашения о закупках без накопления запасов еще один распространенный тип договора купли-продажи. В этом случае поставщик обязуется удовлетворять все потребности клиента в данном товаре / комплекте товаров и обеспечивать постоянную доступность данного продукта. Некоторые промышленные дистрибьюторы заключают такие соглашения с крупными клиентами на приобретение широкого спектра родственных товаров. Например, производитель механических станков может зависеть от промышленного дистрибьютора, поставляющего мелкие механизмы, электрические реле и другие электроприборы в оговоренных комбинациях и количествах, по мере необходимости этих компонентов для выполнения производственных операций. Если намечено производство определенного станка, компьютер клиента тут же может распечатать список необходимых материалов, чтобы затем послать его поставщику. Этим списком воспользуются сотрудники склада, чтобы обработать заказ и направить его клиенту. Иногда электронный обмен данными между компьютерами клиента и поставщика

происходит практически без человеческого вмешательства. Такие соглашения уже стали довольно привычным делом, они могут быть очень эффективны и способствуют сокращению расходов клиента на поддержание товарных запасов. Выгоды, которые получает поставщик, — это приверженность клиента и возможность предоставления высокого уровня сервисного обслуживания, что в результате обеспечивает репутацию фирмы и высокую вероятность получения будущих заказов.

Как мы уже говорили в разделе о типах ситуаций закупки, существуют также системы «точно в срок» для приобретения необходимых продуктов и управления запасами. При такой системе клиент делает закупки из одного источника, а поставщик соглашается обеспечивать необходимое количество материалов, предусмотренное производственным и текущим календарным планированием клиента, и доставлять их на производство заказчика в точно оговоренное время. Обычно данного количества материалов хватает как раз на 8-часовую рабочую смену. Скорее всего, клиент не будет осуществлять входной контроль и потребует, чтобы поставщик предоставлял полностью годный к употреблению продукт, без дефектов, точно соответствующий всем спецификациям. Если поставщик в чем-то совершил ошибку, это может остановить производство клиента, и в этом случае штрафные санкции могут быть очень суровыми. То есть такие соглашения представляют собой крайний случай взаимозависимости покупателя и продавца.

Эти различные типы договоров купли-продажи имеют целью «привязать» организацию к их нынешнему поставщику, предоставляют явные преимущества «своим» поставщикам и являются серьезным препятствием для «чужих». Договоры купли-продажи позволяют непрерывно вести закупочную деятельность в нескольких филиалах крупной диверсифицированной организации и обеспечивают эффективность затрат благодаря скидкам с количества и т. п.

Цель данного раздела — рассмотреть, какое из долгосрочных соглашений о промышленных закупках, имеющих важное стратегическое значение для промышленного маркетолога, является наиболее актуальным в той или иной ситуации. Мы даже не пытались описать множество детализированных методов, используемых в управлении закупками. Как упоминалось при обсуждении процесса принятия решения о закупке, потенциальный поставщик должен быть хорошо знаком с различными административными процедурами и политикой клиентской организации — без этого невозможно понять столь важное выражения «знать своего клиента».

Резюме

Исследования в области промышленного маркетинга обычно посвящены проблемам, актуальным для маркетолога, но, чтобы полностью понять специфику закупок на промышленном рынке, требуется знать, с какими проблемами в процессе закупки сталкиваются промышленные клиенты и как они пытаются планировать и управлять процессом закупок.

Закупки — это чрезвычайно важный, с точки зрения стратегического планирования клиентской организации, процесс. Как мы видим, покупательское поведение на рынке b-2-b предполагает не просто заключение сделки, а выполнение целого комплекса действий в процессе принятия решения. Нами были рассмотрены несколько моделей покупательского поведения на промышленном рынке. Некоторые особенности и трудности промышленного маркетинга связаны со сложностью процесса промышленных закупок, в том числе с тем фактом, что в процессе принятия решения о закупке принимают участие много лиц, учитываются многочисленные покупательские критерии, различные ролевые установки и информационные потребности участников процесса, а также сложное взаимодействие между индивидуальными потребностями и задачами организации. В следующей главе будет рассмотрена взаимосвязь закупок клиента и маркетинга продавца с точки зрения отношений «покупатель–продавец».

Литература

1. Lamar Lee, Jr., and Donald W. Dobler, *Purchasing and Materials Management* (New York, McGraw-Hill, Inc., 1965).
2. Paul Cherington, *The Role of Air Freight in Physical Distribution* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, Division of Research, 1954).
3. E. Raymond Corey, *Procurement Management: Strategy, Organization, and Decision Making* (Boston: CBI Publishing Co., Inc., 1978).
4. P. J. Robinson, C. W. Faris, and Y. Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, Inc., and Marketing Science Institute, 1967).
5. John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley&Sons, Inc., 1969).
6. Erin Anderson, Wujin Chu, and Barton Weitz, «Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework», *Journal of Marketing*, 51, 3 (July, 1987).

7. Joseph A. Bellizzi and Philip McVey, «How Valid is the Buygrid Model?», *Industrial Marketing and Management*, 12, 2 (February, 1983).
8. E. Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1983).
9. Barbara B. Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985).
10. Jagdish N. Sheth, «A Model of Industrial Buyer Behavior», *Journal of Marketing*, 37, 4 (October, 1973).
11. Raymond A. Bauer, «Consumer Behavior as Risk Taking», in R. L. Hancock (ed.), *Dynamic Marketing for a Changing World* (Chicago: American Marketing Association, 1960).
12. Theodore Levitt, *Industrial Purchasing Behavior* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965).
13. George Strauss, «Tactics of Lateral Relationship», *Administrative Science Quarterly*, 7 (September, 1962).
14. F. E. Webster, Jr., and Y. Wind, *Organizational Buying Behavior* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1972).
15. Thomas V. Bonoma, «Major Sales: Who Really Does the Buying?», *Harvard Business Review*, 60 (May–June, 1982).
16. Harold J. Leavitt, «Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches», in William W. Cooper, Harold J. Leavitt, and Maynard W. Shelley, II, *New Perspectives in Organization Research* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964).
17. Wesley J. Johnston and Thomas V. Bonoma, «The Buying Center: Structure and Interaction Patterns», *Journal of Marketing*, 45, 2 (Summer, 1981).
18. Donald L. McCabe, «Buying Group Structure: Constriction at the Top», *Journal of Marketing*, 51, 4 (October, 1987).
19. E. Raymond Corey, *The Organizational Context of Industrial Buying Behavior* (Cambridge, Mass.: The Marketing Science Institute, 1978).
20. Richard N. Cardozo, «Situational Segmentation of Industrial Markets», *European Journal of Marketing*, 14 (June, 1980).
21. Paul F. Anderson and Terry M. Chambers, «A Reward / Measurement Model of Organizational Buying Behavior», *Journal of Marketing*, 49 (Spring, 1985).
22. Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien, «Assessing Response to Industrial Marketing Strategy», *Journal of Marketing*, 42, 2 (April, 1978).
23. Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien, «Industrial Adoption of Solar Air Conditioning: Measurement Problems, Solutions, and

- Marketing Implications», неопубликованный рабочий доклад 894–976, Sloan School of Management, M.I.T., June, 1976.
24. Robert E. Krapfel, Jr., «An Advocacy Behavior Model of Organizational Buyers' Vendor Choice», *Journal of Marketing*, 49 (Fall, 1985).
 25. Dean S. Ammer, *Materials Management* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1962).
 26. Anderson, Erin, Wujin Chu, and Barton Weitz, «Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework», *Journal of Marketing* 51, 3 (July, 1987), 71–86.
 27. Bonoma, Thomas V., «Major Sales: Who Really Does the Buying?», *Harvard Business Review*, 60 (May–June, 1982), 111–119.
 28. Corey, E. Raymond, *Procurement Management: Strategy, Organization and Decision Making* (Boston: CBI Publishing Co., Inc., 1978).
 29. Levitt, Theodore, *Industrial Purchasing Behavior* (Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965).
 30. Moriarty, Rowland T., *Industrial Buying Behavior* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983). Sheth, Jagdish N., «A Model of Industrial Buyer Behavior», *Journal of Marketing*, 37, 4 (October, 1973), 50–56.
 31. Webster, Frederick E., Jr., and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1972).
 32. Westing J. H., I. V. Fine, and Gary Joseph Zenz, *Purchasing Management*, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1976).

3

Отношения «покупатель–продавец»

Главное отличие промышленного маркетинга от потребительского заключается в характере взаимоотношений покупателя и продавца. В главе 1 уже отмечались такие уникальные аспекты промышленного маркетинга, как взаимозависимость покупателя и продавца и сложность продукта. Сложность продукта определялась не только в техническом аспекте, но и с точки зрения отношений — экономических, производственных, личных — между покупателями и продавцами. Еще один важный аспект отношений «покупатель–продавец» заключается в том, что маркетинг и стратегии продаж в сфере b-2-b обычно нацелены на *конкретные* организации или относительно небольшие группы заказчиков, а не на «типичных» клиентов или рынки товаров массового спроса, что свойственно b-2-c-маркетингу. Для решения стратегических задач важно, чтобы промышленный маркетинг был сосредоточен не на продуктах или рынках в широком смысле, а на отношениях между покупателем и продавцом.

В предыдущей главе отмечалось, что ситуации промышленных закупок можно рассматривать как точки на шкале — от простых сделок до стратегических альянсов, с широким спектром *отношений* различного типа в диапазоне между крайними точками. Такие отношения могут значительно различаться по своему характеру, сложности и продолжительности, но в целом именно взаимосвязь покупателей и продавцов является характерным признаком промышленного маркетинга. Эти отношения предполагают обоюдную зависимость и стратегически важны для обеих сторон. Они обеспечивают надежность, постоянство и безопасность сотрудничества, но их выстраивание и поддержание является сложной управленческой задачей.

Отношения «покупатель–продавец» в промышленном маркетинге формируются в процессе принятия решения о закупке и

поддерживаются в ходе переговоров о продаже, заключения сделки, послепродажного обслуживания и повторных заказов. Существующие отношения с клиентами – важный бизнес-актив (хотя его и трудно точно оценить) промышленных маркетологов и, особенно, промышленных дистрибьюторов, не имеющих собственных товарных линий и производственных мощностей. В этой главе мы рассмотрим некоторые аспекты отношений между покупателем и продавцом, включая взаимодействие заказчика и торгового представителя, методы влияния, двухсторонние соглашения о закупках, обслуживание клиентов и стратегический выбор типа отношений. Такой выбор очень важен для поставщика, так как не все клиенты оправдывают вложение средств, которых требует маркетинг отношений.

Основой любых отношений между покупателем и продавцом являются индивидуальные взаимодействия представителей двух организаций. Поэтому будет уместно начать наш анализ отношений «покупатель–продавец» с изучения характера межличностного взаимодействия торгового представителя и сотрудника организации клиента. Сначала мы рассмотрим торгового представителя как *лицо, играющее пограничную роль*, а затем – процесс взаимодействия двух сторон.

Пограничная роль торгового представителя

Понятие «пограничная роль» отражает важные аспекты функций и обязанностей торгового представителя в рамках организационной структуры. Пограничная роль выполняется «на границе» взаимодействия организации с внешней средой (которая включает другие компании). Это определение применимо к роли торгового представителя. Подобным образом сотрудники компании-клиента, с которыми взаимодействует торговый представитель, также играют пограничную роль.

Торговый представитель является для клиента *представителем продавца*, а для продавца – *представителем клиента*, так как его цель – обеспечить максимальный маркетинговый отклик на потребности и проблемы заказчика. Ожидания сотрудников организации-клиента относительно действий торгового представителя, скорее всего, будут отличаться от ожиданий сотрудников продающей организации. Кроме того, торговый представитель может тратить гораздо больше времени на взаимодействие с представителями организаций-клиентов, чем сотрудники продающей компании. Физическое расстояние,

отделяющее торгового представителя от организации-работодателя (и от прямого надзора), усугубляется наличием и психологической дистанции. У торгового представителя может даже развиться чувство принадлежности к организациям-клиентам (особенно если они немногочисленны) — такое же сильное, как и чувство принадлежности к его собственной фирме.

Когда торговые представители взаимодействуют с членами своей собственной организации, это обычно происходит в контексте решения существующих проблем. Действуя в интересах клиента, представитель сообщает своей компании-работодателю о проблемах ценообразования, доставки, характеристик продукта и других аспектах, что может показаться критикой ее деятельности (по крайней мере, скрытой критикой). Запросы и требования заказчика к возможностям компании, излагаемые представителем, могут быть сочтены необоснованными и не соответствующими потребностям, проблемам, задачам и политике компании-работодателя.

Эти простые факты, обусловленные характером работы торгового представителя, имеют ряд интересных и, возможно, проблематичных последствий. Сотрудники, играющие пограничную роль, взаимодействуют, главным образом, с людьми другой, *не своей*, организации, поэтому последние часто демонстрируют определенную степень недоверия к торговым представителям и даже страх. Такое отношение может незаметно передаваться торговому представителю, вызывая у него чувство беспокойства. Еще одним источником напряжения и неуверенности могут стать противоречия ролевых ожиданий двух организаций в отношении торгового представителя [1, с. 133–144].

Взаимодействие покупателя и торгового представителя*

Базовая единица анализа отношений «покупатель–продавец» — это взаимодействие представителя покупающей организации с представителем продающей. Конечно, от лица обеих сторон могут действовать по несколько сотрудников, но структурной единицей более сложных социальных взаимодействий остается двухличностное взаимодействие.

* Предлагаемый материал взят из статьи F. E. Webster, Jr., «Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness», *Journal of Marketing*, 32, 3 (July, 1968).

Общение покупателя с торговым представителем, характер их взаимодействия можно рассматривать в аспекте разыгрываемых ими ролей. Роли покупателя и продавца – это особые социальные роли, которым соответствуют модели поведения и определенные ожидания. Причем такие модели установлены как для лица, играющего определенную роль, так и для других людей, взаимодействующих с ним. Поэтому социальная роль покупателя или торгового представителя влияет на поведение людей, играющих данные роли.

Источники ролевых ожиданий в отношении промышленного торгового представителя

Существуют два основных источника ролевых ожиданий покупателя в отношении торгового представителя на промышленном рынке. Первый – это стереотипное восприятие торгового представителя. Понятие «стереотип» можно определить как устойчивое мнение, разделяемое значительной частью населения. Хорошо известны стереотипные описания торгового представителя: «разговорчивый», «с ним легко иметь дело», «с духом соперничества», «оптимистичный», «эмоциональный», «энергичный». Кирхнер (Kirchner) и Дюннет (Dunnette) установили, что торговые представители сами описывают себя этими словами [2, с. 418–419]. Именно такой стереотип является одной из причин, по которой большая часть людей формирует не самое лестное мнение о торговых представителях [3, с. 7–10]. Восприятие всегда субъективно, и неважно, является стереотип объективно точным или нет. Промышленный покупатель, не имеющий предшествующего опыта общения с конкретным торговым представителем, будет предъявлять к нему определенные требования, опираясь на собственные стереотипы и предыдущие впечатления от работы с торговыми представителями в целом. «Неточное» восприятие представителя потенциальным клиентом может привести к тому, что общение будет неполноценным. Кроме того, считается, что торговые представители, по роду своей профессии, обладают манипулятивными намерениями – желают, чтобы потенциальный клиент вел себя определенным образом; теория коммуникации показывает, что манипулятивные намерения коммуникатора вызывают сопротивление собеседника [4, с. 295].

Второй важный источник ролевых ожиданий потенциального клиента относительно торгового представителя – репутация компании-продавца. Это особый случай действия обобщенной концепции «надежности источника» в теории коммуникации. Исследования

подтвердили, что репутация источника выступает важным детерминантом реакции на убеждающую коммуникацию [5, с. 635–650].

Левитт (Levitt) выяснил, что реакция промышленных агентов по закупкам на торговые презентации в значительной степени определяется репутацией компании (источника), которую представляет торговый представитель (коммуникатор) [6, с. 31–32]. В целом, представитель компании с хорошей репутацией (созданной, например, с помощью рекламы) всегда получал более благоприятный отклик на свою презентацию. С другой стороны, Левитт также установил, что обычно респонденты приписывают представителю меньшую «надежность», чем представляемой им компании. Хотя данный факт отчасти можно рассматривать как отражение низкого престижа профессии торгового представителя, Левитт отмечает, что речь идет о другом. Он делает вывод, что восприятие потенциальными клиентами надежности представителя связано не столько со знанием представителем продукта, сколько с общим качеством торговой презентации. Более того, неудачная презентация приводит к уменьшению воспринимаемой надежности компании. Наконец, исследование Левитта показало, что если компания имеет безупречную репутацию, то потенциальный клиент предъявляет очень высокие ожидания к торговым представителям этой компании. По сути, настолько высокие, что представители могут не удовлетворить этим требованиям.

Как играет свою роль покупатель

Согласно *теории взаимодействия*, потребности действующих лиц формируют их воззрения, которые, в свою очередь, влияют на восприятие ситуации. Как утверждают Джонс (Jones) и Тибо (Thibaut):

Если мы сможем правильно определить цели, которыми руководствуется действующее лицо в процессе взаимодействия, мы сможем сказать кое-что о поступках и словах, на которые он будет обращать внимание, и о смысле, которым он будет наделять их [7, с. x–xi].

Теория удовлетворения потребностей признает этот важный факт, но практически ничего не говорит об истинной сложности потребностей потенциального клиента. Наш анализ промышленного покупательского поведения в главе 2 показал, что и личные потребности, и цели организации – равно как и социальные аспекты взаимодействия в закупочном центре – служат важными детерминантами реакции покупателя на действия продавцов.

Каждый потенциальный покупатель имеет потребности, по крайней мере, двух видов: *личные потребности*, мотивирующие его поведение, и *социальные потребности*, требующие осуществлять действия, необходимые для удовлетворения других участников закупочного центра. Хотя это разделение сложного комплекса потребностей, определяющих поведение покупателя, является грубым и упрощенным, оно все же учитывает основное различие. К примеру, мотиватором для промышленного покупателя может быть личная потребность в признании и росте, а также социальная потребность — удовлетворить непосредственных пользователей продукта. Покупатель не испытывает потребность в продукте, предлагаемом торговым представителем, если не увидит, каким образом данная покупка позволит ему удовлетворить обе эти потребности. Личные и социальные потребности будут определять:

- (1) согласится ли потенциальный клиент на встречу с торговым представителем;
- (2) какие моменты презентации действительно привлекут его внимание;
- (3) какую информацию он запомнит;
- (4) степень влияния торговой презентации на принятие решения о закупке.

Важный аспект поведения потенциального клиента — это его уверенность в своей способности играть определенную роль. От уверенности потенциального клиента в себе зависит степень воспринимаемого им риска закупки, решение о которой он должен принять. Исследование Левитта показало, что восприятие презентации торгового представителя покупателем зависит и от степени риска, связанного с данным решением (и в том случае, когда речь идет о совершении закупки, и когда речь идет о передаче вопроса на дальнейшее рассмотрение), и от уверенности потенциального клиента в себе.

Еще один фактор, определяющий исполнение покупателем своей роли в конкретном торговом взаимодействии, — это другие источники информации о продукте представителя. Они могут быть разделены на две категории: *безличные коммерческие источники информации* (например, реклама в СМИ и директ-мейл) и *личные некоммерческие источники информации* (например, коллеги, друзья и соседи). (Торгового представителя можно охарактеризовать как личный коммерческий источник информации.) Как известно, личные источники более эффективны для создания благоприятного имиджа, чем безличные [8, с. 183–184]. С другой стороны, коммерческие источники обычно менее эффективны, чем некоммерческие. Это значит, что формировать благоприятное отношение к продуктам

промышленные торговые представители могут эффективнее, чем реклама, но менее эффективно, чем друзья или коллеги покупателя.

Однако значимость альтернативных источников информации на различных этапах процесса принятия решения о приобретении и жизненного цикла продукта является неодинаковой. В процессе принятия решения о закупке нового продукта (или изменения «состояний» покупателя – осведомленность, интерес, оценка, опробование и признание) они полагаются на различные источники информации. Кроме того, клиенты, покупающие новый продукт в начале его жизненного цикла («пионеры» и «ранние последователи»), обычно полагаются на иные, по сравнению с более поздними последователями, источники информации [9]. Более подробно мы поговорим об этом в главе 6.

Исследование, выявляющее предпочтения промышленных покупателей относительно источников информации на разных этапах процесса принятия решения о закупке нового продукта, показало, что торговые представители выступают для заказчиков наиболее важным источником информации на всех этапах, кроме начальной стадии формирования осведомленности. 90% опрошенных промышленных покупателей сообщили, что о новых продуктах они узнали из рекламы. И лишь 84% упомянули торговых представителей. Даже на этапе оценки торговые представители как источник информации были более важны (их упомянули 64% респондентов), чем покупатели и инженеры других компаний (которых упомянули 28% и 44% респондентов соответственно). Таким образом, был сделан вывод, что неформальная коммуникация на промышленных рынках менее распространена, чем на потребительских, и что промышленные покупатели ценят информацию, которую предлагает промышленный торговый представитель [10, с. 186–189].

Нельзя недооценивать результативность комплексного использования таких источников информации, как личные продажи, реклама и другие виды массовых коммуникаций. Первичный эффект, который можно приписать рекламе, уже обсуждался. Также есть весомые доказательства того, что эффективная промышленная реклама может уменьшить процент от доходов с продаж, приходящийся на торговые издержки [11, с. 4–14, 159–169]. Другое исследование используемых промышленными покупателями источников информации при покупке механических станков показало, что наиболее важным источником информации о продуктах и поставщиках была реклама в отраслевых журналах. Далее, на втором месте по авторитетности, были указаны торговые представители. Эти

данные подтверждают сделанный ранее вывод о том, что реклама в журналах очень важна на начальной стадии формирования осведомленности. Однако маркетологи, занимающиеся закупкой и продажей промышленных станков, поставили на первое место торговых представителей; на втором месте оказались каталоги, на третьем — реклама [12, с. 259–264].

При изучении литературы по вопросам признания врачами новых лекарств Бауэр (Bauer) и Ворцель (Wortzel) выяснили, что доктора всегда считают *дитейлора* наиболее важным источником информации¹. Более ранние исследования установили, что дитейлор изначально был важен скорее как источник знаний, а не как источник влияния, а мнение коллег и статьи в медицинских журналах были более важны как раз в качестве источников влияния [13, с. 70–82]. Роджерс (Rogers) и Бил (Beal) установили, что дилеры и торговые представители выполняли различные функции (формирование осведомленности и другие) для разных категорий покупателей (ранние последователи, поздние последователи) в процессе признания новых сельскохозяйственных продуктов участниками рынка [14, с. 329–335]. Таким образом, влияние и эффективность торгового представителя частично определяются восприимчивостью потенциального клиента к новинкам и зависят от того, на каком этапе процесса принятия решения о закупке находится потенциальный клиент. Восприимчивость потенциального клиента и этап процесса принятия им решения о закупке определяют то, как этот клиент будет использовать информацию, сообщаемую торговым представителем, реагировать на нее с учетом других коммерческих и некоммерческих источников информации. Подводя итоги, можно сказать: то, как потенциальный клиент играет свою роль в торговом взаимодействии и как он реагирует на действия торгового представителя, определяется его личными потребностями и целями организации, взаимодействием внутри закупочного центра, уверенностью потенциального клиента в себе, величиной воспринимаемого риска при принятии решения, восприимчивостью клиента к новинкам, этапом процесса принятия решения о закупке и воздействием на потенциального клиента рекламы и других видов массовых коммуникаций.

¹ Дитейлор (detailer) — это торговый представитель, который обзванивает врачей и информирует их о новых фармацевтических продуктах с целью стимулировать выписку рецептов на эти лекарства. См. Raymond A. Bauer and Lawrence H. Wortzel, «Doctor's Choice: The Physician and His Sources of Information about Drugs», *Journal of Marketing Research*, III (February, 1966), pp. 40–47.

Как играет свою роль промышленный торговый представитель

Многие из наблюдений над поведением покупателя оказываются актуальными и при рассмотрении роли торгового представителя. Поведение торгового представителя определяется его личными потребностями (например, желанием получить комиссионные от продажи) и социальными. На поведение торгового представителя может влиять стремление соответствовать ожиданиям других лиц, включая его руководителя, коллег и самого потенциального клиента. Уверенность торгового представителя в своей способности *играть роль торгового представителя* определяет его поведение и зависит от знаний, обучения, личных качеств и предшествующего опыта.

Успешность делового визита в значительной степени определяется тем, как поведет себя покупатель, поэтому способность угадывать ролевые ожидания покупателя в отношении торгового представителя становится для последнего чрезвычайно важным фактором. Эта способность называется «эмпатия». Эмпатические способности предполагают умение представить себя на месте другого человека, ощутить единство с ним. По поводу эмпатии до сих пор не прекращаются споры: врожденное это свойство личности или его можно приобрести в процессе обучения, действуют ли люди с эмпатической способностью всегда более эффективно, или подобное свойство характера необходимо только при взаимодействии с определенными типами личностей? Как бы то ни было, от умения почувствовать реакцию потенциального клиента на свои слова зависит, насколько успешно торговый представитель сыграет свою роль [15, с. 119–125].

Поведение торгового представителя зависит также и от ожиданий его руководителя. Если эти ожидания сформулированы не четко, то поведение торгового представителя может не соответствовать ожиданиям руководства. Кроме того, руководители должны быть уверены в том, что ожидания, предъявляемые ими к поведению представителей, согласуются с ожиданиями покупателей. В противном случае представитель оказывается в трудном положении – ему приходится примирять противоречащие ролевые ожидания. Это приводит к появлению чувства разочарования и беспокойства, равно как и к снижению эффективности.

Эффективность торгового представителя зависит и от его умения выявить главных лиц, принимающих решение о закупке в организационном клиенте. Если в принятии решения о закупке участвуют несколько человек (к примеру, агент по закупкам и инженер), то торговый представитель может столкнуться с противоречивыми ролевыми ожиданиями.

Опять же, возможность ощущать и разрешать конфликты ролевых ожиданий покупателей является важным фактором, определяющим поведение представителя.

Подводя итоги, можем сказать, что успешность исполнения торговым представителем своей роли зависит от его умения предугадывать ожидания по отношению к нему со стороны других людей. К их числу относятся непосредственный руководитель торгового представителя и лица, влияющие на принятие решения о закупке в организации-заказчике. То, что торговый представитель играет в организации пограничную роль, создает вероятность возникновения ролевого конфликта и, соответственно, беспокойства.

Торговая презентация

Конечно, главный момент во взаимодействии покупателя и торгового представителя – это презентация. Если рассматривать личные продажи как межличностное взаимодействие, то презентация должна отвечать потребностям и ожиданиям потенциального клиента. Кроме того, теория коммуникации описывает характерные черты эффективной торговой презентации.

Качество торговой презентации – это фактор, значимый, как для обеспечения благоприятного первого впечатления, так и для стимулирования к совершению покупки. Теория коммуникации гласит, что торговый представитель должен сначала возбудить интерес и выявить потребности покупателя, а затем показать, каким образом предлагаемый продукт может удовлетворить эти потребности. Он должен сначала изложить покупателю аргументы в пользу покупки, а обсуждение «негативных» моментов, таких как цена, приберечь для последнего этапа презентации. Если это возможно, торговый представитель должен добиться от покупателя, чтобы тот принял обязательства на ранних этапах процесса принятия решения. Для этого нужно, чтобы покупатель сначала принял ряд второстепенных решений, а потом согласился с утверждениями о ценности продукта.

В конкурентной ситуации торговый представитель может «изолировать» покупателя от предложений конкурентов, продемонстрировав какие-либо недостатки их продуктов и показав потенциальным клиентам, почему именно *его* продукт обладает большей ценностью. Согласно теории коммуникации, двухсторонние аргументы² предупреждают

² Двухсторонние аргументы – убеждающие аргументы, представляющие две точки зрения, а затем доказывающие ошибочность одной из них. – *Прим. ред.*

возникновение контраргументов. Торговый представитель должен четко указать на преимущества своего продукта и его способность удовлетворить потребности клиента. Такая последовательность аргументации и построение выводов помогают клиенту «правильно» оценить продукт, но этим приемом надо пользоваться осторожно в тех случаях, когда покупатель более «опытен», чем торговый представитель.

Наконец, для повышения интереса и внимания покупателя к предложению можно использовать эмоциональное обращение — но лишь до известного предела. Если выйти за рамки, то повышенная озабоченность и эмоциональное участие покупателя могут снизить эффективность презентации. Все эти комментарии по поводу торговых презентаций следуют непосредственно из результатов изучения поведения и коммуникации³.

Понимание взаимоотношений покупателя и торгового представителя как двухличностного взаимодействия и как формы коммуникации имеет большое значение для разработки стратегий управления клиентами и для управления процессом купли-продажи. Один из наиболее очевидных практических выводов состоит в том, что торговый представитель имеет ограниченную возможность влиять на отношения между продавцом и покупателем в процессе коммуникации, а также на результаты. В концепции «искусства продаж» зачастую рассматриваются исключительно личные характеристики торгового представителя, его навыки и действия, влияющие на поведение покупателя. Такой односторонний взгляд на процесс продаж не позволяет полностью понять характер деятельности и обязанности торгового представителя.

Процесс купли-продажи

Традиционная концепция AIDA (Attention, Interest, Desire, Action — внимание, интерес, желание, действие), теория удовлетворения потребностей и метод разделения процесса продажи на этапы имеют одно общее слабое место: продажа рассматривается как нечто, что торговый представитель делает для потенциального клиента, а торговый представитель — как субъект, обладающий возможностью влиять на взаимоотношения покупателя с продавцом. Даже рассмотренное нами более современное представление о продаже как о межличностной коммуникации обычно акцентирует внимание на действиях и восприятии торгового представителя как основных факторах, определяющих

³ Большая часть этих результатов собрана в Hovland, Janis, and Kelley, *op. cit.*, и в Levitt, *op. cit.*

результат торговой коммуникации. Все исследователи наиболее важным моментом считают убеждение, а наиболее значимыми характеристиками торгового представителя — те, что относятся к его умению внимательно слушать и превращать услышанное в эффективную убеждающую коммуникацию.

Подобные выводы можно сделать и относительно исследований процесса принятия решения о закупке на промышленном рынке, в которых закупка рассматривается как контролируемый покупающей организацией и состоящий из нескольких этапов процесс принятия решения — как было отмечено в главе 2. Считается, что результаты процесса принятия решения о закупке зависят от отношения к нему действующих лиц, их численности и исполняемых ролей, структуры, технологий, целей и задач покупающей организации, а также от наличия информации об альтернативных продуктах и поставщиках, которая поступает из внешней среды.

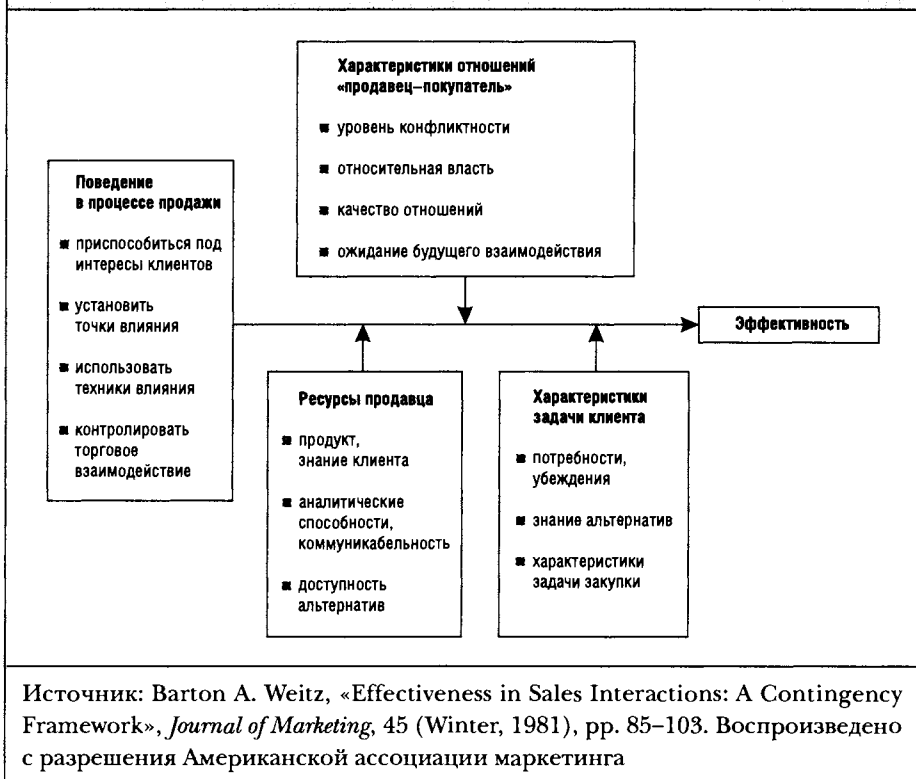
Одна из работ о промышленных закупках и продажах построена на базовых концепциях социального взаимодействия и трактует покупку и продажу как один и тот же процесс, две стороны одной и той же монеты. В этой работе базовой единицей социального взаимодействия признается двухличностное взаимодействие и, принимая данный факт в качестве отправной точки, утверждается, что результат взаимодействия зависит от всего процесса в целом, а не от характеристик и действий его участников. Наибольшее влияние здесь оказывают переговоры, а не убеждение. Каждое действующее лицо признает, что успешность его деятельности зависит от успешности действий другой стороны, участвующей во взаимодействии. Понимание взаимозависимости является основой взаимодействия [16, с. 145–173].

Бартон Вейтц (Weitz) интегрировал эти идеи в «ситуационную модель», представленную на рис. 3–1. Главная идея этой модели состоит в том, что эффективность промышленного торгового представителя обусловлена переменными трех групп:

- (1) ресурсы представителя (знания, навыки и поддержка организации);
- (2) задача клиента в отношении закупки;
- (3) характер межличностного взаимодействия [17, с. 85–103].

Такой взгляд на процесс купли-продажи выходит за рамки простого представления о продаже как об убеждении со стороны представителя, а о закупке — как о процессе, который контролируется сотрудниками покупающей организации.

Рис. 3–1. Ситуационная модель эффективности торгового представителя



Теперь, приняв это более сложное представление о процессе купли-продажи, мы можем рассмотреть, как влияет тип ситуации закупки на характер взаимодействия покупающей и продающей сторон. А затем мы рассмотрим различные способы влияния и возможности их применения в разнообразных ситуациях на промышленном рынке.

Типы ситуаций купли-продажи

Характер взаимодействия между покупателем и торговым представителем зависит, главным образом, от типа ситуации закупки (закупка для решения новых задач, повторная закупка с изменениями либо повторная покупка без изменений) и этапа процесса принятия решения о закупке (осознание необходимости закупки, определение характеристик, количества и спецификаций необходимого продукта и т. д.).

Торговый представитель, продающий новый продукт новому покупателю, сталкивается с совершенной иной задачей, чем представитель, продающий стандартный товар одному или нескольким поставщикам, совершающим повторную закупку. Очевидно, что в таких случаях требуется применить разные стратегии сбыта и маркетинга, выбор которых зависит от характера конкретной ситуации закупки.

Одну из классификаций ситуаций купли-продажи предложили Хакансон (Hakanson), Йохансон (Johanson) и Вутц (Wootz). Они называют три типа неопределенности, с которыми сталкиваются покупатели:

- (1) **неопределенность потребностей** — наблюдается, когда потребность в продукте трудно определить, когда характеристики продукта нелегко оценить и задать четкие спецификации;
- (2) **неопределенность на рынке** — имеет место, когда продавцов много и они обладают разными характеристиками, а рынок быстро меняется, в результате чего продавцов становится трудно сравнивать, а принятие решения связывается с высокими издержками неиспользованных возможностей;
- (3) **неопределенность при совершении сделки** — имеет место, когда передача продукта продавцом покупателю может быть сопряжена со значительными проблемами (например, при международных сделках, когда речь идет о культурных различиях) [18, с. 319–332].

Авторы предполагают, что степень неопределенности (любого из перечисленных типов) вызывает озабоченность покупателей, и предлагают сбытовые стратегии применительно к тем типам неопределенности, которые они призваны устранить. Как правило, «свои» поставщики заинтересованы в снижении или стабилизации неопределенности. А «чужие» поставщики обычно пытаются повысить неопределенность до такого уровня, когда покупатель будет готов рассмотреть новые альтернативные варианты.

Если высока *неопределенность потребностей*, покупателей, скорее всего, будет больше волновать качество, чем цена, и они будут демонстрировать высокую лояльность к источнику. Это означает, что в закупочный центр организации-покупателя будет входить большее число людей. Кроме того, покупатели, вероятно, прибегнут к использованию дополнительных источников информации и воспользуются услугами сторонних специалистов и консультантов. Процесс принятия решения, скорее всего, займет больше времени, чем обычно, поскольку он затрагивает интересы большего числа людей, учитывает различные покупательские критерии и требует обработки большего количества информации.

При высокой *неопределенности на рынке* можно ожидать, что покупатели будут вступать в контакт с большим количеством поставщиков и искать помощи специалистов (как внутри организации, так и за ее пределами), имеющих опыт работы на рынках с высокой степенью неопределенности.

В условиях высокой *неопределенности при совершении сделки* покупатель, вероятнее всего, будет закупать продукцию из нескольких источников. В этой ситуации при оценке альтернатив самым важным предметом рассмотрения становится доставка. Скорее всего, перед принятием окончательного решения о закупке состоится несколько встреч с поставщиком, причем главное внимание будет уделено возможности гарантировать доставку товара в необходимых количествах.

В главе 2 мы рассматривали две другие системы характеристик ситуаций купли-продажи, и здесь мы лишь подведем итоги. Итак, различаются три типа ситуаций закупки на основе ценообразования: *закупки на основе затрат, рыночные закупки и конкурентные торги*. А в контексте типов ситуаций купли-продажи мы также ввели шкалу *сделки – отношения – стратегические альянсы*.

Стратегический выбор поставщика

Покупатели все чаще приходят к мысли о стратегической важности выбора поставщика. Движимые главным образом необходимостью сокращать расходы и улучшать качество, чтобы выдерживать конкуренцию на мировом рынке, покупатели перестают рассматривать процесс купли-продажи как противостояние и принимают новые концепции стратегического партнерства.

В традиционной практике закупок конкуренция среди поставщиков считалась благом, поскольку она вела к снижению цен при заданном уровне качества. Было принято иметь несколько квалифицированных поставщиков определенного товара, чтобы гарантировать не только более низкие цены, но и бесперебойность поставок. Главным инструментом контроля была детальная спецификация продукта, обеспечивавшая максимальную степень конкуренции среди поставщиков. Таким образом, покупатель, желавший получить максимально низкую цену, полностью зависел от действия рыночных сил. Очевидно, что такая практика закупок стремилась к тому концу шкалы, где находятся простые сделки. Причем отношения покупателя и продавца сводились к созданию и поддержанию списка правомочных участников

конкурентных торгов или рыночных закупок. А сами отношения между покупателем и продавцом носили сопернический и обезличенный характер [19]. Для закупки каждого товара предусматривалось несколько поставщиков: их доля в бизнесе клиента зависела преимущественно от цены.

Крупные корпорации обычно совершают закупки из *множества источников* и сотрудничают с *множеством поставщиков*. Именно такой подход и стал главной причиной снижения качества: ведь комплектующие и материалы разных поставщиков обычно *не были* взаимозаменяемыми, а в процессе общего управления производством ни покупатели, ни продавцы особенно не заботились о качестве. Необходимость поддерживать и развивать отношения с многочисленными поставщиками вылилась в высокие затраты на приобретение продукта и более низкое качество.

К началу 1980-х годов внимание менеджеров по закупкам переключилось на качество и удовлетворенность клиента. Качество определялось с точки зрения восприятия его конечным пользователем, и компании стали разрабатывать комплексные спецификации не только продукта, но и условий доставки, технического обслуживания, маркетинговой поддержки и т. д. Таким образом, круг поставщиков сужался, и они должны были более точно отвечать требованиям компании; а в работе главным стал принцип: «Делать то, что нужно, нужным образом и с первой попытки». Но отношения в самых важных своих аспектах по-прежнему строились на противостоянии. Покупатель «стравиливал» поставщиков, используя многочисленные покупательские критерии и все более сложные требования спецификации, в разработке которых они не принимали практически никакого участия.

Интерес к концепции партнерства между покупателем и продавцом, иногда в виде так называемых поставок «точно в срок», стал быстро расти в 1980-х годах [20, с. 52–67]. Подобные отношения строились по образцу японской системы «канбан». Несколько поставщиков (или даже один источник) совместно с покупателем выполняют несколько бизнес-функций, включая производство, инжиниринг, разработки, закупки и маркетинг. Поставщик активно участвует в разработке продукта и детальных спецификаций, совместно с покупателем занимается модернизацией и разработкой инновационных продуктов. Как правило, выполняются общие заказы и вводятся более гибкие, менее формализованные процедуры их оформления. Объем заказа обычно меньше, а частота доставки увеличивается, чтобы снизить затраты на поддержание товарных запасов. К числу особенностей этих ситуаций закупки относятся более высокая зависимость от меньшего числа

поставщиков, отсутствие дефектов продукции, участие поставщика в разработке продукта, осуществление поставки «точно в срок», совместное использование коммуникационных сетей (с применением новейших информационных технологий), возрастание доли сервисного обслуживания и усложнение процесса принятия решения о закупке, затрагивающего многочисленные подразделения и уровни управления.

Проблемы стратегического партнерства покупателя и продавца

Прочные взаимоотношения продавца и покупателя, находящиеся на том конце шкалы, где расположены *стратегические альянсы*, имеют свои проблемы и риски [21, с. 75–81]. Риски, относящиеся к неопределенности на рынке и неопределенности при совершении сделки, можно уменьшить, но тут возникает другой вид риска – происходящий из повышенной зависимости. Высокий уровень доверия и наличие обязательств партнеров по отношению друг к другу не означают, что дело не дойдет до конфликта – особенно если имеет место дисбаланс власти, который неизбежен, если взаимодействующие стороны существенно различаются по размеру.

Отдельная проблема, на которую указывают маркетологи, вступавшие в стратегическое партнерство с клиентами, – это стремление функциональных менеджеров (особенно занимающихся закупками) организации-клиента «играть по старым правилам». К примеру, покупатель может настаивать на использовании спецификаций, которые не были разработаны в сотрудничестве с партнером, может проводить конкурентные торги и акцентировать внимание на низкой цене в ущерб таким соображениям, как качество и технологические инновации.

При планировании отношений очень важно предвидеть возможности возникновения конфликтов и разрабатывать механизмы их разрешения. Юридическое соглашение само по себе вряд ли поможет разрешить конфликт и направить партнеров по пути взаимного доверия и сотрудничества. Опытные менеджеры утверждают, что люди, ответственные за поддержание отношений, должны заниматься и их планированием. Взаимные визиты сотрудников покупающей и продающей организаций – представителей различных уровней руководства и производства – как показывает практика, являются ценным средством формирования взаимопонимания и создания простых механизмов решения проблем. Диалог и совместное решение

проблемы становятся главным инструментом обмена информацией и разрешения конфликтов.

Утверждается, что концепция сбалансированного бизнес-портфеля стратегических партнерств с разработанной для каждого случая моделью управления и расходования ресурсов может быть эффективным инструментом управления [22]. Развитие отношений с клиентом требует инвестиций, причем привлекательность этих отношений определяется общностью интересов и предполагаемой ценностью долгосрочных отношений с клиентом. Крапфель (Krapfel), Сэлмонд (Salmond) и Спекман (Spekman) предлагают маркетологам действовать следующим образом: сначала *классифицировать* отношения, а затем *выбрать стиль* управления, соответствующий данному типу отношений. В результате была получена классификация клиентов-партнеров и стилей управления, которая показана на рис. 3–2. Авторы утверждают, что при управлении отношениями важно, чтобы у покупателя и продавца были схожие или соответствующие стили управления, то есть требуется осуществить *процесс приведения в соответствие*. Очевидно, что проблем не избежать, если одна из сторон рассматривает отношения как единичную сделку, а другая надеется положить начало стратегическому партнерству. Решая аналитическую задачу, маркетолог должен определить наиболее точно (обычно – при наличии неполной информации), как именно покупатель воспринимает отношения с продавцом. В схеме Крапфеля, Сэлмонд и Спекмана четвертым этапом управления стратегическими отношениями являются *маркетинговые сигналы* – обмен информацией между покупателем и продавцом для контроля и совершенствования управления отношениями. Маркетинговые сигналы могут создать фундамент, на котором будет построено доверие – главный соединительный материал любого стратегического партнерства.

Способы влияния

В распоряжении промышленного маркетолога имеется ряд тактик и стратегий, с помощью которых он убеждает потенциальных клиентов сделать покупку и формирует лояльность существующих клиентов с целью увеличения ими объема закупок. Эти способы влияния можно свести к четырем основным – убеждение, компромисс, торг и переговоры. В реальной ситуации купли-продажи эти способы влияния обычно в той или иной степени сочетаются, дополняя друг друга.

Рис. 3–2. Управление стратегическим партнерством покупателя и продавца

Типы отношений

Ценность отношений*

Высокая

Низкая

Альянс (партнер)	Отношения (друг)	Высокая
Отношения (соперник)	Сделка (знакомый)	Низкая

Общность интересов

* Зависит от:

степени дифференциации продукта; наличия товаров-заменителей;
прибыли; роли в стратегии компании; бизнес-портфеля; объема закупок;
легкости, с которой можно сменить клиентов; затрат, связанных со сменой;
снижения расходов благодаря эффективной организации работы компании-покупателя.

Модели управления отношениями

Партнер	Друг
<p>Высокие экономические инвестиции Высокая взаимозависимость Высокие затраты, связанные со сменой партнера Индивидуальный отклик</p>	<p>Общие цели Низкая (текущая) экономическая ценность Обмен информацией Ограниченные инвестиции Могли быть или могут стать партнерами Мониторинг потребностей, совместное планирование</p>
Соперник	Знакомый
<p>Высокая ценность отношений, но низкая общность интересов Желание справиться самостоятельно Могут быть как клиентами, так и конкурентами Вступают в отношения, потому что вынуждены, а не потому что хотят Ограниченные инвестиции и кастомизация Имеют план ухода из бизнеса Ищут других партнеров</p>	<p>Рыночные отношения Их много Стандартные продукты и производители Минимальные инвестиции Взаимодействуют через дистрибьюторов, а не напрямую</p>

Источник: Robert Krapfel, Deborah Salmond, and Robert Spekman, «A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships», Working Paper, University of Maryland, June, 1990

Убеждение

Убеждение — это способ влияния, который отчетливо прослеживается в традиционном взгляде на торговлю как на процесс убеждения клиентов в необходимости совершить покупку. При таком подходе торговый представитель достаточно хорошо знает своего клиента и его потребности, чтобы понять, как заставить его приобрести продукт. Торговое взаимодействие описывается рядом «состояний» покупателя — таких как внимание, интерес, желание и действие, — через которые его искусно проводит продавец. При окончательном анализе оказывается, что цель убеждения — навязать покупателю волю продавца, показав, каким образом предложение последнего может удовлетворить потребности клиента. Продажа при этом рассматривается как некое завоевание.

В качестве способа влияния убеждение производит краткосрочный эффект, но главная его слабость заключается в том, что оно делает покупателя доступным для воздействия и убеждения со стороны конкурирующего торгового представителя. Убеждение не основывается на доскональном понимании организации клиента и его потребностей, оно не имеет долгосрочной ориентации на построение прочных отношений между покупателем и продавцом — внимание сосредоточено, главным образом, на получении заказа. Считается, что представитель во время презентации контролирует ряд моментов, которые при правильном использовании могут вызвать покупательский интерес и способствовать заключению сделки. Конкуренция продавцов и различные схемы компенсаций обычно основаны на такой модели влияния, как убеждение, которая имеет целью стимулировать рост продаж, мотивируя торгового представителя работать упорнее.

Подход к процессу продаж как к торговому искусству предполагает, что заказ — это «приз» для торгового представителя, который он получает за свои усилия и который ему уступает покупатель. Эти представления о победе и поражении, о победителе и побежденном выглядят несколько неуместными в отношениях между промышленными маркетологами и их клиентами-организациями. В равной степени они неуместны и как взгляд на тактику закупок, при котором покупатель пытается выиграть что-то у торгового представителя и доминировать во взаимодействии с ним.

Компромисс

Такой способ влияния, как компромисс, также имеет негативное значение. Если убеждение построено на модели «я выиграл, ты

проиграл», то компромисс — это «и ты, и я в чем-то проигрываем». Результатом является решение проблемы, которое приемлемо для обеих сторон, но на самом деле никого не удовлетворяет полностью. Оно основано на негативном представлении об отношениях между покупателем и продавцом как о состязательном процессе. В реальных ситуациях промышленных продаж этот взгляд, возможно, встречается гораздо чаще, чем следовало бы.

Компромисс означает, что обе стороны ощущают себя оказавшимися в тупиковой ситуации, в которой они должны сделать все, что в их силах, но при этом не смогут достичь всех своих целей. Такой способ влияния характерен для рынков с немногочисленными альтернативными источниками поставок или для рынков недифференцированных продуктов. Нахождение компромисса требует длительного времени, потому что каждая из сторон пытается не уступить в том, о чем просит другая сторона. К согласию прийти трудно, ибо суть процесса заключается в том, чтобы отказаться от чего-то, а не получить что-либо. Исход часто зависит от силы сторон, которая определяется размером компаний и наличием альтернативных поставщиков или клиентов. Если одна из сторон гораздо сильнее другой, то компромисс может превратиться в процедуру, когда более слабая сторона уступает требованиям более сильной; в долгосрочной перспективе такая ситуация нестабильна, потому что более слабая сторона будет искать выход из затруднительного положения.

Компромисс, как и убеждение, стратегия краткосрочная и не годится как способ построения эффективных отношений между покупателем и продавцом.

Торг

Ведение торга предполагает, что обе стороны-участницы процесса взаимозависимы и что, сотрудничая и конкурируя, они могут определять как общую ценность результатов сотрудничества, так и способ распределения этой ценности. Торг — это *стратегическое взаимодействие*, ориентированное на достижение цели, взаимозависимое поведение двух или более сторон, которое предполагает, что выбор каждой зависит от ее оценки действий другой стороны. Теория торга проводит различие между ситуациями, когда участники действуют рационально, и ситуациями, когда действия сторон являются нерациональными. Однако теория торга не получила широкого распространения в повседневной практике промышленных компаний [23, с. 408].

К моделям торга в промышленном маркетинге часто относят особый случай конкурентных торгов, где цена выступает ключевой стратегической переменной. Но этот вид торгов действительно особенный, потому что кроме цены для покупателя могут быть важны и многие другие переменные. В предыдущей главе, обсуждая стратегии закупок, мы выяснили, что надежность источника часто оказывается гораздо важнее цены, а рассмотрение ситуаций закупки и их влияния на взаимодействие покупателя и продавца показало, что неопределенность при совершении сделки может сместить фокус внимания с цены на доставку и надежность.

Базовая предпосылка в моделях торга — действующие лица могут сотрудничать ради получения взаимной выгоды, хотя сотрудничество и не максимизирует ценность результатов ни для одной из сторон. Эта предпосылка актуальна в большинстве ситуаций промышленного маркетинга. Продавец и покупатель могут вступить в сотрудничество и увеличить общую ценность сделки для них обоих либо отказаться от сотрудничества и попытаться максимизировать ценность самостоятельно. С теоретической точки зрения, взаимодействие продавца и покупателя можно охарактеризовать как игру двух лиц с ненулевой суммой.

Переговоры

Переговоры — это процесс, имеющий целью максимизировать ценность взаимодействия как для покупателя, так и для продавца. При этом признается, что стороны ведут торг, находясь в ситуации стратегического взаимодействия, и что сотрудничество может повысить общую ценность этого взаимодействия. Кроме того, признается, что взаимозависимость покупателя и продавца позволяет каждому из них поставить цель максимизировать общую ценность сделки, вместо того чтобы пытаться увеличить свою долю. Переговоры подразумевают долгосрочные отношения между покупателем и продавцом.

В одной из работ, посвященных ведению переговоров, этот процесс характеризуется как «беспроигрышные переговоры для обеих сторон» с целью максимизации прибыли как для покупателя, так и для продавца. Согласно этому взгляду, переговоры имеют пять преимуществ, по сравнению с другими способами влияния:

- (1) представление о покупателе как о лице, которое может своим поведением повысить ценность отношений «покупатель–продавец»;
- (2) создание атмосферы доверия между покупателем и продавцом;

- (3) позиционирование торгового представителя как советника и консультанта для покупателя, а не мастера уговоров или соперника;
- (4) стимулирование обмена информацией, необходимого для наилучших долгосрочных решений проблем покупателя;
- (5) содействие построению прочных долгосрочных отношений [24].

Хотя в ходе коммуникаций обычно не ставится цель — достичь краткосрочных результатов, имеющих наибольшую ценность только для одной из сторон, — переговоры максимизируют долгосрочную ценность отношений и значительно повышают вероятность того, что результат будет более чем удовлетворительным для обеих сторон.

Для эффективных переговоров требуется не только позитивное отношение к клиенту и к формируемым отношениям между покупателем и продавцом, но и понимание потребностей покупателя и знание ситуации закупки. Концептуальная основа для понимания промышленных покупателей была представлена в главе 2 и выше в данной главе.

Наш вывод очевиден: переговоры — наиболее подходящая, по сравнению с простым убеждением и компромиссом, стратегия влияния в условиях существования сложных отношений между покупателем и продавцом на промышленном рынке. Для использования переговоров в качестве способа влияния требуется, чтобы торговый представитель и покупатель развивали в своей работе навыки взаимодействия более высокого порядка, чем те, которые характерны для традиционного взгляда на процесс продаж. Торговый представитель должен смотреть дальше получения заказа — его главной целью должно быть создание среды, благоприятной для дальнейшего развития отношений с клиентом. А покупатель должен мыслить в терминах «воспитания» эффективных поставщиков. Каждая из сторон должна думать о том, что она может внести в отношения, а не о том, что она может получить от сделки. Торговому представителю следует избегать соблазна получить текущий заказ любой ценой — вместо этого он должен развивать долгосрочное видение и стараться максимизировать свою ценность в качестве поставщика для клиента. Вместо «Что убедит вас сделать покупку?» следует спрашивать «Каковы ваши потребности и каким образом моя компания сможет удовлетворять их наилучшим образом в течение длительного времени?» и «Как мне сделать мою компанию и ее предложения наиболее привлекательными для вас? Что мы можем для вас сделать?» Такой взгляд на отношения покупателя и продавца подразумевает готовность адаптировать товарное предложение

продавца к потребностям отдельного клиента. Иными словами, как мы уже говорили выше, в стратегической (долгосрочной) перспективе промышленного маркетинга продукт является переменной величиной, а не заданной.

Переговоры — это длительный процесс, требующий осмотрительного использования ресурсов компании. Главная обязанность промышленного торгового представителя — внимательно выбирать цели и не тратить понапрасну ресурсы в ситуациях с низкой потенциальной ценностью. В переговорах должны участвовать несколько руководителей и специалистов компании, и их роли должны быть тщательно спланированы. В качестве инструмента для оценки ожидаемых расходов на переговоры при заключении крупных сделок и для оценки вероятности успеха была предложена методика под названием GERT (Graphical Evaluation and Review Technique, Метод графической оценки и анализа). В число данных для анализа GERT включены расходы, время и оценка вероятности, информацию о которых можно получить из «истории» переговоров [25, с. 7–13].

Принцип взаимности

Принцип взаимности, или взаимные сделки — это особый случай ведения переговоров, система взаимного патронажа, при которой каждая из сторон является для другой одновременно и продавцом, и покупателем. Принцип взаимности — это и использование своей покупательской способности для обеспечения продаж, и приоритетность совершения закупки у своих собственных клиентов. Однако проблемы и трудности, связанные с принципом взаимности, не ограничиваются процессом переговоров.

Всегда считалось, что взаимные сделки широко распространены в промышленном маркетинге, особенно в отраслях, где продукты дифференцированы незначительно — например, в нефтяной, транспортной, лакокрасочной и других отраслях. Если продукты относительно однородны, а жесткой ценовой конкуренции нет (впрочем, достаточно и одного из этих условий), то, скорее всего, речь будет идти о взаимных сделках. А если одна из фирм является основным поставщиком для другой, то это становится дополнительным фактором в пользу применения принципа взаимности. Наконец, если у одной из фирм есть избыточные производственные мощности и она хочет их задействовать, то вероятность заключения взаимной сделки тоже довольно высока [26, с. 47–54].

При прочих равных условиях следует признать, что фирма, которая делает закупки у своих клиентов, поступает правильно. Здесь речь идет о таких ценностях, как честность, предупредительность и добросовестность. Если мы посмотрим на масштаб деятельности и сложность многих современных транснациональных фирм и промышленных конгломератов, то увидим, что аргументов в пользу принципа взаимности действительно очень много. К сожалению, несмотря на главный аргумент «за» — *это имеет смысл*, все не так-то просто. Очень часто процедуры становятся чрезмерно сложными, и простая взаимность (*при одинаковых ценах на рынке имеет смысл покупать у ваших клиентов*) превращается во взаимность принудительную (*покупайте у нас на благоприятных, возможно неконкурентоспособных, условиях, иначе мы откажемся покупать у вас*).

В основе схемы взаимных сделок лежит сложная система ведения записей о закупках у клиента, передача этих данных менеджерам по продажам и использование этой информации в целях получения от клиента соразмерных заказов. Если покупатель скован требованиями взаимности, то он уже не может воспользоваться преимуществами конкурентного рынка. Продавцы слишком часто строят отношения с покупателями по принципу взаимности, чтобы избежать ценовой конкуренции.

Таким образом, построение отношений такого рода может быть разным — от скрытого до принудительного. И, скорее всего, чем оно агрессивнее, тем более неполноценными будут отношения «продавец–покупатель». В последние 20–30 лет в судах довольно часто рассматривались в связи с подозрением в нарушении антимонопольного законодательства дела о совершении взаимных сделок. Причем в суде наличие организованных систем мониторинга закупок и информирования менеджеров по продажам об этих данных рассматриваются как признак взаимной сделки. В результате членство в торговых ассоциациях было объявлено практически незаконным. С другой стороны, отсутствие подобных формальных соглашений, скорее всего, будет достаточной защитой от обвинений в незаконном использовании взаимных сделок.

Суть претензий к взаимным сделкам лаконично сформулировал глава Антимонопольного комитета Министерства юстиции Р. Л. Макларен (R. L. McLaren) в тот период, когда правительство наиболее энергично занималось этим вопросом:

В частности, в случае с крупными диверсифицированными компаниями, программы взаимности подменяют собой естественные и общепринятые способы продажи, то есть основанные на цене, качестве

и обслуживании, – что не оставляет никаких шансов более мелким или менее диверсифицированным конкурентам⁴.

С другой стороны, учитывая масштабы деятельности типичной промышленной корпорации, избежать сделок с поставщиками, которые также являются и клиентами, практически невозможно. Поэтому взаимность никогда не удастся объявить незаконной. Проблема связана скорее с принудительным использованием покупательской способности для ограничения конкуренции.

С точки зрения менеджера по закупкам, основная идея заключается в том, что взаимные сделки ослабляют ценовую конкуренцию. Одно из исследований показало, что подавляющее большинство менеджеров по закупкам испытывают неприязнь к взаимным сделкам, так как считают, что подобные соглашения требуют компромиссного решения, при котором обе стороны проигрывают. То же самое исследование выявило, что менеджеры по продажам относились к принципу взаимности еще более негативно, причем большинство из них заявляли, что такой подход следует объявить незаконным [27, с. 26–35].

Взаимные сделки могут стать чрезмерно сложными, особенно если в них участвуют клиенты клиентов. Например, в ходе показательного судебного дела компании E. I. DuPont de Nemours было предъявлено обвинение в том, что она, владея значительным пакетом акций General Motors, ограничивала конкуренцию при закупках этой компанией тканей и автомобильных эмалей. В другом деле, связанном с этим, конкурент компании E. I. DuPont de Nemours выдвинул обвинение в том, что DuPont попыталась увеличить свои продажи взрывчатых веществ, оказав давление на издательство Curtis Publishing Company, в чьих журналах печаталась реклама DuPont. Как сообщается, компанию Curtis попросили оказать давление на ее дочернюю фирму – Castonia Paper Company, которая закупала в больших количествах уголь у компании Rochester and Pittsburgh Coal Company, – чтобы вынудить ее покупать взрывчатые вещества у DuPont.

Проведенные в конце 1970-х годов исследования деятельности компаний показали, что процент взаимных сделок существенно сократился в результате более жесткой трактовки взаимных сделок и применения к ним антимонопольных законов. В целом, результаты этого исследования подтверждают, что принцип взаимности неизбежно используется в бизнесе крупных диверсифицированных корпораций

⁴ Цитата приведена в колонке «Notable and Quotable», *The Wall Street Journal*, May 8, 1969, p. 20.

и его нельзя сделать незаконным, в то время как принудительная, препятствующая конкуренции взаимность откровенно противоречит антимонопольному законодательству. Цитируем автора данного отчета:

...Можно сказать, что взаимные закупки, как практика подрыва свободной конкуренции, практически прекратились. Когда правоприменяющие органы заинтересовались этой маркетинговой практикой, стало очевидно, что противоконкурентный принцип взаимности не удастся утаить и что он незаконен [28, с. 54–59].

Подводя итоги, скажем, что принцип взаимности — это особый случай преодоления затруднений между покупателем и продавцом. Крупным промышленным фирмам, вероятно, не удастся избежать случайной взаимности, то есть необходимости делать закупки у собственных клиентов. Но принудительная взаимность, когда ставка делается на формальные системы отслеживания закупок поставщиками, снижает эффективность менеджера по закупкам и зачастую может оказаться незаконной. Поскольку многим фирмам не удастся избежать заключения взаимных сделок, принцип взаимности сам по себе нельзя считать незаконным или нежелательным. Но следует проявлять осторожность и следить за тем, чтобы принцип взаимности не стал доминирующим фактором как при выборе поставщиков, так и при переговорах с клиентами.

Отношения с клиентами клиентов

Нередко случается — особенно при выводе на рынок нового продукта, — что промышленный маркетолог сталкивается с необходимостью оказывать влияние на клиентов целевого покупателя. Например, производитель картонных коробок, продающий их производителю мороженого, может посчитать необходимым рекламировать свою новую упаковку розничным продавцам и даже потребителям, чтобы убедить производителя мороженого купить именно ее. Точно так же производители авиационных двигателей обычно адресуют свои маркетинговые акции покупателям самолетов (например, авиакомпаниям), а не производителям самолетов, на которые будут устанавливаться эти двигатели. При этом главная задача заключается в том, чтобы заставить авиакомпанию выбрать определенный двигатель до того, как она сделает заказ производителю самолетов.

Одной из сложностей промышленного маркетинга является необходимость продавать продукцию клиентам клиента и становиться таким образом конкурентом своих клиентов. С такой дилеммой сталкивается любой производитель комплектующих, который продает их как OEM-производителям, так и конечным пользователям. Например, компания Cummins Engine одновременно является поставщиком дизельных двигателей для General Motors и главным конкурентом одного из отделений General Motors – Detroit Diesel. Так что, приобретая грузовик у General Motors, покупатель может заказать двигатель одного из двух производителей.

Отношения с клиентами клиентов могут быть очень деликатной темой. В некоторых случаях клиент ожидает, что поставщик поможет ему продвигать продукт среди потребителей. В других случаях такие pull-стратегии могут рассматриваться как вмешательство в отношения клиента с его собственными клиентами, особенно если это делается скрытно. Наиболее эффективной такая маркетинговая деятельность будет в том случае, если она тщательно планируется и координируется совместно с клиентом. Характер подобных действий, которые требуют от торгового представителя значительных временных затрат, рекламной активности и технического обслуживания, часто становится предметом переговоров. Чтобы переговоры были продуктивными, следует прийти к согласию по поводу целей программы влияния на клиентов клиента – таким образом обе стороны смогут увидеть, какие выгоды они получат, если приложат усилия.

Сервисное обслуживание

Мы уже определили промышленный продукт как совокупность отношений между поставщиком и клиентом. Предлагаемое сервисное обслуживание дополняет основной физический продукт, создавая общую ценность отношений с клиентом. В предоставлении услуг могут участвовать многие сотрудники и отделы организации-поставщика, включая производственный, конструкторский, транспортный и рекламный отдел, отдел проектирования «под заказ», отдел по стимулированию сбыта, отдел кредитования и ремонтную службу. Одна из главных обязанностей промышленного торгового представителя – планировать и координировать роли всех этих действующих лиц в процессе их взаимодействия с клиентами. А одна из основных задач маркетолога – интегрировать

различные элементы во всестороннюю маркетинговую стратегию. В главе 1 упоминалось, что одна из уникальных особенностей промышленного маркетинга – это функциональная взаимозависимость, то есть эффективность маркетинга зависит от деятельности многих других подразделений, не контролируемых напрямую маркетологом.

Пакетирование услуг

Все более важным вопросом для многих промышленных маркетологов становится *пакетирование услуг*. Специалисты должны определить, какие услуги следует включать в базовое товарное предложение, а какие предлагать (и назначать на них цену) отдельно. Эта сложная проблема уходит корнями в бизнес-стратегию фирмы и ее позиционирование на рынке. (*Позиционирование* будет подробно рассмотрено в следующей главе.) Фирма, которая позиционирует себя в качестве компании, предлагающей полный пакет услуг, должна создавать у клиента ощущение наибольшей ценности, оправдывающей достаточно высокую цену, обеспечивающую покрытие расходов на предоставление полного пакета услуг.

И напротив, есть участники рынка, чье предложение ценности для клиента заключается в предоставлении только необходимых услуг на выбор и по более низким ценам. Дилемма заключается в том, что компания, дифференцирующая свое торговое предложение за счет услуг, может обнаружить, что рискует стать неконкурентоспособной, предлагая слишком высокие цены, для того чтобы покрыть расходы на эти услуги. Особенно опасно для фирмы такое положение, если ее главные конкуренты – мелкие специализированные компании, тратящие гораздо меньше ресурсов на такие «побочные» функции, как маркетинг, администрирование и научно-исследовательская работа.

Значимость различных компонентов сервисного обслуживания меняется в зависимости от характера отношений с клиентом, от стадии жизненного цикла продукта и его типа. Недостаточный уровень сервиса может уменьшить эффективность маркетинговой программы, а избыток предоставляемых услуг в условиях жесткой конкуренции может привести к большим расходам и даже отсутствию прибыли. С другой стороны, надежный и привлекательный пакет услуг может стать ключевым элементом в стратегии дифференциации продукта и рыночного сегментирования, что будет защищать компанию от агрессивной ценовой конкуренции.

В случае с выводом действительно новых продуктов, связанных с высокой степенью риска для клиента, техническое обслуживание и помощь в использовании, скорее всего, будут важными компонентами маркетинг-микса. Часто ключом к успешному продвижению нового промышленного продукта являются положительные результаты совместных с клиентом технических разработок, которые показывают, что новый продукт может быть использован с выгодой для потенциальных клиентов. При этом следует продемонстрировать как его важные технические свойства, так и экономическую ценность. Обычно это подразумевает успешное применение в рабочих условиях, а не только при лабораторных испытаниях. Реальную экономическую ценность нового материала, процесса, детали или элемента оборудования можно определить только в условиях, максимально приближенных к реальным рабочим ситуациям.

Техническое сотрудничество покупателя и продавца в случае разработки элементов оборудования может способствовать усовершенствованию конструкции и созданию систем, включающих в себя данные элементы. Продавая детали и материалы, совместно с клиентскими методами разработки и производства продукта следует использовать программы сотрудничества.

Техническая грамотность и надежность поставщика — очень важные элементы его товарного предложения. Поскольку разработка продукта и производственных процессов обычно имеет конкурентную ценность для клиента, он будет заинтересован в защите инвестированных в это дело средств. Очевидно, что необходимы доверительные отношения с поставщиком вообще и отдельными сотрудниками поставщика в частности. Кроме того, можно разработать определенные договорные обязательства по совместному использованию результатов проекта. Это может касаться и патентов. Клиент имеет возможность попросить право на эксклюзивное использование деталей, материалов или процессов, разработанных совместно с поставщиком, в течение установленного периода времени. Зачастую клиент может сам инициировать проведение подобных разработок — либо предлагая концепции, либо предоставляя опытные образцы поставщику для производства [29, с. 63–74]. Следовательно, обязательства обеих сторон должны быть сформулированы как можно более подробно, чтобы избежать недопонимания и возникновения юридических проблем.

К теме развития рынков новых продуктов мы вернемся в главе 6.

На зрелых рынках спрос может быть растущим или устойчивым, но конкуренция будет более жесткой, если поставщики предлагают

схожие продукты. Главные элементы сервисного обслуживания на зрелых рынках — это доставка, почти незначительные (но очень важные) технические усовершенствования и поддержка, которые легко можно получить в месте продажи. Если продукт предлагают несколько поставщиков по конкурентоспособным ценам, то разница в доступности, незначительные преимущества в качестве продукта и технического обслуживания становятся очень важными отличиями товарного предложения поставщика. Для клиентов — при работе с непроверенными поставщиками — может быть очень высока как неопределенность на рынке, так и неопределенность при совершении сделки.

Уровень сервисного обслуживания традиционно предлагаемых на рынке продуктов часто определяется географическим положением сервисной службы клиента. В случае со зрелыми продуктами сервисная организация может быть составной частью сбытовой сети, которая должна быть достаточно развитой, чтобы обеспечить повсеместную доступность услуг.

При продаже оборудования важнейшими элементами сервисного обслуживания являются установка, эксплуатация и ремонт, а также наличие резервных комплектующих и запасных частей. Для деталей и расходных материалов главные аспекты обслуживания — это наличие материалов и помощь в их использовании для решения производственных задач. Доставка должна быть спланирована очень тщательно в том случае, если клиенты предпочитают не держать на складе большие объемы товарных запасов, чтобы сократить затраты на их хранение. В такой ситуации на поставщика ложится ответственность за поддержание определенного уровня товарных запасов. Для очень крупных клиентов поставщики деталей и материалов должны строить производственные помещения или центры дистрибуции поблизости от мощностей клиента. Все это требует установления договорных обязательств и построения долгосрочных отношений между покупателем и продавцом.

Резюме

В этой главе мы рассмотрели некоторые аспекты отношений между покупателем и продавцом, включая взаимодействие торгового представителя и потенциального клиента, стратегическое партнерство, способы влияния, принцип взаимности, отношения с клиентами клиентов и роль сервисного обслуживания. На протяжении всего обсуждения подчеркивалась важность взаимовыгодных,

долгосрочных отношений между поставщиками и клиентами. В частности, было сказано, что переговоры, имеющие целью максимизировать ценность сделки для обеих сторон, в промышленном маркетинге предпочтительнее таких способов влияния, как убеждение или компромисс.

Личные продажи были рассмотрены нами как форма двучленно-го взаимодействия (коммуникации двух лиц) с точки зрения ролевой теории. К факторам, определяющим реакцию покупателя на действия торгового представителя, мы отнесли наличие у покупателя в отношении него стереотипа, основанного на опыте предыдущих взаимодействий с торговыми представителями; репутацию продающей компании (надежность источника); восприятие покупателем ожиданий других членов закупочного центра; качество торговой презентации; тип неопределенности, воспринимаемой покупателем; этап процесса принятия решения о покупке; этап процесса распространения инновационного продукта. Обобщая, можно сказать, что взаимодействие покупателя и торгового представителя имеет комплексный характер.

Стратегическое партнерство покупателя и продавца становится все более распространенной формой взаимодействия в промышленном маркетинге, поскольку оно предлагает выгоды в виде повышения качества и снижения расходов. Однако, когда фирмы переходят от заключения единичных сделок к формированию более сложных отношений, заменяя влияние рыночных сил на процесс закупок административным и бюрократическим контролем, они сталкиваются с новыми управленческими задачами. Очень важно согласовывать стиль управления и объем финансовых инвестиций с типом отношений «покупатель–продавец», а также предвидеть еще на стадии планирования, возникновение каких проблем неизбежно. Это позволит в случае необходимости задействовать соответствующие процедуры разрешения конфликтов.

Сервисное обслуживание, включая помощь клиенту в продажах его собственным клиентам, зачастую является более важным, чем сам физический продукт. Характер услуг меняется в зависимости от типа продукта и стадии жизненного цикла, на которой он находится. В промышленном маркетинге сервисное обслуживание часто является ключевым показателем дифференциации продукта. Этот факт был отмечен нами в главе 1 при определении промышленного продукта как «совокупности экономических, производственных и личных отношений между покупателем и продавцом» и в нашем утверждении о том, что взаимозависимость покупателя и продавца — наиболее характерная черта промышленного маркетинга.

Литература

1. Robert E. Spekman, «Organizational Boundary Behavior: A Conceptual Framework for Investigating the Industrial Salesperson», in Richard P. Bagozzi (ed.), *Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research*, Report No. 79-107 (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1979).
2. Wayne K. Kirchner and Marvin D. Dunnette, «How Salesmen and Technical Men Differ in Describing Themselves», *Personnel Journal*, 37 (April, 1959).
3. John L. Mason, «The Low Prestige of Personal Selling», *Journal of Marketing*, 29 (October, 1965).
4. Carl I. Hovland, Irving L. Janis, and Harold H. Kelley, *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change* (New Haven: Yale University Press, 1953).
5. Carl I. Hovland and Walter Weiss, «The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness», *Public Opinion Quarterly*, 15 (Winter, 1951-1952).
6. Theodore Levitt, *Industrial Purchasing Behavior: A Study of Communications Effects* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965).
7. Edward E. Jones and John W. Thibaut, «Interaction Goals as Bases of Inferences in Interpersonal Perception», in R. Tagiuri and R. L. Petrullo (eds.), *Person Perception and Interpersonal Behavior* (Stanford, California: Stanford University Press, 1958).
8. Elihu Katz and Paul F. Lazarsfeld, *Personal Influence* (Glencoe, Ill.: The Free Press, 1955).
9. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962).
10. Frederick E. Webster, Jr., «Informal Communication in Industrial Markets», *Journal of Marketing Research*, VII (May, 1970).
11. John E. Morrill, «Industrial Advertising Pays Off», *Harvard Business Review*, 48, 2 (March-April, 1970).
12. Charles H. Patti, «Buyer Information Sources in the Capital Equipment Industry», *Industrial Marketing Management*, 6, 4 (October, 1977).
13. Elihu Katz, «The Social Itinerary of Technical Change: Two Studies on the Diffusion of Innovation», *Human Organization*, 20 (Summer, 1961).
14. Everett M. Rogers and George M. Beal, «The Importance of Personal Influence in the Adoption of Technical Changes», *Social Forces*, 36 (May, 1958).

15. David Mayer and Herbert Greenberg, «What Makes a Good Salesman», *Harvard Business Review*, 42, 4 (July–August, 1964).
16. Thomas V. Bonoma, «A General Theory of Interaction Applied to Sales Management», in Richard P. Bagozzi (ed.), *Sales Management: New Developments from Decision Model Research* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1979).
17. Barton A. Weitz, «Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework», *Journal of Marketing*, 45 (Winter, 1981).
18. Hakan Hakanson, Jan Johanson, and Bjorn Wootz, «Influence Tactics in Buyer–Seller Processes», *Industrial Marketing Management*, 5, 6 (December, 1876).
19. Roy D. Shapiro, «Toward Effective Supplier Management: International Comparisons», Working Paper No. 9–785–062, Harvard Business School, 1985.
20. Gary L. Frazier, Robert E. Spekman, and Charles R. O’Neal, «Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets», *Journal of Marketing*, 52, 4 (October, 1988).
21. Robert E. Spekman, «Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships», *Business Horizons*, 31, 4 (July–August, 1988).
22. Robert Krapfel, Deborah Salmond, and Robert Spekman, «A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships», Working Paper, University of Maryland, June, 1990.
23. Oran N. Young, *Bargaining: Formal Theories of Negotiation* (Urbana, Ill., University of Illinois Press, 1975).
24. Mack Hanan, James Cribbin, and Howard Berrian, *Sales Negotiation Strategies* (New York: AMACOM, 1977).
25. Monroe M. Bird, Edward R. Clayton, and Lawrence J. Moore, «Sales Negotiation Cost Planning for Corporate Level Sales», *Journal of Marketing*, 37, 2 (April, 1973).
26. Reed Moyer, «Reciprocity: Retrospect and Prospect», *Journal of Marketing*, 34, 4 (October, 1970).
27. Monroe M. Bird and C. Wayne Shepherd, «Reciprocity in Industrial Buying and Selling: A Study of Attitude», *Journal of Purchasing*, 9, 4 (November, 1973).
28. F. Robert Finney, «Reciprocity: Gone But Not Forgotten», *Journal of Marketing*, 42, 1 (January, 1978).
29. Eric von Hippel, «Has a Customer Already Developed Your Next Product?» *Sloan Management Review*, 18, 2 (Winter, 1977).
30. Dwyer, F. Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh, «Developing Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, 51, 2 (April, 1987), 11–27.

31. Frazier, Gary L., Robert E. Spekman, and Charles R. O'Neal, «Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets», *Journal of Marketing*, 52, 4 (October, 1988), 52–67.
32. Hovland, Carl I., Irving L. Janis, and Harold H. Kelley, *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1953).
33. Jackson, Barbara B., *Winning and Keeping Industrial Customers* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985).
34. Nierenberg, Gerard I., *The Complete Negotiator* (New York: Nierenberg & Zeif Publishers, 1986).
35. Raiffa, Howard, *The Art and Science of Negotiations* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982).
36. Spekman, Robert E., «Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships», *Business Horizons*, 31, 4 (July–August, 1988), 75–81.
37. Webster, Frederick E., Jr., *Field Sales Management* (New York: John Wiley & Sons, 1983).

4

Сегментирование, таргетирование и позиционирование

В основе любого решения о разработке маркетинговой стратегии лежит сегментирование рынка, то есть разделение его на более мелкие и однородные субрынки, для более эффективного таргетирования клиентов. Выбор клиентов — это самое важное решение, принимаемое любой промышленной компанией, поскольку условия работы с ними и необходимость выполнять определенные обязательства по отношению к ним будут определять расходование средств, бизнес-стратегию и организационную структуру компании. Маркетолог адаптирует товарное предложение, выстраивает ценовую политику, коммуникации и систему дистрибуции в соответствии с потребностями, предпочтениями своих клиентов и принятыми в их организациях процессами совершения закупки. Определив рыночные цели, компания должна принять решение о *позиционировании* в выбранных сегментах, то есть сформулировать свое *предложение ценности*, отражающее желаемое видение фирмы клиентами и ее отличия от конкурентов.

Выбор клиентов стратегически важен по той причине, что среди них есть и «плохие», и «хорошие». «Хорошими» являются те клиенты, которые могут получить максимальную выгоду от предложения поставщика, а также те, чьи потребности и покупательское поведение соответствуют возможностям данного поставщика. Они обычно предлагают фирме сделать то, что она может выполнить хорошо и что согласуется с ее стратегией. Они ценят ресурсы, которые организация расходует на решение их проблем, и готовы платить за это.

Для поставщика отношения с такими клиентами — важный источник стабильности бизнеса. Если организация и стимулирование сбыта осуществляются в установленном порядке, то соответствие потребностей клиента и возможностей поставщика будет укреплять взаимовыгодные долгосрочные отношения. В случае с предложением

нового продукта или в условиях выхода на новый рынок «хороший» клиент также характеризуется отсутствием эффективных отношений с другими поставщиками — либо из-за ограниченности технических возможностей последних, либо из-за таких недостатков в отношениях «покупатель–продавец», как, например, нереалистичная ценовая политика или несовершенная система дистрибуции.

«Плохие» клиенты, напротив, ослабляют фирму. Они требуют от нее того, что она не может или не хочет делать хорошо, того, что не согласуется с ее бизнес-стратегией. Они не ценят отношений и не готовы платить за ресурсы, которые фирма поставщика расходует на разрешение их проблем.

Хорошие клиенты ведут фирму в направлении, соответствующем ее стратегии, и способствуют развитию ее компетенций и ресурсов. Если у фирмы нет четкой стратегии развития бизнеса, то провести различие между «хорошими» и «плохими» клиентами становится нелегко.

В идеале, стратегия выбора клиентов основывается на доскональном анализе рынков и возможностей компании. Аналогично, правильная стратегия закупок, подкрепляемая четкой формулировкой задач, позволяет сделать обоснованный выбор одного поставщика из числа конкурирующих и «воспитать» эффективных поставщиков. Маркетологи также должны четко формулировать задачи при выборе потенциальных клиентов и формировании эффективных долгосрочных отношений с заказчиками.

Но, к сожалению, на практике выбор клиентов часто носит случайный и стихийный характер. Торговые представители и их менеджеры, руководствуясь текущими, краткосрочными целями, бывают рады любой удачной сделке. И тут возникает проблема: надо удовлетворить потребности клиента и выстроить долгосрочные отношения, а необходимых для этого возможностей у организации нет. Слабые стороны таких отношений могут проявиться в виде неудовлетворенности клиента, неправдоподобно низких цен, провала нового продукта на рынке, неэффективности системы дистрибуции, высоких маркетинговых затрат и высокой текучести клиентов.

Сегментирование рынка

Сегментирование рынка — это стратегия, дающая компании возможность определить круг клиентов и дифференцировать их по отклику на маркетинговую деятельность. Сегментирование позволяет

организации сделать правильный выбор из числа имеющихся на рынке альтернативных возможностей и адаптировать к ним маркетинговую стратегию. В основе рыночного сегментирования лежит сопоставление возможностей компании с неудовлетворенными потребностями клиента. Обычно для описания такой ситуации используется следующая метафора: рынок лучше обстреливать одиночными выстрелами, а не автоматными очередями. Выделение рыночных сегментов — это творческая работа, требующая как аналитических способностей, так и игры воображения. При этом маркетолог должен описать структуру рынков, характер потенциальных клиентов и отличительные особенности своей компании в абстрактных терминах. Выявление переменных сегментирования редко бывает простым или очевидным.

Критерии выбора переменных сегментирования

Переменные сегментирования — это характеристики клиентов, относящиеся к значимым различиям в демонстрируемом ими отклике на маркетинговое предложение. При выборе переменных, которые будут использованы при сегментировании промышленного рынка, следует учитывать три критерия.

Во-первых, переменная должна быть измеримой, иначе схема не будет эффективной. Если предлагается новаторская и расплывчатая схема сегментирования, маркетолог может посчитать необходимым провести полевые исследования. Стремление снизить издержки, а также особенности самой методики могут заставить компанию избрать менее жесткие критерии для определения переменной.

Во-вторых, переменная сегментирования должна быть релевантна для значительной по объему группы клиентов. То есть выбранная характеристика должна иметь отношение к нескольким клиентам и к важным различиям, определяющим их реакцию на маркетинговые стратегии. Таким образом, выделяемые сегменты должны быть достаточно крупными, чтобы заслуживать внимания, и в достаточной степени различающимися, чтобы оправдывать использование различных маркетинговых стратегий. Иногда на промышленных рынках один клиент оказывается достаточно крупным и имеет уникальный характер, поэтому рассматривается как отдельный и уникальный сегмент, но, как правило, сегменты представляют интерес лишь в том случае, если в них входит достаточно большое количество клиентов.

В-третьих, выбранная переменная должна иметь непосредственное отношение к маркетинговой стратегии. Выявленные различия клиентов должны относиться к различиям в их предпочтениях и покупательском поведении, что требует дифференцированного маркетингового подхода — предложения уникальных продуктов, избирательного ценообразования, заключения особых соглашений о дистрибуции, использования различных методов продаж и т. д. Риск здесь заключается в том, что выявленные сегменты теоретически могут быть интересными, но на практике не будут иметь реального стратегического значения.

Эффективная схема сегментирования позволяет выделить секторы с высокой степенью однородности клиентов. Также важно, чтобы сегменты отличались друг от друга. На языке статистики задачу такой схемы можно сформулировать следующим образом: «максимизировать дисперсию между группами и минимизировать дисперсию внутри группы».

Сегментирование на основе искомых выгод

Альтернативным принципом, по сравнению с сегментированием на основе демографических характеристик клиентов, является сегментирование на основе искомых выгод. Оно учитывает тот факт, что клиенты приобретают одни и те же продукты по разным причинам и отдельные характеристики продукта обладают для них разной ценностью. Например, одних клиентов при покупке станка будет интересовать в первую очередь точность металлообработки и качество изделия, изготовленного на этом станке; другие клиенты будут прежде всего оценивать возможность сократить с помощью этого станка себестоимость производства единицы продукции; а третьи будут больше всего интересоваться тем, каковы начальные капитальные затраты на закупку таких станков. Базовая идея сегментирования рынка на основе искомых выгод, заключается в том, что причиной разделения рынка на сегменты являются различия в причинах закупки и конечном использовании продуктов / услуг [1, с. 30–35].

Сегментирование на основе искомых выгод будет эффективно в том случае, если установлены идентифицируемые и измеряемые характеристики клиентов, прочно привязанные к определенным предпочтениям. Возвращаясь к нашему примеру, можно сказать, что интерес к точности металлообработки проявляют главным образом небольшие фирмы, обслуживающие авиационную промышленность. В то же время фирмы, для которых большое значение имеет экономия

затрат, обслуживают лишь несколько крупных клиентов и являются дочерними компаниями крупных диверсифицированных производителей. А проблема капитальных затрат наибольшее значение имеет либо для фирм-новичков, либо для фирм с небольшим ростом объемов продаж. При неумении привязать выгоды к таким заметным и измеряемым характеристикам сегментирование на основе искомых выгод невозможно. За последние два десятка лет концепция и техники сегментирования получили развитие в сфере потребительского маркетинга (особенно маркетинга фасованных товаров), однако ничего не написано об их использовании в промышленном маркетинге.

Мориарти (Moriarty) и Райбштайн (Reibstein) решили протестировать методы сегментирования на основе искомых выгод в сфере промышленного маркетинга. Их главной исследовательской задачей было проверить, можно ли сегменты, выделенные традиционным способом, разбить на более мелкие секторы при помощи сегментирования на основе искомых выгод. Изучив практику закупок компьютерных терминалов, Мориарти и Райбштайн пришли к отрицательному заключению. Хотя им и удалось выявить четкие сегменты (с помощью статистической техники под названием «кластерный анализ») на основе искомых выгод (быстрота, удобство в использовании, эстетические качества, совместимость, сервис и т. д.), они не смогли соотнести эти сегменты с традиционными переменными сегментирования – размером компании и кодом SIC (кодом Стандартной промышленной классификации).

Таким образом, сегменты, выделяемые на основе искомых выгод, нельзя идентифицировать на практике, не узнав сначала, получение каких преимуществ интересует клиента. Исследователи не смогли предложить никакой альтернативы данному методу сегментирования. Совершенно очевидно, что сегментирование на основе искомых выгод в сфере промышленного маркетинга нуждается в дальнейшем изучении, а в настоящее время промышленный маркетолог должен в большей степени полагаться на традиционные методы рыночного сегментирования [2, с. 463–486].

Стратегические альтернативы

В арсенале современного маркетолога имеются три типа стратегий, разработанных на основе базовой схемы сегментирования. Уровень конкуренции, характер рынка и ресурсы компании определяют, какая стратегия является наиболее адекватной в каждой конкретной ситуации. Повторяя вышесказанное, отметим, что цель

сегментирования – наиболее эффективно распределить маркетинговые ресурсы компании, чтобы использовать возможности, предоставляемые рынком – возможности удовлетворить потребности клиентов.

Концентрированный маркетинг подразумевает фокусирование всей маркетинговой деятельности на отдельном, тщательно выбранном сегменте. Результатом выбора такой стратегии обычно является довольно узкий ассортимент продуктов, которому, как правило, сопутствуют высокое качество и высокие цены, а также избирательные стратегии дистрибуции и стимулирования сбыта. К примерам компаний, использующих концентрированный маркетинг, можно отнести Hypertherm, производителя плазменных сварочных горелок, компанию Control Data Corporation, которая специализируется на крупных компьютерных системах, и Cairns&Brother – специалиста по изготовлению защитной одежды для пожарных.

Дифференцированный маркетинг – это, вероятно, самый распространенный тип стратегии сегментирования, при котором к двум (или более) тщательно выбранным сегментам применяются различные маркетинговые подходы. Фирма нередко решается вступить в конкуренцию в одних сегментах рынка и избегает других. Это может быть связано с отличиями товарных предложений. Также стратегии могут различаться в соответствии с подходами к продвижению продуктов – когда один и тот же продукт предлагается разным сегментам. Например, производители дизельных двигателей предлагают несколько товарных линий – для использования в области перевозок, в строительстве и на флоте, при этом в каждой товарной линии имеется несколько вариантов одного продукта, различающихся размером. Очевидно, что стратегии ценообразования, дистрибуции и стимулирования сбыта на разных рынках будут различаться. Напротив, производители легких грузовиков обычно предлагают один и тот же продукт в таких разных сегментах рынка, как фермерство, строительство, грузоперевозки и отдых, при схожих ценах и принципах организации системы дистрибуции. В отношении этих различающихся сегментов используются неодинаковые стратегии стимулирования сбыта.

Недифференцированный маркетинг – это отсутствие эффективного сегментирования. Такая ситуация может отражать недостатки анализа и планирования организационной деятельности, либо может быть результатом сознательного стратегического выбора из-за отсутствия серьезных различий между клиентами с точки зрения их отклика на маркетинговые усилия компании.

Хотя в определенных обстоятельствах использование недифференцированного маркетинга имеет смысл, обычно это все-таки является признаком стратегической слабости компании. Считается, например, что отсутствие эффективного сегментирования стало причиной краха компьютерного бизнеса компаний General Electric и RCA. Эти компании не смогли четко определить свою рыночную нишу и выстоять в борьбе против гиганта IBM. Кстати, IBM — превосходный пример компании, использующей дифференцированный маркетинг со специализированными товарными предложениями и разработанными маркетинговыми стратегиями для большого количества рыночных сегментов, выделенных по такому параметру, как размер компании-клиента, в разных отраслях промышленности и внутри отраслей.

Позиционирование

Позиционирование — это важная стратегическая концепция, разработанная в потребительском маркетинге, но в равной степени применимая и к промышленным продуктам и услугам. Оно тесно связано с тем, что мы определили как *предложение ценности* фирмы, то есть с причинами, по которым клиенты предпочитают вести дела с конкретной фирмой, а не с ее конкурентами.

«Битва за умы» — так назвали позиционирование авторы хорошо известной книги с тем же названием [3]. Формально же оно определяется как «...акт создания имиджа компании и предложения ценности, с тем чтобы клиенты данного сегмента понимали и ценили то, чем отличается компания от конкурентов» [4, с. 308]. Заявление о позиционировании может быть очень важным элементом коммуникации как для участников рынка, так и для самой организации. Оно позволяет формировать единое мнение относительно способности и обязательств фирмы удовлетворять определенный набор потребностей клиента. Позиционирование — это способ донести стратегию компании до клиентов.

Удачное заявление о позиционировании отражает три аспекта: целевой рынок, отличительную компетенцию, уникальную выгоду, то есть отвечает на три вопроса:

- (1) *Для кого* предназначен наш продукт?
- (2) *Что* мы продаем?
- (3) *Почему* клиент должен это покупать?

По логике, позиционирование должно следовать за сегментированием и таргетированием. Причины очевидны: позиционирование

происходит в сознании существующего / потенциального клиента и определяет положение компании в сравнении с ее конкурентами. Так, производитель наждачной бумаги в заявлении о позиционировании может указать:

Для использования при окраске автомобильных кузовов и применения в ремонтных мастерских. Наждачная бумага Gritty – позволяет поэтапно подготовить поверхность для работы ручным диспенсером.

Сильное позиционирование – необходимое, но не достаточное условие прибыльности бизнеса. Без позиционирования маркетинговая стратегия утрачивает фокус и направление, а предложение ценности нельзя будет донести ни до потенциальных клиентов, ни до сотрудников организации. На уровне компании заявление о позиционировании становится важной составляющей корпоративной культуры, формируемых ценностей и убеждений – всеобщего представления о том, как фирма предоставляет ценность клиентам.

Стратегическое сегментирование рынка

Специалисты международной консалтинговой компании McKinsey & Company разработали концепцию стратегического сегментирования рынка, которая может быть очень полезной для промышленных маркетологов. «Игровая доска» McKinsey – это матрица, состоящая из четырех ячеек, в которой даны ответы на вопросы «Где конкурировать?» (с вариантами «Продвигаться вперед и расширяться» и «Найти свою нишу») и «Как конкурировать?» (с вариантами «Продолжать игру» и «Новая игра»). Стратегическое сегментирование рынка – это процесс перехода от конкурентной ситуации типа «Продвигаться вперед и расширяться» к тому, чтобы занять четко определенную «свою нишу». Матрица показана на рис. 4–1.

Также компанией McKinsey & Company были определены пять типов стратегических рыночных сегментов по таким признакам, как:

- (1) конечное использование продукта;
- (2) тип продукта;
- (3) географический принцип;
- (4) покупательское поведение;
- (5) размер компании.

Специалисты этой компании также утверждают, что творческий анализ позволяет выделить сегменты с учетом комплекса этих признаков.



На основании собственного опыта специалисты McKinsey&Company заключают, что промышленные маркетологи в целом испытывают трудности с разработкой и реализацией нишевых маркетинговых стратегий по нескольким причинам. Они не решаются сконцентрировать усилия на нескольких рыночных сегментах, опасаясь снижения объемов продаж, кроме того, существует тенденция фокусироваться на объемах продаж, а не на прибыльности. Стремление к получению краткосрочной прибыли мешает менеджерам критически оценивать маркетинговые подходы. Также эксперты McKinsey отметили, что существует тенденция уделять слишком много внимания сегментированию как таковому, а не разработке стратегий для успешной конкуренции в данных сегментах. Наблюдается и недостаточное понимание сущности процесса ресегментирования рынков, что приводит либо к выделению слишком малого количества сегментов и, следовательно, уменьшает возможности для достижения реального конкурентного преимущества, либо к выделению слишком большого их количества и, соответственно, путанице и неразберихе¹.

Поскольку покупательское поведение на рынке b-2-b фундаментально отличается от покупательского поведения в потребительском секторе, методика сегментирования рынка и переменные, используемые в сегментировании, тоже должны отличаться. В промышленном сегментировании обязательно следует учитывать, что клиентами являются организации, что решения принимаются

¹ Это описание работы McKinsey о стратегическом сегментировании рынка основано на презентации Роберта Гарды (Robert Garda), директора компании McKinsey, сделанной на курсе по промышленному маркетингу и закупкам в Школе делового управления имени Амоса Така Колледжа Дартмут (22 января, 1991 г.).

группой лиц, взаимодействующих в рамках формальной организации, и что эти люди играют роли, оказывающие серьезное влияние на их поведение. Таким образом, характеристики организации, закупочного центра и самих действующих лиц являются значимыми для сегментирования, это «претенденты» на роль переменных сегментирования.

В ранних работах по сегментированию промышленного рынка эти понятия не были четко описаны. Схемы сегментирования b-2-b-рынка обычно базировались на признании того факта, что промышленных клиентов следует сегментировать по географическому признаку и с учетом конечного использования покупаемого продукта. А при описании закупочного центра не разграничивались поведенческие переменные, относящиеся к разным аспектам процесса принятия решения о закупке. Например, Робинсон (Robinson), Фэрис (Faris) и Уинд (Wind) предложили сегментировать промышленные рынки по типу ситуации закупки (повторная закупка без изменений, повторная закупка с изменениями и новая закупка) и стадии процесса принятия решения (от осознания необходимости закупки до выбора процедуры оформления заказов) [5]. Кернан (Kernan) и Соммерс (Sommers) в качестве критерия сегментирования рассматривают основные обязанности лица, влияющего на принятие решения о закупке, и его приверженность им [6, с. 59–72]. Фельдман (Feldman) и Кардозо (Cardozo) предложили сегментирование на основе закупочных стратегий, используемых разными покупателями при обработке информации и выборе поставщиков [7]. Янkelович (Yankelovich) предложил сегментировать промышленные компании в соответствии с типом проблемы, которую посредством закупки решает клиент (показатель, схожий с конечным использованием продукта), а также по степени уверенности покупателя в себе [8].

Все эти работы способствовали выделению новых принципов сегментирования промышленных рынков и позволили перейти от использования таких традиционных характеристик организации, как размер, географическое положение, код SIC и конечное использование продукта, к учету поведенческих характеристик самих участников процесса закупки. В некоторых работах прослеживалась тенденция рассматривать традиционный и поведенческий подходы как конкурирующие точки зрения. На самом деле при сегментировании должны учитываться оба эти подхода.

Любая характеристика процесса принятия решения о промышленной закупке или любая модель, описывающая данный процесс, могут быть использованы в качестве переменной сегментирования —

при условии, что их можно измерить и успешно использовать в работе. В предыдущих главах было предложено несколько таких переменных.

А. Характеристики покупающей организации:

- (1) тип организации – промышленная компания, образовательное учреждение, транспортная организация, больница, правительственное учреждение, коммунальное предприятие;
- (2) «демографические» характеристики организации – например, количество сотрудников, годовой объем продаж, членство в профессиональных ассоциациях (классификация SIC), географическое положение, количество заводов;
- (3) применение продукта – конечное использование;
- (4) тип ситуации закупки;
- (5) степень лояльности покупателя к поставщику, тип поставщика – «свой» или «чужой»;
- (6) наличие разных контрактов на закупку – соглашение о закупках с учетом годовой потребности, соглашение о закупках без накопления запасов и т. д.;
- (7) наличие или отсутствие принципа взаимности.

В. Характеристики закупочного центра:

- (1) структура (роли в процессе закупки);
- (2) стадия процесса принятия решения о закупке;
- (3) тип неопределенности, воспринимаемой в закупочном центре (неопределенность потребностей, неопределенность на рынке, неопределенность при совершении сделки);
- (4) степень децентрализации – распределение ответственности в рамках организации;
- (5) задача, решаемая закупочным центром;
- (6) временные ограничения;
- (7) способ разрешения конфликта, обычно используемый в закупочном центре (убеждение, компромисс, торг, переговоры);
- (8) правила принятия решений и типы используемых стратегий закупки.

С. Характеристики отдельных участников процесса принятия решения о закупке:

- (1) демографические (возраст, профессия, образование, опыт работы в отрасли);
- (2) роль (положение в структуре организации и закупочного центра);
- (3) профессиональные связи вне организации;

- (4) психографические (предпочтения и отношение к поставщикам и брендам, степень уверенности в себе);
- (5) ожидаемое вознаграждение или взыскание за принятие на себя риска;
- (6) «сфера ответственности» участника, его взаимодействие с другими членами закупочного центра и отношение к ним;
- (7) используемые покупательские критерии (надежность источника, цена, качество продукта).

Этот список не является исчерпывающим, но может проиллюстрировать взаимосвязь между стратегией сегментирования рынка и многими из упомянутых выше аспектов покупательского поведения промышленных компаний, включая организационные, межличностные и индивидуальные переменные.

Уникальные аспекты сегментирования промышленного рынка

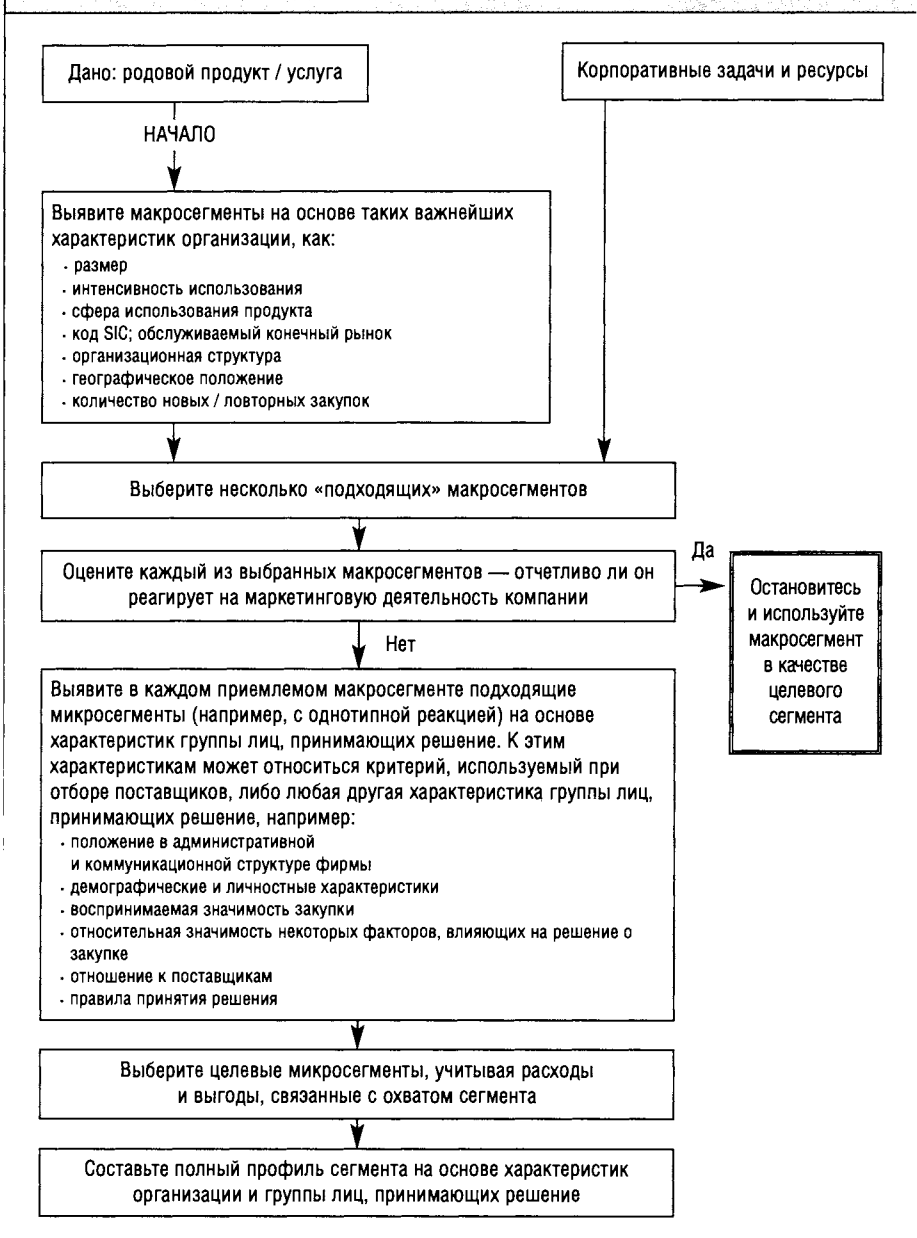
Потребительские рынки обычно делятся на сегменты на основе *демографических переменных*, таких как возраст, пол, стадия жизненного цикла семьи, количество детей, род деятельности, доходы, образование, или *психографических переменных*, например характеристик личности, предпочтений и ценностей. В предыдущих главах мы показали, что покупательское поведение на промышленных рынках фундаментально отличается от покупательского поведения в потребительском секторе. Очевидно, что промышленный клиент — это не отдельное лицо, но ряд взаимодействующих лиц, ответственных за принятие решения.

Сегменты промышленных рынков должны состоять из организаций или отдельных лиц? Могут ли быть использованы такие переменные, как возраст, доход, образование, характеристики личности и предпочтения, для сегментирования промышленных рынков, если учитывать фундаментальные различия между покупательским поведением на потребительском и промышленном рынках?

Двухэтапный подход к сегментированию промышленного рынка

Как же промышленному маркетологу, ответственному за принятие решения, выбрать один из множества различных подходов к сегментированию рынка и решить, какие переменные максимально

Рис. 4–2. Подход к сегментированию промышленных рынков



Источник: Yoram Wind and Richard Cardozo, op. cit., p. 156. Воспроизведено с разрешения

соответствуют его стратегическим задачам? Уинд и Кардозо провели полезное и простое различие между макросегментированием и микросегментированием [9, с. 153–166]. Их подход графически представлен на рис. 4–2. В своей концепции выделения микросегментов Уинд и Кардозо объединяют характеристики отдельных лиц и закупочных центров.

Макросегментирование

Макросегменты состоят из организаций со схожими характеристиками, имеющими прямое отношение к отклику на маркетинговую деятельность. Это традиционные, *не-поведенческие* рыночные сегменты, выделяемые по типу, размеру организации, коду SIC и т. д. При дифференцированном маркетинге различные продукты реализуются через различные каналы дистрибуции, при этом используются различные методы стимулирования сбыта. Такие стратегии макросегментирования часто находят отражение в «рыночной» форме организации с несколькими «менеджерами по рынку», каждый из которых отвечает за продажу продуктов отдельной группе клиентов.

Макросегменты отражают характеристики целевых рынков. Учитывая такие организационные характеристики, как размер, месторасположение и код SIC, можно объяснить различия в покупательском поведении. Поэтому следующий шаг – микросегментирование – может и не понадобиться. Маркетолог может продолжать работу с макросегментами, выбрав стратегию концентрированного или дифференцированного маркетинга. Данные для макросегментирования можно получить из вторичных источников – например, переписи предприятий – при минимальных затратах времени и денег. Для следующего этапа, микросегментирования, потребуются более подробные данные.

Микросегментирование

Микросегменты – это однородные группы покупателей внутри макросегментов. Переменные сегментирования, определяющие микросегменты, – это *поведенческие* переменные, которые характеризуют закупочные центры и их участников. Таким образом, в рамках одного макросегмента, определяемого согласно коду SIC и с учетом размеров фирмы, микросегменты могут определяться структурой закупочного центра, основными покупательскими критериями и степенью воспринимаемого риска.

Получить данные для разработки стратегии микросегментирования – более сложная задача, чем выделение макросегментов. Очевидно, что такую работу следует начать с общения со сбытовым персоналом компании, поскольку обычно именно торговые представители выступают хорошими источниками информации о клиентах и их покупательском поведении. В случае если отмечены сложные показатели покупательского поведения организаций – например, уверенность покупателя в себе и степень воспринимаемого риска, – может потребоваться проведение профессиональных исследований рынка. Одно из наиболее очевидных преимуществ этого двухэтапного метода сегментирования рынка заключается в том, что стоимость подобных исследовательских программ можно уменьшить, а затраты сделать более эффективными, сосредоточив их только в макросегментах с достаточным потенциалом, которые оправдают затраты на более доскональный микросегментационный анализ.

Полученные в ходе исследований результаты и сделанные выводы требуют, главным образом, уточнения стратегии стимулирования сбыта и в меньшей степени – уточнения стратегий в отношении продукта, цены и дистрибуции. Различия между микросегментами влияют на:

- выбор сотрудников покупающей организации, которым нужно назначить деловую встречу;
- разработку презентаций, которые бы подчеркивали определенные свойства продукта, релевантные критериям принятия решения, которыми пользуются эти сотрудники;
- выбор средств распространения рекламы для воздействия на лиц, влияющих на принятие решения;
- бюджетирование всей необходимой сбытовой деятельности, в зависимости от степени воспринимаемого риска и т. д.

Ряд эмпирических исследований показал жизнеспособность микросегментирования и сегментирования на основе поведенческих переменных, характеризующих промышленные рынки. Например, в ходе исследований процесса принятия решения о закупке промышленных защитных покрытий были выявлены восемь отдельных макросегментов на основе конечного использования продукта и классификации SIC, а в каждом макросегменте – от двух до пяти микросегментов, на основе характеристик структуры закупочного центра, относительной влиятельности членов группы и используемых покупательских критериев. Один из микросегментов характеризовался значимостью роли менеджера по закупкам, доверием к информации о лабораторных оценочных испытаниях и использованием цены

в качестве основного критерия принятия решения. В другом микросегменте главным влиятельным лицом был начальник производства, решение которого во многом зависело от советов технологов, прикладных характеристик продукта и его запаха [10, с. 370–376].

Кардозо сделал предварительные выводы о том, что микросегменты можно выделить на основе различий в закупочных стратегиях, причем каждой из этих стратегий соответствует определенная маркетинговая стратегия. Он описал две стратегии, которые используются менеджерами по закупкам.

- (1) «Синхронное сканирование» используется при высоких денежных затратах, когда вероятность того, что поставщик не удовлетворит требованиям спецификации, средняя / высокая; когда основной воспринимаемый риск – уплата премиальной цены; когда нет недостатка в управленческих ресурсах.
- (2) *Последовательная оценка* альтернативных поставщиков применяется, когда денежные затраты низкие, вероятность того, что поставщик не удовлетворит требованиям спецификации, низкая; когда основной воспринимаемый риск – нарушение графика поставок, а управленческие ресурсы для принятия решения ограничены [11, с. 433–440].

Было высказано предположение о том, что покупатели могут разрабатывать различные закупочные стратегии, чтобы снизить различные типы воспринимаемого риска. Это утверждение согласуется с рассмотренным в предыдущей главе анализом типов ситуаций купли-продажи (неопределенность потребностей, неопределенность на рынке, неопределенность при совершении сделки), который провели Хакансон (Hakanson), Йохансон (Johanson) и Вутц (Wootz) [12, с. 319–332]. В этих исследованиях говорится о том, что очень полезно учитывать взаимосвязи между поведенческими переменными сегментирования и инкорпорировать их в единую модель, а не воспринимать просто как набор переменных, то есть как «параллельные» объяснения покупательского поведения. Например, индивидуальные характеристики покупателя – скажем, уверенность в себе – могут быть основными факторами, определяющими степень воспринимаемого риска, напрямую связанного с типом используемой закупочной стратегии. Закупочная стратегия, в свою очередь, может оказывать серьезное влияние на структуру закупочного центра.

² Личностные переменные – переменные, обусловленные психологическими особенностями личности. – *Прим. ред.*

Более сложный взгляд на микросегментирование представлен в исследовании Уилсона (Wilson), Мэттьюса (Matthews) и Суини (Sweeney). Они установили связь между четырьмя личностными переменными² — уверенностью в себе, потребностью в определенности, потребностью в достижении³, воспринимаемым риском — и стилем принятия решений, характерным для агентов по закупкам — «нормативным» или «консервативным». «Нормативисты» использовали критерий ожидаемой денежной стоимости при оценке закупочных альтернатив; «консерваторы» — не использовали. Применяя дискриминантный анализ по четырем личностным переменным, авторы смогли правильно классифицировать (как «нормативистов» или «консерваторов») 75% объектов своего исследования — 132 канадских агента по закупкам. Однако из четырех личностных переменных только «потребность в определенности» была статистически значимой. Лишь около 30% агентов, применяющих в процессе принятия решения «рациональный» подход, можно было охарактеризовать как «нормативистов». Авторы утверждают, что для работы с «нормативистами» и «консерваторами» требуются разные методы маркетинговых коммуникаций, соответствующие их стилю принятия решений [13, с. 327–331].

Другой пример микросегментирования на основе поведенческих переменных предлагается в исследовании Шоффре (Choffray) и Лильена (Lilien), которое упоминается во второй главе [14, с. 17–29]. С учетом различий в предпочтениях и критериях принятия решения, демонстрируемых лицами, играющими определенные роли в закупочном центре, организации-покупатели были распределены по микросегментам на основании схожести их закупочных центров. Маркетологов попросили определить, какая из четырех моделей мультиличностного взаимодействия в рамках закупочного центра (группового принятия решения) лучше всего характеризует каждый из сегментов. Влияние всех ролей определялось опытным путем. В результате было подтверждено, что выделенные микросегменты требуют применения значительно отличающихся маркетинговых подходов (это касается и характеристик продукта, и методов стимулирования сбыта).

Шоффре и Лильен предложили более широкий подход к сегментированию и, вслед за Уиндом и Кардозо, разработали методику сегментирования промышленного рынка, состоящую из пяти шагов.

³ Потребность в достижении — стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей. — *Прим. ред.*

Шаг 1. Выделите макросегменты, состоящие из организаций, которые, скорее всего, будут реагировать на товарное предложение по-разному — из-за специфики отрасли, географического положения или других характеристик.

Шаг 2. Проанализируйте выборку, в которую включены фирмы, функционирующие на потенциальном рынке, и, построив специальную матрицу, определите в каждом макросегменте состав группы лиц, принимающих решение о закупке. В этой матрице столбцы будут соответствовать стадиям процесса принятия решения, а в строках будут отмечены лица (роли), вовлеченные в процесс; данные в матрице будут определять степень / процент ответственности каждого участника на каждом этапе процесса принятия решения о закупке.

Шаг 3. Определите показатель межорганизационного сходства, используя математический коэффициент связанности, и исключите из анализа «выделяющиеся» фирмы — имеющие серьезные отличия в процессе принятия решения по сравнению с большинством организаций в выборке.

Шаг 4. С помощью кластерного анализа выделите микросегменты — группы организаций, однородных по структуре их закупочного центра.

Шаг 5. Состав итоговых кластеров — микросегментов — изучается для качественной оценки других характеристик организаций, входящих в данный микросегмент⁴.

Шоффри и Лильен применили свою методику в крупномасштабном исследовании промышленного рынка кондиционеров на солнечных батареях.

Итак, двухэтапный подход к процессу сегментирования промышленного рынка оказался и высококачественным, и практичным. Проведенные недавно исследования, которые учитывали различные сложные поведенческие показатели, относящиеся к отдельным лицам, принимающим решение, и к закупочному центру как особой единице, продемонстрировали дееспособность стратегий микросегментирования. Можно заметить, что сегментирование промышленного рынка достигает того уровня сложности, который характеризует потребительский маркетинг. Двухэтапный подход учитывает, что покупательское поведение промышленных компаний есть уникальное сочетание индивидуальной мотивации

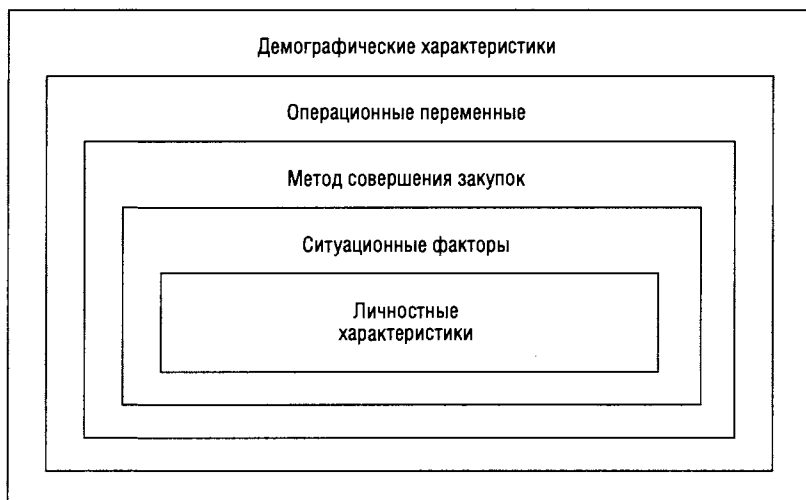
⁴ В приложении к статье [14] методика описывается гораздо подробнее, включая формулу, которая использовалась для измерения различий. — *Прим. авт.*

в процессе принятия решения и организационных процессов в контексте структуры, задач и технологий организации. В макросегментировании различные реакции участников рынка на маркетинговую деятельность соотносятся с такими организационными переменными, как конечное использование продукта, тип ситуации закупки, размер, код SIC и географическое положение. Микросегментирование позволяет выявить индивидуальные характеристики членов закупочного центра. В своей деятельности промышленная компания может ограничиться только макросегментированием, если оно проводится на основе значимых различий в реакции на маркетинговую активность. Но микросегментирование предоставляет дополнительные преимущества промышленному маркетологу, поскольку позволяет доработать сбытовую стратегию в соответствии с потребностями каждого микросегмента.

«Гнездовой» подход к сегментированию промышленных рынков

Бонома (Bonoma) и Шапиро (Shapiro) разработали более детальный подход к сегментированию промышленного рынка, названный «гнездовым» [15]. Исследователи утверждают, что при делении рынка на макросегменты (на основе таких характеристик, как географическое положение, размер, код SIC) и микросегменты из виду упускается ряд ценных переменных сегментирования. Бонома и Шапиро считают целесообразным сегментирование на основе демографических характеристик, операционных переменных, метода совершения закупок, ситуационных факторов и личных характеристик, как показано на рис. 4–3. Исследователи уравнивают макросегментирование с разбивкой на основании демографических характеристик, а микросегментирование — с разбивкой на основании личностных характеристик, в то время как другие авторы обычно включают в понятие «микросегментирование» учет ситуационных факторов и метода совершения закупок, а в определение «макросегментирование» — учет некоторых операционных переменных. Кроме того, как покажет дальнейшее обсуждение, разграничить операционные переменные, метод совершения закупок и ситуационные факторы на практике часто бывает трудно. Но, несмотря на эти возможные трудности, «гнездовой» подход играет очень важную роль: он расширяет наши представления о признаках, по которым можно сегментировать промышленные рынки, и представляет их в виде четкой схемы.

Рис. 4–3. «Гнездовой» подход к сегментированию промышленных рынков



Источник: Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983). Воспроизведено с разрешения

Демографические характеристики – сектор промышленности (классификация SIC), размер компании и географическое положение. Эти хорошо известные нам переменные легко измеряются и часто имеют непосредственное отношение к потребностям клиента и способам конечного использования продукта.

К *операционным переменным* относятся применяемые технологии, статус пользователя / не-пользователя, а также производственные, технические и финансовые ресурсы клиента. Возможно, именно в этом заключается преимущество «гнездового» подхода по сравнению с традиционными схемами сегментирования: к разряду технологий относятся продукт, производство и система дистрибуции клиента. Компании из одной и той же отрасли могут пользоваться при производстве одних и тех же продуктов совершенно разными технологиями, и эти технологические различия могут быть вполне подходящей основой для сегментирования. Очень важным отличительным фактором может быть и статус потенциального клиента, определяемый тем, пользуется или не пользуется клиент продуктом того типа, который предлагает маркетолог.

Примером может послужить компьютеризованная система комплектации заказов, которая разработана для использования с уже существующими складскими стеллажами, но может быть приспособлена и для применения со стеллажами других производителей. Очевидно, что потенциальные клиенты составят два отдельных сегмента: те, у которых установлены стеллажи данного производителя, и те, у которых установлены стеллажи конкурентов. Клиенты каждого из конкурентов могут составлять отдельный сегмент, если технические характеристики стеллажей заметно отличаются.

Производственные, технические и финансовые ресурсы клиента тоже могут быть вполне подходящей основой для сегментирования, поскольку для компании-продавца большое значение имеет то, может ли клиент купить и использовать предлагаемый продукт / услугу. Сегменты можно выделять, например, по способности клиента купить оборудование немедленно – в отличие от клиентов, которые сначала должны заключить соглашение об аренде, чтобы затем решить, какие инвестиции они могут себе позволить в дальнейшем. Компании, имеющие несколько производственных точек – часть для изготовления деталей, часть для сборки, – могут представлять собой уникальные сегменты для компаний, оказывающих еще и транспортные услуги. Достаточно подробную информацию о клиенте можно найти в отраслевых журналах и ежегодных отчетах, но самым важным источником такого рода данных являются торговые представители компании.

Метод совершения закупок предполагает учет таких переменных, как организация работы отдела закупок, структура власти в рамках закупочного центра, характер существующих отношений с поставщиками, политика в отношении закупок и покупательские критерии. Вопреки утверждению Бономы и Шапиро о том, что эти переменные не включены в традиционные схемы макро- и микросегментирования, в нашем обзоре был описан ряд случаев, когда эти переменные при микросегментировании учитывались. Они были отмечены в модели покупательского поведения промышленных компаний, разработанной Уэбстером и Уиндом [16], и рассматривались в главе 2, а также в концепции Шоффри–Лильена, описанной выше. Методы совершения закупок также активно изучались Кори [17]. Сегментирование на основе искомых выгод, описанное в этой главе, тесно связано с концепцией сегментирования на основе покупательских критериев, которые относятся к переменным метода совершения закупок.

К *ситуационным факторам* относятся срочность выполнения заказа, область применения продукта и объем заказа. В то время как представленные выше «гнезда» переменных описывают отдельных клиентов

(организации или конкретных лиц), ситуационные факторы могут привести к выделению отдельных сегментов *внутри* самой организации. Использование ситуационных факторов обнаруживает сходство с концепцией сегментирования на основе искомым выгод и может на практике усилить ее действенность. Данные о таких переменных, как срочность выполнения заказа, область применения продукта и объем заказа, должны быть легко доступны промышленному торговому представителю, в случае если отношения между покупателем и продавцом достаточно развиты.

На этом этапе возникает вопрос: мы по-прежнему говорим о сегментировании рынка или речь уже идет о планировании и реализации стратегий продаж ключевым клиентам? Должны ли мы считать определенные ситуации закупки в данной организации-клиенте особым случаем сегментирования рынка – либо сегменты, по определению, должны состоять из организаций и представляющих их отдельных лиц? Ситуационные факторы могут быть достаточной основой для сегментирования рынка, если они позволяют выделить сегменты, состоящие из нескольких клиентов. Например, клиенты, которым требуется доставка режущих инструментов в течение суток, могут составить один сегмент, обслуживаемый промышленными дистрибьюторами, а клиентов, планирующих свои закупки и размещающих заказы за несколько дней или недель до установленного срока доставки, может обслуживать непосредственно производитель. С другой стороны, уникальности ситуации закупки в данной организации-клиенте вряд ли достаточно для того, чтобы составить настоящий рыночный сегмент; по большому счету, все ситуации закупки уникальны. Если проявить нездоровый максимализм, внимание к ситуационным факторам может привести к формированию бесконечного количества рыночных сегментов. Следует всегда быть уверенным в том, что выявленные сегменты удовлетворяют основному критерию – являются достаточно значимыми и крупными, чтобы целесообразно было разрабатывать для них различные маркетинговые стратегии.

Другая проблема «гнездового» подхода – отсутствие четкого разграничения между методами совершения закупки и ситуационными факторами. (Обе эти категории отнесены к «организационным переменным», описываемым в модели Уэбстера и Уинда.) Не совсем ясно также, каково различие между ситуационными факторами и демографическими характеристиками. К примеру, принадлежность к отдельной отрасли является демографическим фактором, но также может определять тип применения продукта. Бонома и Шапиро осознают эти пересечения и заявляют, что «гнездовой»

метод следует применять гибко, внимательно обсуждая необходимость использования конкретных переменных на каждом этапе.

Личные характеристики членов покупающей организации – это последнее, «внутреннее гнездо». Ситуационные факторы названы «средним гнездом», а демографические характеристики, операционные переменные и метод совершения закупок объединены Бономой и Шапиро в три «наружных гнезда». К личностным характеристикам относятся индивидуальная мотивация покупателя, личные стратегии снижения риска, личное восприятие и степень сходства между отдельными представителями покупающей и продающей организаций. Если сравнивать данную концепцию с моделью Уэбстера и Уинда, то можно отметить сходство этих переменных с «индивидуальными». Как показал наш обзор нескольких примеров микросегментирования, индивидуальные характеристики могут быть очень полезной основой для дробления рынка.

Чего действительно не хватает «гнездовому» подходу, так это внимательного рассмотрения самого процесса принятия решения о закупке, происходящего в закупочном центре. Особенно необходимо изучать характер межличностного взаимодействия членов закупочного центра. Бонома и Шапиро рассматривают закупочный центр как элемент так называемой «структуры власти», который включают в понятие «метод совершения закупки». Но было бы более разумно определять закупочный центр как особый набор факторов. Похоже, что он является скорее «внутренним гнездом», чем «внешним». Закупочный центр – это не просто элемент организации, но также социальный и психологический феномен, характеризующий отношения между отдельными действующими лицами. Иными словами, переменные, относящиеся к межличностному взаимодействию – как в рамках закупочного центра, так и между представителями покупающей и продающей организаций, – очень важны, и их необходимо учитывать при анализе. Причем их следует рассматривать как нечто среднее между личными характеристиками и ситуационными факторами, а не объединять с другими характеристиками покупающей организации.

Как и в случае с основным подходом к макро- и микросегментированию, «гнездовой» подход имеет дедуктивный характер – предполагает движение от общего (демографические характеристики) к частному (личные характеристики). Тем не менее все более точная «подгонка» маркетинговых стратегий к различным группам потенциальных клиентов имеет смысл до тех пор, пока это приносит прибыль. Следует признать, что, несмотря на некоторое совпадение

в определении переменных сегментирования и на то, что многое из предлагаемого авторами «гнездового» подхода уже рассматривалось в предыдущих исследованиях, данная концепция значительно расширяет наши представления о сегментировании промышленного рынка, поскольку объединяет многие важные идеи в четкую схему. «Гнездовой» подход согласуется с представлениями о промышленных закупках и продажах как об интегрированном процессе и рассматривает отношения покупателя и продавца как основную единицу анализа в промышленном маркетинге.

Вертикальное сегментирование рынка

Вертикальные рыночные структуры определяют путь, по которому продукт следует от места своего производства к конечному пользователю. Если продуктом является сырье, а его конечной формой — часть потребительского товара, то вертикальная рыночная структура может быть очень сложной. На протяжении всего пути многочисленные отношения «покупатель–продавец» образуют цепочку сделок. Для продавца продукта выход на рынок в какой-нибудь точке этой цепи является стратегической возможностью. Выбор такой точки для выхода на рынок — важный элемент сегментирования промышленного рынка. С точки зрения оперативного управления, вопрос состоит в том, какую ценность надо добавить продукту в его «сыром» виде, прежде чем заключать сделку.

Вертикальное сегментирование рынка, или выбор точки выхода на рынок, имеет прямое отношение к продуктовой стратегии. Когда маркетолог добавляет продукту ценность, он выполняет функции посредника на данном рынке. В этом случае он конкурирует со своими потенциальными клиентами — ситуация, обычно имеющая негативные последствия. Еще хуже дело обстоит, если при этом затрагиваются интересы существующих клиентов.

Можно отметить несколько причин, по которым производитель материалов или компонентов может решить двигаться вверх по цепочке, невзирая на эти проблемы. Например, желание сохранить контроль над качеством продукции, возможность получать большую прибыль, укрепить долгосрочные отношения с конечными пользователями, а также нежелание или неумение посредника агрессивно продвигать новый продукт. Производители материалов или компонентов могут иметь возможности или мотивы для инвестирования в производственное оборудование, отсутствующие у рыночных посредников. В других случаях поставщик материалов или компонентов

может взять на себя ответственность за освоение рынка и стимулирование сбыта, работая с посредниками, чтобы те могли эффективнее реагировать на требования конечного пользователя. Например, компания Owens Corning долгие годы делала крупные инвестиции в технические разработки и стимулирование сбыта в автомобильной индустрии. Компания пыталась расширить область применения стеклопластика при производстве деталей автомобиля, но продолжала поставлять компоненты, главным образом, формовщикам, работающим по индивидуальному заказу. Именно их, а не автомобильные компании, Owens Corning считала своими клиентами. Когда один из автопроизводителей решил купить себе собственные прессы — из-за того что не мог решить проблемы контроля качества деталей со своим поставщиком, — он попросил Owens Corning поставлять ему продукт напрямую. В результате, Owens Corning оказалась конкурентом своих собственных клиентов — привычная ситуация на промышленных рынках.

Следовательно, вертикальное сегментирование рынка поднимает ряд уникальных проблем, связанных с конкуренцией и разработкой стратегий, но главной задачей сегментирования остается та же самая — выявить прибыльную рыночную нишу, где уникальные возможности компании лучше всего «сочетаются» с потребностями клиента. При прочих равных условиях эта ниша характеризуется для компании возможностью добавить большую, по сравнению с рыночными посредниками, ценность продукту или добавить ценность с меньшими затратами, что, в свою очередь, зависит от технических, финансовых и маркетинговых возможностей компании. Иными словами, оптимальная точка выхода на рынок — это та, в которой предложение компании будет иметь наибольшую ценность и выгоду для клиентов, а клиенты будут наиболее активны и восприимчивы к маркетинговым мероприятиям. При этом следует учитывать конкурентные условия и отношения между рыночными посредниками.

Сегментирование на практике

Все вышеизложенное отражает нормативный, несколько идеалистичный взгляд на проблему сегментирования промышленных рынков: говорилось о желаемом и возможном, но не всегда описывалась реальная практика промышленного маркетинга.

Обзоры реальной промышленной практики выявляют менее сложный подход к сегментированию рынка. Уинд и Кардозо опросили маркетологов некоторых крупных промышленных компаний,

чтобы выяснить, в какой мере используются на практике стратегии сегментирования и разные типы переменных [9, с. 160–164]. Исследователи пришли к выводу, что промышленные маркетологи действительно применяли дифференцированный маркетинг, но их действия редко основывались на доскональном анализе рыночных сегментов. Маркетологи чаще прислушивались к интуиции, а не пользовались подходами, предполагающими тщательный сбор и анализ данных. В большинстве случаев выбиралась не ниша рынка, соответствующая возможностям компании, а в соответствии с потребностями разных клиентов модифицировались продукты, главным образом — за счет предложения дифференцированных услуг. Следующим по частоте использования был метод корректирования цен в соответствии с требованиями различных сегментов, различием в методах дистрибуции и стимулировании сбыта.

Поскольку товарные предложения изменялись в ответ на требования заказчиков, а не предполагали запланированный отбор клиентов на основе досконального анализа возможностей сбыта, такие действия, вероятно, не следует относить к сознательно разрабатываемым стратегиям сегментирования рынка. Однако эти результаты подтверждают наше предположение о том, что в промышленной маркетинговой стратегии продукт является величиной переменной, а не заданной. Подобные «стратегии сегментирования», выявленные Уиндом и Кардозо в практике промышленных компаний, построены больше на интуиции торговых представителей, чем на основательном маркетинговом планировании.

Уинд и Кардозо выяснили, что макросегментирование с использованием таких переменных, как размер, категория SIC, конечное использование продукта и географическое положение, применялось гораздо чаще, чем микросегментирование, учитывающее такие поведенческие показатели, как характеристики закупочного центра. Выяснилось, что, выбирая переменные сегментирования, маркетологи оценивают два критерия — *пригодность и простоту использования*. Простота использования зависит от:

- объема затрат на выделение сегментов и дифференциацию маркетинговых программ;
- принятия данной переменной сотрудниками маркетингового отдела;
- легкости выявления сегментов и дифференциации маркетинговых программ.

В реальной практике простота использования переменной оказывается более важной, чем пригодность.

Авторы пришли к заключению, что большинство промышленных маркетологов, не используя стратегии сегментирования, теряли выгодные возможности и проигрывали в сравнении с конкурентами, а в некоторых случаях сегментирование проводилось интуитивно, «по обстоятельствам». Иными словами, отсутствие тщательно спланированных стратегий сегментирования наносит ущерб и эффективности, и производительности компании.

Применение методов сегментирования

Как уже отмечалось, в литературе упоминается на удивление мало случаев применения методов сегментирования. Очевидно, одна из причин этого кроется в том, что качественные стратегии сегментирования представляют собой важный источник конкурентного преимущества и потому могут считаться информацией, являющейся собственностью компании. Однако справедливо и то, что промышленные маркетологи еще не полностью осознали, какую пользу можно извлечь из исследований, связанных с сегментированием.

Интересное исследование провели Дойль (Doyle) и Сондерс (Saunders). Объектом исследования стал производитель сырьевых материалов, который перешел на рынок специализированных химикатов. Такой переход потребовал тщательного таргетирования рынков и позиционирования [18, с. 24–32]. Авторы выделяют семь шагов этой процедуры:

- (1) постановка задач;
- (2) выделение рыночных сегментов;
- (3) оценка привлекательности альтернативных сегментов;
- (4) определение целевых рынков;
- (5) разработка стратегии позиционирования;
- (6) разработка маркетинг-микса;
- (7) утверждение разработанной стратегии.

Этот производитель сырьевых материалов осуществил ряд многоуровневых статистических процедур, включая различные виды факторного и кластерного анализа. Учитывая, что главная причина редкого использования маркетологами подобных техник сегментирования – это их нежелание применять методики, которых они не понимают, процесс было решено начать с трехдневного брифинга для топ-менеджеров компании, посвященного обсуждению этих

техник и их применения. Затем были собраны данные о клиентах и конкурентах. С помощью факторного анализа критерии выбора, которыми пользовались клиенты, были сгруппированы в меньшее число более простых показателей, среди которых оказались надежность поставщика, масштабы использования гаммы продуктов и технические характеристики, определяющие применение продукта.

Затем, с применением метода кластерного анализа, с учетом значимости перечисленных факторов клиенты были распределены по отдельным рыночным сегментам. В результате получилось 12 сегментов, основанных на различиях предпочтений, демонстрируемых клиентами. Затем сегменты были оценены с точки зрения их привлекательности — были учтены их размеры, темпы роста, степень конкурентной активности, а также собственные возможности компании. На этом этапе потребовалось учесть и мнения менеджеров, и статистические данные. В результате был сделан вывод, что 7 из 12 сегментов являются потенциально перспективными, а 4 — особенно привлекательными.

Затем были разработаны уникальные маркетинговые стратегии для каждого из этих четырех основных сегментов, благодаря чему компании удалось достичь запланированных объемов прибыли и занять желаемую долю рынка в каждом сегменте. Результат стал демонстрацией эффективности использования скрупулезных аналитических техник в сочетании со взвешенными суждениями менеджеров, что позволило проанализировать конкурентную обстановку и разработать действенную стратегию позиционирования.

Резюме

Выбор клиентов — это, вероятно, важнейшее стратегическое решение для каждой промышленной компании. Похоже, что большинство фирм при сегментировании рынка действуют «по обстоятельствам», хватаясь за любую подвернувшуюся возможность привлечь или удержать клиента, вместо того чтобы тщательно выбирать соответствующие стратегии взаимодействия с разными клиентами. Двухэтапный подход к сегментированию рынка, начинающийся с макросегментирования на основе характеристик организации и переходящий (если это необходимо) к микросегментированию на основе поведенческих характеристик закупочного центра и его членов, был разработан довольно обстоятельно, и мы обсудили его применение в промышленном маркетинге. При этом мы ссылались на предыдущие главы,

чтобы показать, как различные модели покупательского поведения соотносятся со стратегической задачей сегментирования рынка.

Именно посредством дифференцированного маркетинга и стратегий сегментирования рынка промышленные маркетологи реализуют маркетинговую концепцию, для которой характерна ориентация на клиента, применение интегрированных маркетинговых коммуникаций и долгосрочная перспектива. В результате компания принимает избирательный подход к рынку и находит ту рыночную нишу, где ее возможности в наибольшей степени «соответствуют» потребностям клиентов.

Литература

1. Russell I. Haley, «Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool», *Journal of Marketing*, 32 (July, 1968).
2. Rowland T. Moriarty, and David J. Reibstein, «Benefit Segmentation in Industrial Markets», *Journal of Business Research*, 14 (December, 1986).
3. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, 1st ed. – rev. (New York: Warner Books, 1986).
4. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988).
5. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn and Bacon and the Marketing Science Institute, 1967), and Charles W. Faris, «Market Segmentation and Industrial Buying Behavior» in M. S. Moyer and R. E. Vosburgh, *Marketing for Tomorrow... Today* (Chicago: American Marketing Association, 1967).
6. Jerome B. Kernan and Montrose S. Sommers, «The Behavioral Matrix – A Closer Look at the Industrial Buyer», *Business Horizons*, 9, 2 (Summer: 1966).
7. Wallace Feldman and Richard N. Cardozo, «Industrial Buying as Consumer Behavior», in M. S. Moyer and R. E. Vosburgh, *Marketing for Tomorrow... Today* (Chicago: American Marketing Association, 1967).
8. Daniel Yankelovich, «New Criteria for Market Segmentation», *Harvard Business Review*, 42, 2 (March–April, 1964).
9. Yoram Wind and Richard Cardozo, «Industrial Market Segmentation», *Industrial Marketing Management*, 3, 2 (April, 1974).
10. Frederick E. Webster, Jr., «Modeling the Industrial Buying Process», *Journal of Marketing Research*, II, 4 (November, 1965).

11. Richard N. Cardozo, «Segmenting the Industrial Market», in R. L. King (ed.), *Marketing and the New Science of Planning* (Chicago: American Marketing Association, 1968).
12. Hakan Hakanson, Jan Johanson, and Bjorn Wootz, «Influence Tactics in Buyer-Seller Processes», *Industrial Marketing Management*, 5, 6 (December, 1976).
13. David T. Wilson, H. Lee Matthews, and Timothy W. Sweeney, «Industrial Buyer Segmentation: A Psychographic Approach», in 1971 Conference Proceedings of the American Marketing Association.
14. Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien, «A New Approach to Industrial Market Segmentation», *Sloan Management Review*, 19, 3 (Spring, 1978).
15. Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983).
16. Frederick E. Webster, Jr., and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972).
17. E. Raymond Corey, *Procurement Management: Strategy, Organization, and Decision Making* (Boston: CBI Publishing Co., Inc., 1978).
18. Peter Doyle and John Saunders, «Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets», *Journal of Marketing* 42, 2 (Spring, 1985).
19. Choffray, Jean-Marie, and Gary L. Lilien, *Market Planning for New Industrial Products* (New York: John Wiley & Sons, 1980).
20. Frank, Ronald E., William F. Massy, and Yoram Wind, *Market Segmentation* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972).
21. Wind, Yoram, «Issues and Advances in Segmentation Research», *Journal of Marketing Research*, XV, 3 (August, 1978), 317–337.

5

Продуктовая стратегия и разработка нового продукта

Новые продукты — это источник развития любого бизнеса. Они «оживляют» маркетинг компании, ее продажи, дистрибуцию и предоставляют новые возможности, несмотря на сужение рынков сбыта существующих продуктов. Жизненный цикл продуктов неумолимо завершается стадией спада, и они перестают приносить прибыль. Значит, необходимо выпускать новые продукты, способные восстановить объемы прибылей. Новые продукты — это новые надежды, обещания и проблемы для организации маркетинга.

В то же самое время следует признать, что треть всех новых продуктов, запущенных в коммерческое производство, терпят неудачу на рынке по множеству причин [1, с. 7]. Наиболее примечательно, что новые продукты терпят неудачу на рынке потому, что не оправдывают ожиданий менеджеров, запускающих продукт на рынок, относительно объемов продаж и прибыли. Причины этих провалов иногда становятся очевидны, но постфактум. В то же время они вовсе не очевидны во время борьбы за оправдание ожиданий, связанных с данным продуктом. Управление новыми продуктами — одна из наиболее трудных задач в маркетинге, а разработка и реализация нового продукта могут стать очень рискованным делом.

Если вероятность провала нового продукта велика, а связанные с этим издержки высоки, то закономерно возникает вопрос: почему фирмы тратят столь значительные ресурсы на разработку новых продуктов? Ответ очевиден: за счет новых продуктов ассортимент компании должен непрерывно обновляться, чтобы она удерживала и повышала объем своей прибыли. Разработка новых продуктов — это естественная и необходимая реакция на изменение предпочтений клиентов и рыночной ситуации, если фирма хочет сохранить свою маркетинговую эффективность. «Застойная» товарная линия — верный

признак того, что промышленная компания отстала от передовых технологий и современного положения дел в своей отрасли.

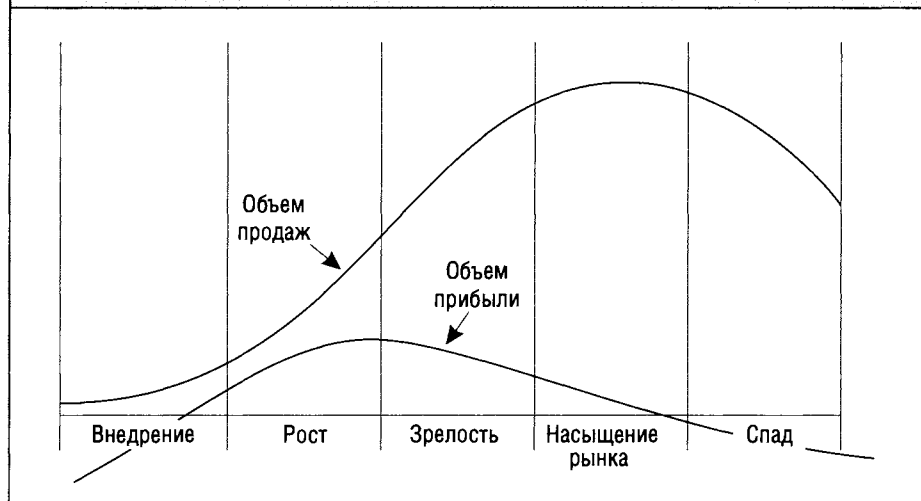
В предыдущих главах мы рассмотрели несколько основных концепций, относящихся к пониманию продуктовой стратегии на промышленных рынках. Было сказано, что в промышленном маркетинге продукт является величиной переменной, а не заданной, так как у разных клиентов, как правило, разные запросы, которым соответствуют определенные модификации продукта. Промышленный продукт определялся не как физическая сущность, но как комплексный набор экономических, технических, юридических и личных отношений между покупателем и продавцом. (В этом широком смысле цена является чрезвычайно важным аспектом товарного предложения фирмы.) Это означает, что выбор клиентов и стратегия сегментирования рынка являются для промышленной компании важнейшим долгосрочным стратегическим выбором.

Продуктовая стратегия — это более гибкая и динамичная сфера стратегического планирования. Сегментирование рынка, по логике, должно предшествовать разработке нового продукта, а информация о характеристиках макро- и микросегментов очень важна. Динамичную и изменчивую природу продуктовой стратегии не следует рассматривать как случайную или оппортунистическую реакцию на требования рынка. Провал нового продукта может быть вызван отсутствием тщательного долгосрочного планирования продукта, равно как и «застоем» товарной линии и отсутствием гибкой и динамичной реакции на изменение требований рынка и действия конкурентов.

В этой главе мы сосредоточим внимание на процессе разработки нового продукта. В следующей главе — на формировании рынков для новых промышленных продуктов, причем особое внимание будет уделено отклику потенциальных клиентов на продукты-новинки.

Жизненный цикл продукта

Жизненный цикл продукта — это концепция, описывающая, как меняются объемы продаж и прибыли стандартного продукта с течением времени. На рис. 5-1 показаны пять стадий жизненного цикла продукта. Исследователи по-разному описывают этапы жизненного цикла, поэтому некоторые из них предлагают четырехэтапные модели, но эти различия не существенны (разве что для тех, кто любит спорить о таких деталях ради самого спора).

Рис. 5–1. Жизненный цикл продукта

В этой пятиэтапной модели важно то, что на кривой объема продаж существует точка перегиба – на разделительной линии между этапами роста и зрелости. В этой точке кривая объема прибыли достигает своего пика. На стадии зрелости объем продаж продолжает расти, хотя и снижающимися темпами, а объем прибыли падает.

На жизненный цикл продукта влияют три фактора, которые руководство практически не имеет возможности контролировать:

- (1) изменение потребностей и предпочтений клиентов;
- (2) развитие новых технологий;
- (3) действия конкурентов.

На этапе внедрения продукта компания обладает на рынке практически полной монополией на новый продукт, но, поскольку затраты на разработку продукта и освоение рынка очень высоки, объемы прибыли остаются низкими, даже несмотря на то, что цены могут быть максимально высокими. Вывод продукта на рынок требует времени, и объем продаж вначале растет медленно. Увеличение объема прибыли сопровождается значительным ростом объема продаж, поскольку эффективное производство и маркетинг обеспечивают более низкие затраты на выпуск единицы продукции, а также происходит быстрое принятие продукта рынком.

На этапе зрелости объем продаж продолжает расти, но размеры прибыли уменьшаются под влиянием конкуренции; может потребоваться снижение цен, увеличение расходов на стимулирование сбыта

и, возможно, дополнительные расходы на усовершенствование продукта или расширение товарной линии, что ведет к производству более специализированных товаров в небольших количествах. Затраты на дистрибуцию и сервисное обслуживание тоже могут увеличиваться.

Все перечисленные факторы – и особенно ценовое давление – продолжают действовать и на стадии насыщения рынка. Здесь компанию ожидает «застой» в спросе, а уменьшение объема продаж приводит к тому, что размер получаемой прибыли едва соответствует достаточному минимуму.

Некоторые специалисты по маркетингу не принимают в расчет ценность концепции жизненного цикла продукта, заявляя, что в действительности новый продукт редко следует предписанному маршруту в том, что касается объема продаж и прибыли¹. Такую критику можно понять (хотя основная тенденция, описываемая концепцией жизненного цикла продукта, обоснованна), но главное они из виду упускают. Концепцию жизненного цикла продукта следует рассматривать как теоретический инструмент стратегического планирования, а не как констатацию основных маркетинговых истин. Эта концепция описывает рыночные факторы, влияющие на объемы продаж и прибыли. Это не прогнозирование результатов, которые зависят от маркетинговой деятельности, а нормативная модель.

В этом свете концепция жизненного цикла продукта является важным инструментом планирования и имеет для маркетологов большое значение. Во-первых, она ясно демонстрирует, что необходим непрерывный поток идей новых продуктов. Во-вторых, согласно этой концепции, на разных стадиях жизненного цикла компании требуются разные маркетинговые стратегии. Иными словами, маркетинговая программа должна включать такие аспекты, как качество продукта, цена, система дистрибуции и стимулирование сбыта, чтобы соответствовать конкурентной ситуации на каждой стадии. В-третьих, концепция жизненного цикла продукта указывает на необходимость планирования «всей жизни» нового продукта на стадии, когда он еще только разрабатывается и готовится к выводу на рынок. Без такого долгосрочного видения, учитывающего конкурентную обстановку

¹ См., например, Nariman K. Dhalla and Sonia Yuspeh, «Forget the Product Life Cycle Concept!», *Harvard Business Review*, 54, 1 (January–February, 1976), pp. 102–112. Однако эти авторы анализировали несколько потребительских брендов, и результаты анализа могут не соответствовать ситуации на рынке промышленных продуктов. Это, в целом, справедливо для всех критических анализов концепции жизненного цикла продукта.

и недостаточный размер прибыли на последних стадиях жизненного цикла продукта, оценка будущей прибыльности и возврата на инвестиции может быть чрезмерно оптимистичной.

Следует упомянуть и еще один факт, касающийся жизненного цикла продукта. В компаниях редко используются точные процедуры и системы для оценки устаревших продуктов и принятия решения об их ликвидации (когда они начинают потреблять ресурсы, вместо того чтобы способствовать прибыльности и развитию компании). Но, подобно тому, как новые продукты являются источником жизнеспособности бизнеса, устаревшие продукты могут стать основным каналом утечки ресурсов, требующим дополнительного внимания руководства и принятия мер по стимулированию сбыта. Системы оценки и «эвтанизации» устаревших, «больных» продуктов имеют такой же большой потенциал для поддержания прибыльности компании, как и те системы, задача которых разрабатывать и выводить на рынок новые продукты.

Изменения в рыночной структуре

Мы уже отмечали, что так называемый жизненный цикл *продукта* — это на самом деле жизненный цикл *рынка*, а его движущие силы — предпочтения клиентов, новые технологии и конкуренция, взаимодействующие друг с другом. Мы также отмечали в предыдущих главах, что предпочтения клиентов, или «структура ценностей», развиваются в ответ на изменения в товарных предложениях поставщиков. То есть за жизненным циклом продукта, с которым имеет дело маркетолог, скрывается ряд комплексных, взаимодействующих факторов внешней среды, включая технологии, экономический климат, правительственные постановления, поставщиков материалов и компонентов, используемых в производстве продукта, конкурентов и их товарные предложения, условия конкуренции в отрасли клиента и т. д. Каждого потенциального поставщика, конкурента и клиента можно охарактеризовать по его текущим экономическим показателям, условиям его внешней среды, структуре расходов, бизнес-стратегиям, стилю руководства — и все эти показатели взаимодействуют друг с другом [2, с. 4–20].

В результате мы наблюдаем непрерывные изменения на рынке (речь идет о числе конкурентов, их стратегиях, товарных линиях, ценообразовании и прибыльности). При разработке маркетинговой стратегии на каждой стадии жизненного цикла продукта следует учитывать такие изменения в рыночной структуре. Их кратко можно описать следующим образом.

На стадии *Внедрение* рынок невелик и растет, характеризуется небольшим количеством конкурентов, поэтому по мере развития рынок будет испытывать дефицит продукта. Главными маркетинговыми проблемами фирмы на этой стадии являются поиск клиентов, формирование осведомленности, стимулирование пробного использования продукта и применение системы избирательного (селективного) распределения.

На стадии *Рост* рынок уже гораздо крупнее и быстро растет. Число конкурентов значительно больше, и оно постоянно увеличивается. Рынок то является недонасыщенным, то перенасыщается по мере того, как появляются новые участники и новые мощности. На этой стадии маркетолога больше всего волнуют такие проблемы, как прогнозирование темпов роста рынка и расширение производственных мощностей, завоевание и удержание доли рынка, дифференциация бренда и формирование потребительских предпочтений, расширение товарной линии, стимулирование пробного использования продукта новыми покупателями и повторного использования уже существующими клиентами, а также развитие системы дистрибуции.

На этапах *Зрелость* и *Насыщение* рынка количество конкурентов становится максимальным и начинает уменьшаться. Рынок остается перенасыщенным из-за избытка производственных мощностей, которые продолжают расширяться на стадии зрелости, но более медленными темпами. Маркетинговая стратегия фокусируется на удержании доли рынка, который становится все более сегментированным и фрагментированным – более разнородным благодаря обилию моделей, брендов и расширению товарных линий. Маркетинговые коммуникации становятся инструментом дифференциации продукта и создают систему поддержки сбыта. Консолидированная дистрибуция может стать более избирательной, особенно на стадии насыщения рынка, когда фирма сосредоточивается на немногочисленных рыночных сегментах. На этапе насыщения рынка все конкуренты, как правило, пытаются снизить свои расходы, поэтому, скорее всего, в такой ситуации будет иметь место значительное снижение цен в ходе борьбы фирм за удержание доли рынка. В результате уровень прибыльности в отрасли может стать очень низким или даже отрицательным.

Наконец, на стадии *Спад* на рынке остается лишь несколько «выживших» компаний-конкурентов. Рыночные цены определяются структурой затрат наименее эффективного из уцелевших производителей. Оставшиеся фирмы будут сокращать свои расходы на маркетинг и службу НИОКР, чтобы увеличить объем прибыли – вместо того чтобы постараться увеличить размер рынка или переманить

клиентов у конкурентов. На этой стадии затраты на обслуживание клиентов могут достигать самого низкого уровня в истории отрасли, количество дистрибьюторов будет сокращаться, а маркетинговые усилия сосредоточатся на меньшем числе рыночных сегментов. Рынок будет перенасыщен, а его емкость продолжит медленно сокращаться. Уцелевшие фирмы, вероятнее всего, получают положительный поток наличности от этих продуктов, потому что цены стабилизируются, а маркетинговые и производственные издержки продолжают сокращаться.

Концепция жизненного цикла продукта – это попытка оценить воздействие взаимозависимых рыночных факторов с точки зрения их влияния на объемы продаж и прибыльность. В следующей главе мы рассмотрим тесно связанные модели принятия и распространения инновационных продуктов, которые более детально учитывают конкурентную ситуацию в отрасли поставщика и клиента.

Жизненный цикл промышленного продукта и структура рынка

Используя данные о 1148 промышленных компаниях из исследований по влиянию маркетинговой стратегии на прибыль (PIMS-анализ), проведенных Институтом стратегического планирования (Strategic Planning Institute), Торелли (Thorelli) и Барнетт (Burnett) проверили, в какой именно степени рост объема продаж и прибыли промышленных продуктов соответствует модели жизненного цикла продукта [3, с. 97–108]. Они также рассмотрели несколько переменных, описывающих изменения в структуре рынка, особенно число конкурентов, а также темпы усовершенствования продукта и появления новых конкурентов. Значения этих переменных определяются тем, на какой стадии жизненного цикла находится продукт. И хотя данные были недостаточно полными для проведения анализа самой первой (внедрение) и самой последней (спад) стадий цикла, исследование подтвердило, что изменение объема продаж и прибыли промышленных продуктов обычно *следует* модели жизненного цикла продукта. В целом выходит, что жизненный цикл промышленных продуктов продолжительнее, чем у потребительских.

Выяснилось, что количество конкурентов, появляющихся на рынке, увеличивалось, когда продукты проходили стадию роста и входили в стадию зрелости. Это сопровождалось снижением рыночной концентрации, определяемой как доля рынка в руках четырех крупнейших

конкурентов. Напротив, все показатели нового продукта обычно ухудшались с течением жизненного цикла – видимо, из-за того, что конкуренты сокращали затраты на маркетинг, исследования, усовершенствование продукта и оптимизацию производственных процессов, чтобы сохранить определенный уровень прибыли. Валовая прибыль уменьшалась в результате устаревания продукта, но доход от продаж и возврат на инвестиции (Return on Investment, ROI) не зависели напрямую от «возраста» продукта. Сокращение затрат на маркетинг и научно-исследовательскую работу, очевидно, являлось обычной практикой поддержания общей прибыльности на фоне падения уровня прибыли. С другой стороны, объем потока наличности зависит от возраста продукта. Когда продукты достигают стадии зрелости, промышленные компании сокращают их инвестирование, чтобы сохранить норму прибыли и увеличить потоки наличности.

Наконец, в сфере международной торговли подтвердились некоторые модели, изначально предложенные Уэллсом (Wells) [4, с. 1–6]. Когда продукты достигают зрелости на отечественных рынках, промышленные маркетологи стремятся выйти на международный рынок, чтобы поддержать рост объема продаж и прибыли. Такая закономерность в действиях участников рынка подтверждает тот факт, что жизненный цикл продукта на самом деле описывает не продукт, а состояние рынка.

Вывод зрелого продукта на новый зарубежный рынок – один из способов «возобновления» жизненного цикла продукта. Вначале продукт занимает уникальное положение на зарубежном рынке, но, когда его продажи вырастают, он начинает привлекать внимание местных конкурентов. Конкуренция со стороны местных производителей растет, причем они, как правило, имеют ценовое преимущество благодаря накапливаемому опыту и более низким транспортным расходам. На этой стадии объемы экспорта первоначального производителя обычно начинают падать из-за все более активных действий конкурентов. Со временем эти иностранные конкуренты могут даже начать экспортировать свои товары в страну первоначального производителя, используя преимущество более низких производственных затрат. В такой ситуации можно ожидать жесткой ценовой конкуренции и уменьшения объема прибыли. Хотя Торелли и Барнетт не смогли изучить ситуацию на этапе спада, их анализ подтвердил эту базовую модель международной конкуренции. Выяснилось, что при устаревании продукта объем экспорта сокращается, а конкуренция со стороны импортеров усиливается.

Анализ Торелли и Барнетта очень важен, поскольку он подтверждает само существование жизненного цикла продукта на промышленных рынках и подчеркивает практическую полезность этой модели. Ее следует рассматривать не как демонстрацию каких-то непреложных законов рынка, но как систему маркетинговых стратегий, изменений в структуре рынка и соответствующих показателей продаж и прибылей с течением времени. Жизненный цикл продукта не зависит от течения времени. Скорее он отражает результаты определенных стратегических решений и действий менеджеров, борющихся за предпочтения клиентов и инвестирующих в технологии и расширение рынка.

Анализ продуктового портфеля

Время от времени компании имеет смысл пересматривать свой продуктовый портфель. Такой пересмотр полезно проводить один-два раза в год. Первым шагом в этом деле может стать классификация продуктов в зависимости от стадии жизненного цикла, на которой они находятся: *новые продукты, продукты на стадии роста, зрелые продукты и продукты, переживающие спад*. Для продуктов, находящихся на различных этапах, требуются разные маркетинговые задачи и стратегии. Также важно понять, что изменение маркетинговой стратегии может значительно изменить положение продукта на кривой жизненного цикла. Эффективный маркетинг может замедлить неизбежное прохождение продуктом стадий жизненного цикла и, в крайнем случае, вернуть рынок на предыдущую стадию — скажем, из стадии зрелости на стадию роста. К примеру, развитие новых технологий в области электрических аккумуляторов обещает развиваться именно по такому сценарию.

Концепция продуктового портфеля подчеркивает, что продукты следует рассматривать не по отдельности, но как составляющие одной системы. В этом контексте разным продуктам присваиваются разные роли — в зависимости от краткосрочных и долгосрочных целей фирмы. Для некоторых продуктов главной целью может быть создание наличности. Основной задачей для других наименований портфеля может стать обеспечение возврата на инвестиции в долгосрочной перспективе. А третьи могут рассматриваться как дополнение к основным продуктам, поскольку они повышают их конкурентоспособность и реализуемость.

Базовая концепция продуктового портфеля впервые была выдвинута основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом

Хендерсоном (Henderson) в брошюре, опубликованной в 1970 году. В данной концепции вся гамма продуктов компании рассматривается как совокупность направлений бизнеса, стратегически взаимодействующих и влияющих друг на друга, главным образом с точки зрения использования и распределения ресурсов компании в соответствии с возможностями, предоставляемыми конкурентным рынком. Эти обязательства в отношении продукта / рынка, или «бизнеса», описываются и оцениваются по трем показателям:

- (1) привлекательность рынка, особенно темпы роста данного рынка и стадия развития рынка (то есть стадия жизненного цикла продукта);
- (2) конкурентное положение фирмы на данном рынке, прежде всего ее доля рынка в сравнении с долей главного конкурента;
- (3) сильные и слабые стороны компании с учетом рыночных тенденций.

Главная задача анализа продуктового портфеля – обеспечить долгосрочный, динамичный, стратегический фокус на определенном направлении бизнеса. Помимо прочего, эта процедура изначально рассматривалась как альтернатива краткосрочной ориентации, которая присуща децентрализованному, сфокусированному на текущих продажах и прибылях подходу, который почти не принимает во внимание долгосрочные показатели. Анализ продуктового портфеля во многом был связан с интересом к стратегическому планированию и признанием последнего в 1970-х годах. Он полностью согласовывался с базовым SWOT-анализом (изучение сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз), который был положен в основу всех методов стратегического планирования. Анализ продуктового портфеля позволяет разработать для каждой компании схему распределения ресурсов, показывающую, как различные сочетания продуктов / рынков или направлений бизнеса создают либо потребляют наличность. Финансовые, маркетинговые и производственные обязательства основывались на рассмотрении конкурентных факторов, а также взаимозависимости направлений бизнеса. Каждому направлению (виду деятельности) соответствует ряд стратегических задач, определяющих его конкретную роль в бизнес-портфеле компании.

Результаты анализа обычно представляются в виде позиций в четырех ячейках матрицы, как показано на рис. 5–2. Один из параметров матрицы – темпы роста рынка (показатель привлекательности рынка и стадии жизненного цикла продукта). Другой параметр –

доля рынка по сравнению с долей самого крупного конкурента (показатель конкурентоспособности фирмы). Продукты в четырех ячейках называются – «Звезды», «Трудные дети» (или «Вопросительные знаки»), «Собаки» и «Дойные коровы». Эти звучные названия помогли популяризировать концепцию продуктового портфеля.

**Рис. 5–2. Матрица «рост рынка–доля рынка»
Бостонской консалтинговой группы**

		Доля рынка	
		Большая	Маленькая
Темпы роста рынка	Высокие	«Звезды»	«Трудные дети»
	Низкие	«Дойные коровы»	«Собаки»

1,0
(Доля рынка по сравнению с долей главного конкурента)

Такая несложная методика анализа имеет ряд преимуществ.

- (1) Анализ прост и легок для понимания, рассматривает различные направления бизнеса в стратегической перспективе.
- (2) Это эффективный метод анализа видов деятельности не только самой компании, но и конкурентов. Информацию о конкурентах можно добавить в матрицу, чтобы оценить их конкурентные позиции и предсказать возможные шаги в будущем.
- (3) Анализ продуктового портфеля позволяет внедрить долгосрочную, динамичную, стратегическую точку зрения, которая предполагает, что особое внимание уделяется привлекательности рынка и позициям конкурентов.

(4) Анализ обеспечивает реалистичный взгляд на те направления бизнеса, которые требуют дополнительных вложений на не-растущих рынках и в ситуации, когда конкурентная позиция фирмы ослаблена. В таком случае данные направления бизнеса становятся претендентами на изъятие капиталовложений.

Для продуктов, находящихся в одной из этих четырех ячеек матрицы, возможно несколько стратегических альтернатив. «Собак» можно направить в другие, более четко определенные рыночные сегменты – например, при умеренных затратах на усовершенствование продукта и промо-акциях, точно направленных на целевую аудиторию; либо их можно «выжимать», отказавшись от всей маркетинговой поддержки, включая техническое обслуживание, рекламу и т. д. От «Собак» можно и вовсе избавиться.

Выбор стратегических альтернатив для продуктов, занимающих определенную позицию в пространстве матрицы, зависит от многих факторов, включая наличие маркетинговых ресурсов, спрос на другие продукты бизнес-портфеля, финансовые ресурсы компании и ее потребность в наличности, а также прогноз реакции рынка на маркетинговую деятельность компании. Само собой разумеется, что компании с несколькими «Звездами» не потребуется много времени и сил, чтобы переместить «Собаку». Если же компания не занималась усердно разработкой новых продуктов, у нее может не остаться выбора, кроме как попытаться повторно инвестировать в «Трудных детей» и «Собак». С другой стороны, для успешной разработки нового продукта обычно требуются «Дойные коровы» и «Звезды», которые приносят необходимые средства для поддержки этих начинаний. В продуктовом портфеле компании должны быть и «Дойные коровы», и «Звезды», и «Трудные дети», и «Собаки», в том числе и новые продукты.

При анализе продуктового портфеля направления бизнеса рассматриваются с точки зрения потребления или создания ими наличности. Таким образом, одно из главных преимуществ данного метода заключается в том, что он устанавливает необходимую связь между финансовыми задачами, ресурсами и общим маркетинговым стратегическим анализом.

Наряду с матрицей Бостонской консалтинговой группы, которая стала первой широко известной моделью продуктового портфеля, впоследствии были разработаны и другие: компанией McKinsey & Company совместно с General Electric, компанией Arthur D. Little, Inc. и Shell Chemicals (Royal Dutch Shell Company). Мы рассмотрим использование этих моделей, когда будем говорить о стратегическом планировании в главе 11.

Доля рынка и кривая опыта

Логика анализа продуктового портфеля определяется фундаментальным утверждением, что доля рынка является ключевой стратегической переменной, поскольку конкурент с самыми большими объемами продаж и производства обладает преимуществом производителя с низкими издержками. Это происходит благодаря двум основным источникам ценового преимущества — «эффекту масштаба» и «кривой опыта».

Эффект масштаба — это экономия, обусловленная размером и объемами производства и закупок. А *кривая опыта* (или *кривая освоения производства*), впервые признанная как явление в производстве военных самолетов и использованная в переговорах о цене в военных заказах, отражает процесс накопления опыта. Затраты на производство единицы продукции со временем снижаются — по мере роста совокупного объема производства. Точнее, затраты на производство уменьшаются на постоянный, предсказуемый процент всякий раз, когда удваивается объем производства.

Дэй (Day) и Монтгомери (Montgomery) критически пересмотрели некоторые принципиальные предположения и вопросы использования кривой опыта в качестве основы для стратегического планирования [6, с. 44–58]. В своих выводах они указывали на ошибки в стратегических умозаключениях, которые могут стать результатом необдуманного применения концепции кривой опыта с ее явным акцентом на объемы производства и долю рынка.

Существует несколько различных кривых опыта, относящихся к стоимости, ценам и различным составляющим стоимости. Модель Бостонской консалтинговой группы предполагает, что все конкуренты имеют дело с одной и той же кривой опыта (и потому относительная стоимость продукта зависит только от доли рынка и объемов производства), но Дэй и Монтгомери отметили, что эта предпосылка может оказаться несостоятельной по ряду причин. Те фирмы, которые вышли на рынок позже, скорее всего, получат преимущество в виде новых технологий и смогут проанализировать ошибки «первопроходцев». То есть, даже если фирма, появившаяся на рынке первой, обладает самым большим совокупным объемом производства и самой большой долей рынка, это не означает, что у нее самая низкая себестоимость продукции.

Все конкуренты выигрывают от оптимизации структуры затрат их общего поставщика основных деталей или сборочных узлов. По мере того как рынки развиваются, рейтинг конкурентов по доле рынка перестает быть показателем их совокупного объема производства.

Таким образом, существует множество причин сомневаться в том, что залогом прибыльности компании является феномен кривой опыта в снижении затрат производителя.

Насколько важна доля рынка? Некоторые исследователи подтвердили прямую связь между долей рынка и прибыльностью компании. Что еще более примечательно, Шеффлер (Schoeffler), Баззелл (Buzzel) и Хини (Heany) выявили, что из 37 переменных в базе данных PIMS доля рынка имела самую сильную взаимосвязь с прибыльностью, под которой понимался возврат на инвестиции [7, с. 137–145]. Очевидно, что главным источником этой взаимосвязи является эффект масштаба в закупках (например, большие скидки на оптовые поставки), маркетинге и научно-исследовательской работе. Компания с наибольшей долей рынка имеет и наибольшие объемы продаж, от которых зависят расходы на маркетинг и научно-исследовательскую работу. Абсолютные расходы могут быть выше, чем у конкурентов, но составлять меньший процент от продаж, что приведет к повышению размеров прибыли. По невыясненным причинам для промышленных продуктов взаимосвязь между долей рынка и прибыльностью оказалась несколько сильнее, чем для потребительских.

Сходный анализ более современной и полной версии базы данных PIMS подтвердил эти выводы. Фэррис (Farris), Пэрри (Parry) и Уэбстер (Webster) провели регрессионный анализ выборки 2124 промышленных организаций и компаний рынка b-2-с по базе данных PIMS. Результаты показали:

- почти всегда колебания показателя ROI, связанные с размером доли рынка, обусловлены колебаниями в прибыли от продаж (прибыль, деленная на продажи), а не оборачиваемости инвестиций (объем продаж, деленный на инвестиции) – которые являются двумя составляющими возврата на инвестиции;
- основная доля колебаний в прибыли от продаж связана с соотношением расходов на закупку и объемов продаж [8].

Еще один анализ данных PIMS показал, что качество продукта является ключевой переменной в объяснении взаимосвязи между прибыльностью и объемом продаж. В то время как предыдущие объяснения прибыльности основывались на рассмотрении кривой опыта и связи между объемом продаж и затратами, работа Филлипса (Phillips), Чанга (Chang) и Баззелла сместила фокус на *качество* продукта [9, с. 26–31].

На примере ряда производителей промышленных и потребительских продуктов они выяснили, что качество продукта оказывает и прямое, и косвенное влияние на прибыльность. Прямое влияние

состоит в том, что более высокое качество позволяет устанавливать более высокие цены, что, естественно, позитивно влияет на размер прибыли. Был выявлен и тот важный факт, что высокие цены *не* препятствовали проникновению продукта и компании на рынок. Это резко противоречит общепринятому мнению, что компании, реализующие свою продукцию по высокой цене, имеют небольшую долю рынка.

Кроме того, качество продукта оказывает заметное положительное влияние на долю рынка: при прочих равных условиях, потребители предпочитают продукты более высокого качества. Было отмечено, что большая доля рынка означает большие объемы продаж, что ведет к снижению затрат на производство единицы продукции. Таким образом, высокое качество продукта действительно может косвенно снижать затраты, благоприятно влияя на рыночную позицию компании.

Вышеописанные результаты исследований предостерегают нас от приверженности традиционной точке зрения, утверждающей, что у компаний есть только две стратегические альтернативы: высокое качество, высокие цены и небольшие объемы производства – или большие объемы производства и низкие цены, что обычно подразумевает более низкое качество. Прежде всего, эти результаты говорят о том, что было бы серьезной стратегической ошибкой использовать низкие цены как оружие в борьбе за большую долю рынка, которая, согласно традиционному анализу бизнес-портфеля и кривой опыта, является залогом прибыльности. Справедливым может быть и обратное утверждение: самые прибыльные промышленные компании характеризуются сочетанием высокого качества, значительной доли рынка, *высоких* цен и низких расходов.

Это краткое введение в общую концепцию продуктового портфеля и ее стратегических последствий мы можем завершить перечислением ряда проблем, возникающих при использовании разных подходов к анализу продуктового портфеля, основанных на матрице «рост рынка–доля рынка».

- (1) Выявление целевого рынка – это критически важный момент в анализе. Вероятность самообмана при выявлении «обслуживаемого рынка» очень высока. Очень нелегко проанализировать взаимозависимости направлений бизнеса в портфеле. Вся концепция «системных продаж»², которая характеризует многие промышленные компании, является тому подтверждением.

² Системные продажи – продуктовая стратегия, которая основана на понимании того, что клиенты приобретают решение своих проблем, а не продукты; продажа взаимосвязанных товаров единым пакетом, а не по отдельности. – *Прим. ред.*

- (2) Предположение, что доля рынка служит показателем конкурентоспособности, нуждается в тщательном изучении. Относительно небольшие фирмы могут на самом деле занимать самые сильные конкурентные позиции — благодаря дифференциации продукта, преимуществу по показателям издержек (обусловленным уникальностью разработок или производственного процесса) и т. д.
- (3) Модель предполагает, что темпы роста рынка определяют потребность в наличности. Но очевидно, что прибыльность и размер потоков наличности зависят от многих других факторов, кроме темпов роста рынка.
- (4) Эти модели, скорее всего, наиболее полезны на ранних стадиях анализа — как способ составить представление о конкурентном рынке. Положение продукта в матрице ничего не говорит о стратегиях, соответствующих этому положению.

Это введение в концепцию продуктового портфеля имело целью наметить схему разработки стратегии в отношении нового продукта на промышленном рынке. Более подробно об анализе продуктового портфеля как об отправной точке при планировании корпоративной, маркетинговой стратегии и стратегий бизнес-единиц будет рассказано в главе 11.

Разработка нового продукта

Каждый новый продукт начинается с идеи и превращается в набор физических характеристик и услуг, предлагаемых потенциальному клиенту. Процесс, в ходе которого идеи рождаются, оцениваются и превращаются в продукты, называется *разработкой нового продукта*. Мы рассмотрим семь стадий процесса разработки нового продукта, но следует помнить, что это несколько произвольное описание процесса, который можно представить как большее или меньшее количество этапов, и что указанные семь стадий не обязательно являются последовательными:

- (1) разработка стратегии в отношении нового продукта;
- (2) генерация идеи нового продукта;
- (3) первичный отбор идей;
- (4) бизнес-анализ;
- (5) разработка непосредственно продукта;
- (6) тестирование продукта на рынке;
- (7) коммерциализация³.

³ Данная схема была предложена консалтинговой компанией Booz Allen & Hamilton, Inc. — она описана в отчете под названием Management of New Products (1968). Скорректированная версия этого отчета была опубликована в 1982 году.

То, что эти этапы могут сменяться непоследовательно, подтверждается на примере стадии тестирования, которая включает тестирование концепции, лабораторное тестирование, выпуск опытной партии и пробный маркетинг. Первые тесты могут проводиться в рамках первичного отбора. Лабораторные тесты и выпуск опытной партии являются частью процесса разработки, а пробный маркетинг можно рассматривать как первый шаг на этапе коммерциализации. Точно так же тестирование рынка можно рассматривать как часть процесса разработки, а последние этапы бизнес-анализа не могут быть завершены до тех пор, пока не утвержден окончательный дизайн продукта и не сделаны точные оценки всех необходимых инвестиций. Тем не менее эти семь стадий действительно отображают более-менее хронологическую последовательность действий, осуществляемых при разработке нового продукта.

Разработка стратегии в отношении нового продукта

Первый этап в разработке новых продуктов – это *разработка стратегии*. Изучение процесса разработки нового продукта в компаниях показало, что свыше 75% фирм имеют определенную стратегию разработки новых продуктов, которая позволяет направлять и контролировать этот процесс [1]. Таким образом, был сделан заметный шаг в развитии теории разработки новых продуктов – по сравнению с результатами исследования, проводившегося в конце 1960-х годов. В то же время данный шаг демонстрирует стремление к построению формальных систем стратегического планирования, характерное для 1970-х годов. Благодаря тому, что этот этап был включен в число стадий процесса разработки нового продукта, связь между генерацией идеи, отбором, оценкой и бизнес-анализом в контексте общего стратегического направления стала более тесной. На данной стадии выявляются стратегические требования, которым должны удовлетворять идеи нового продукта, например сохранение доли рынка или удержание лидирующей позиции в сфере технологий.

Как выяснилось, разработка новых продуктов является одной из важнейших задач для промышленной компании, которая стремится сохранить технологическое лидерство. После того как определены стратегические роли новых продуктов, можно устанавливать требования к финансовым показателям – или «барьеры», которые должны преодолеть новые продукты, включая объем продаж, валовую прибыль и возврат на инвестиции.

Включение первичного стратегического планирования в процесс разработки нового продукта вызвало резкое повышение «смертности» идей новых продуктов. Исследование, проведенное в 1968 году, выявило, что для создания одного нового продукта, успешно запущенного в коммерческое производство, требуется 58 идей нового продукта. А согласно данным 1982 года, для успешного «рождения» одного нового продукта потребовалось лишь семь идей. Производителям промышленных продуктов для получения одного успешного продукта обычно требуется примерно вполтину меньше идей новых продуктов, чем производителям потребительских товаров длительного пользования. Этот факт можно объяснить значительными успехами в сегментировании промышленных рынков, более пристальным вниманием к конкретным запросам потребителей и рыночным возможностям, а также возросшей эффективностью процесса разработки новых продуктов⁴.

Генерация идей

Идеи новых продуктов витают повсюду — в умах торговых представителей, клиентов, дистрибьюторов, менеджеров, секретарей, внештатных разработчиков идеи продукта, акционеров, поставщиков и т. д. Ученые и инженеры часто объединяются в отделы с конкретной целью — для генерации, развития и реализации идей новых продуктов.

В дополнение к системам генерации идей новых продуктов⁵ в равной степени важно иметь четко определенные и всем понятные процедуры накопления идей нового продукта. Потенциальные источники могут предлагать свои идеи в процессе разработки нового продукта лишь в том случае, если они знакомы с характером процесса. Кроме того, наличие таких систем накопления может способствовать развитию идей новых продуктов.

Система накопления идей новых продуктов предполагает наличие опытного, хорошо информированного сбытового персонала, который отслеживает появление идей у клиентов и дистрибьюторов, и существование четкой процедуры передачи этих идей в соответствующий пункт сбора информации в фирме. Такие процедуры должны обеспечивать обратную связь с источниками идей — чтобы

⁴ Там же, с. 13–15.

⁵ Более подробно вопросы, связанные с генерацией идей нового продукта и креативности в целом рассмотрены в книге Frederick E. Webster, Jr., *Marketing for Managers* (New York: Harper&Row, Inc., 1974), особенно в главе 7.

благодарить их за советы, подтверждать получение идеи, поощрять непрерывный поток идей и сообщать источнику, что идея была признана заслуживающей дальнейшего развития.

С этим процессом связаны важные юридические вопросы. Люди, добровольно предоставляющие идеи нового продукта, могут стать источником серьезных юридических затруднений, если не предпринять продуманных действий, чтобы устранить возможные причины возникновения неприятностей. Обычно человеку, который предлагает компании свою идею, сразу пишут письмо, в котором указывают, что идея была предоставлена им добровольно, и демонстрируют отсутствие всякого интереса к идее и намерению ее развивать. Если же идея, предоставленная добровольно или по просьбе, заслуживает развития, то здесь также необходимо прийти к соглашению с человеком, предложившим ее, относительно прав на использование этой идеи и распределения доходов, которые может принести ее развитие.

В большинстве промышленных компаний существуют стандартные процедуры включения таких условий в договорные соглашения со своими сотрудниками, поставщиками, дистрибьюторами, консультантами и другими лицами. Обычно этих условий и процедур достаточно, но так бывает далеко не всегда. Потенциальным источником серьезных затруднений в отношениях продавца и покупателя является неумение сразу же решить вопрос о совместном использовании результатов технических разработок, в которых участвуют обе компании. Например, клиент попросил решить его производственную задачу, но лишь в общих чертах описал параметры ее решения. Либо поставщик предложил клиенту сотрудничество в разработке идеи нового продукта, которую можно осуществить лишь в реальной производственной ситуации на фабрике клиента. В такой ситуации особую значимость приобретают некоторые из советов по ведению переговоров, озвученные в главе 3.

Клиенты как источники идей новых продуктов

Данные многих исследований подтверждают предположение о том, что промышленные клиенты служат важным источником идей новых продуктов. Профессор фон Хиппель (von Hippel) изучил источники идей в нескольких отраслях [10, с. 63–74; 11, с. 39–49]. В тех отраслях, где поставщики не контролируют технологический производственный процесс клиента, а клиенты зависят от поставщиков оборудования и сырья, когда хотят усовершенствовать свои производственные процессы, клиент обычно является важным источником идей новых продуктов. Однако фон Хиппель отметил, что у многих

фирм-поставщиков были плохо организованы сбор информации и обратная связь с ее источниками, и они часто недооценивали предлагаемые идеи. К примеру, поставщик проводит рыночное исследование с целью сбора информации о потребностях клиентов, но не обращает внимание на информацию о конкретных параметрах требуемого продукта, которая содержится в ответах клиентов. А это может вылиться в «изобретение велосипеда», то есть повторное проектирование продукта, при том что можно было воспользоваться бесплатным советом. Кроме того, исследование фон Хиппеля показало, что одни и те же клиенты неоднократно служат источниками идей новых продуктов для отрасли поставщика.

Направляемый пользователем процесс разработки нового продукта — яркий пример взаимозависимости покупателя и продавца, характерной для промышленных рынков. В ходе этого процесса клиент «изобретает» продукт, разрабатывает прототип и демонстрирует его удобство в использовании, а затем отправляется к поставщикам оборудования и просит их о создании нескольких единиц нового продукта. Фон Хиппель подтвердил, что такой процесс действительно имеет место в отрасли научного приборостроения и в отрасли полупроводникового и электронного технологического оборудования, а также предоставил данные, свидетельствующие о его существовании во многих других областях, включая разработку компьютерного программного обеспечения и медицинских товаров.

В тех отраслях, где процесс разработки продукта направляется пользователем, сам клиент обычно и получает значительные выгоды от инноваций, следовательно, имеет серьезный стимул для осуществления новаторской деятельности. Фон Хиппель предполагает, что ожидаемый возврат на инвестиции в инновации — и для пользователя, и для производителя — определяет степень участия каждого из них в инновационных разработках. В ряде отраслей, как показало исследование, в наибольшей степени заинтересован в осуществлении инновационных разработок был поставщик сырья, а не конечный пользователь или производитель оборудования. Фон Хиппель, к примеру, приводит случай с производителями полиэтилена, которые изобрели специальное оборудование для того, чтобы упаковывать хлеб. Так же и поставщик стеклопластика счел необходимым разработать оборудование для автомобильной промышленности — чтобы найти новые сферы применения для стеклопластика как заменителя стали. А формовщики, обслуживающие автомобильную промышленность, либо не захотели, либо не смогли этого сделать.

Подводя итоги, мы можем сказать, что генерация идеи — это очень серьезный этап в процессе разработки нового продукта. На промышленных рынках клиент может быть важным источником идей, особенно если он получает серьезные экономические выгоды от внедрения этих идей, а поставщик не контролирует технологию производственного процесса.

Отбор идей

Эффективная система генерации и накопления идей предоставляет гораздо больше идей новых продуктов, чем может использовать фирма. Поэтому необходимо разработать критерии и процедуры отсеивания идей новых продуктов в этом потоке. Окончательные решения не обязательно должны быть категоричными — от твердого отклонения идеи до решения разрабатывать новый продукт как можно быстрее, используя все доступные ресурсы. Процедуры отсеивания идей новых продуктов могут быть как в высшей степени организованными и формализованными, так и довольно беспорядочными. При работе с высокоформализованной системой могут использоваться специальные бланки, регулярные собрания комитета и оговоренные коэффициенты значимости, которые присваиваются нескольким четко установленным критериям отбора.

Главное при отборе идей нового продукта — ответить на вопрос: «Осуществима ли эта идея и в достаточной ли степени она интересна, чтобы заслуживать более тщательного анализа?» Главное — это осуществимость идеи и ее соответствие возможностям и задачам компании. Задача компании на стадии отбора — не принять или отклонить идею как проект для разработки, а определить, обладает ли идея достаточными достоинствами, чтобы оправдать расходы на бизнес-анализ.

Отсеивание идей новых продуктов требует прежде всего наличия у компании заявления о ее стратегических и маркетинговых задачах в бизнесе, которым компания хочет заниматься, и на рынках, которые компания хочет обслуживать. Проверка любой идеи нового продукта должна проводиться в первую очередь на ее соответствие стратегии компании. Как ни удивительно, сделать этот шаг бывает очень тяжело — из-за того, что отсутствует ощущение четкой стратегической направленности. Разработка такого заявления о стратегических задачах может стать для менеджеров нелегким делом, но его наличие поможет избавиться от неуверенности при оценке идеи нового продукта.

При отборе перспективных идей необходимо также ответить на ряд вопросов и рассмотреть набор критериев, которые связаны с наличием ресурсов, необходимых для разработки и осуществления идеи. Характер этой части анализа можно понять по вопросам, которые наводят на размышления, но не являются исчерпывающими.

- Имеете ли вы доступ к необходимому сырью?
- Позволяет ли ваше текущее финансовое положение осуществить проект такого масштаба?
- Обеспечивает ли новый продукт синергетический эффект в сочетании с нашей нынешней товарной линией?
- Являются ли ваши нынешние клиенты потенциальным рынком, или вам предстоит осваивать совершенно новые рынки?
- Можно ли продавать новый продукт силами имеющихся продавцов и дистрибьюторов?
- Соответствует ли идея возможностям вашего отдела разработки продуктов?
- Окажет ли успешная разработка этого продукта положительное/ отрицательное влияние на ваши существующие продукты, рынки и систему маркетинга?
- Позволят ли ваши производственные мощности и опыт производить данный продукт?

Отрицательные ответы на некоторые из этих вопросов или признание того, что реализация идеи требует значительных финансовых, управленческих, маркетинговых или производственных затрат, очевидно, сделают идею менее привлекательной.

Разработать продукт с желаемыми характеристиками — более сложная проблема, и не пытайтесь решить ее на стадии отбора, если только вы не пришли к заключению, что идея технически осуществима. Вероятность успеха в процессе разработки обычно связана с размером инвестиций в научно-исследовательскую работу, и это необходимо учитывать при бизнес-анализе.

При отсеивании идей нового продукта первым барьером является *барьер осуществимости*. Как упоминалось выше, для успешного вывода на рынок одного продукта требуется рассмотреть семь идей новых продуктов. Кроме того, примерно половина (46%) расходов компании на новые продукты приходится на продукты, которые не добиваются успеха. Такая цифра демонстрирует значительный прогресс в сравнении с 1968 годом, когда расходы компаний на продукты, не добившиеся успеха, составляли 70%. Но, несмотря на это улучшение,

лишь 65% продуктов, выводимых на рынок, в конечном итоге выполняют поставленные перед ними экономические задачи [1].

Эти цифры можно оценивать по-разному. С одной стороны, можно сказать, что они свидетельствуют о неэффективности и плохом управлении процессом разработки новых продуктов. Многие идеи, которым не следовало получать развития, поступают в разработку, поэтому большое количество проектов проваливается. Несомненно, управление процессом нуждается в дальнейшем улучшении, но, с другой стороны, определенный процент неудач является неизбежным следствием принятия риска. При разработке и маркетинге нового продукта нельзя быть полностью и во всем уверенным, учитывая сложность исследований, разработки и рынка. Компания с очень высокими требованиями к разработке нового продукта может осуществлять слишком скрупулезный процесс отсеивания и не пойти на риск, необходимый для непрерывного роста и прибыльности в будущем.

Бизнес-анализ

Бизнес-анализ — это более детальная оценка идеи нового продукта с точки зрения требующихся инвестиций, ожидаемых объемов продаж, цен, затрат, размеров прибылей и планируемого возврата на инвестиции. Он включает также анализ рынка и прогноз продаж. Цель анализа — оценить существующих и потенциальных конкурентов, изучить существующие конкурентные условия, а также сильные и слабые стороны главных конкурентов. Чем более сильные позиции на рынке занимают известные фирмы, тем менее привлекательны шансы выхода на этот рынок с идеей нового продукта.

Правильно проведенный бизнес-анализ требует затрат времени и денег на работу опытных аналитиков, которые должны иметь опыт и знания в финансовой, маркетинговой, инженерно-конструкторской и производственной областях, а также в стратегическом планировании. Конечная цель бизнес-анализа — дать аргументированную, доскональную и взвешенную оценку прибыльности предлагаемого нового продукта. Такой анализ включает изучение сегментов рынка, оценку потенциала рынка; прогноз продаж и планируемых затрат на разработку продукта; примерные оценки необходимых объемов инвестиций в производственное оборудование, текущие активы и освоение рынка; оценку расходов на производство и маркетинг продукта; определение вероятного уровня цен, прибыльности и окупаемости инвестиций на протяжении жизненного цикла продукта. Очевидно, что для этого требуется немало сил и средств.

Было бы неблагоприятно поручить проведение бизнес-анализа людям, которые предложили идею нового продукта или борются за ее признание. Чрезмерный оптимизм представляет серьезную опасность для бизнес-анализа. Те, кто отстаивает идею, легко могут преувеличить преимущества продукта перед клиентом, недооценить затраты на разработку и производство и преуменьшить силу нынешних и будущих конкурентов. Обычно люди, финансово заинтересованные в успехе нового продукта, либо испытывающие воодушевление, подобное родительскому чувству, строят свои прогнозы на оценке объемов, необходимых для достижения окупаемости инвестиций, исходя из определенных предположений (часто оптимистических) об уровне цен и о затратах на производство. По этой причине при проведении бизнес-анализа следует привлекать консультантов (либо самих руководителей), способных более объективно оценить предлагаемую идею.

Бизнес-анализ нельзя завершать до выпуска пилотных партий продукта — только после этого можно уточнить затраты и провести пробный маркетинг, чтобы сделать предварительный расчет цен и затрат и выявить реакцию клиентов.

При тщательном наблюдении со стороны опытных профессионалов бизнес-анализ может и должен быть основным этапом в разработке новых продуктов. Цена ошибочного решения — принятия неудачной идеи или отказа от удачной — настолько высока, что практически любая сумма, вложенная в объективный и результативный бизнес-анализ, окажется потраченной не напрасно.

Разработка

Разработка — это часть процесса, в ходе которого ученые, инженеры и специалисты создают желаемый продукт. Всестороннее рассмотрение этого процесса не входит в рамки нашего обсуждения, поскольку затрагивает множество вопросов, связанных с управлением научно-исследовательскими работами, креативом в научной работе, техническим прогнозированием и т. д.

В компании, где непрерывно ведется научно-исследовательская деятельность, сама служба НИОКР может быть главным источником идей новых продуктов. По сути, когда в основе стратегии промышленной компании лежит идея технического развития, у научно-исследовательской группы есть полномочия регулярно предоставлять на рассмотрение идеи новых продуктов. При условии, что усовершенствование технологий является корпоративной задачей, компания может

рассчитывать на высокие прибыли — если благодаря техническим достижениям обгонит конкурентов в запуске новых продуктов. Эта стратегия подразумевает более высокие риски и приводит к тому, что компания сама будет способствовать устареванию собственных продуктов. Поэтому компания, стремящаяся к усовершенствованию технологий, должна грамотно управлять продуктовым портфелем и иметь проработанные стратегии использования и зрелых продуктов, и новых. В такой ситуации научно-исследовательская группа становится либо слабой, либо сильной стороной компании, поскольку ее успешность во многом зависит от ее способности, в случае необходимости, разработать новые технологии. Как мы увидим в главе 7, стратегия ценового лидерства на промышленном рынке требует приверженности идее усовершенствования технологий и желания осваивать новые рынки — не только для того, чтобы продукты компании были привлекательны для клиента, но и для сохранения конкурентоспособной структуры затрат.

В компаниях, стремящихся совершенствовать технологии, отдел маркетинга играет жизненно важную роль, он должен гарантировать, что результаты работы научно-исследовательского отдела соответствуют потребностям рынка. Без притока в научно-исследовательский отдел качественной информации о потребностях рынка и о реакции его участников на пробные образцы продукта высок риск того, что разработанные продукты не понравятся клиентам. Идеи новых продуктов, предложенные научно-исследовательской группой, должны подвергаться такому же тщательному отбору и бизнес-анализу, что и идеи, полученные из других источников. Ошибочные идеи, доведенные до стадии разработки, становятся впустую потраченными усилиями службы НИОКР.

Научно-исследовательская работа требует проведения фундаментальных исследований, результаты которых применяются при разработке продукта. Только промышленные компании, использующие передовые технологии, будут тратить деньги на фундаментальные исследования — то есть исследования, имеющие целью изучать горизонты науки и техники, а не искать решение конкретных проблем. В последнее время вызывает беспокойство то, что американские компании тратят недостаточно средств на фундаментальные исследования, способные ускорить окупаемость существующих разработок. Проблема управления научно-исследовательским процессом частично сводится к формированию соответствующего портфеля проектов на разных стадиях процесса, с разными приоритетами и временными рамками. Одни разрабатываемые проекты будут основаны на идеях, «проросших» из фундаментальных исследований. Другие будут разрабатываться в ответ на предложения и идеи клиентов, торговых представителей и дистрибьюторов.

Регулярный пересмотр продуктового портфеля должен включать анализ разрабатываемых проектов и переоценку приоритетов, отражающую потребность в новых продуктах, а также первые результаты полевых испытаний. Позитивный отклик часто является причиной того, чтобы продвигать разрабатываемый проект с максимальной скоростью.

Не будет лишним сказать, что поступающая с рынка информация о потребностях клиентов и реакции торговых представителей, дистрибьюторов и клиентов на концепцию продукта (при этом на разных стадиях разработки) чрезвычайно важна для эффективности и продуктивности процесса разработки. Нередко сотни тысяч или даже миллионы долларов тратятся на разработку продуктов, отражающих новейшие веяния в сфере технологий, а потом оказывается, что рынок не проявляет к этим продуктам никакого интереса. Но мнение, будто сотрудников научно-исследовательских отделов не волнует признание продукта на рынке, ошибочно. Подавляющее большинство ученых и инженеров, работающих в промышленных отраслях, действительно хотят, чтобы их труд представлял коммерческую ценность для их работодателей. Конечно, им также интересно решать сложные технические задачи, но одно никак не противоречит другому. Очевидно, что результативность работы научно-исследовательского отдела в значительной степени определяется коммерческим успехом компании.

Тестирование

Тестирование — это часть процесса разработки нового продукта, относящаяся к сбору информации. Оно начинается с тестирования идей или концепций новых продуктов и предполагает дальнейшую оценку различных вариантов продукта в лабораторных и полевых условиях. Когда продукт приобретает пригодный для реализации на рынке вид, происходят испытания пилотной партии продукта. Результаты этих испытаний следует внимательно изучить, чтобы сделать выводы относительно качества, цены продукта и других моментов. И наконец, продукт тестируют на рынке. Условия тестирования предусматривают ограниченный охват рынка, тщательный контроль над элементами маркетинг-микса (цена, стимулирование сбыта, дистрибуция) и объективную оценку результатов.

Стадия тестирования в разработке продукта всегда связана с какими-либо трудностями. Классический пример — провал на рынке модели Edsel компании Ford Motor, одного из самых научнопроработанных продуктов в истории. Частично проблемы могут быть связаны

с ошибками измерений при тестировании, но это не критически важный аспект. Возможно, к главным проблемным факторам следует отнести *время*, слишком длительный период от разработки концепции продукта до ее коммерциализации, и тот факт, что рыночные условия постоянно меняются — особенно потребности и предпочтения клиентов, а также конкурентные условия. Это постоянное изменение рынка может сделать изначально точную информацию неактуальной и непригодной для принятия решений в будущем.

Другая проблема, которая возникает на стадии тестирования, — это риск приоткрыть конкурентам свои карты во время полевых тестов. Изучение потребительских предпочтений относительно различных параметров продукта можно проводить, не раскрывая никаких планов по разработке продукта и не демонстрируя сам продукт. Но чем более законченна концепция продукта, чем более масштабны исследования и чем ближе знакомятся с продуктом респонденты, тем выше риск, что конкуренты выступят с ответной разработкой.

Анализ критериев, влияющих на решение о закупке, в закупочном центре — очень важный момент тестирования концепции в промышленном рыночном исследовании. Такое исследование будет выгодно для фирмы, независимо от ее планов разработки продукта. Более того, его результаты могут быть с пользой применены в процессе разработки продукта. Здесь очень важно знать, какие характеристики продукта являются наиболее значимыми, с точки зрения тех людей, которые будут оценивать его в организации-клиенте, и какой вес присваивается этим критериям, а также какая конкретно концепция продукта соответствует этим критериям.

Рональд Пол (Paul), занимающийся исследованиями промышленных рынков и являющийся консультантом по вопросам вывода продукта, отметил, что существует семь методов маркетинговых исследований, представляющих потенциальную ценность для процесса разработки нового продукта [12, с. 1–3]. Он перечислил их в порядке затратности, начиная с наименее дорогостоящего:

- (1) вторичное исследование;
- (2) фокус-группы;
- (3) опросы по почте;
- (4) телефонные опросы;
- (5) личные интервью;
- (6) Product Placement;
- (7) пробный маркетинг.

Вторичное исследование предполагает изучение информации из печатных источников; это минимум, необходимый для оценки новых продуктов. Фокус-группы — это небольшие группы лиц, являющихся потенциальными клиентами, в которых происходит обсуждение концепции продукта и его использования под руководством подготовленного модератора, который должен сфокусировать внимание участников на ключевых вопросах. Рональд Пол отмечает, что проведение таких групп имеет огромную информационную ценность, если менеджеры компании располагают возможностью следить за обсуждением.

Опросы и интервью обычно полезны при сборе такой информации, как текущие модели совершения закупок, интенсивность использования продукта, предпочтения поставщиков и т. д., но будут не слишком полезны при оценке реакции участников рынка на сам продукт.

На промышленном рынке, как правило, требуется произвести практически полный объем нового продукта, чтобы провести пробный маркетинг или даже предоставить некоторое количество клиентам. Иногда для того, чтобы оценить их реакцию на новый продукт, бывает достаточно просто раздать образцы небольшому числу ключевых клиентов.

По мнению Рональда Пола, тестирование продукта на рынке, если оно осуществимо, может способствовать получению следующих данных:

- информация о реакции пользователей на сам продукт и некоторые его характеристики;
- определение подходящих сфер применения продукта и планируемых режимов эксплуатации;
- выявление ключевых рынков со значительным потенциалом;
- выявление основных факторов, влияющих на принятие решения о закупке;
- оценка рыночного потенциала и прибыльности при разных ценах;
- выявление возможных причин недостаточного спроса;
- определение покупательских привычек и схем совершения закупок, их влияния на каналы распределения;
- тестирование альтернативных методов продаж и стимулирования сбыта;
- оценка реакции пользователей на разные цены;
- оценка реакции пользователей на различные программы гарантийного и технического обслуживания.

Коммерциализация и позиционирование продукта

На стадии коммерциализации компания направляет все свои усилия на маркетинг нового продукта. Новинка становится частью продвигаемой товарной линии и наряду с другими продуктами занимает свое место в каталогах, прайс-листах и дилерских реестрах. Маркетинговая программа нового продукта требует тщательного выявления рыночных сегментов, разработки краткосрочных и долгосрочных маркетинговых задач и обучения собственного сбытового персонала и продавцов дистрибьютора. Всестороннего внимания требуют такие детали, как реклама, каталоги, вспомогательные материалы, демонстрационные образцы и т. д.

Позиционирование – это центральный стратегический вопрос в маркетинге новых промышленных продуктов, хотя часто высказывается мнение, что позиционирование применимо только на потребительском рынке. Позиционирование позволяет компании занять свою нишу путем акцентирования определенных свойств продукта в сравнении с продуктами конкурентов и формулирования предложения ценности. В потребительском маркетинге позиционирование осуществляется, главным образом, благодаря рекламе и стратегии стимулирования сбыта. В промышленном маркетинге позиционирование осуществляется преимущественно за счет кастомизированного пакета услуг, которые сопровождают сам продукт, хотя реклама и промоушн тоже могут быть важными инструментами продвижения. Позиционирование необходимо, чтобы завершить проектирование и разработку промышленного продукта.

Чрезвычайно важный аспект позиционирования промышленного продукта – это определение точки выхода на рынок, то есть решение о вертикальном сегментировании (упоминается в главе 4). Большинство промышленных рынков являются многоуровневыми, то есть продукт на каждом уровне является либо сырьем, либо полуфабрикатом, либо деталью, либо сборочным узлом и т. д. Проблема определения точки выхода на рынок наиболее актуальна для поставщика сырья, который должен решить, какую ценность добавить продукту и, следовательно, на какой уровень клиентского рынка направить свои усилия. Например, производитель алюминия, который пытается влиять на конечное использование своего продукта – скажем, направить его на производство мебели для сада, – возможно, станет продавать алюминиевые слитки прессовщикам или прессовое оборудование изготовителям деталей алюминиевой мебели, или детали – фирме, которая будет собирать мебель, или, в крайнем случае, он будет изготавливать мебель и продавать ее ритейлерам.

Решение о позиционировании промышленного продукта требует очень тщательного сегментирования, при котором каждый уровень применения продукта рассматривается в качестве макросегмента. Очень большое значение имеет наличие или отсутствие сильных конкурентов на каждом уровне, а также технические возможности участников данного сегмента рынка осуществлять необходимые инженерные и производственные операции и желание производителя поддерживать качество на различных уровнях — вплоть до конечного использования. Существует риск того, что производитель будет очарован выгодами, открывающимися на нескольких уровнях рыночной структуры, но не учтет необходимость вести маркетинговую деятельность, будучи продавцом на неизвестном ему уровне рынка.

Взаимодействие маркетингового и научно-исследовательского отделов

При управлении процессом разработки нового продукта маркетингологи часто сталкиваются с проблемой, которая обусловлена доминированием в промышленной компании инженерно-технической культуры. Можно сказать, что проблема заключается в установлении баланса между сосредоточенностью маркетинголога на потребностях и желаниях клиента и стремлением инженеров к созданию совершенного, с точки зрения технического прогресса, продукта.

Доказательством существования этой проблемы служит множество случаев создания технически впечатляющих новых продуктов, не имеющих какого-либо рыночного потенциала или не вызывающих интереса со стороны клиентов. Для технических специалистов основной проблемой при разработке нового продукта являются его *технические* возможности. Они считают, что достаточно только создать качественный продукт — и рыночные возможности ему будут обеспечены. Они фокусируются на характеристиках продукта, а не на прибыли, которую он приносит [13, с. 19].

Эти проблемы лучше всего осознаются в контексте организационной структуры и культуры компании. Недавнее исследование, проводившееся с целью повышения эффективности и продуктивности процесса разработки нового продукта, было посвящено изучению природы взаимодействия между научно-исследовательским отделом и другими функциональными подразделениями компании. При рассмотрении фундаментально разных «внутренних миров» различных

отделов и подразделений в этом исследовании используются методы культурной антропологии. Чтобы разработка нового продукта была успешной, потребности рынка должны соответствовать техническим возможностям. А для этого требуется не только рыночный анализ и прогнозирование, но и внимание к поведенческим и организационным механизмам, с помощью которых информацию о рынке можно соотнести с пониманием технологических возможностей компании.

Догерти (Dougherty) изучила 18 проектов разработки новых продуктов в 5 компаниях, выявляя факторы, которые препятствуют сопоставлению потребностей рынка и технических возможностей. Она выяснила, что каждый отдел стремится интерпретировать имеющуюся информацию по-своему, из-за чего возникает ощущение, что вопрос решен собственными силами и нет необходимости привлекать специалистов из других отделов. Каждый отдел рассматривал одни и те же вопросы, но делал это предвзято, в рамках своего «внутреннего мира» таким образом, что анализ совершенно противоречил результатам подобного анализа, проведенного другим отделом. Все это усугублялось организационными процессами, которые все больше отдаляли «миры» каждого отдела друг от друга. В успешных проектах эта установившаяся организационная рутина разрушалась, и формировались новые способы коммуникации, которые стирали границы между отдельными «мирами». Прежде всего, эти новые механизмы основывались на признании и принятии того факта, что другие отделы обладают уникальным взглядом на вещи, и на более глубоком понимании и оценке чужой точки зрения — а не только на более активном взаимодействии и коммуникации. Во-вторых, их отличало упрощенное определение концепции продукта, которое мог понять каждый отдел. В-третьих, новые механизмы предполагали формирование новых критериев для оценки нового продукта, то есть были переформулированы спорные моменты, что привело к улучшению организационного обучения⁶, а не к отстаиванию каждым отделом собственной позиции.

Мнение о том, что для успешного внедрения инноваций требуется разрушение организационных правил, нам уже знакомо. Куинн (Quinn) выяснил, что крупным компаниям удается оставаться передовыми потому, что они «ведут себя как малые венчурные предприятия» [14, с. 73–84]. Он выявил несколько бюрократических препятствий для ведения новаторской деятельности:

⁶ Организационное обучение — изменение организационных структур в результате накопления опыта и знаний; для организационного обучения необходимо индивидуальное обучение сотрудников, а также эффективное применение полученных ими знаний в рабочей практике организации. — *Прим. ред.*

- изоляция топ-менеджмента;
- нетерпимость фанатиков;
- ограниченные временные рамки;
- практика отчетности;
- чрезмерная рационализация;
- чрезмерная бюрократия;
- недостаточные стимулы.

Но он также отметил, что для успешной инновационной деятельности требуется ориентация на рынок, применение разных подходов, включая «экспериментальный обстрел» — когда несколько проектов, направленных на одну и ту же цель, развиваются параллельно, пока не будет сделан решающий выбор, — и создание «гибких» подразделений, таких как часто упоминаемый «кабинет скусна»⁷.

Программы посещения клиентов

Результаты исследования Догерти согласуются с управленческой практикой компании Hewlett-Packard, где программы посещения клиентов служат важным инструментом рыночных исследований и разработки продуктов [15]. Задачи этих программ — выявление и диагностика проблем, оценка удовлетворенности клиента, планирование возможных требований к продукту, понимание специфики новых рынков. В рамках такой программы создаются специальные команды, занимающиеся посещениями клиентов. В состав этих команд тщательно отбираются представители разных отделов, затем они проходят обучение, получают график посещений, по результатам которых затем составляют доклады. Команда готовит письменный отчет с итоговым анализом и распространяет его в организации. К выгодам программ посещения клиентов следует отнести получение идей новых продуктов, понимание покупательского поведения, разрешение определенных проблем с клиентами и продуктами, выявление перемен и тенденций на рынке, формирование партнерских отношений с клиентами и между отделами в компании, улучшение отношений с клиентами и полевыми продавцами, а также демонстрация значимости и полезности рыночных исследований.

Для успеха программ посещения клиентов необходимы четко поставленные задачи, подготовленный и лояльный персонал, взаимные

⁷ «Кабинет скусна» — небольшой, часто изолированный исследовательский отдел какого-либо предприятия, функционирующий полусамостоятельно, практически без контроля начальства. — *Прим. ред.*

уступки в рамках самой организации и со стороны клиентов, «сильный» продавец и соответствующая корпоративная культура. Hewlett-Packard отмечает несколько положительных результатов программы посещения клиентов.

- Мы скорректировали свои знания о внешней среде клиентов и их потребностях.
- Мы обновили свои знания о продуктах наших конкурентов.
- Мы собрали информацию, необходимую для того, чтобы улучшить собственную продуктовую стратегию.
- Наши инженеры стали лучше понимать потребности рынка.
- Мы снова показали нашим клиентам, что заботимся об их потребностях.
- Мы укрепили сотрудничество между научно-исследовательским и маркетинговым отделом.
- Мы добились взаимопонимания между производственным отделом и полевыми продавцами⁸.

Обратите внимание, что последние четыре пункта явно относятся к проблеме соотношения потребностей разных «миров» отделов компании.

Причины провала новых промышленных продуктов

Промышленные продукты терпят неудачу по разным причинам. Обычно таких причин сразу несколько. Любого провала нового промышленного продукта можно избежать — для этого нужно либо не совершать тактических и стратегических ошибок при разработке и маркетинге продукта, либо более точно оценить потребности рынка и не создавать продуктов, не соответствующих этим потребностям. Но маркетинг нового продукта всегда связан с риском, и готовность пойти на риск является частью любой программы вывода нового продукта.

Несомненно, многие новые продукты терпят неудачу на рынке по техническим причинам, они не оправдывают ожиданий клиентов. Чаще всего это происходит не из-за того, что техническим специалистам не удалось решить определенную проблему, но из-за того, что

⁸ Эти пункты содержатся в презентации д-ра Тобин, но не входят в резюме конференции.

не были учтены потребности клиентов и условия, в которых продукт будет использоваться. Один из аспектов этой проблемы – неумение прогнозировать, какое влияние окажет новый продукт на производственный процесс клиента, как это отразится на инвестициях в существующие промышленные установки и оборудование, окажется ли это вызовом существующим производственным навыкам и методам и какова будет совместимость нового продукта с существующими технологиями производства⁹. Все эти моменты обуславливают высокий воспринимаемый риск, связанный с принятием новых продуктов промышленными покупателями.

Другой причиной «провала» промышленного продукта является вывод на рынок незаконченного продукта, то есть продукта, у которого отсутствуют свойства, необходимые клиентам, или который «работает» не так, как ожидалось. Очень часто сам по себе продукт не плох, но для него не предусмотрены услуги поддержки непосредственных пользователей продукта (послепродажное техобслуживание, обучение специалистов), обеспечение запаса необходимых вспомогательных материалов и т. д. Иногда эти услуги предоставляет дистрибьютор, но не предпринимается никаких шагов, чтобы подготовить дистрибьюторов к принятию этой ответственности.

Это, в свою очередь, связано с другой причиной «провала» нового продукта на промышленном рынке – неточным информированием клиентов и сотрудников маркетинговой службы. Пока торговые представители и дистрибьюторы не признают новый продукт полностью, они вряд ли будут с энтузиазмом представлять его клиентам. Более того, если новый продукт потребует серьезных изменений в деятельности клиента, то с ним нельзя просто *ознакомить* участников рынка. Клиентов нужно *подготовить* к знакомству с продуктом, используя продуманную программу коммуникаций и обучения. Именно такой, к примеру, была ситуация, когда компания Union Carbide представляла своим клиентам новый гранулированный полиэтилен низкой плотности, который должен был заменить полиэтилен в таблетках. Новый продукт потребовал внедрения новых систем транспортировки и загрузки материалов.

Если разработка нового продукта должна быть полностью завершена перед выходом его на рынок, все подобные моменты следует тщательно продумать. В главе 1 говорилось, что функциональная взаимозависимость – одна из отличительных черт промышленного

⁹ Некоторые из этих идей были представлены в статье Frederick E. Webster, Jr., «New Product Adoption in Industrial Markets: A Framework for Analysis», *Journal of Marketing*, 33, 3 (July, 1969), pp. 35–39.

маркетинга. Это значит, что сотрудничество между отделом маркетинга и многими другими подразделениями компании является необходимым условием функционирования компаний на рынке b-2-b. Потому что самый верный способ «убить» новый продукт – не суметь обеспечить его производство в необходимом количестве и необходимого качества после того, как клиенты уже начали делать заказы.

Кроме производственных мощностей, к числу необходимых элементов успешного запуска нового продукта относятся:

- система управления запасами (от производственной площадки через канал распределения – до конечных пользователей);
- системы кредитования и электронного обмена данными, облегчающие размещение заказов;
- проектирование по условиям заказчика;
- скорость работы ремонтной службы;
- доступность запчастей;
- надежная доставка.

Инжиниринг с учетом производственного процесса клиента часто необходим для того, чтобы клиент получал от нового продукта планируемые выгоды.

В основе всех этих проблем может лежать неумение собирать необходимую информацию о потребностях клиентов, с тем чтобы персонализировать методы маркетинга и максимально удовлетворить потребности клиентов. В результате это может привести к тому, что предлагаемый продукт окажется «незаконченным», а также к неточной макро- и микросегментации. Нечеткое выявление целевых рынков и неспособность воздействовать на всех лиц, влияющих на принятие решения о закупках, всегда свидетельствуют об отсутствии необходимой информации и понимания ситуации. Кроме того, неумение собирать информацию о потребностях клиентов может привести к невозможности предоставить необходимую информацию лицам, влияющим на принятие решения о закупках, в виде торговой презентации, соответствующей их критериям оценки.

Резюме

Разработка и маркетинг новых промышленных продуктов – это комплексное мероприятие, одна из самых нелегких задач, с которыми сталкивается маркетолог. Но решить эту задачу крайне важно для поддержания роста прибыльности компании. В противном случае

компания столкнется с необходимостью поддерживать жизнь зрелых и «умирающих» продуктов, а такая борьба гарантированно ведет к снижению прибылей.

Стратегический подход к управлению бизнес-портфелем, выделение в нем «Звезд», «Дойных коров», «Трудных детей» и «Собак» поможет определить возможные стратегии и стимулировать разработку новых продуктов.

Процесс разработки нового продукта представлен в виде семи стадий — разработка стратегии, генерация идеи, первичный отбор идей, бизнес-анализ, разработка непосредственно продукта, тестирование, коммерциализация.

В следующей главе будут более подробно рассмотрены такие вопросы, как распространение инновационных продуктов и формирование рынков для новых промышленных продуктов.

Литература

1. Booz Allen & Hamilton, Inc., *New Products Management for the 1980s* (New York, 1982).
2. Mary Lambkin and George S. Day, «Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle», *Journal of Marketing*, 53, 3 (July, 1989).
3. Hans B. Thorelli and Stephen C. Burnett, «The Nature of Product Life Cycles for Industrial Goods Businesses», *Journal of Marketing*, 45 (Fall, 1981).
4. Louis T. Wells, Jr., «A Product Life Cycle for International Trade?», *Journal of Marketing*, 32 (July, 1968).
5. Boston Consulting Group, «The Product Portfolio», *Perspectives on Experience*, 1970.
6. George S. Day and David B. Montgomery, «Diagnosing the Experience Curve», *Journal of Marketing*, 47, 2 (Spring, 1983).
7. Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell, and Donald F. Heany, «Impact of Strategic Planning on Profit Performance», *Harvard Business Review*, 52, 2 (March–April, 1974).
8. Paul W. Farris, Mark E. Parry, and Frederick E. Webster, Jr., *Accounting for the Market Share – ROI Relationship*, Technical Working Paper, Report No. 89–118, (Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, November, 1989).
9. Lynn W. Phillips, Dae R. Chang, and Robert D. Buzzell, «Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses», *Journal of Marketing*, 47, 2 (Spring, 1983).

10. Eric von Hippel, «Has a Customer Already Developed Your Next Product?» *Sloan Management Review*, 18, 2 (Winter, 1977).
11. Eric von Hippel, «Successful Industrial Products from Customer Ideas», *Journal of Marketing*, 42, 1 (January, 1978).
12. Ronald Paul, «People Plus Organization Yield New Industrial Products», *Marketing News*, December 30, 1977.
13. Deborah Dougherty, *Interpretive Barriers to Successful Product Innovation*, Working Paper, Report No. 89-114 (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, September, 1989).
14. James Brian Quinn, «Managing Innovation: Controlled Chaos», *Harvard Business Review*, 63, 3 (May-June, 1985).
15. Katherine Tobin, «Hewlett-Packard's Customer Visit Program: Getting Closer to Customers», a presentation at the Marketing Science Institute Conference on Communicating with Industrial Customers, March 8-10, 1989 and summarized in Jacki Mohr, «Communicating with Industrial Customers», Conference Summary, Report No. 89-112, (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, August, 1989).
16. Cafarelli, Eugene J., *Developing New Products and Repositioning Mature Brands* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1980).
17. Choffray, Jean-Marie, and Gary L. Lilien, *Market Planning for New Industrial Products* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1980).
18. Corey, E. Raymond, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 3rd ed., (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1983).
19. Day George S., «Diagnosing the Product Portfolio», *Journal of Marketing*, 41, 2 (April, 1977), 29-38.
20. Webster, Frederick E., Jr., *Marketing for Managers* (New York: Harper & Row, Inc., 1974).
21. Wind, Yoram, *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1982).

6 | **Формирование рынка для нового промышленного продукта**

Коммерциализация, конечный этап в процессе разработки нового продукта, — это, по сути, самостоятельный процесс. Коммерциализацию можно также назвать формированием рынка и описать в тех же терминах, что и концепцию жизненного цикла продукта (внедрение, зрелость, насыщение и спад). Для того чтобы понять особенности формирования рынка для нового промышленного продукта, мы должны обязательно принять во внимание уникальные аспекты промышленного маркетинга и, особенно, сложность процесса закупки.

Распространение инновационных продуктов

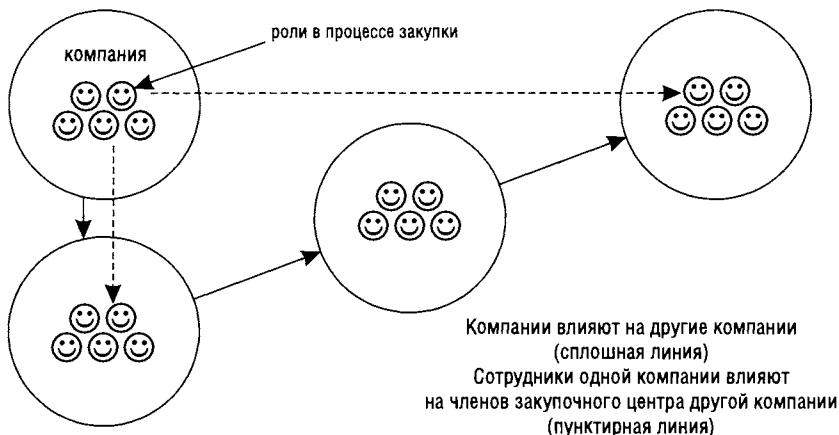
Рынок можно представить себе в виде социальной системы, где со временем распространяется новый продукт. Элементами социальной системы в данном случае будут компании и их сотрудники, а также некоторые сторонние специалисты, например инженеры-консультанты, архитекторы, консультанты по вопросам управления. В главе 2 покупательское поведение организаций было описано как процесс индивидуального принятия решения или группового (при котором сводятся воедино индивидуальные восприятия и решения). Когда мы рассуждаем о способах влияния на участников b-2-b-сектора в контексте формирования рынков для новых промышленных продуктов, мы

должны признать тот факт, что и компании, и отдельные лица, влияют друг на друга (рис. 6-1).

Инновационный продукт можно представить как концепцию или идею, которая должна получить распространение, чтобы формирование рынка было успешным. Распространение – это процесс, в рамках которого члены социальной системы влияют друг на друга прямым и косвенным образом: посредством демонстрации продукта, которая создает осведомленность, посредством предоставления информации, которое позволяет продемонстрировать выгоды нового продукта при использовании, а также оказывая давление, заставляющее принять инновационный продукт. На промышленных рынках это давление отчасти обуславливается необходимостью конкурировать с компаниями, которые, благодаря приобретению нового продукта, уже повысили свою конкурентную эффективность.

Процесс распространения инновационных продуктов на промышленных рынках – это не только процесс социального взаимодействия и взаимовлияния различных действующих лиц в социальной системе, но и экономический процесс, в результате которого изменяются объемы затрат, доходов, рыночная структура и конкурентные условия. В исследованиях, посвященных распространению инновационных продуктов на промышленных рынках, отчетливо прослеживаются две традиции. В рамках одной из них акцент делается на социальный процесс, а в рамках другой – на экономические вопросы. Эти различающиеся подходы в литературе по маркетингу обычно объединяются в

Рис. 6-1. Экономическое и социальное влияние на процесс распространения инновационных продуктов



комплексный, так как и сам процесс распространения, и его результаты представляют одинаковый интерес с точки зрения маркетинга¹.

Процесс принятия нового продукта клиентами

Процесс принятия нового продукта — это процесс, происходящий в рамках компании, начинающей более активно использовать новый продукт. Это своеобразная «закупка для решения новых задач», пример расширенного решения проблемы (если пользоваться терминологией, представленной в главе 2), и следовательно, включает в себя все этапы процесса принятия решения о закупке, начиная с осознания необходимости закупки.

Чтобы убедить потенциального клиента в необходимости закупки нового промышленного продукта, продавец должен в совершенстве владеть искусством продаж. Маловероятно, что потенциальный клиент чрезвычайно недоволен тем продуктом или услугой, которые он собирается заменить новыми. Более того, переход от привычного решения к новому связан для покупателя со значительным риском — нет гарантии качества и доступности продукта, а также стабильных цен.

Этапы процесса принятия нового продукта были описаны как осведомленность, интерес, оценка, опробование и принятие². При описании процесса индивидуального принятия решения о закупке нового продукта эти этапы лучше всего рассматривать как теоретические определения, а не как эмпирически подтвержденные факты. Если изучить процесс принятия решения о закупке в конкретной компании, то можно сказать, что эти этапы характеризуют отдельных членов закупочного центра, которые могут находиться на разных стадиях процесса принятия решения.

¹ Эти два направления исследований более подробно рассмотрены в статье Frederick E. Webster, Jr., «Communication and Diffusion Processes in Industrial Markets», *European Journal of Marketing*, 5, 4 (Winter, 1971), pp. 178–188. Хороший обзор литературы, посвященной экономическим аспектам этой темы, представлен в книгах Edwin Mansfield, *Industrial Research and Technological Innovation* (New York: W. W. Norton & Co., Inc., 1968), а также Mansfield et al., *The Production and Application of New Industrial Technology* (New York: W. W. Norton & Co., Inc., 1977). Обзор социологических исследований представлен в книге Everett M. Rogers and F. Floyd Shoemaker, *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach* (New York: The Free Press, 1971).

² Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962), pp. 81–86. В третьем издании этой книги Роджерс определил процесс принятия нового продукта как «принятие решения об инновации» и перечислил пять этапов этого процесса: (1) знание, (2) убеждение, (3) решение, (4) внедрение и (5) подтверждение. См. *op. cit.*, 3rd ed., pp. 21–22.

На этапе формирования *осведомленности* клиент узнает о существовании продукта или услуги. Это может произойти случайно (клиент пассивен) или стать результатом осознанных поисков выхода из проблемной ситуации, в которой трудности могут быть решены только при помощи определенной закупки.

На этапе возникновения *интереса* клиенты ведут себя более активно: сотрудники, отвечающие за принятие решения о закупке, собирают информацию для оценки нового продукта.

На этапе *оценки* потенциальный покупатель рассматривает возможность закупки с учетом специфики конкретной ситуации, стремясь тщательно оценить преимущества и недостатки нового продукта, составить представление о рисках, которые связаны с принятием решения о его приобретении.

На этапе *опробования* новый продукт или услуга предлагаются на рынке в ограниченном количестве. Само решение об опробовании является рискованным, так как связано с затратами временных, финансовых и человеческих ресурсов. Опробование может длиться несколько недель или месяцев, причем его результаты могут и не указать однозначно, следует приобретать инновационный продукт или нет. Опробование может быть повторено несколько раз, пока все члены закупочного центра не будут удовлетворены полученными результатами. Очевидно, что во многих отношениях этап опробования является критически важным в процессе принятия нового продукта, так как именно на данном этапе решается, примет клиент продукт или откажется от него.

На этапе *принятия* клиент начинает использовать новый продукт в полном объеме. На промышленном рынке принятие нового продукта часто связано с необходимостью заменить некоторую часть имеющегося оборудования, а также с формированием новых отношений «покупатель–продавец».

Использование информационных источников в процессе принятия нового продукта

На разных стадиях процесса принятия нового продукта члены закупочного центра полагаются на разные источники информации. Исключительно важным фактором является достоверность источника, определяющая, насколько может быть снижен воспринимаемый риск для лиц, принимающих решение. Источники информации можно разделить на личные и безличные, а также коммерческие и некоммерческие. В качестве примера можно привести:

- личные – коммерческие: торговые представители, дистрибьюторы;
- безличные – коммерческие: реклама, каталоги, директ-мейл;
- личные – некоммерческие: консультанты, правительственные агентства, сотрудники других компаний;
- безличные – некоммерческие: технические журналы, публикации в государственных изданиях.

Результаты многих исследований подтверждают, что на этапе осведомленности наибольшее значение имеют, как правило, безличные источники информации. Личные источники начинают играть более важную роль на этапах оценки и опробования продукта. Кроме того, исследователи приходят к выводу, что на ранних этапах (осведомленность и интерес) самую главную роль играют коммерческие источники информации, но на этапе оценки наибольшее значение приобретают некоммерческие источники. Друзья и «лидеры мнений» выступают наиболее надежным источником информации при оценке продукта. Личные коммерческие источники информации играют более значимую роль на этапах опробования и принятия нового продукта, когда может потребоваться демонстрация его применения, убеждение клиентов и подписание контракта³.

В некоторых исследованиях указывается, что коммерческие источники, по мнению участников рынка, не обладают достаточной достоверностью. В частности, считается, что торговый представитель стремится любой ценой продать свой продукт, поэтому может действовать, нарушая интересы потенциального клиента и пытаясь убедить последнего принять новый продукт. Это распространенное мнение, возможно, отчасти справедливо в отношении определенного типа торговых представителей, занимающихся сбытом потребительских товаров, хотя и это может быть подвергнуто сомнению. На промышленном рынке ситуация складывается иначе, поэтому необходимо учитывать его уникальность и с осторожностью отнестись к выводам, полученным в ходе исследований рынка потребительских товаров.

Кроме четырех показателей уникальности промышленного маркетинга, о которых шла речь в главе I (функциональная взаимозависимость, сложность продукта, взаимозависимость покупателя и продавца, сложность процесса закупки), необходимо отметить, что личные продажи имеют здесь значительно большее значение, чем на потребительском рынке. Более того, мероприятия по продвижению

³ Обзор результатов этих исследований см. Frederick E. Webster, Jr., *Marketing Communication* (New York: Ronald Press Co., 1971), pp. 166–174.

на промышленном рынке имеют свою специфику и отличия от рекламной деятельности на потребительском рынке. Необходимыми мероприятиями по продвижению продукта на промышленном рынке являются: выявление потенциальных покупателей, поддержка торговых представителей, создание имиджа, подчеркивающего компетентность и надежность компании.

В исследованиях недостаточно освещены вопросы, связанные с предпочтениями промышленных покупателей относительно источников информации на разных этапах процесса принятия нового продукта. В ходе одного из подобных исследований выяснилось, что торговые представители производителя являются самым важным и авторитетным источником информации для покупателей на всех этапах процесса принятия нового продукта, за исключением этапа осведомленности. Согласно данным исследования, на этом этапе более значительную роль играют отраслевые журналы. 90% респондентов, участвовавших в исследовании, важным источником информации признали именно отраслевые журналы, а 84% — торговых представителей. 90% опрошенных заявили, что на этапе возникновения интереса главным источником информации о новом продукте являются торговые представители, а 38% назвали отраслевые журналы и торговые выставки. Даже на стадии оценки продукта наиболее важным источником информации были признаны торговые представители. О них упомянули 64% респондентов. 55% опрошенных в качестве источника информации назвали инженеров других компаний, а 28% — членов закупочных центров других компаний. В этом исследовании было высказано предположение о том, что члены закупочных центров и инженеры других компаний служат важным источником распространения устной информации (формируют общественное мнение) на промышленных рынках.

Как уже было отмечено, наиболее важным источником информации были признаны торговые представители. Что же касается общественного мнения и устной информации, то было высказано предположение, что на промышленных рынках они играют менее важную роль, чем на потребительских⁴. Вполне очевидны выводы, которые должны сделать промышленные маркетологи. При формировании

⁴ Frederick E. Webster, Jr., «Informal Communication in Industrial Markets», *Journal of Marketing Research*, VII, 2 (May, 1970), pp. 186–189. Подобные же выводы и заключения содержатся в Urban B. Ozanne and Gilbert A. Churchill, «Adoption Research and Information Sources in the Industrial Purchasing Decision», in Robert L. King (ed.), *Marketing and the New Science of Planning* (Chicago: American Marketing Association, 1968), pp. 352–359.

рынков для новых промышленных продуктов основную роль играют торговые представители. Хотя реклама и статьи в технических и отраслевых журналах информируют участников рынка о новом продукте и поддерживают деятельность торговых представителей, основным условием эффективности маркетинга является наличие хорошо обученных продавцов, между которыми правильно распределены обязанности.

Факторы, влияющие на скорость принятия нового продукта в рамках компании

Некоторые промышленные компании (или, точнее, их закупочные центры) проходят через все этапы процесса принятия нового продукта быстрее, чем другие.

Характеристики компаний, отличающихся более быстрым принятием решений, были проанализированы Мэнсфилдом (Mansfield) и его учениками. Рассматривались такие инновационные продукты, как дизельные локомотивы, химические реактивы, станки с числовым управлением, пластмасса, текстильные изделия, электронные приборы и авиационные двигатели⁵. Было установлено, что чем крупнее компания, тем больше времени требуется членам ее закупочного центра для прохождения всех этапов процесса принятия нового продукта. Аналогично, чем больше людей задействовано в принятии решения, тем больше требуется времени. Размеры компании и размеры закупочного центра были рассмотрены как независимые друг от друга переменные, что вполне корректно, но очевидно, что чем больше компания, тем больше у нее, скорее всего, будет закупочный центр. Кроме того, компании с большей долей рынка медленнее переходят от этапа осведомленности о продукте к этапу его принятия. Было также обнаружено, что процесс принятия нового продукта будет происходить быстрее в тех компаниях, которые позже остальных участников рынка внедрили этот продукт. Компании, принимающие новый продукт раньше остальных, настроены более осторожно. Те, кто принимают новый продукт позже, делают это быстрее, затрачивая меньше времени на замену старой технологии более новой.

Осторожность тех, кто принимает новый продукт одним из первых, во многом связана с опасением, что появившийся на рынке инновационный продукт может оказаться не вполне завершенным

⁵ Mansfield et al., *The Production and Application of New Industrial Technology*, op. cit.

или доработанным. Как уже отмечалось в предыдущей главе, многие новые промышленные продукты не имеют успеха потому, что оказываются «незавершенными» и требуют от клиента слишком значительных усилий по доработке и адаптации продукта к условиям использования. С другой стороны, каждый клиент может принять участие в совершенствовании продукта, чтобы приспособить его к своим потребностям и конкретной ситуации, особенно на ранних этапах формирования рынка. Как отмечает Мэнсфилд, «на ранних этапах усовершенствование нового продукта так же важно, как и сами новые идеи». Более того, когда проектирование нового продукта стабилизируется, производственные издержки как правило падают в соответствии с так называемой кривой освоения производства⁶. Другими словами, те, кто принимают продукт позже, могут получить лучший продукт за меньшую цену.

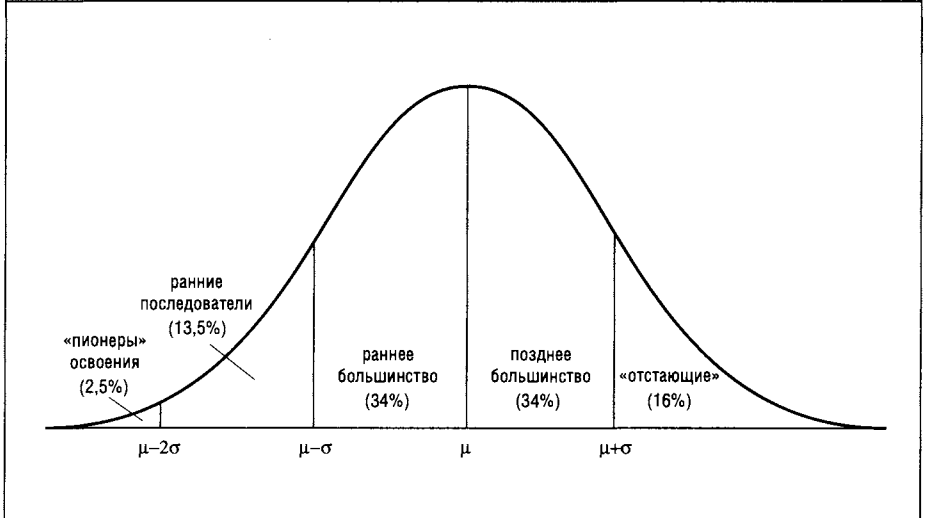
Итак, мы рассмотрели темпы принятия нового продукта в рамках компании — скорость, с которой компания переходит от осведомленности к окончательному принятию продукта. Перейдем к описанию факторов, от влияния которых зависит то, на каком этапе распространения продукта компания начнет рассматривать возможность его принятия, а не то, какое количество времени требуется, чтобы принять новый продукт.

Категории последователей

В исследованиях, посвященных распространению новых продуктов, классификация компаний по степени готовности к принятию нового продукта традиционно учитывает соотношение момента времени, в который конкретная компания принимает решение о закупке нового продукта, со средним показателем по отрасли (рис. 6–2). 2,5% компаний, первыми принимающих новый продукт, называют «пионерами» освоения; следующие 13,5% — *ранними последователями*; следующие 34% — *ранним большинством*. За ними следует *позднее большинство* — 34% и, наконец, *отстающие* — 16%. Эти категории являются стандартными для исследований, посвященных распространению инновационных сельскохозяйственных, фармацевтических и других потребительских продуктов. Так как на типичном промышленном рынке число потенциальных клиентов несколько меньше, столь четкое разделение на категории может оказаться не вполне приемлемым.

⁶ Там же, р. 17. Влияние кривой освоения производства также было подробно рассмотрено в предыдущей главе.

Рис. 6–2. Категории последователей



Исследователи ситуации на промышленных рынках считают целесообразным выделять менее точные и более широкие категории. Как правило, в исследованиях процесса распространения нового продукта разграничение проводится между более ранними и более поздними последователями, причем в категорию ранних последователей попадают компании, которые с традиционной точки зрения определялись бы как «пионеры» освоения и ранние последователи.

Исследователи процесса распространения инновационных продуктов на промышленных рынках сходятся во мнении, что для описания этого процесса во времени вполне подходит S-образная логистическая кривая: в начале число компаний, принимающих инновационный продукт, растет очень медленно, затем оно начинает увеличиваться все быстрее. Когда примерно половина потенциальных последователей уже перешли на использование нового продукта, скорость распространения достигает своего максимума, а затем медленно снижается, когда продукт начинают принимать компании, составляющие позднее большинство и категорию «отстающих». Исследования показывают, что переход примерно половины потенциальных последователей к использованию инновационного промышленного продукта происходит в течение 5–10 лет.

Согласно этой базовой модели, построенной на логистической кривой, скорость распространения инновационного продукта зависит от двух переменных:

- (1) прибыльность инновационного продукта для потенциального последователя по сравнению с другими возможностями;
- (2) процент инвестиций, необходимых для принятия инновационного продукта, в совокупных активах компании⁷.

В ряде исследований была подтверждена применимость этой простой модели, например, при составлении с ее помощью прогноза относительно скорости принятия клиентами станков с числовым управлением⁸. В расширенные и усовершенствованные варианты основной модели были включены дополнительные переменные, такие как:

- расходы на научно-исследовательскую работу;
- структура рынка исследуемой отрасли;
- колебания прибыльности инновационного продукта (показатель воспринимаемого риска);
- время, в течение которого инновационный продукт уже используется в других отраслях (показатель важности «эффекта демонстрации»);
- возраст исполнительного директора компании-клиента.

Характеристики ранних последователей

В большинстве исследований делается очень важный вывод о том, что ранними последователями, как правило, оказываются крупнейшие компании в отрасли. Причиной этого является наличие широких финансовых возможностей, которые позволяют крупным компаниям инвестировать необходимые средства и принимать риски, с которыми сталкиваются «пионеры» освоения и ранние последователи. Кроме того, более крупные компании — как правило из-за своих размеров —

⁷ Там же, с. 108–110. Формула логистической кривой:

$$P_{ij} = [1 + e^{-(I_{ij} + \theta_{ij})}]^{-1},$$

где $P_{ij}(t)$ — процент компаний данной отрасли, которые приняли инновационный продукт за время t .

Можно показать, что скорость «имитации», как называет ее Мэнсфилд, зависит только от θ_{ij} . Согласно модели Мэнсфилда:

$$\theta_{ij} = b_i + a_i \Pi_{ij} + a_i S_{ij} + Z_{ij},$$

где a и b — параметры (определяемые при помощи регрессионного анализа);

Π_{ij} — прибыльность инновации j в отрасли i ;

S_{ij} — требуемые инвестиции;

Z_{ij} — остаточный член.

Эта модель появилась в статье Edwin Mansfield, «Technical Change and the Rate of Imitation», *Econometrica*, 29, 4 (October, 1961), pp. 741–766.

⁸ Там же, с. Н-12.

чаще сталкиваются с необходимостью замены определенного продукта, а также имеют больше потенциальных возможностей для применения новых продуктов. Более крупные компании, благодаря масштабу своей деятельности и контролируемой доле рынка, могут просто находиться в более выгодном положении, позволяющем извлечь выгоду из принятия инновационного продукта. Однако, как уже отмечалось при обсуждении сравнительной скорости принятия нового продукта, в более крупных компаниях, как правило, создаются более сложные закупочные центры, что делает процесс принятия решений — а следовательно и переход от этапа осведомленности к этапу принятия инновационного продукта — более продолжительным. Но, когда затраты на принятие инновационного продукта невысоки, размеры компании, скорее всего, не будут иметь большого значения.

К числу ранних последователей относятся те компании, для которых инновационный продукт обещает наибольший возврат на инвестиции. Это значит, что маркетолог должен тщательно проанализировать потребности и структуру компаний, являющихся потенциальными клиентами, прежде чем выделять целевые отрасли и компании. Кроме того, указанный факт свидетельствует о наличии прямой взаимосвязи между ценой инновационного продукта и скоростью его распространения. При прочих равных условиях, чем выше цена, тем меньше прибыльность для потенциальных клиентов.

Исследование, посвященное принятию первых дальнемагистральных реактивных самолетов Boeing 707 и Douglas DC-8 коммерческими авиалиниями США показало, что совокупные активы компании, как показатель ее размеров, в значительной мере связаны со скоростью принятия нового продукта. Кроме того, как следует из анализа данных о деятельности компаний в последующие годы, важными оказались коэффициент задолженности (показатель способности компании делать необходимые инвестиции) и ожидаемый рост доходов. Эти три переменные (совокупные активы, коэффициент задолженности и ожидаемый рост доходов), используемые в регрессионном анализе, в наибольшей степени (75%) определяют разницу между компаниями во времени принятия Douglas DC-8 и Boeing 707. Ранними последователями стали более крупные, быстрее растущие авиакомпании, обладающие большей кредитоспособностью, чем поздние последователи.

Для среднемагистрального Boeing 720 эти три переменные объясняли лишь половину разницы во времени его принятия как инновационного продукта. Это, в частности, объясняется тем, что дальность полетов и эксплуатационные характеристики Boeing 720 были весьма

близки к характеристикам Boeing 707 и Douglas DC-8, и те компании, которые уже закупили дальнемагистральные самолеты, просто не являлись целевым рынком для Boeing 720, так как использовали для полетов средней дальности Boeing 707 и Douglas DC-8. Для самолета Boeing 727 это соотношение было несколько больше ($R^2 = 0,60$), хотя появление Boeing 720 усложнило ситуацию на рынке и для него. Для ближнемагистрального Douglas DC-9 это соотношение также было достаточно большим ($R^2 = 0,74$).

Важнее всего были совокупные активы и значение коэффициента задолженности. Ожидаемый рост доходов был менее важен. При проведении анализа в последующие годы коэффициент задолженности приобрел большую важность, отчасти из-за того, что сделанный ранее выбор в пользу тех или иных самолетов значительно повлиял на возможность авиакомпаний получать дополнительные кредиты, необходимые для приобретения более новых, меньших по размеру самолетов. Распространение этих новых и меньших по размеру самолетов происходило значительно быстрее, чем распространение дальнемагистральных самолетов, что, несомненно, отражает и потребность в меньших инвестициях, и тот факт, что риски, связанные с закупкой, значительно снизились, так как предлагаемые самолеты использовались уже в течение десяти лет [1, с. 178–188].

Кроме того, основываясь на проведенных исследованиях, можно заключить, что скорость принятия инновационного продукта клиентами связана с показателями, которые можно назвать *управленческой профрессианностью* и *технической профрессианностью* компании.

Среди ранних последователей оказались компании, тратящие больше средств на НИОКР, президенты которых были моложе и получили лучшее образование. (Между скоростью принятия нового продукта *в рамках компании* и возрастом или образованием президента компании связи обнаружено не было).

Компании, вкладывающие значительные средства в развитие службы НИОКР, могут с большей уверенностью оценивать новые технологии, а также располагают более полной информацией о них, более склонны к внедрению инноваций и различных изменений. Эта характеристика ранних последователей имеет большое значение при сегментировании рынка.

Исследование, посвященное принятию технологии непрерывного литья в сталелитейной промышленности, не обнаружило ожидаемой связи между размерами компании и ранним принятием технологии. Для компаний, вошедших в число ранних последователей, были характерны закупочные центры с меньшим числом участников и

более открытый, менее формализованный и структурированный процесс принятия решений. Кроме того, члены таких закупочных центров, как правило, обладали более разнообразным опытом работы. Среди ранних последователей также оказались молодые компании и компании, в меньшей степени зависящие от сторонних поставщиков как источников инноваций [2, с. 340–343].

Влияние рыночной структуры клиента

Экономические исследования обнаружили, что инновационные продукты быстрее распространяются в менее концентрированных отраслях. Таким образом, лучшими целевыми рынками для новых промышленных продуктов являются отрасли, *не* находящиеся под контролем нескольких крупных компаний. Возможно, в определенной степени эти выводы противоречат общераспространенному мнению, что отрасли, в которых присутствуют несколько компаний-гигантов, бывают наиболее технически прогрессивными⁹.

На самом деле, более современные исследования поддерживают другой вывод: ранние последователи появляются в концентрированных отраслях, где ограничена ценовая конкуренция [3, с. 35–49]. На данном этапе будет справедливо заключить, что связь между такими факторами, как скорость распространения инновационного продукта и концентрация в отрасли клиента, не вполне очевидна и ясна.

Факторы, влияющие на распространение нового продукта

Выше мы рассматривали только характеристики потенциального клиента – фактор, определяющий скорость, с которой компании на рынке принимают новый продукт. Тем не менее очевидно и то, что действия, предпринимаемые маркетологом, и конкуренция со стороны других продавцов также будут оказывать серьезное влияние на процесс распространения продукта. В 1986 г. Робертсон (Robertson) и Гатиньон (Gatignion) выдвинули ряд предположений о влиянии конкурентных факторов (имеющих отношение к поставщику и имеющих отношение к заказчику) на скорость распространения инновационных продуктов [4, с. 1–12]. Их рассуждение является четко структурированным.

⁹ Mansfield et al., *op. cit.*, p. 208.

Конкурентные факторы, имеющие отношение к поставщику.

Скорость и степень распространения инновационного продукта напрямую зависят от следующих факторов:

- интенсивность конкуренции среди поставщиков;
- репутация поставщиков;
- стандартизация;
- вертикальная координация между поставщиками и клиентами;
- затраты поставщиков на научно-исследовательскую работу;
- маркетинговые затраты поставщиков.

Конкурентные факторы, имеющие отношение к заказчику.

Скорость и степень распространения инновационного продукта зависят от таких факторов, как особенности коммуникаций и структура отрасли заказчика. Каждый из этих факторов требует краткого пояснения.

■ Факторы, относящиеся к структуре отрасли заказчика:

- неоднородность отрасли, то есть степень, в которой компании отличаются друг от друга; при этом предполагается, что *средний* уровень неоднородности является наиболее оптимальным и приемлемым (если компании очень похожи, информационный потенциал новой технологии низок; если они значительно отличаются друг от друга, коммуникации нарушаются из-за отсутствия однородности, понимания);
- интенсивность конкуренции: *средний* уровень конкуренции является наиболее приемлемым вариантом, так как слишком интенсивная конкуренция снижает потенциальные выгоды для клиента, а при низкой конкурентной активности компании не имеют стимула внедрять нововведения; точно так же, отрасли с высокой конкуренцией и низкой нормой прибыли могут не иметь достаточных финансовых ресурсов для принятия инновационного продукта;
- неопределенность спроса, которая дает возможность для дифференциации в том, что касается затрат или характеристик продукта, включая снижение цены, и повышает восприимчивость компании к инновациям.

■ Факторы, относящиеся к коммуникациям:

- частота и ясность сигналов (напрямую влияет на скорость и степень распространения инновационного продукта);
- уровень профессионализма сотрудников — ключ к социальному влиянию в отрасли;

— «космополитизм» — внешняя ориентация компаний данной отрасли — оценивается по таким измеряемым характеристикам, как процент сотрудников, работавших в других отраслях, и процент продаж на зарубежные рынки; положительно влияет на восприятие инноваций в рамках отрасли.

Ряд этих наблюдений напоминает, что принятие технологических инноваций является рискованным предприятием. Для последователей повышение конкурентоспособности не главный стимул к приобретению инновационного продукта. Им также нужны гарантии и поддержка заслуживающей доверия группы поставщиков — продавцов с проверенным «послужным списком», которые берут на себя обязательства по расходованию необходимых технических и маркетинговых ресурсов и гарантируют успешную разработку новой технологии, доступность продукта, разумное ценообразование и постоянное совершенствование данной технологии.

Затем Робертсон и Гатиньон провели исследования, чтобы проверить свои предположения. Они изучали принятие / непринятие менеджерами по продажам в различных отраслях такого продукта, как ноутбуки для сбытового персонала. В целом, результаты исследования подтвердили предположения авторов. Новый продукт приняли компании главным образом из высококонкурентных отраслей с менее интенсивной ценовой конкуренцией, следовательно — имеющие возможность использовать инновацию как конкурентное преимущество, а также располагающие необходимыми финансовыми ресурсами, чтобы позволить себе это. Однако зависимость скорости распространения от степени неопределенности спроса и налаженности системы коммуникаций не подтвердилась. Авторы выяснили, что степень вертикальной координации между продавцами и клиентами, например отношения с ключевыми клиентами, влияет на скорость принятия инновационного продукта, как и стимулы со стороны поставщика, например специальные скидки.

Хотя это первоначально и не входило в их планы, Робертсон и Гатиньон решили проверить также и влияние централизации компании-клиента (предположительно положительное) и влияние сложности торговой задачи (предположительно отрицательное) на темпы восприятия новинок, но не смогли выявить здесь никаких значимых закономерностей.

Два других вопроса исследования касались особенностей обработки информации лицом, ответственным за принятие решений, — хотя это тоже изначально не входило в программу исследования. Речь шла

об отрицательных отзывах и доступности личной или безличной информации. Результаты оказались смешанными. Предполагаемое положительное соотношение между предпочтением негативной информации и вероятностью принятия новинки было подтверждено. Это поддержало предположение о том, что некоторые лица, ответственные за принятие решений, более терпимы к неоднозначной информации и могут активно стремиться к ознакомлению с критическими отзывами, преимущественно в процессе личного общения, чтобы принять более взвешенное решение, и соответственно, могут быть также более восприимчивы к инновациям. Также было обнаружено, что люди, чаще других прибегающие к использованию личных источников информации, с большей вероятностью становились последователями. Тем не менее не было обнаружено никакой связи между скоростью принятия инновационного продукта и доступом к безличным источникам информации, таким как реклама и промоушн, — предположительно потому, что такая информация не оказывает большого влияния, так как на основании нее нельзя сделать однозначные выводы. И наконец, была опровергнута гипотеза о том, что последователи предпочитают получать информацию из источников, находящихся за пределами их отрасли [3].

Исследование Робертсона и Гатиньона — это важный вклад в понимание того, насколько значимы данные конкурентные факторы, а также в пересмотр вопроса о влиянии характеристик отрасли поставщика на процесс распространения инновационных продуктов. Можно только надеяться, что изучение влияния таких факторов, как конкуренция среди поставщиков, маркетинговые программы, стандартизация и научно-техническая поддержка, на успешную коммерциализацию новых технологий будет продолжено. Вся доступная информация о влиянии маркетинговой деятельности на процесс распространения инновационного продукта основана, главным образом, на «клинических» исследованиях и умозрительных заключениях. Поэтому необходимо проводить практические и аналитические исследования.

Качество маркетинговой деятельности

В литературе по маркетингу, в том числе в журнальных публикациях и предлагаемых кейсах, приводится множество примеров новых промышленных продуктов, которые потерпели на рынке неудачу из-за слабой и неорганизованной маркетинговой поддержки, в частности — из-за отсутствия тщательного анализа рынка и

неспособности точно выявить рыночные сегменты. В одной работе к числу причин провала новых продуктов на промышленном рынке были отнесены:

- неспособность точно выявить тот рыночный сегмент, где продукт будет иметь наибольшую ценность для клиентов;
- недооценка необходимого количества маркетинговых усилий, приводящая к неадекватному использованию ресурсов;
- недооценка объема необходимых инвестиций со стороны клиента;
- недооценка состояния производственных технологий и навыков клиента (например, насколько они устарели);
- отсутствие четкого понимания структуры закупочного центра и процесса принятия решения, что приводит к недооценке количества времени, необходимого для процесса принятия инновационного продукта в рамках компании-клиента;
- неполная осведомленность об отношениях, установившихся между потенциальными клиентами и их поставщиками;
- неполная осведомленность о моделях влияния и рыночной структуре в отрасли потенциальных клиентов [5, с. 35–39].

Не фокусируясь на качестве маркетинговой деятельности как таковой, Мэнсфилд и его коллеги изучали, насколько важен маркетинг для успеха промышленных технологических инноваций. Они пришли к следующему выводу: «Наши результаты показывают, что успех коммерциализации (когда техническая разработка завершена) напрямую связан со степенью, в которой интегрированы действия службы НИОКР и маркетингового отдела»¹⁰. Кроме того, исследователи приводят доказательства того, что промышленные компании часто не в полной мере используют результаты работы технических специалистов, поскольку служба маркетинга и производство не сотрудничают друг с другом и не координируют свои действия с усилиями службы НИОКР. Это объясняется неспособностью топ-менеджеров и маркетологов оценить важность функциональной взаимозависимости и довести до необходимого состояния межфункциональную скоординированность. Также очень часто недооценивается важность управления взаимодействием «отдел маркетинга–служба НИОКР» и значимость соответствия технических возможностей рыночным потребностям, на что было указано в главе 5.

¹⁰ Mansfield et al., op. cit., p. 197. Эти выводы также рассматриваются в работе Е. Mansfield, «How Economists See R&D», *Harvard Business Review*, 59, 6 (November–December, 1981), pp. 98–106.

Особенности инновационного продукта, влияющие на темпы его распространения

В традиционных работах о распространении инноваций отмечается, что скорость освоения нового продукта участниками рынка зависит от следующих факторов:

- относительное преимущество инновации по сравнению с продуктом (идеей, технологией), который она заменяет;
- совместимость (насколько инновация согласуется с уже существующими ценностями и практиками);
- сложность (насколько сложно понять и использовать инновационный продукт);
- делимость факторов производства (возможность опробования инновационного продукта на ограниченном участке производства);
- наглядность (насколько результаты применения инновационного продукта будут очевидны, как они могут быть описаны)¹¹.

Относительное преимущество промышленной инновации измеряется влиянием ее на показатели прибыльности и возврата на инвестиции, сделанные клиентом, — по сравнению с альтернативными технологиями. Как уже отмечалось, работа Мэнсфилда и его коллег показывает, что существует сильная зависимость между прибыльностью продукта и скоростью его принятия.

Хотя четкие данные о влиянии *колебаний* потенциальной прибыльности отсутствуют, Бердсли (Beardsley) и Мэнсфилд (Mansfield) опубликовали результаты своих исследований, посвященных точности прогнозов прибыльности новых продуктов и методов производства. Они заключают, что точность прогнозов изначально была достаточно низкая — в первый год использования продукта около 60% прогнозов его прибыльности в течение всего жизненного цикла были либо в два раза завышены, либо в два раза занижены. Компании обычно требовалось 4–5 лет, чтобы получить корректные прогнозы прибыльности инновационного продукта [6, с. 127–135]. Было обнаружено, что прибыльность перспективных продуктов систематически недооценивалась, а неприбыльных — переоценивалась. Это объясняется некоторым консерватизмом и стремлением составителей прогнозов снизить риск неточного определения данных.

¹¹ Rogers, *op. cit.*, pp. 124–154.

Итак, чтобы объяснить связь между скоростью распространения и характеристиками инновационного продукта, был выдвинут ряд аргументов. Главным образом они сводятся к утверждению, что новый продукт должен удовлетворять потребностям клиента и учитывать технические и экономические ограничения, с которыми сталкивается клиент. Были рассмотрены такие факторы, как затраты, связанные с изменением технологических процессов, делимость факторов производства и надежность существующих источников поставок. Если потенциальный клиент в своей производственной практике и закупках не испытывает никаких проблем, маркетолога, продвигающего инновационный продукт, ожидает трудный бой. Для того чтобы правильно понять и решить задачу по формированию нового рынка, маркетолог должен рассматривать инновационный продукт не просто как техническое достижение, а как продукт, имеющий динамичную связь с характеристиками компании-клиента, то есть как *способ решения проблемы клиента*.

Отношения «последователь–разработчик»

В свете значимости отношений «покупатель–продавец» на промышленном рынке наши рассуждения по данной проблеме могут показаться несколько разрозненными. Сначала мы изучили характеристики категорий последователей; затем коснулись вопроса о конкурентных факторах, имеющих отношение к поставщику, и о качестве маркетинговой деятельности, а затем обратились к рассмотрению характеристик самого инновационного продукта. Фактически именно так подходили к этой проблеме исследователи и специалисты в данной области. И только недавно была сделана попытка связать процесс разработки нового продукта (рассматриваемый как нечто, что происходит под полным контролем компании-продавца) и процесс принятия нового продукта в рамках организации-клиента. Основы такого подхода были заложены в работе Эрика фон Хиппеля (Eric von Hippel) [7, с. 63–74], на которую мы ссылались в предыдущей главе.

Роджер Мор (More) заявил, что провал нового промышленного продукта – часто совершенно справедливо объясняемый недостатками в управлении разработкой нового продукта – может быть результатом нечеткого понимания значимости отношений с потенциальными последователями и неграмотного управления этими отношениями [8, с. 501–517]. Он утверждает, что и продающая, и покупающая организации проходят через процесс принятия решений, который для

продавца является *разработкой*, а для покупателя — *принятием*. Как показано на рис. 6–3, и процесс разработки, и процесс принятия инновационного продукта состоят из одних и тех же этапов. Эти девять этапов являются дополненной шестиэтапной моделью процесса разработки нового продукта (см. главу 5) и пятиэтапной моделью процесса принятия нового продукта, описанной выше в этой главе. Мор указывает, что каждый из этих этапов включает множество задач, действий, решений и что эти девять этапов не обязательно должны следовать друг за другом именно в таком порядке.

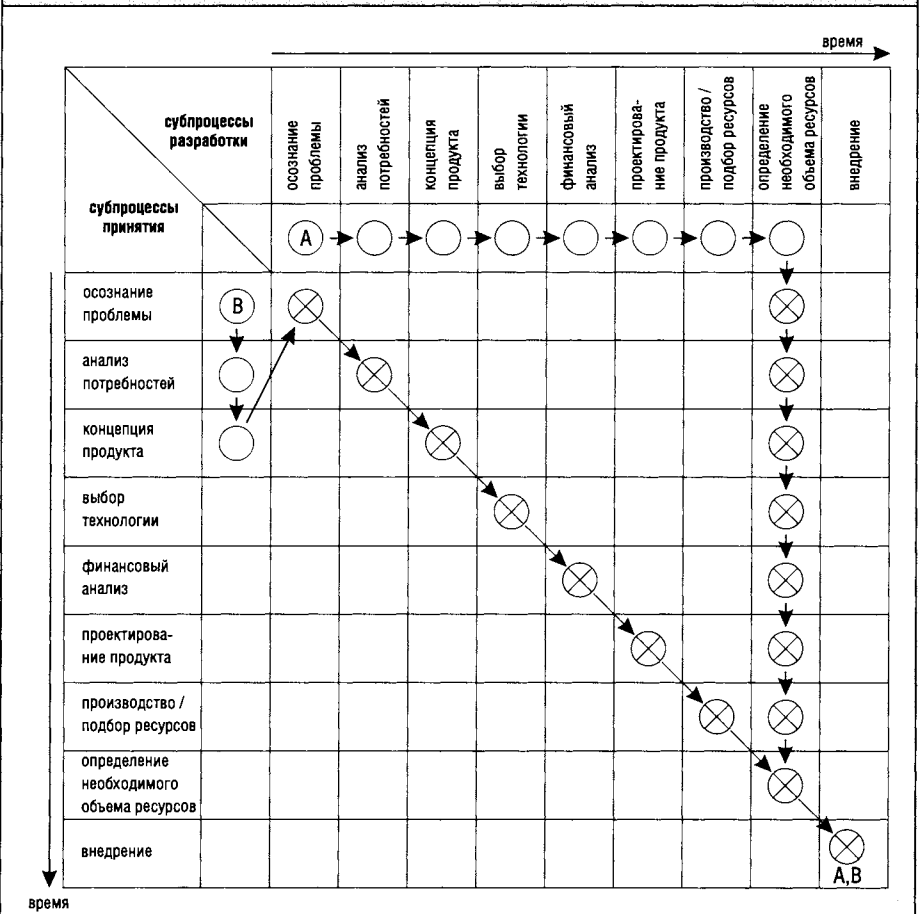
Рис. 6–3. Этапы процесса разработки и процесса принятия инновационного продукта

Продающая организация (разработчик)	Этап	Покупающая организация (последователь)
Анализ и определение внутренней потребности организации, а также логическое обоснование для разработки новой технологии / продукта / рынка	Осознание проблемы	Анализ и определение внутренней потребности организации, а также логическое обоснование для принятия новой технологии / продукта
Анализ и определение потребностей, выгод и рисков, связанных с принятием нового продукта, для сегментов рынка	Анализ потребностей	Анализ и определение потребностей, выгод и рисков, связанных с принятием нового продукта
Анализ и выбор среди альтернативных эксплуатационных характеристик и физических характеристик продукта для различных сегментов рынка	Концепция продукта	Анализ и выявление эксплуатационных и физических характеристик необходимого продукта
Анализ, выявление, выбор и связывание альтернативных физических технологий с концепцией продукта	Выбор технологии	Анализ, выявление, выбор и связывание альтернативных физических технологий (уже используемых) с концепцией продукта
Анализ и выявление экономической целесообразности разработки новой технологии / продукта / рынка	Финансовый анализ	Анализ и выявление экономической целесообразности принятия новой технологии / продукта
Анализ и преобразование технологий и концепции продукта в физические продукты для целевых рыночных сегментов	Проектирование продукта	Анализ и детальное определение физических и эксплуатационных характеристик нового продукта
Анализ и планирование производственного процесса, ресурсов и материально-технического обеспечения для производства единиц продукции	Производство / подбор ресурсов	Анализ и планирование ресурсов, поиск альтернативных поставщиков технологии / продукта; анализ альтернативных технологий, продуктов, поставщиков
Определение объема финансовых и человеческих ресурсов, необходимого для производства и реализации единиц продукции	Определение необходимого объема ресурсов	Определение финансовых затрат на приобретение единиц продукта и выбор поставщиков
Контроль за внедрением процесса и использованием новой технологии / продукта клиентом; соответствующая модификация продукта	Внедрение	Внедрение процесса и использование новой технологии / продукта, оценка их эффективности и удовлетворенности клиентов; анализ необходимых изменений; закупка

Источник: Roger A. More, «Developer / Adopter Relationships in New Industrial Product Situations», *Journal of Business Research*, 14 (December, 1986), pp. 501–517

Модель Мора интегрирует процессы разработки и принятия инновационного продукта с точки зрения взаимодействия между разработчиком и последователем. На рис. 6-4 линия «А» показывает традиционные отношения, в которых ведущую роль играет разработчик; линия

Рис. 6-4. Примеры отношений «последователь-разработчик»

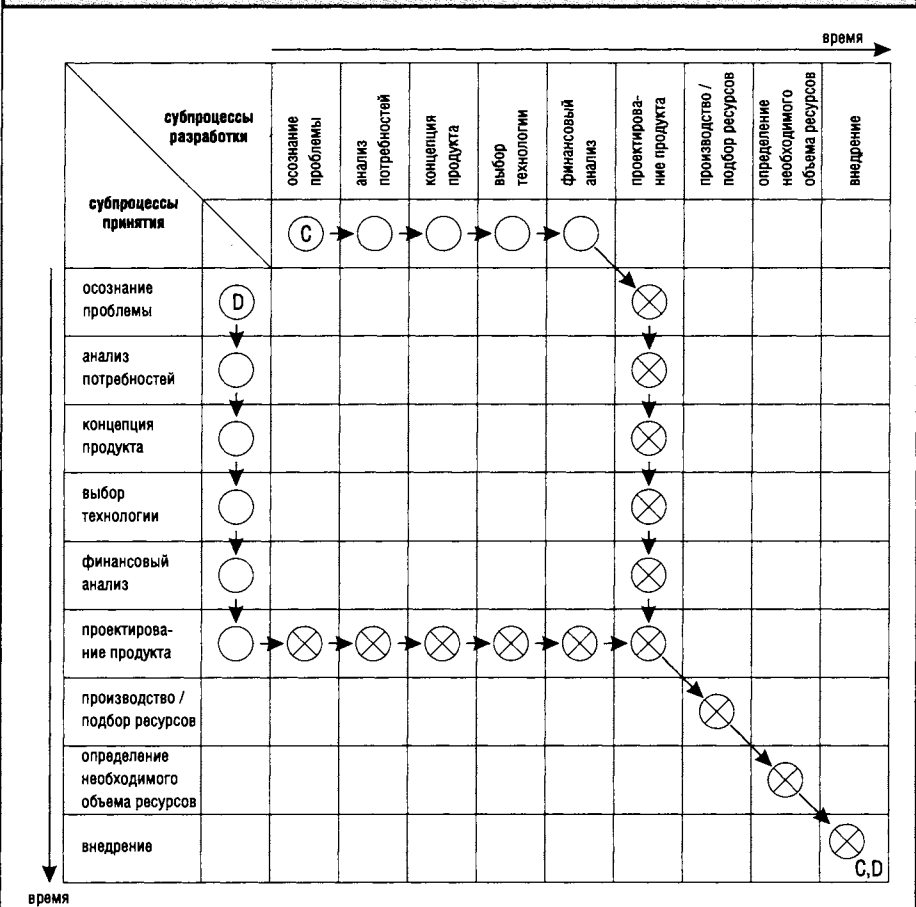


- A = традиционные отношения, в которых ведущую роль играет разработчик;
- B = отношения, в которых активную роль играет последователь;
- ⊗ = взаимодействие;
- ⊙ = отсутствие взаимодействия.

Источник: Roger A. More, «Developer / Adopter Relationships in New Industrial Product Situations», *Journal of Business Research*, 14 (December, 1986), pp. 501-517. Воспроизводится с разрешения

«В» описывает отношения, которые характеризуются активной ролью последователя в разработке. На рис. 6-5 линия «С» описывает отношения, в которых разработчик берет инициативу на себя (когда маркетолог занимает лидирующую позицию в разработке новой технологии).

Рис. 6-5. Примеры отношений «последователь-разработчик»



- С = отношения, в которых активная роль принадлежит разработчику;
- D = отношения, рассмотренные в работе Мора;
- ⊗ = взаимодействие;
- = отсутствие взаимодействия.

Источник: Roger A. More, «Developer / Adopter Relationships in New Industrial Product Situations», *Journal of Business Research*, 14 (December, 1986), pp. 501-517.
 Воспроизводится с разрешения

Линия «D» отражает процесс разработки компьютерных обучающих систем, который использовался в качестве примера в работе Мора.

Данная концепция интерактивного процесса разработки нового продукта «вдохнула новую жизнь» в модель *партнерства с добавленной стоимостью* и логично связала ее с вопросами формирования рынков для новых промышленных продуктов. Согласно данной концепции, промышленные маркетологи в самых разных ситуациях стремятся тесно взаимодействовать с потенциальными последователями на всех этапах разработки нового продукта. Именно партнерство является ключом к успеху.

Сегментирование рынка для нового продукта

Мы уже знаем, что в стратегии промышленного маркетинга продукт всегда должен рассматриваться как переменная величина, а не заданная. Промышленный продукт — это совокупность технических, экономических и юридических аспектов, а также личных взаимоотношений между покупателем и продавцом, которые зависят от индивидуальных потребностей клиентов.

Как обсуждалось ранее, новый промышленный продукт — это, как правило, гибкая техническая концепция, которая развивается и меняется по мере того, как «пионеры» и ранние последователи осваивают продукт. Промышленный продукт остается незаконченным до тех пор, пока к нему не будет добавлен набор необходимых дополнительных услуг, таких как разработка эксплуатационных характеристик в соответствии с требованиями заказчика, установка, система дистрибуции, обеспечивающая бесперебойность поставок, помощь в производственном процессе, кредитование, заключение финансовых соглашений и т. д.

Поскольку продукт и сопровождающие его услуги должны быть полностью кастомизированы, чтобы удовлетворять потребностям клиента, сегментирование рынка является обязательным этапом, предшествующим окончательной формулировке технико-экономических параметров нового продукта. Это не значит, что новые продукты не должны рождаться в лаборатории или что компании не должны стремиться к технологическому лидерству на рынке. Это значит, что необходимо организовать обмен информацией с тщательно отобранными клиентами, если компания хочет достичь коммерческого успеха. Справедливость этого утверждения была доказана исследованием, рассмотренным ранее в этой главе.

Макросегментирование

Макросегменты выделяются на основании таких признаков, как код Стандартной промышленной классификации, размер компании, географическое расположение. Характер деятельности потенциального клиента является основным фактором, определяющим, какими характеристиками должен обладать новый продукт. Прибыльность инновационного продукта будет зависеть от структуры затрат, конкурентной ситуации, рыночной структуры, технологии производства, отношений с существующими поставщиками и других ключевых показателей целевой отрасли — в той мере, в какой они влияют на поведение определенного потенциального клиента. В результате детального макросегментирования мы получим группы, состоящие из компаний со схожими потребностями, использующих единый способ применения данной новой технологии.

При выборе целевых макросегментов главное ответить на вопросы: «Для каких компаний, в каких отраслях продукт имеет наибольшую ценность?» и «Какие компании испытывают в нем наибольшую потребность?» Правильные ответы могут быть получены в результате тщательного исследования и анализа рынка. Однако нельзя забывать, что на этом этапе процесса маркетингового планирования продукт все еще является величиной переменной. А главной целью процедуры анализа рынка является получение информации, на основе которой можно принять решение о задаваемых параметрах и свойствах проектируемого продукта, а также сопутствующего пакета услуг. Таким образом, анализ возможностей компании, позволяющий ответить на вопрос «Что мы можем делать наилучшим образом?» — является источником очень важной информации для проведения макросегментирования. Эти возможности компании имеют динамичный характер, они отражают ее опыт работы с целевыми сегментами и развитие в новых направлениях, являясь при этом результатом принятия новых обязательств. Комментируя чрезвычайную значимость процесса макросегментирования, профессор Кори заявляет:

Выбор рынка — это выбор клиентов, а также конкурентных, технических, политических и социальных условий, в которых вы будете конкурировать. Это решение, которое не так-то просто изменить. Как только компания сделала выбор, она начинает развивать навыки и ресурсы, соответствующие рынку, который она решила обслуживать. Компания выстраивает отношения с клиентами, которые являются одновременно источником ее силы и ограничивающим фактором. Такие обязательства предполагают гарантию качественного

обслуживания клиентов, участие в «технологической гонке», рост компании вместе с ростом рыночного спроса.

Такой выбор не происходит в каком-то вакууме. На него влияют предыдущий опыт компании; ее маркетинговые, производственные и технические возможности; характер отношений с нынешними клиентами, конкурентами и т. д. [9, с. 119–128].

Решение, принимаемое в результате макросегментирования, предполагает приведение в соответствие возможностей и целей компании с неудовлетворенными потребностями рынка. Характеристики продукта определяются точками пересечения возможностей компании с потребностями клиентов. Результат – позиционирование нового продукта на определенном рынке. Некоторые из важных характеристик продукта могут быть чисто техническими, а другие могут быть связаны с пакетом услуг и продвижением продукта на рынке.

Вертикальное сегментирование

Горизонтальное сегментирование рынка – это процесс выявления и выбора целевых клиентов в разных отраслях. Компании в рамках горизонтального сегмента будут иметь похожий способ конечного использования продукта.

Вертикальное сегментирование рынка – это выделение и выбор групп клиентов на разных уровнях целевой отрасли. Вертикальное сегментирование рынка, или выбор точки выхода на рынок, уже обсуждалось кратко в главе 4. Сейчас мы рассмотрим вертикальное сегментирование рынка более подробно, поскольку этот вопрос является одним из ключевых в коммерциализации нового промышленного продукта.

Важность решения об определении точки выхода на рынок становится особенно очевидной при рассмотрении продвижения сырьевых материалов и деталей – продуктов, которые дальше всего отстоят от конечных пользователей или потребителей. Возможно, вертикальное сегментирование рынка не так актуально для производителей капитального оборудования, хотя даже в этом случае могут возникнуть стратегически важные вопросы, связанные с направленностью маркетинговых усилий на различные уровни определенной отрасли или канала дистрибуции, особенно если существуют *поставщики дополнительных услуг (VAR)*.

Вертикальное сегментирование рынка выявляет особенности отношений «поставщик–клиент» и модификации продукта по мере перехода от одного уровня к другому. Также при вертикальном сегментировании

изучается характер конкуренции и технические навыки, необходимые на каждом этапе данного процесса. Все это определяет величину добавленной стоимости и возможной прибыли на каждом этапе. Маркетолог, занимающийся продвижением инновационного продукта, может столкнуться с неправильным использованием продукта клиентами или риском провала на каждом этапе.

В своей классической работе, посвященной вопросам формирования рынка для новых промышленных материалов, профессор Кори делает следующее заключение:

Для формирования рынка производитель материалов и деталей счел целесообразным развернуть широкие, сложные маркетинговые программы на двух уровнях рынка. Он должен был тесно сотрудничать со своими непосредственными клиентами, изготовителями конечного продукта, чтобы создать отрасль, которая бы производила и поставляла новый продукт конечным пользователям. Кроме того, данный производитель на рынке готового продукта задействовал долгосрочные программы продвижения, чтобы создать спрос на этот продукт среди потребителей и промышленных закупщиков [10, с. 234].

Очень часто маркетолог, продвигающий новый продукт, сталкивается со следующей дилеммой. С одной стороны, он должен вкладывать время и деньги в развитие сильной группы изготовителей, чтобы гарантировать соблюдение стандарта качества и бесперебойность поставок конечным пользователям. Таким образом, основная задача, связанная с развитием нового рынка, — добиться четкого взаимопонимания с изготовителями относительно общих рисков и вознаграждений. С другой стороны, необходима помощь по применению продукта и стимулирование сбыта на уровне конечных пользователей, чтобы развить, расширить сферу применения продукта и повысить их лояльность. Изготовитель может воспринимать поставщика как своего конкурента, особенно если в процессе переговоров были уточнены не все вопросы, связанные с общими рисками и вознаграждениями. Дилемма для маркетолога заключается в том, что, с одной стороны, он сталкивается с необходимостью стимулировать спрос среди конечных пользователей и контролировать качество конечного продукта, а с другой — с необходимостью получить необходимую компенсацию и не создать у изготовителя впечатление, будто он является его соперником в борьбе за лояльность клиентов. Кори заметил, что проблема часто обострялась в связи с тем, что поставщики промышленных материалов и деталей фокусировали свое внимание в первую очередь на технической разработке продукта и связанных с нею производственных проблемах. Не получив

ожидаемых результатов развития на рынке, поставщик наконец обращал внимание на конечных пользователей. Часто это воспринималось как скрытая критика работы изготовителя и как попытка захватить контроль над отношениями с конечными пользователями.

Кори обнаружил, что изготовители оценивали новые продукты с точки зрения объемов необходимых капиталовложений, совместимости продуктов с уже существующим оборудованием, перспективы укрепления своих рыночных позиций при помощи нового продукта [10, с. 235–237]. Все эти соображения, основанные на изучении кейсов, полностью согласуются с результатами статистического анализа распространения промышленных инновационных продуктов, проведенного Мэнсфилдом и его коллегами (см. главу 5). Тем не менее, вопреки результатам исследования Мэнсфилда о влиянии размеров компании на скорость принятия инновационного продукта, Кори предположил, что мелкие производители часто бывают ранними последователями, поскольку инновационный продукт дает им шанс значительно улучшить свою позицию на рынке. Кроме того, риск потерять свои рыночные позиции из-за провала нового продукта намного серьезнее для известного лидера рынка. Активная роль производителя промышленных материалов в технических разработках, если он имеет прочную репутацию, может значительно снизить риск, воспринимаемый конечными пользователями.

Сбалансированное распределение маркетинговых усилий между конечными пользователями и производителями должно определяться выгодами продукта, предлагаемыми на каждом уровне. Большую часть усилий следует сосредоточивать на наиболее выгодных и перспективных направлениях. Характер выгод, получаемых на каждом уровне рынка, определяется целым рядом стратегических решений производителя, включая ценообразование, проектирование продукта, маркетинговую поддержку, предлагаемую компаниям на каждом уровне рыночной структуры, и т. д.

Оценка производителем сильных и слабых сторон конечного пользователя и группы изготовителей, а также оценка собственных рыночных возможностей на каждом уровне может привести к тому, что производитель сам решит вступить в конкуренцию со своими клиентами. Другими словами, производитель промышленных материалов может решить, что единственный способ развивать новый рынок — это самому стать изготовителем, то есть делать «потребительский товар». Результатом такого решения может стать полное устранение от сотрудничества с другими компаниями на данном уровне рынка, при этом производителю не останется ничего, кроме как взять на себя

полную ответственность за развитие рынка на данном уровне. Конкуренция со своими клиентами – это всегда рискованное предприятие.

Микросегментирование

Микросегменты – это однородные кластеры с общими признаками в рамках макросегментов. Они демонстрируют общие модели отклика на маркетинговую деятельность. В главе 4 переменные микросегментирования были названы поведенческими по своему характеру. Они фокусируются скорее на структуре и функционировании закупочного центра, чем на характеристиках самой компании. Если все компании определенного макросегмента имеют одинаковую структуру закупочного центра и схожие характеристики процесса принятия решения о закупке, то микросегментирование оказывается ненужным этапом при анализе рынка и стратегическом планировании.

Для разработки и коммерциализации нового продукта очень важно понять, что компании в разных микросегментах обычно имеют различную структуру закупочного центра, а следовательно, критерии оценки нового продукта тоже будут разными. Кроме того, различия в способе принятия решения о закупке в рамках каждого микросегмента приведут к принятию разных решений, даже в случае с группами компаний со схожей структурой закупочного центра и схожими критериями оценки.

Выявление и анализ микросегментов позволяют получить информацию, которая поможет проектировать продукт, а также позволяет разработать рекламное сообщение и выявить целевую аудиторию. Наиболее значимыми параметрами продукта будут определены те, которым придают большее значение члены закупочного центра. Кроме того, можно будет оценить степень влияния каждого члена закупочного центра и, таким образом, влияние их критериев оценки на результат – принятое решение.

Достаточно сложная методология микросегментационного анализа была разработана Шоффре (Choffray) и Лильеном (Lilien), мы о ней говорили в главах 2 и 4. Для того чтобы проиллюстрировать применение этой методологии, Шоффре и Лильен опубликовали данные своего анализа промышленного рынка кондиционеров на солнечных батареях [11, с. 20–31]. Во-первых, они выявляли макросегменты традиционным способом, используя такие переменные, как принадлежность к определенной отрасли, географическое положение, размер компании. Объектом их анализа стали компании электронной, фармацевтической, пищевой и текстильной

промышленности в определенной географической зоне. Во-вторых, необходимые пункты спецификации – для оценки именно кондиционеров на солнечных батареях – определялись в ходе интервью с тремя-пятью членами закупочных центров нескольких потенциальных компаний-клиентов. В-третьих, исследование определило требования каждой компании в выборке к этим пунктам спецификации. Было обнаружено, что более 50% компаний выдвинули к инновационному продукту следующие требования:

- ожидаемая долговечность системы более 10 лет;
- капитальные затраты менее \$988 на тонну мощности;
- период гарантийного обслуживания более 12 месяцев;
- более 5 случаев успешного использования предлагаемого продукта другими компаниями;
- эксплуатационные расходы (в год) менее 10% от объема первоначальных затрат.

На четвертом этапе анализа необходимо было определить структуру закупочного центра каждой компании и обязанности каждого его члена. Это позволило разработать матрицу, иллюстрирующую степень вовлеченности каждого участника на каждом этапе процесса принятия решения о закупке, что показано на рис. 6–6. Эти данные тоже предоставили полезную информацию для кластерного анализа, ведущего к выявлению микросегментов, состоящих из компаний со схожей структурой закупочного центра¹². В рамках каждого микросегмента структура закупочных центров была тщательно изучена.

Пятый этап анализа концентрировался на индивидуальном поведении участников процесса закупки, оценивалась их осведомленность о продукте, восприятие его и предпочтения. Необходимые данные были получены в ходе интервью и опросов по почте, когда респондентов просили оценить характеристики продукта. Суммарные оценки осведомленности, восприятия и предпочтений были выработаны для каждой роли в процессе закупки. Модели использования рекламоносителей также были разработаны на этом этапе. Когда анализ завершился, была получена система показателей, необходимых для определения степени осведомленности о продукте, для

¹² Особая методология микросегментирования разработана и представлена в Jean-Marie Choffray, «A Methodology for Investigating the Structure of the Industrial Adoption Process and the Differences in the Perceptions and Evaluation Criteria Among Potential Decision Participants», unpublished Ph.D. thesis, M.I.T., Sloan School of Management, April, 1977.

Рис. 6–6. Структура закупочного центра — принятие решения о закупке систем промышленного охлаждения

Лица, принимающие решение о закупке		1		2		3		4		5	
		Этапы принятия решения о закупке		Оценка потребностей в системах кондиционирования воздуха, составление детальных спецификаций		Предварительное утверждение бюджета		Поиск альтернатив, составление списка участников тендера		Оценка оборудования и поставщика*	
Сотрудники компании	Инженеры-технологи и инженеры по техническому обслуживанию		%		%		%		%		%
	Директор завода		60%		%		50%		30%		40%
	Финансист-контролер		%		%		%		%		%
	Отдел закупок		%		%		%		%		%
	Топ-менеджеры		%		100%		%		%		20%
	Конструкторская фирма (отопление, вентиляция и кондиционирование воздуха)		40%		%		50%		70%		40%
Сторонние сотрудники	Архитекторы и строительные подрядчики		%		%		%		%		%
	Производители систем кондиционирования воздуха		%		%		%		%		%
	Итого:		100%		100%		100%		100%		100%

* Данный этап принятия решения включает оценку всех альтернативных систем кондиционирования воздуха, которые удовлетворяют требованиям компании. На 5-м этапе принятия решения рассматривают только те альтернативы (обычно две-три), из числа которых делают окончательный выбор.

Источник: Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien, op. cit. Воспроизводится с разрешения Американской маркетинговой ассоциации

оценки приемлемости различных свойств продукта в данной организации, для разработки моделей индивидуального поведения и формирования предпочтений. Шоффре и Лильен указали на то, что эти модели индивидуального поведения позволили проанализировать реакцию промышленного рынка на изменения в позиционировании продукта, а также позволили разработать программы маркетинговых коммуникаций для каждой категории лиц, принимающих решение о закупке.

Последним этапом в анализе отклика на новый промышленный продукт была разработка модели группового принятия решения о закупке — модели, которая бы связала процесс принятия решения в закупочном центре с предпочтениями его членов. Упомянутые кратко в главе 2 модели группового принятия решения показывают, как в закупочном центре суммируются индивидуальные предпочтения и принимается решение от имени всей организации. Были разработаны четыре различные модели совместного принятия решения несколькими лицами:

- (1) модель взвешенной вероятности;
- (2) модель пропорциональности;
- (3) модель единодушия;
- (4) модель приемлемости.

Определить же, какая из этих четырех моделей лучше всего описывает характер принятия решения в компаниях данного микросегмента, должен маркетолог.

Итак, Шоффре и Лильен разработали сложную методологию, которая делает обобщенную модель покупательского поведения организаций и концепцию закупочного центра функциональными и полезными для прогнозирования отклика на новый промышленный продукт. В методологию включены специальные процедуры, направленные на выявление и анализ микросегментов. Итоговый анализ можно использовать для того, чтобы скорректировать и оптимизировать проектирование продукта, разработать рекламное сообщение и наметить цели программы коммуникаций. Помимо изучения промышленного рынка кондиционеров на солнечных батареях, Шоффре и Лильен представили отчет об успешном применении модели и процедур оценки для разработки интеллектуального компьютерного терминала и соответствующих программ маркетинговых коммуникаций, для оценки маркетинговых стратегий при продвижении копируемых машин и оценки рыночного потенциала такого продукта, как солнечные батареи. Эта модель постоянно совершенствуется.

«Пионеры» рынка

Со стратегической точки зрения, одно из самых важных решений, которые приходится принимать промышленному маркетологу, является выбор — стать лидером рынка или последователем, когда на рынке появляется новая технология. Вспомните старую поговорку: «Первопроходца всегда можно узнать по стрелам, торчащим из его спины». Понятно, что это не всегда разумно — пытаться первым выйти на рынок с новой технологией. «Пионер» рынка берет на себя финансовые обязательства (и связанные с ними риски) по разработке продукта, освоению рынка, а также делает значительные инвестиции в оборудование и производственные мощности. Кроме того, «пионер» должен быть готов к технологическому «провалу». Продемонстрировав реализуемость и жизнеспособность новой технологии, «пионер» поощряет своих конкурентов имитировать продукт, но уже при более низких затратах и рисках, при том, что сам продукт уже несколько усовершенствован. Но «пионер» может создать значительные барьеры для выхода конкурентов на рынок.

Связаны ли более серьезные риски «пионера» с большими экономическими прибылями в случае успеха продукта-новинки? Это еще одна область исследований, которая фокусируется скорее на изучении потребительских товаров, чем промышленных продуктов. К счастью, недавно начали проводиться исследования, способные восполнить этот пробел. Результаты анализа показывают, что в некоторых случаях «пионеры» промышленного рынка действительно получают более высокие нормы прибыли. Робинсон (Robinson) сообщает о результатах сложного поперечного анализа промышленных компаний из базы данных PIMS: «пионеры» имеют значительные преимущества перед своими последователями в том, что касается размера доли рынка. Было обнаружено, что у «пионеров» лучше качество продукта, товарные линии являются более широкими, а обслуживаемые рынки — более развитыми, чем у их последователей. Эти показатели еще выше в тех отраслях, где стоимость средней сделки высокая. Тем не менее преимущество высокого качества со временем теряется из-за действий конкурентов. Также было обнаружено, что преимущество крупной доли рынка было самым значительным в отраслях с высокой добавленной стоимостью (то есть низкий коэффициент отношения закупок к продажам). Лидерство на рынке дает наименьшие выгоды в том, что касается доли рынка, если она получена за счет более низких прямых производственных затрат и более низких цен [12, с. 87–94]. Обратите внимание, что результаты данного анализа

полностью совпадают с теми, о которых мы говорили в главе 5, — о соотношении «доля рынка–прибыльность».

Наиболее успешные «пионеры» — это те компании, которые имеют достаточно ресурсов, чтобы занять на рынке доминирующую позицию, предлагая высокое качество продукта и широкую товарную линию, прежде чем конкуренты смогут заняться этим бизнесом. Используя данные исследований потребительского рынка, которые с определенной долей осторожности можно применить и к промышленному сектору, специалисты пришли к выводу, что лидерство на рынке наиболее уместно в том случае, когда для клиентов очень важны имидж и репутация производителя; когда эффект снижения затрат по мере накопления производственного опыта не легко повторить; когда лояльность к бренду данного производителя неуклонно повышается; когда преимущество низких затрат может быть достигнуто благодаря заключению выгодных соглашений с поставщиками и дистрибьюторами [13, с. 27–36].

Компании, выходящие на рынок позже, имеют возможность учиться на ошибках первопроходцев. Они могут усовершенствовать технологию, доработать продукт или более эффективно провести сегментирование рынка и позиционировать продукт. Эффективная ценовая конкуренция может стать для последователя важным источником дифференциации, особенно если она основана на преимуществе низких затрат, связанных с усовершенствованием технологического процесса и ростом масштабов производства. Если роль последователя играет крупная компания, она может успешно конкурировать с лидером, построив крупномасштабные производственные мощности и установив барьеры для своих конкурентов. Если «пионер» рынка не имеет количества ресурсов, достаточного для того, чтобы занять доминирующую позицию, ранние последователи могут выиграть битву за прибыльную долю рынка.

Резюме

Коммерциализация, последний этап в процессе разработки нового продукта, была рассмотрена нами как стадия формирования рынка, отражающая комплексное взаимодействие характеристик продукта с характеристиками потенциальных клиентов. Инновационный продукт мы представили в виде развивающейся концепции — он постепенно приобретает конечный вид и определенные характеристики — благодаря вовлеченности клиента в процесс разработки продукта на самых последних этапах.

Описание компаний, которые с большей вероятностью станут покупателями нового промышленного продукта, было сделано на основе нескольких статистических исследований, посвященных изучению рыночного отклика на технологические инновации. Также было проанализировано покупательское поведение на разных этапах процесса принятия нового продукта, включая предпочтения, связанные с используемыми источниками информации.

О выборе целевой отрасли и разработке стратегии выхода на рынок говорилось как о важных шагах в процессе формирования рынка для нового продукта. Мы убедились, что эмпирические исследования подтверждают предположение о том, что провал нового промышленного продукта часто является следствием неспособности скоординировать действия научно-технического и маркетингового отделов, в частности – обеспечить использование маркетинговых данных при конечном проектировании параметров продукта и сопутствующего пакета услуг. Методология Шоффре и Лильена весьма успешно применяется для решения этой задачи, а также для разработки стратегии маркетинговых коммуникаций.

Литература

1. Frederick E. Webster, Jr., «Communication and Diffusion Processes in Industrial Markets», *European Journal of Marketing*, 5, 4 (Winter, 1971).
2. John A. Czepiel, «Decision Group and Firm Characteristics in an Industrial Adoption Decision», in R. L. Bernhardt (ed.), *Marketing: 1776–1976 and Beyond* (Chicago: American Marketing Association, 1976).
3. Hubert Gatignon and Thomas S. Robertson, «Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects», *Journal of Marketing*, 53, 1 (January, 1989).
4. Thomas S. Robertson and Hubert Gatignon, «Competitive Effects on Technology Diffusion», *Journal of Marketing*, 50, 3 (July, 1986).
5. Frederick E. Webster, Jr., «New Product Adoption in Industrial Markets: A Framework for Analysis», *Journal of Marketing*, 33, 3 (July, 1969).
6. George Beardsley and Edwin Mansfield, «A Note on the Accuracy of Forecasts of the Profitability of New Products and Processes», *Journal of Business*, 51, 1 (January, 1978).
7. Eric A. von Hippel, «Has a Customer Already Developed Your Next Product», *Sloan Management Review*, 18, 2 (Winter, 1977).
8. Roger A. More, «Developer / Adopter Relationships in New Industrial Product Situations», *Journal of Business Research*, 14 (December, 1986).

9. E. Raymond Corey, «Key Options in Market Selection and Product Planning», *Harvard Business Review*, 53, 5 (September–October, 1975).
10. E. Raymond Corey, *The Development of Markets for New Materials* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1956).
11. Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien, «Assessing Response to Industrial Marketing Strategy», *Journal of Marketing*, 42, 2 (April, 1978).
12. William T. Robinson, «Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries», *Journal of Marketing Research*, XXV, 1 (February, 1988).
13. Steven P. Schnaars, «When Entering Growth Markets, Are Pioneers Better Than Poachers?», *Business Horizons*, 29, 2 (March–April, 1986).
14. Baker, Michael J., *Marketing New Industrial Products* (London: The Macmillan Press Ltd., 1975).
15. Choffray, Jean-Marie, and Gary L. Lilien, *Market Planning for New Industrial Products* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1980).
16. Mansfield, Edwin, *The Economics of Technological Change* (New York: W. W. Norton & Co., Inc., 1968).
17. Mansfield, Edwin, *Industrial Research and Technological Change* (New York: W. W. Norton & Co., Inc., 1968).
18. Mansfield, Edwin, et al., *Research and Innovation in the Modern Corporation* (New York: W. W. Norton & Co., Inc., 1971).
19. Mansfield, Edwin, et al., *The Production and Application of New Industrial Technology* (New York: W. W. Norton & Co., Inc., 1977).
20. Ozanne, Urban B., and Gilbert A. Churchill, «Adoption Research: Information Sources in the Industrial Purchasing Decision», in Robert L. King (ed.), *Marketing and the New Science of Planning* (Chicago: American Marketing Association, 1968).
21. Rogers, Everett M., *Diffusion of Innovations* 3rd ed. (New York: The Free Press, 1983).

7

Стратегия ценообразования

Цена — один из важнейших элементов маркетинговой стратегии компании, действующей на рынке b-2-b, поэтому она всегда должна рассматриваться именно в контексте этой стратегии. Цена является той составляющей маркетингового комплекса, которая определяет эффективность всех его элементов отдельно взятых и в совокупности. Цели, которыми обычно руководствуются компании при разработке стратегии ценообразования, должны соответствовать тем целям, на достижение которых ориентирована маркетинговая стратегия компании в целом. Таким образом, было бы неверно считать, что цена является независимым элементом маркетинговой стратегии, или утверждать, что цена сама по себе является основным элементом маркетингового комплекса.

Цена как часть товарного предложения

Цену следует рассматривать как часть товарного предложения. Значит, ценовая стратегия должна рассматриваться как дополнение к стратегии продуктовой.

Во-первых, цена является важным фактором, влияющим на восприятие покупателем продукта — суждение относительно его доступности, качества и других характеристик. Именно цена формирует общее восприятие ценности продукта покупателем. Следовательно, цена является ключевым элементом в стратегическом позиционировании продукта. Для промышленного клиента или клиента из сферы государственных учреждений цена продукции является значимым фактором в структуре затрат.

Во-вторых, с точки зрения продавца, установленная на продукт цена определяет не только его прибыльность, но также и чистую прибыль, которая может быть направлена на покрытие затрат, связанных со всеми остальными аспектами товарного предложения, включая техническую поддержку, послепродажное обслуживание, доставку, предоставление кредита и т. д. Это значит, что опасно рассматривать проблему ценообразования вне контекста всей товарной политики. В результате чрезмерного упрощения взгляда на соотношение «цена–объем продаж», не учитывающего взаимосвязи между ценой и другими элементами товарного предложения, руководством компании могут быть приняты неразумные решения по ценообразованию. Более низкая цена, скорее всего, потребует некоторого снижения затрат, что приведет к незначительным изменениям товарного предложения и уменьшению ресурсов, доступных для продвижения продукта и развития рынка.

В-третьих, цена – важная стратегическая переменная при планировании жизненного цикла продукта. Для модели жизненного цикла продукта характерно, что маржинальная прибыль выше всего на стадии роста – это объясняет возможность поддерживать сравнительно высокие цены в отсутствие сильной конкуренции. Такая ситуация меняется, когда продукт вступает в стадию зрелости. Между тем, как было указано в обсуждении концепции кривой опыта в главе 5, руководство может выбрать на начальном этапе жизненного цикла продукта стратегию низких цен и больших объемов продаж, надеясь получить выгоды от освоения производства быстрее, чем конкуренты. Такой подход может предупредить появление конкурентов и позволит производителю инновационного продукта занять лидирующую позицию на рынке. Кроме того, в главе 5 было упомянуто исследование, ставящее под сомнение эту базовую стратегию «низкие цены → большой объем → низкие затраты». Исследование показало, что, напротив, наиболее прибыльными компаниями оказались те, которые предлагали продукцию высокого качества, занимали сильную позицию на рынке и устанавливали *высокие*, а не низкие цены. И эти цены не мешали проникновению продукта на рынок. Как оказалось, основной движущей силой, позволявшей продукту занять прибыльную позицию на рынке, было его качество, а не низкая цена [1, с. 26–43].

Результаты исследований указывают на то, что использование низких цен в качестве средства достижения лидирующего положения на рынке, которое, согласно традиционному анализу продуктового

портфеля, является ключевым условием прибыльности, может оказаться ошибкой. Подтверждение этой точки зрения можно найти в истории попыток корпорации Texas Instruments, Inc. закрепиться на рынке бытовой электроники и микрокомпьютеров. По завершении каждой своей попытки Texas Instruments была вынуждена покрывать многомиллионные убытки и идти на списание крупных партий продукции – калькуляторов в середине 1970-х годов и электронных часов в 1981 году. Персональный компьютер 99/4A, который продавался по цене \$950 в 1981 году, к сентябрю 1982 года со скидкой в \$100 стоил \$199. Стремясь занять господствующее положение на рынке, общие размеры которого, судя по всему, корпорация Texas Instruments сильно переоценила, она снизила цену еще на \$50, так что в феврале 1983 года, учитывая все еще действующую скидку в \$100, цена на компьютеры снизилась до \$149. Объемы продаж «отреагировали», но не бездействовали и конкуренты. Когда заявленный период действия скидки истек, Texas Instruments снизила обычную цену компьютера до \$149, а ее главный конкурент, корпорация Commodore Business Machines, Inc., ответила на это собственным ценовым предложением – установив цену на компьютер ниже \$100. Согласно отчетам, эта компания продавала почти в 10 раз больше компьютеров, чем Texas Instruments. Корпорация Texas Instruments собиралась ответить на действия конкурентов еще одной скидкой, которая бы снизила цену компьютера 99/4A до \$99, но, как прокомментировал сложившуюся ситуацию один из ее руководителей, «план по сокращению затрат не позволял двигаться так быстро и так далеко». На этом этапе компания Texas Instruments приняла решение покинуть данный рынок. В конце концов компания объявила, что ее потери без вычета налогов составили \$183 млн за третий квартал 1983 года, включая списание и уценку товарных запасов, которые были сочтены неходовыми, на сумму в \$83 млн¹.

Несмотря на то, что использовать цену как инструмент достижения лидирующего положения на рынке нужно очень осторожно, именно она остается важным фактором при планировании жизненного цикла продукта. Компании необходимо принимать во внимание соотношение цены и стадии развития продукта на рынке и разрабатывать специальную стратегию ценообразования для каждой стадии жизненного цикла продукта. Мы вернемся к рассмотрению этих вопросов, когда будем изучать стратегию «снятия сливок» и стратегию проникновения на рынок.

¹ «Texas Instruments Cleans Up Its Act». *Business Week*, Number 2802 (September 19, 1983), pp. 56–64.

Эти наблюдения о взаимозависимости ценообразования и товарного предложения важны также в том случае, если вы работаете с недифференцированными продуктами — такими как, например, каустическая сода, изопропанол или серная кислота. Если поставщик продает только такие товары, и у него нет возможности дифференцировать товарное предложение при помощи услуг, очевидно, что у него нет основания делать надбавку к цене. В таком случае репутация компании не будет иметь большого значения, если только клиентам не предлагаются особые выгоды, такие как гарантированная доступность продукта, постоянство качества или помощь в процессе производства, осуществляемого клиентом. Таким образом, даже для сырьевых товаров всегда актуальна взаимозависимость «цена–продукт». Сырьевой товар требует товарной цены, то есть на него тоже может быть сделана наценка. Задача сотрудников маркетингового отдела — повысить статус продукта за счет добавления ему различных свойств и сопровождения его услугами. Такая возможность есть всегда, она позволяет устанавливать более высокие цены и, тем самым, увеличивать прибыли компании. Однако, как отмечалось в главе 5, всегда существует риск, что для клиентов такой комплект услуг не будет иметь ценности, достаточной для того, чтобы оправдать маркетинговые затраты на их предоставление.

Формулирование стратегии ценообразования

Прежде чем установить цену, необходимо принять два стратегических решения. Первое решение касается макросегментирования — выбора клиентов, которых компания будет обслуживать. Мы уже неоднократно заявляли, что выбор клиентов — самый важный элемент стратегии промышленного маркетинга. Это творческое решение руководства, которое определяет все остальные аспекты маркетинговой стратегии.

Второе стратегическое решение, которое должно быть принято еще до разработки стратегии ценообразования, это разработка продуктовой стратегии. Необходимо четко определить ценность целевых клиентов и позиционировать продукт с учетом конкурирующих предложений. В товарной стратегии должна быть определена роль цены, которая и приведет к формулированию целей ценообразования, соответствующих общим целям маркетинговой деятельности компании.

Нет необходимости говорить, что тщательный анализ потребностей клиентов и состояния рынка необходимы для принятия обоих этих стратегических решений — выявления макросегментов и позиционирования продукта. Что касается стратегии ценообразования, то такой анализ должен включать рассмотрение всего диапазона конкурирующих товарных предложений и цен, а также тщательную оценку значимости для клиентов именно цены в сравнении с другими элементами товарного предложения. Это может потребовать подробного анализа деятельности компаний-клиентов — изучения структуры их затрат и того, как на ней отразятся возможные колебания цен на продукты поставщика. Оценка состояния конкуренции в отрасли клиента (макросегменте) также должна быть частью анализа рынка и клиентов.

Целью этих действий является определение ценности продукта для клиента — как с экономической точки зрения, так и с психологической. Разумеется, в конечном итоге необходимо учесть и издержки, но основным элементом в стратегии ценообразования являются не затраты на производство и предоставление необходимых услуг поддержки. Аргументы в пользу этого утверждения будут представлены, когда речь пойдет о ценообразовании на основе затрат. В данном же аспекте важно подчеркнуть главенствующую роль потребительской ценности. Как изящно выразился профессор Кори (Corey): «Потребительская ценность так же относится к ценообразованию, как северный магнитный полюс к стрелке компаса» [2, с. 170].

Цели ценообразования

Принятие решений о ценообразовании в промышленной компании связано с множеством целей. Разные компании придают большее значение одним целям и меньше другим, но в большинстве случаев цена устанавливается с учетом нескольких целей. Сложность целей ценообразования является результатом действия нескольких факторов, таких как взаимодействие ценообразования с другими элементами маркетингового комплекса, динамическая природа состояния рынка (особенно в том, что касается конкуренции и уровня спроса) и особое влияние ценообразования на финансовые аспекты деятельности компании. Последний фактор — это маржинальная прибыль, возврат на инвестиции, объем производства, товарно-материальное инвестирование и т. д. Ценообразование настолько важно для компании, что упрощенное и схематичное определение целей ценообразования может привести к неправильным выводам.

Проведя классическое исследование, посвященное целям ценообразования в больших компаниях (значительная часть которых были промышленными), Роберт Ланцилотти (Lanzillotti) обнаружил, что самые типичные цели ценообразования – это:

- достижение целевой прибыли на инвестированный капитал;
- стабилизация цены и прибыли;
- захват определенной доли рынка;
- противодействие конкурентам.

Ланцилотти отметил, что в любой компании доминирует одна цель, но решения по ценообразованию не всегда принимают руководствуясь только этой целью [3, с. 921–940]².

В ходе своего исследования, в конце 1950-х годов, Ланцилотти отметил, что компании лишь недавно начали задумываться о получении возврата на инвестиции. Концепция ценообразования с учетом получения целевой прибыли на инвестированный капитал была в те времена чем-то новым и даже радикальным, по контрасту с традиционной экономической мудростью, утверждавшей, что компании устанавливают цены с таким расчетом, чтобы получить максимальную прибыль. Заключение, к которым пришел Ланцилотти, оказались весьма провокационными, особенно предположение о том, что руководство компании может устанавливать цены, стремясь получить определенный уровень прибыли на инвестированный капитал: «Кажется разумным заключить, что политика ценообразования практически всегда подобна политике компании, которая представляет собой скорее последовательность приоритетов и выбор из конкурирующих целей, чем политику, построенную на какой-либо простой концепции максимизации прибыли» [3, с. 939]. Кроме того, этот исследователь высказал мнение, что решение *компаний-последователей* идти или не идти за ценовым лидером своей отрасли, зависит от того, устраивает ли их возврат на инвестиции, полученный лидером. Если компании-последователи сочтут эту сумму приемлемой для себя, они будут готовы довольствоваться удержанием собственной доли рынка и соответствующим образом корректировать свои цены.

Как ни странно, проводилось не так много исследований, целью которых была проверка выводов, к которым пришел Ланцилотти. Результаты исследования, проведенного под управлением профессора

² В этой статье были подвержены пересмотру данные, представленные ранее в А. D. H. Kaplan, Joel B. Dirlam, and Robert F. Lanzillotti, *Pricing in Big Business* (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1958).

Уэстона (Weston) из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, противоречили выводам Ланцилотти. Выводы, к которым пришел профессор Уэстон, указывали на сложность факторов, влияющих на выбор стратегии ценообразования. Следует отметить, что возврат на инвестиции является только одним из них. Уэстон заключил, что целевая прибыль на инвестиции является ориентиром, а не целью. Рассмотрев деятельность компаний, производящих промышленные и потребительские продукты, Уэстон получил такие сведения, которые, по его мнению, показывают, что компании используют показатель целевой прибыли на инвестиции как исходный параметр, корректируя цены таким образом, чтобы они соответствовали рыночной ситуации. Более того, Уэстон задался вопросом, может ли у компаний быть какая-либо *политика ценообразования*, учитывая сложность факторов, влияющих на решение о ценообразовании [4, с. 85–89, 125–126]. Неудивительно, что исследование, посвященное ценообразованию, не дало четких ответов на вопросы, связанные с целями ценообразования в крупных промышленных корпорациях. Причины этого обсуждались выше в данной главе. Ценообразование слишком сложный феномен для того, чтобы связать его с четкими целями, которые можно было бы определить независимо от анализа корпоративных стратегий маркетинга.

Гибкое ценообразование

Цели ценообразования в 1990-х годах заметно усложнились. Значительно большее влияние на ценообразование стали оказывать клиенты. Большинство промышленных рынков являются мировыми, и клиенты имеют множество источников закупки продукции. В стратегических отношениях «покупатель–продавец» крупный клиент может указать, какая цена, по его мнению, является приемлемой, и ожидать от продавца, что тот продаст ему продукцию именно по этой цене. Клиент в борьбе с собственными конкурентами на мировом рынке руководствуется прежде всего желанием контролировать свои затраты, причем требования к качеству продукции и ее доступности клиенты предъявляют высокие. Окончательная цена закупки, часто с заключением соглашения на год, будет установлена в ходе переговоров. Цель маркетолога в данном случае – сохранить целевую долю всех закупок этого клиента, чтобы достичь запланированного уровня продаж и прибыльности.

Профессор Ланцилотти считал нефтяной кризис, произошедший в середине 1970-х годов, ключевым событием, которое способствовало

отказу руководства от практики ценообразования на основе целевой прибыли на инвестированный капитал. Он отметил, что «целевое ценообразование оказалось не столь жизнеспособным, как некогда», признав, что «сейчас компании становятся гораздо более гибкими в своих подходах к ценообразованию»³. Крупные компании, приверженцы целевого ценообразования, обнаружили, что их доля рынка уменьшается из-за того, что конкуренты придерживаются стратегии гибкого ценообразования. Как отмечает профессор Ланцилотти:

Изначально была предпринята непродуманная попытка ответить на повышение затрат — поддержать уровень целевой прибыли в условиях, когда для этого требуются все новые и новые повышения цен. Но из-за того что во всем мире имелись значительные неиспользованные мощности, спрос был слишком мал, а конкуренция слишком велика, чтобы целевое ценообразование оказалось эффективным. Действительно, в 1975 и 1976 годах заявленные отраслевые повышения цен на сталь, бумагу, алюминий и химические продукты постоянно отменялись⁴.

Гибкое ценообразование, позволяющее противостоять конкурентам и сохранять свою долю рынка, особенно уместно на промышленном рынке при наличии избыточных производственных мощностей и высоких фиксированных затрат. Ценообразование, обеспечивающее получение целевой нормы прибыли, может принести успех только в том случае, если планируется вывод нового продукта или выход в новые сегменты рынка. В таких ситуациях главное знать, позволит ли состояние рынка получить требуемый возврат на инвестиции, поскольку именно этим показателем часто определяется приоритетность направлений развития компании.

Стратегия «снятия сливок» и стратегия проникновения на рынок

Полезное определение целей ценообразования дают стратегии «снятия сливок» и проникновения на рынок.

При стратегии «снятия сливок» на начальном этапе жизненного цикла продукта устанавливаются высокие цены, а затем новый продукт выводится в сегменты рынка, характеризующиеся наименьшей эластичностью спроса по ценам. (Ценовая эластичность спроса измеряется отношением процентного изменения величины

³ «Flexible Pricing», *Business Week*, 2513 (December 12, 1977), pp. 78–88.

⁴ Там же.

спроса на товар к процентному изменению его цены. Чем больше это соотношение, тем более эластичным называют спрос.) Таким образом, новый продукт сначала предлагается тем сегментам рынка, где спрос незначительно подвержен влиянию цен — где клиенты готовы заплатить за продукт самую высокую цену. Со временем цены будут постепенно понижаться и способствовать привлечению покупателей из других сегментов рынка.

Предполагаемой целью стратегии «снятия сливок» является максимизация прибыли. При следовании этой стратегии компании признают разницу в ценовой эластичности между сегментами рынка и проводят специальную политику для разных сегментов. Именно это экономисты называют *ценовой дискриминацией* — предложение разных цен разным клиентам. В подобном случае в разное время предлагаются разные цены.

Стратегия проникновения на рынок, напротив, имеет своей целью максимально увеличить объем продаж и завоевать значительную долю рынка. Чтобы охватить максимально возможную долю рыночного пространства, компания устанавливает минимальные цены, а затем сокращает издержки производства и постепенно еще снижает цену. Предполагается, что завоевание большей доли рынка позволит компании в определенной степени контролировать рынок, создавая необходимую базу для продвижения продукта и противодействуя появлению конкурентов. Одним из рисков стратегии «снятия сливок» является то, что высокие прибыли, скорее всего, привлекут новых конкурентов. Возможные недостатки стратегии проникновения на рынок мы уже указывали.

И стратегия «снятия сливок», и стратегия проникновения на рынок могут согласовываться с долгосрочной целью компании — получить определенный возврат на инвестиции, обе они могут быть использованы при планировании жизненного цикла продукта. Цель стратегии проникновения — быстрое достижение компанией лидирующего положения на рынке для максимизации прибыли от инвестиций в новый продукт и предупреждения появления конкурентов. Цель стратегии «снятия сливок» — вернуть средства, вложенные в новый продукт на ранних стадиях жизненного цикла, потому что конкуренты рано или поздно заставят снизить цены и прибыль уменьшится.

Привлекательность стратегии «снятия сливок» или стратегии проникновения определяется типом продукта и состоянием рынка, включая такие его характеристики, как спрос и конкуренция. Стратегию «снятия сливок» не следует применять на рынке, где отсутствует

четкое деление на сегменты. Стратегия «снятия сливок» предполагает, что продукт компании отличается от товарных предложений конкурентов (является уникальным). Одним из ключевых для стратегии «снятия сливок» факторов является период времени, который понадобится конкурентам, чтобы разработать и вывести на рынок подобный продукт. Сильная патентная защита – серьезный аргумент в пользу стратегии «снятия сливок».

Прейскурантная цена и скидки

Множество споров о целях ценообразования – отражение той гибкости, которая часто характеризует этот феномен. После того как компания опубликовала прејскурантные (или справочные) цены, может последовать значительное их снижение. Они будут падать из-за того, что компания стремится удержать или завоевать долю рынка в ситуации конкуренции. Степень снижения цен зависит от экономических условий и специфики конкуренции на данном рынке. Хотя большая часть экономических исследований посвящена изучению справочных цен и того, как они назначаются, действительные рыночные цены с большой долей вероятности будут сильно отличаться от справочных. Разумеется, действительные рыночные цены являются лучшим показателем природы конкуренции в данной отрасли, чем справочные.

В 1990-е годы большинство промышленных компаний считали необходимым продавать значительные объемы своей продукции по ценам, которые были ниже заявленных прејскурантных. Компании, выходящие на рынок в основном через дистрибьюторов, могут оказаться в ловушке распорядка сезонных скидок, предоставляемых для того, чтобы поощрить дилеров пополнить свои товарные запасы. Другие компании могут счесть необходимым снижать цены для того, чтобы достичь годовых или квартальных показателей объемов продаж. Все эти практики могут привести к значительному и постоянному снижению цен на рынке, превращая так называемые прејскурантные цены в миф.

Дэй (Day) и Райанс (Ryans) в ходе наблюдений отметили, что решения о скидках принимаются большинством компаний как реакция на сложившуюся на рынке ситуацию, но при этом они являются частью тщательно спланированной маркетинговой стратегии, сочетающей ценовое и неценовое стимулирование, скидки могут оказаться весьма эффективными, и конкуренты не смогут на них ответить [5, с. 1–14].

Простое снижение цен, напротив, легко повторить. Конкурент, сконцентрировавший свои усилия в определенной нише рынка, может предложить скидки, с которыми трудно будет состязаться более крупному конкуренту с большими издержками на сервисную поддержку, необходимыми для обслуживания более широкого рынка. Как правило, ключом к прибыльному предоставлению скидок является грамотное таргетирование рынка.

Скидки за количество

В настоящее время широко распространена практика снижения для клиентов цены за единицу продукции по мере роста объема их закупок. Снижение цены за единицу продукции является следствием сокращения издержек продавца за счет роста масштабов производства, благодаря большим объемам закупок. Скидки за количество могут оказаться ключевым стратегическим инструментом привлечения крупных клиентов. По закону, всем конкурирующим клиентам необходимо предлагать одинаковые цены и условия. Объемы закупок, при которых предоставляются скидки, не должны быть слишком большими — этим преимуществом должны иметь возможность воспользоваться не только самые крупные клиенты (это привело бы к снижению конкуренции в данной отрасли). Если скидки за количество потребуются обосновать юридически, на основе сокращения затрат, основной акцент следует делать на эффективность маркетинговых затрат, а не производственных. Компании не могут заявить, что сокращение издержек стало возможным потому, что их фиксированные затраты были покрыты «прошлой» продукцией, проданной другим покупателям. Не существует аргументов, которые бы оправдывали более низкие цены, основанные на сокращении производственных затрат, потому что возникает вопрос: по какому принципу устанавливается очередность поставок продуктов клиентам?

Крупные клиенты могут оказывать на продавца сильное давление в ходе переговоров о цене в ситуациях избыточной производительности завода поставщика, фиксированные затраты которого высоки. Поставщик должен быть в состоянии защитить цены, устанавливаемые в ходе таких переговоров, обосновав их либо стремлением противостоять низким ценам конкурентов, либо снижением затрат, связанных с большими объемами закупок. И еще раз хотим подчеркнуть, что всем конкурирующим клиентам нужно предоставлять одинаковые цены и разные условия продажи.

Функциональные скидки

Торговым посредникам скидки с прейскурантных цен предлагаются в качестве компенсации за услуги, которые они предоставляют, или функции, которые они осуществляют. (В следующей главе будут подробно рассмотрены вопросы управления и стратегии маркетинговых каналов, а также роль ценообразования в маркетинговом комплексе и функции, осуществляемые членами канала). Скидки, предлагаемые членам канала распределения, могут быть *торговыми* или *функциональными*. Эти скидки рассчитываются на основе прейскурантной цены. Производитель может предложить посреднику реализовывать продукцию клиентам именно по прейскурантной цене, но настаивать на этом он не может. Согласно закону, посредники могут устанавливать на продукт любую цену, которую пожелают.

Скидки как инструмент противодействия конкурентам

Прейскурантные цены могут быть снижены в целях противостояния действиям конкурентов. Такие снижения цен могут иметь несколько форм:

- простое снижение цен;
- изменение условий оплаты;
- отмена платы за дополнительные услуги (например, за модификацию или доставку продукта);
- замена продукта одного качества на продукт другого качества, и т. д.

Маркетологи могут предложить более низкую цену одному клиенту, но не другому, конкурирующему с первым. Это можно сделать только в том случае, если имеется подтверждение, что этому клиенту была предложена такая же низкая цена другим поставщиком или что эта разница в ценах оправдана разницей расходов на совершение сделки и доступна для всех клиентов. Согласно законодательству, искать такие доказательства должна продающая сторона.

Самым важным законом, касающимся этого вопроса, является Закон Робинсона–Патмана, принятый в 1936 году в качестве поправки к Закону Клейтона 1914 года. Закон Клейтона, в свою очередь, дополнил антитрестовский закон Шермана 1890 года о тайных соглашениях (сговоре), которые вели к созданию монополий. Закон Клейтона запрещал ценовую дискриминацию покупателей в том случае, если

существует вероятность, что она приведет к снижению конкуренции. Закон Робинсона–Патмана усилил положения Закона Клейтона, распространив его действие на конкуренцию не только среди продавцов, но и среди покупателей, и распространив запрет на ситуации, когда возникает возможность уничтожения конкуренции.

Маркетолог должен избегать адаптивного ценообразования, цель которого — заполучить всех доступных клиентов (максимально увеличить объем продаж или завоевать долю рынка). Если маркетолог следует тактике адаптивного ценообразования, есть вероятность, что не всем клиентам будут предложены одинаковые цены и условия. Одним из преимуществ делегирования обязанности ценообразования независимым дистрибьюторам является то, что последние с большей гибкостью могут противостоять конкуренции на местах. А делегируя обязанности ценообразования своим торговым представителям, компания идет на риск. Если торговые представители предложат конкурирующим клиентам разные цены, компания нарушит закон.

Методы ценообразования

Ценообразование на основе затрат

Широко распространено мнение, что большинство промышленных маркетологов устанавливают цены на новые продукты и корректируют цены на старые по принципу «издержки плюс фиксированная прибыль». Иначе говоря, затраты на производство продукта считаются одним из главных факторов, определяющих его цену на промышленном рынке. В упрощенном виде процедура назначения цены в этом случае такова: оценить все переменные издержки производства, прибавить разумную долю соответствующих фиксированных затрат и установленную надбавку для получения прибыли, приняв во внимание прогнозы относительно возможных объемов продаж. Ценообразование на основе затрат в некоторых случаях формализуется, как, например, в случае закупки техники военными учреждениями на основе контракта «издержки плюс фиксированная прибыль».

Аргументы в поддержку ценообразования на основе затрат известны. Оно дает клиентам уверенность в «честности» компании-поставщика, так как позволяет «оправдать» установленную цену. Как правило, концепция честной величины прибыли, или возврата на инвестиции, одобряется бизнесменами, хотя могут возникнуть некоторые разногласия относительно того, какой размер прибыли

считать справедливым. Ценообразование на основе затрат позволяет избежать сложностей, связанных с проблемой оценки соотношения между ценой, спросом и установлением цены, которое должно обеспечить получение максимальной прибыли. Ценообразование на основе затрат является более надежным: если целевые прогнозы объемов производства верны, то компания может быть уверена, что получит целевую прибыль на инвестированный капитал.

Как отмечалось ранее, экономические условия 1990-х годов значительно усложнили задачу реализации целевых цен и получения соответствующего возврата на инвестиции. С ценообразованием на основе затрат связаны и другие затруднения. Во-первых, фиксированные затраты, общие для нескольких продуктов, всегда сложно рассчитать отдельно для каждого продукта. Таким образом, обоснование цен, установленных на основе затрат, может все же оказаться трудным делом, особенно если производственные мощности избыточны, а распределение фиксированных затрат происходит с учетом неполного использования мощностей. Во-вторых, как отмечалось ранее, целевой возврат на инвестиции или размер прибыли могут оказаться неоправданными. В-третьих, не делается попытки соотносить цену с требующимся на рынке количеством продукта. Это означает, что затраты рассчитываются с учетом объемов продаж, прогнозируемых независимо от цен. Ценообразование на основе затрат требует меньшего количества прогнозов, чем ценообразование на основе спроса. Разумеется, это чувство уверенности может оказаться ложным, так как соотношение между ценой и объемом продаж продолжает существовать, даже если явным образом и не учитывается при назначении цены.

Кривая опыта

Как отмечалось ранее, цены на промышленные продукты часто устанавливаются на основе прогнозируемого снижения затрат на производство продукции по мере роста объемов производства в течение определенного периода времени. Хорошо известно, что переменные затраты на производство нового продукта будут снижаться по мере роста объемов его производства в частности и суммарного объема производства в целом. Кривая опыта (или кривая освоения производства) — это отношение между переменными издержками на единицу продукции и общим количеством продукции, которое было произведено до определенного момента времени. Ее также можно описать как отношение затрат к времени, хотя такое определение может ввести в заблуждение,

так как само по себе время ни на что влияния не оказывает. На издержки влияет накапливающийся опыт производства данного продукта.

Обучение в процессе производства характеризуется двумя моментами. Во-первых, люди, отвечающие за производство продукта (имеющие специальные навыки или проводящие мониторинг и корректировку процесса по мере необходимости), накапливают опыт и все лучше узнают продукт. Во-вторых, сам процесс производства, как система, состоящая из взаимозависимых подсистем, со временем становится более эффективным, поскольку он постоянно оптимизируется и оборудование совершенствуется для решения проблем, появившихся на начальных стадиях.

Параметры кривой опыта, разумеется, в различных ситуациях будут разными, хотя ее форма будет оставаться примерно одинаковой. Одна из сложностей, подстерегающих бухгалтеров и инженерно-технических специалистов при назначении цен на основе затрат, — оценка кривой опыта в приложении к новому продукту. Предшествующий опыт работы с похожими продуктами, разумеется, будет полезен, но он будет лишь общим руководством, а не точным предписанием. Одна из формул кривой опыта:

$$T(n) = kn^{1-\lambda},$$

где $T(n)$ — общее время, необходимое для последовательного производства n единиц продукции;

k — время, необходимое для производства первой единицы продукции;

n — количество изготовленных единиц продукции;

λ — коэффициент обучения, $0 \leq \lambda \leq 1$ [6, с. 479].

Эта формула может быть представлена иначе, с использованием показателя среднего времени, необходимого для производства единицы продукции:

$$\bar{T}(n) = \frac{T(n)}{n} = kn^{-\lambda}.$$

В любой конкретной ситуации основной проблемой аналитика является определение коэффициента опыта в представленной выше формуле. Исследования, проведенные Бостонской консалтинговой группой, показывают, что на каждое удвоение объемов производства приходится приблизительно 25%-ное снижение затрат на производство единицы продукции. Эта формула применима лишь к той части обучения, которая связана с ростом эффективности труда. В ходе исследований

Бостонской консалтинговой группы были выявлены и другие источники повышения эффективности: 1) снижение затрат за счет роста масштабов производства; 2) эффект комплексной системы, когда усовершенствования в маркетинговой деятельности, дистрибуции и производстве благотворно влияют друг на друга [6, с. 28–29].

Исследование изменений цен, «материалом» для которого послужили в общей сложности 82 нефтехимических продукта, показало, что кривая освоения производства определяет тенденцию снижения цен на нефтехимическую продукцию. В процессе изучения отслеживались ежегодные изменения в ценах. Кроме того, в расчет принимались изменения цен на протяжении семи лет. Рассматривались четыре независимые переменные. Две из них были переменными жизненного цикла продукта: 1) появление на рынке новых конкурентов; 2) стандартизация продукции (степень взаимозаменяемости конкурирующих продуктов). Две другие переменные влияли на снижение затрат: 3) суммарное производство данного продукта (кривая опыта); 4) рост спроса (экономия за счет роста масштабов производства). Вместе с зависимой переменной, определенной как процент изменения цены за установленный период времени, производилась (при помощи регрессионного анализа) оценка влияния каждой из этих четырех переменных. Однако эта модель не очень точно прогнозировала изменения цены. Для интервала в один год коэффициент определенности (R^2 , который можно рассматривать как процент отклонения зависимой переменной, выраженный через независимые переменные) составил только 0,03. Для семилетних интервалов он улучшался до показателя в 0,27. Было отмечено среднее снижение цен на 1–3% в год, независимо от переменных в модели [7, с. 19–29]⁵.

⁵ В данном исследовании использовалась следующая модель:

$$\frac{P_{i+r}}{P_i} = K \left\{ \frac{N_{i+r}}{N_i} \right\}^{\beta_1} \left\{ \begin{array}{l} \text{Standart} = e \\ \text{Non-standart} = 0 \end{array} \right\}^{\beta_2} \left\{ \frac{\text{Cum } Q_{i+r}}{\text{Cum } Q_i} \right\}^{\beta_3} \left\{ \frac{S_{i+r}}{S_i} \right\}^{\beta_4},$$

прологарифмировав, получаем:

$$\log \left[\frac{P_{i+r}}{P_i} \right] = \log K + \beta_1 \left[\log \frac{N_{i+r}}{N_i} \right] + \beta_2 (0,1) + \beta_3 \left[\log \frac{\text{Cum } Q_{i+r}}{\text{Cum } Q_i} \right] + \beta_4 \left[\log \frac{S_{i+r}}{S_i} \right],$$

где P_i — средняя цена за год i ; r — год рассматриваемого интервала; N_i — число производителей в году i ; фиктивная величина = e для стандартных товаров (=1 в логарифмической трансформации) и 0 для нестандартных товаров; $\text{Cum } Q_i$ = производство за год i ; S_i — средний объем производства на одного производителя в году i ; $K, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ — коэффициенты, определяемые регрессией.

Необходимо отметить ряд проблем, присущих данной модели. Во-первых, помещение в одну модель данных о 82 нефтехимических продуктах могло скрыть закономерности, которые были бы очевидны в случае более однородной группировки продукции. Во-вторых, не учитывались переменные маркетингового комплекса. В этой главе представлены серьезные аргументы в пользу того, что цену нельзя анализировать независимо от таких показателей, как качество продукта, степень его уникальности (отмечено в модели), значимость различных предоставляемых услуг, роль дистрибуции и доступности продукта и т. д. В-третьих, эта модель не содержит переменной, являющейся критически важной для политики ценообразования производителя: проигнорирована степень использования производственных мощностей. В-четвертых, в модели не учитывалась тенденция изменения цен с течением времени, хотя, как отмечалось, она является достаточно заметной и не зависит от других переменных модели. Несмотря на все недочеты этого исследования, мы упомянули его здесь, потому что оно подтвердило значимость кривой опыта и проиллюстрировало применимость научных методов управления к исследованиям в сфере промышленного маркетинга⁶.

Ценообразование на основе воспринимаемой ценности

Подход к ценообразованию на основе воспринимаемой ценности требует определить, какую ценность продукт представляет для клиента. Поскольку для разных клиентов один и тот же продукт может иметь разную ценность, ключевым условием ценообразования на основе воспринимаемой ценности является сегментирование рынка. В некоторых сегментах рынка ценовая эластичность будет значительно больше, чем в других. Некоторые сегменты рынка, скорее всего, продемонстрируют значительно большую ценовую эластичность, чем другие. Кроме того, товарное предложение и состав пакета услуг могут существенно варьироваться в различных сегментах. Таким образом, ценообразование на основе воспринимаемой ценности может потребовать комплексного подхода.

⁶ Для подробного анализа эмпирических выводов, касающихся кривых опыта и их использования в построении стратегии, см. George S. Day and David B. Montgomery, «Diagnosing the Experience Curve», *Journal of Marketing*, 47, 2 (Spring, 1983), pp. 44–58.

Подход к ценообразованию, основывающийся на ценности продукта, строится на восприятии клиентом ценности продукта в различных условиях и ситуациях. Согласно одному из таких подходов, предлагаемому Шапиро и Джексоном, требуется осуществить следующие шаги:

- (1) изучить ситуацию, в которой клиент использует продукт;
- (2) установить и проанализировать переменные, определяющие выгоды клиента при использовании продукта в такой ситуации;
- (3) установить и проанализировать переменные, определяющие затраты клиента при использовании продукта;
- (4) определить соотношение «затраты-выгоды» в ситуации использования продукта клиентом [8, с. 119–127].

Обратите внимание, именно затраты клиента, а не продавца на производство продукта являются центральным фактором, рассматриваемым в ценообразовании на основе воспринимаемой ценности товара. Шапиро и Джексон предлагают обозначить «пространство товаров», на котором бы графически отображались соотношения между двумя важными для клиента переменными «выгоды» — количеством лошадиных сил и крутящим моментом (если речь идет об электродвигателях); и распределить конкурирующие товары в этом пространстве. Скопления точек, обозначающих конкурирующие продукты, в этом двухмерном пространстве могут наглядно продемонстрировать его деление на четко определенные сегменты. Затем рассматриваются переменные «затрат», включая затраты на приобретение и все существенные расходы на применение и использование продукта в течение его жизненного цикла. Соотношение между выгодами для клиента и его затратами может быть представлено несколькими способами. Например, посредством графического изображения цены и характеристик продукта на двухмерном графике или по графику каждой из значимой его характеристик. Этот подход к ценообразованию полностью соответствует приведенному в начале данной главы утверждению, что цена должна рассматриваться как часть товарного предложения. Клиент воспринимает цену именно в этом аспекте, так же должен поступать и маркетолог.

Исследование, проведенное корпорацией Signode, производителем стальных лент, иллюстрирует эффективный подход к ценообразованию на основе воспринимаемой ценности. Это — подход, ориентированный на сегменты, которые выделяются согласно их разнице в эластичности цен и услуг. Исследование также дает превосходный пример микросегментирования, основанного на различиях в поведении покупателей, о чем говорилось в главе 4. Используя отчеты

о продажах, мнение торговых представителей и иерархический кластерный анализ, Рэнган и Мориарти распределили 174 клиента общенационального масштаба компании Signode на четыре четких сегмента рынка с различным типом реакции на изменение цен и услуг. Были выделены следующие сегменты.

(1) Клиенты, совершающие запланированные (рутинные) покупки. Небольшие компании, которые рассматривают приобретение продукта как повторную закупку без изменений и разделяют заказ между несколькими продавцами. Они относительно равнодушны к уровню цен и качеству / количеству услуг, платят преискурантную цену за услуги ниже среднего уровня.

(2) Клиенты, которые совершают покупки, основанные на отношениях. Небольшие компании, чутко реагирующие на повышение цен, но требующие более высокого качества предоставления услуг, чем клиенты из сегмента (1). Продукт их деятельности имеет среднюю значимость. Такие покупатели хорошо информированы и в случае необходимости могут сменить продавца. Они покупают продукты по цене ниже, чем клиенты сегмента (1), но выше, чем клиенты сегмента (2) и сегмента (3).

(3) Клиенты, ориентированные на сделку. Более крупные клиенты, чрезвычайно чувствительные к изменениям в уровне цен и качестве услуг. В среднем они получают скидку 10,1%. Чрезвычайно хорошо осведомлены о товарных предложениях конкурентов и могут сменить продавца.

(4) Охотники за выгодными сделками – клиенты, покупающие большие объемы продукции, получающие в среднем скидку в 11,3% и самое высокое качество услуг. В их деятельности продукт чрезвычайно важен. Они хорошо знакомы с предложениями конкурирующих продуктов и очень чувствительны к любым изменениям в уровне цен и услуг [9].

Ценообразование на основе спроса и ценообразование на основе воспринимаемой ценности

Реалии ценообразования на основе воспринимаемой ценности товара заметно отличаются от предпосылок, лежащих в основе кривой спроса, которая связывает необходимый объем продаж с назначенной ценой. Тем не менее концепция кривой спроса и ценовой эластичности может оказаться полезной в рассмотрении вопроса о соотношении «объем продаж–цена». Однако для того

чтобы получить признание в качестве действительно полезной аналитической концепции, кривая спроса должна быть оценена опытным путем. Это значит, что соотношение между ценой и объемом продаж должно быть измерено при помощи анализа данных о прошлых продажах и ценах либо в ходе экспериментов. Взаимодействие цены с другими маркетинговыми переменными является сложным, поэтому опытным путем трудно определить соотношение непосредственно между ценой и необходимым количеством продукции.

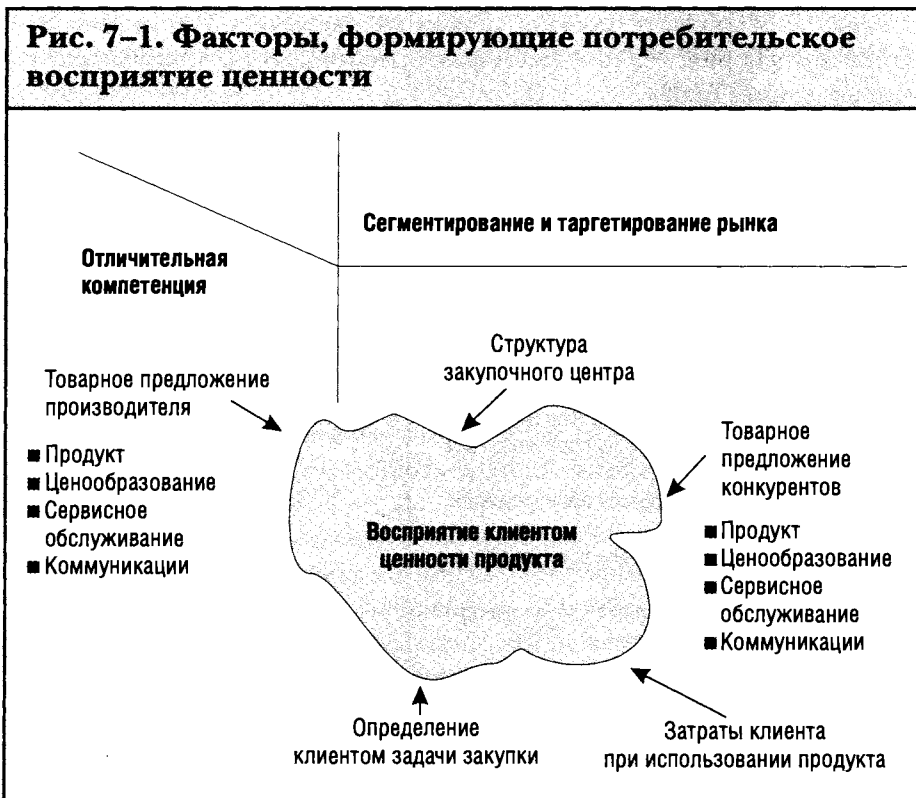
Кривая спроса для всей отрасли, в отличие от кривой спроса для определенного производителя, может быть рассчитана с большей легкостью, так как нет необходимости учитывать некоторые тонкости — например, различия в маркетинговых подходах, товарных предложениях и клиентских предпочтениях относительно разных производителей, — что также влияет на изменение спроса. При построении кривой спроса самое главное — определить, насколько спрос на продукт целой отрасли зависит от самой цены. На множестве промышленных рынков совокупный спрос может оказаться относительно нечувствительным к колебаниям цены. Отчасти это связано с тем фактом, что спрос на промышленные продукты является производным от спроса на OEM-продукты и потребительские товары. Например, спрос на автомобильные оси будет определяться спросом клиентов на автомобили, а не ценой осей. С другой стороны, доля рынка того или иного производителя осей может изменяться вследствие чуткого реагирования на назначенную цену, по сравнению с ценой, предлагаемой конкурентами.

Хотя общий спрос в отрасли на некоторую промышленную продукцию может оказаться достаточно нечувствительным к изменениям цены в рамках определенного промежутка времени, он неожиданно может стать и очень чувствительным к этим ценам, если они выйдут за установленные рамки. Изменение чувствительности, а соответственно и спроса, будет зависеть от наличия продуктов-заменителей. Так, спрос на листовую сталь в автомобилестроении может быть достаточно нечувствителен к определенным колебаниям цены, пока она не достигла критического уровня. Когда цены на сталь превысят этот уровень, алюминий или фиберглас могут стать более привлекательной, с экономической точки зрения, заменой стали. Следовательно, при оценке соотношения «цена–объем продаж» для определенного продукта данной отрасли следует учитывать существование продуктов-заменителей в других отраслях.

Ограничения при ценообразовании на основе воспринимаемой ценности

Так же, как затраты определяют нижний предел цен, восприятие клиентом «справедливой» стоимости и деятельность конкурентов устанавливают их верхний предел. На рис. 7-1 показаны факторы, формирующие потребительское восприятие ценности.

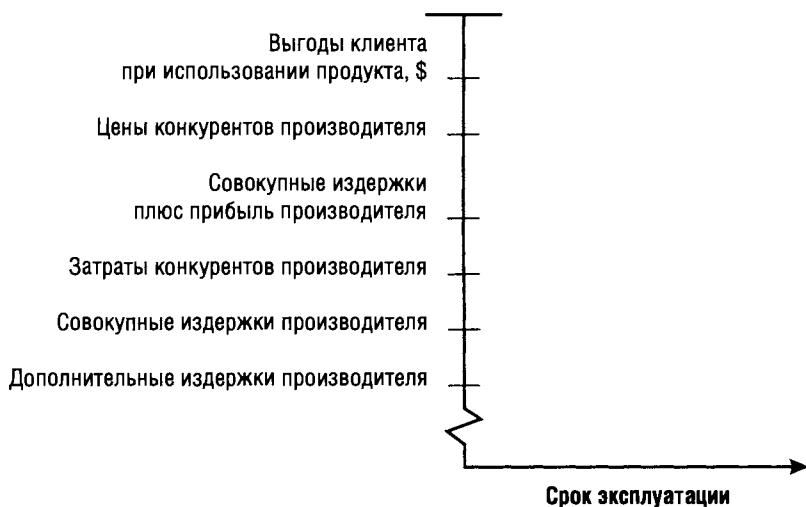
Подобно облаку, потребительское восприятие ценности товара постоянно меняется, так как оно формируется под влиянием и внутренних, и внешних факторов. Определение и выбор клиентов происходит посредством сегментации рынка и стратегии таргетирования. Обслуживаемый рынок выбирается с таким расчетом, чтобы максимизировать рыночную стоимость представленной в товарном предложении компетенции компании. Однако клиент рассматривает и товарные предложения конкурентов. Поэтому его ожидания и представление о ценности продукта определяются взаимодействием различных товарных предложений. Окончательное определение



ценности продукта будет сформировано членами закупочного центра, при формулировке задач закупки, оценке рисков и затрат, связанных с использованием продукта.

Существуют некоторые ограничения, которые затрудняют точное определение потребительской ценности продукта. Промышленный покупатель, как правило, привносит в каждую ситуацию закупки значительный объем опыта и знаний и, таким образом, формирует набор ожиданий в отношении того, что является разумным. Вступая в торговые ассоциации и неформальные контакты, промышленные покупатели, общаются друг с другом, ищут совета и консультации, когда не уверены в разумности цены, назначенной за определенный продукт. Инженерно-технический и производственный персонал организаций, закупающих продукцию, часто способен достаточно точно оценить затраты производителя на производство данного продукта. Часто для сравнения используется рыночная цена подобных продуктов или продуктов-заменителей. Следовательно, определение справедливой цены часто является возможным и создает значительное давление на производителя, желающего назначить на свою продукцию цену, соответствующую ценности продукта, воспринимаемой клиентом. На рис. 7-2 показаны факторы, по которым определяется «справедливая цена».

Рис. 7-2. Что такое «справедливая цена» для клиента?



Тщательный анализ влияния приобретаемого продукта на структуру затрат клиента и возможность получения прибыли необходим в ценообразовании на основе воспринимаемой ценности товара. Важнейшая роль торгового представителя – сбор необходимой информации для бухгалтерского, инженерно-технического, производственного персонала и других сотрудников компании-продавца, которые могут помочь в установлении цены. Как было отмечено ранее, в различных сегментах рынка один и тот же продукт имеет неодинаковую ценность. Если назначаемые на товар цены отражают потребительскую ценность продукта в разных сегментах, может возникнуть ситуация, при которой продукт, предназначенный для сегментов с низкой ценностью, проникнет в сегменты с более высокой ценностью (если только продукт не был достаточно дифференцирован на основании своей функциональности). Такая ситуация на рынке делает ценовую дискриминацию между разными сегментами трудным делом, хотя и не невозможным, если существует действительная дифференциация продуктов и если используются различные маркетинговые каналы для охвата разных сегментов. Ключевой фактор ценообразования на основе воспринимаемой ценности – знание систем использования продукта клиентами, структуры их затрат и их стратегии получения прибыли.

Конкурентные торги и переговоры

Конкурентные торги и переговоры о цене являются распространенной практикой на промышленных рынках, особенно при закупках, осуществляемых ведущими правительственными агентствами и учреждениями. Популярность конкурентных торгов и переговоров о цене на рынках промышленных продуктов является основной причиной того, что справочные, или прейскурантные, цены часто имеют небольшое значение, оставаясь лишь средством позиционирования продукта.

Конкурентные торги могут проводиться в нескольких формах.

В ходе *закрытых торгов* потенциальные продавцы предоставляют свои предложения цены (заявки) в письменном виде в запечатанных конвертах. В заранее установленное время все конверты вскрываются, часто во время общего собрания, на которое приглашены все заявители, и участник торгов, предложивший наименьшую цену, получает заказ, если, разумеется, его заявка удовлетворяет требованиям спецификации.

В ходе *открытых торгов*, проходящих в менее формальной обстановке, покупатель объявляет, что заявки принимаются до определенной даты. Предложения часто поступают в устной форме, и покупатель продолжает обсуждение с потенциальными продавцами, имея возможность намекнуть им об их положении в том, что касается цены. Открытые торги могут оказаться предпочтительнее закрытых, если соперничающие продавцы предлагают различные продукты и услуги, а также в ситуациях, когда сложно разработать детальную спецификацию продукта.

Установление цены в результате переговоров подобно открытым торгам. Как правило, товарное предложение трудно сформулировать, и цена согласовывается в ходе переговоров, так же как и элементы товарного предложения. Хотя исходной точкой при определении цены в результате переговоров является прейскурантная цена, весьма вероятно, что она значительно изменится, как и прочие условия продажи (включая объем закупок, срок действия контракта, условия оплаты, требования к доставке и способу упаковки, распределение прав на совершенствование продукта, минимальное и максимальное количество, которое можно продать, и т. д.). Установление цены в результате переговоров может оказаться единственной жизнеспособной альтернативой в ситуации комплексной закупки, когда все перечисленные детали необходимо обсудить.

Закрытые торги требуют разработки подробных спецификаций закупки и включения их в запрос на расценки (Request for Quotation, RFQ) или запрос на предложения (Request for Proposal, RFP). RFQ или RFP могут быть посланы только квалифицированным заявителям — потенциальным продавцам, которые принимали участие в процедуре оценки, важной для покупателя. На рынках, где конкуренция заявок является общераспространенной практикой, попадание в список квалифицированных заявителей является критически важной стратегической целью компании.

Не все поданные заявки будут соответствовать RFQ. Значительная разница между товарным предложением и спецификациями приведет к тому, что заявка будет дисквалифицирована или отклонена. Соответственно, общая стратегия продаж — разработать спецификации закупок таким образом, чтобы товарное предложение продавца получило преимущество. Эта стратегия реализуема в том случае, если продукт продавца имеет какие-либо уникальные, важные характеристики, которыми не обладают продукты конкурентов. И наоборот, менеджеры по закупкам будут изо всех сил стремиться избежать того, что спецификации *de facto* лишат их выбора, оставив им единственный источник закупок, а конкуренция продавцов будет ограничена.

Модели торгов

Для маркетолога ценность конкретной заявки определяется предлагаемой ценой и возможностью заключить сделку. Очевидно, что чем ниже запрашиваемая цена, тем выше вероятность заключения сделки. Однако, по мере того как цена снижается и вероятность заключения сделки растет, снижается потенциальная прибыльность бизнеса. Вероятность выиграть торги также зависит от количества других заявителей и их стратегии заявок.

При разработке собственной стратегии заявок чрезвычайно важно знать своих потенциальных конкурентов-заявителей и их стратегию составления заявок. Торговые представители и дистрибьюторы могут оказать ценную помощь в проведении такого анализа. Информация, которую можно обнаружить в отраслевых журналах, получить в торговых ассоциациях и из других источников, тоже может оказаться полезной при оценке таких моментов, как производственные мощности конкурентов, их задолженность по выпуску продукции, стратегия ценообразования в ходе недавних сделок и «сила» их товарного предложения. Продавец также должен оценить свои мощности и резервы и определить, насколько для него важна эта сделка. Стратегия заявок не может быть определена до тех пор, пока не будут установлены четкие цели ценообразования.

Определение вероятных действий конкурентов и объема прибыли в зависимости от предложенной цены может оказаться исключительно сложной задачей. Ее решение требует масштабных вычислений, особенно если маркетолог стремится проанализировать вероятность получения контракта и оценить возможные последствия предложения определенных цен. Для того чтобы упростить процедуру такого анализа, были разработаны простые модели конкурентных торгов, которые могут оказаться полезными маркетологам.

Одна из таких моделей была описана Мерфи Сьюоллом (Sewall). Его модель предназначалась к использованию в небольшой строительной компании. Ее цель — определение цены, которая, будучи указанной в заявке, должна способствовать заключению контракта на осуществление работ на местных административных строительных объектах. Модель позволяет проанализировать последствия получения контракта по каждой из нескольких возможных цен. В этой модели были отражены данные об основных и второстепенных конкурентах этого подрядчика. Подрядчик оценивал вероятность участия каждого конкурента в торгах. Если конкурент подавал заявку,

то подрядчик оценивал вероятность того, что предложенная конкурентом цена будет ниже предложенной им самим. При проведении такого анализа маркетологи основываются на данных о предыдущих торгах, в которых участвовал данный конкурент. Модель выражает их как отношение (в процентах) цен, заявленных конкурентом для предыдущих контрактов на разные суммы, к предполагаемым затратам подрядчика на выполнение контракта. При помощи компьютера определялся диапазон цен (среднее значение плюс-минус два стандартных отклонения) для каждого конкурента. При этом каждый пользователь модели имел возможность менять ее исходные данные путем переключения опции [10, с. 92–98]. Эта простая модель может быть адаптирована к потребностям любого маркетолога, участвующего в торгах, в которых также принимают участие его конкуренты, чьи стратегии ведения торгов известны.

Модель Сьюолла является прекрасной иллюстрацией положительных моментов разработанного профессором Джоном Литтлом (Little) подхода исчисления решений при создании моделей [11, с. В466–В485]. Отличительной особенностью подхода исчисления решений является то, что он позволяет учесть субъективную оценку вероятности, произведенную пользователем модели. Модели, применяемые в подходе исчисления решений, обычно просты для понимания и позволяют описать проблему в терминах, привычных для пользователя. Эти характеристики делают подход исчисления решений особенно привлекательным для промышленного маркетолога. Данный подход отражает сложность проблем, существующих в промышленном маркетинге, а также тот факт, что субъективные суждения руководства часто должны заменяться на более объективные данные, которыми располагают маркетологи, занимающиеся потребительскими товарами [12, с. 21–27].

Лидерство в ценообразовании

Олигополия – это такое состояние рынка, когда на нем присутствует относительно небольшое количество продавцов и каждый из них может влиять на цену продукта. Собственно, олигополия – характерное состояние для большинства промышленных рынков. На олигополистических рынках цена, устанавливаемая каждой компанией, и подвергается влиянию предложений конкурентов, и сама влияет на цены остальных участников. Цены отдельных продавцов

сдерживаются именно этой взаимозависимостью, а не условиями полностью конкурентоспособного рынка, на котором спрос и предложение определяют цену продукта. Возможно, единственным примером полностью конкурентной рыночной ситуации в сфере b-2-b является рынок продуктов леса, моря и фермерского хозяйства, где многие продавцы предлагают продукт, практически не отличающийся от того, что предлагают остальные.

На олигополистическом рынке может сложиться такая ситуация, когда один или несколько продавцов устанавливают цены, на которые равняются другие предприятия отрасли. В таких ситуациях компании, устанавливающие цены, являются *ценовыми лидерами*. Остальные компании отрасли – *последователями*. Другими словами, ценовой лидер – это компания, действия которой стремятся копировать другие предприятия отрасли. В действительности, компании становятся лидерами не только благодаря собственным усилиям, но и благодаря действиям последователей: если нет последователей, не может быть лидера.

Исследование Салтэна (Sultan), посвященное ценообразованию на олигополистическом рынке электрооборудования, является великолепным примером изучения условий, способствующих установлению лидерства в ценообразовании [13]. Это исследование стало возможным благодаря прошедшим в 1960-х годах судам над несколькими членами руководства трех крупнейших компаний-производителей электрооборудования, обвиняемыми в фиксировании цен. В результате были обнародованы отчетные документы компаний, которые отражали политику ценообразования, практиковавшуюся данными организациями в течение многих лет. Это позволило Салтэну провести подробный эконометрический анализ.

В ходе своего исследования Салтэн пришел к выводу, что решение *лидировать* или *следовать за лидером* в ценообразовании является критически важным стратегическим выбором для маркетолога. Чтобы стать ценовым лидером, требуется предпринять некоторые стратегические действия – достичь технологического лидерства за счет более значительных (чем в отрасли в целом) инвестиций в исследования и разработки или стать лидером отрасли в снижении затрат. Чтобы стать ценовым лидером, компания должна завоевать значительную долю рынка, хотя и не обязательно самую большую. Внушительная доля рынка – гарантия относительно большого объема продаж. Следовательно, прямые затраты на производство опускаются ниже среднего уровня (благодаря экономии за счет роста производства и эффекту кривой опыта). Большая доля рынка также

означает, что у маркетолога есть доступ к значительной доле всех сделок и высока вероятность того, что компанию пригласят принять участие в большинстве проводимых торгов. Высокий уровень участия в жизни рынка дает возможность постоянно получать информацию, необходимую для того, чтобы следить за ценовыми тенденциями и поведением конкурентов, позволяет точнее прогнозировать деятельность конкурентов в каждой конкретной ситуации. Более низкие, по сравнению с расходами других участников, прямые затраты лидера рынка также способствуют тому, что его маржинальная прибыль превышает средний показатель. Это означает, что компания может оказывать ценовое давление на своих конкурентов, препятствуя появлению новых, а также вкладывая значительные средства в исследования, разработки и маркетинговую деятельность, что увеличивает шансы компании сохранить свое лидерство. Следовательно, у лидера должна быть большая доля рынка, низкие прямые затраты на производство, значительные маркетинговые ресурсы и лидирующая позиция в технологических разработках. Все эти факторы дают лидеру возможность управлять своей долей рынка. Салтэн также подчеркнул, что эффективное лидерство на рынке требует, чтобы у руководства были и желание, и способность лидировать. У последователей, напротив, доля рынка, как правило, меньше, затраты и накладные расходы высоки, а технологии несколько отстают.

Не на всех олигополистических рынках есть ценовые лидеры, и позиция лидера может быть менее определенной, особенно если он лидирует в том, что касается сокращения затрат на производство, а лидерство в области технологий принадлежит другой компании. Такая ситуация может возникнуть, если компании по-разному расставили приоритеты: одна сконцентрировала свои усилия на совершенствовании производственного процесса и снижении затрат, другая — на разработках новых продуктов. В такой ситуации неопределенности часто начинается длительная борьба за лидерство на рынке. Кроме того, лидерство на рынке трудно установить в тех ситуациях, когда компания, исторически являвшаяся лидером рынка, сознательно решила отказаться от своего положения, чтобы таким образом увеличить краткосрочную прибыль. Такой стратегический выбор может иметь смысл в отношении зрелых продуктов, когда компания обладает возможностью значительно увеличить свою долю рынка, снижая цены выборочно, превратив продукт в «дойную корову», прибыль от которой идет на развитие новых рынков и продуктов.

Стратегические возможности

Анализ, проведенный Салтэном, позволил выдвинуть предположение, что промышленные компании на олигополистическом рынке имеют четыре возможности ценообразования (рис. 7–3).

Существуют две долгосрочные стратегии ценообразования:

- *«принудительное» ценообразование* предполагает, что лидер рынка, даже если спрос на продукцию растет, старается удерживать цены на разумном уровне, препятствуя появлению на рынке конкурентов и позволяя ценам расти медленно, в соответствии с планом.
- при *адаптивном ценообразовании* цены повышаются до пределов, приемлемых для покупателей, при высоком спросе, а затем понижаются при его уменьшении.

Существуют также две краткосрочные стратегии ценообразования:

- *ценообразование «золотой стандарт»* — стратегия, при которой всем клиентам предлагается одна цена, независимо от действий конкурентов.
- *договорное ценообразование* — стратегия, согласно которой цена при каждой сделке устанавливается в соответствии с действиями конкурентов и покупательским поведением.

Рис. 7–3. Стратегические возможности ценообразования на олигополистических промышленных рынках

		Ценообразование при заключении отдельных сделок	
		Ценообразование «золотой стандарт»	Договорное ценообразование
Ценообразование в долгосрочной перспективе	«Принудительное» ценообразование	<p>A Лидер</p> <p>A Последователи</p>	<p>B Лидер</p> <p>B Последователи</p>
	Адаптивное ценообразование	<p>C Лидер</p> <p>C Последователи</p>	<p>D Лидер</p> <p>D Последователи</p>

Использовано с разрешения Harvard University Press из книги «Pricing in the Electrical Oligopoly», Vol. 1, Ralph G. M. Sultan, Boston, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration

Такие четыре варианта ценообразования возможны и для ценовых лидеров, и для их последователей. Соответственно, в теории существует 16 возможных стратегий ценообразования. Однако анализ Салтэна указывает, что в долгосрочной перспективе стабильными являются лишь две пары стратегических условий. Либо лидеры и последователи используют «принудительное» ценообразование на основе «золотого стандарта» (пара A–A), либо и лидеры, и последователи используют адаптивно-договорное ценообразование (пара D–D). Все остальные комбинации стратегий нестабильны. Например, лидер рынка, осуществляющий ценообразование на основе «золотого стандарта», может быть обойден конкурентами, использующими адаптивно-договорное ценообразование. Салтэн отдал предпочтение «принудительному» ценообразованию на основе «золотого стандарта», так как оно способствует долговременному поддержанию стабильности организации, позволяет развивать новые технологии и не вызывает недовольства клиентов. Однако он отметил, что следование этой стратегии может создать впечатление монополистического сговора и привлечь внимание антимонопольной службы. Компания, желающая проводить стратегию «принудительного» ценообразования на основе «золотого стандарта», должна поставить перед собой несколько целей и следовать нескольким тактикам для того, чтобы удержать позицию лидера на рынке. Она должна медленно, но верно наращивать производственные мощности и одновременно увеличивать емкость рынка, если хочет сохранить свою долю и позицию лидера. Она должна быть готовой наказать не подчиняющихся последователей, если они попытаются прибегнуть к адаптивному ценообразованию. Это можно сделать, сильно сбив цену в важной для них сделке или добившись понижения цен и удерживая их на этом уровне. Следовать такой тактике могут только лидеры рынка, благодаря тому, что они имеют низкие затраты на производство. Компания должна способствовать распространению информации в рамках отрасли и объявлять обо всех ценовых решениях ясно и широко — особенно когда речь идет о ключевых клиентах. Справочные, или прейскурантные, цены могут стать одним из средств позиционирования продукта, хотя сегодня возможно, что любое сообщение о ценах (распространение прайс-листов или анонс цен через СМИ) будет рассмотрено как попытка вынудить конкурентов принять новые цены. Такое распространение сведений может быть интерпретировано как вид сговора и опротестовано антимонопольной службой. Законодательство, а также нестабильность и экономическая неопределенность, характеризующие многие промышленные рынки, все более затрудняют эффективное лидерство в ценообразовании.

В долгосрочной перспективе стратегически правильным выбором для поддержания лидерства в ценообразовании вполне может оказаться решение увеличить производственные мощности. Неспособность компании «успевать» за спросом в отрасли наверняка приведет к потере ее доли рынка и подорвет базу ресурсов, необходимых для удержания лидирующей позиции. С другой стороны, слишком быстрое увеличение производственных мощностей может привести к их избытку в данной отрасли, что практически наверняка приведет к падению цен. Увеличение производственных мощностей может также оказаться необходимым для того, чтобы сохранить лидирующую позицию в технологических инновациях и снижении затрат.

Повторим еще раз: для того чтобы компании могли избежать проблем, связанных со слишком быстрым увеличением мощностей, они должны располагать своевременной и полной информацией о состоянии отрасли. Серьезность проблем, обусловленных недостатком информации, можно было отметить в отраслях, занимающихся, например, производством синтетического волокна, сельскохозяйственных удобрений, полиолефина и авиаперевозками.

Резюме

Хотя ценообразование является критически важной составляющей в стратегии промышленного маркетинга, его нельзя анализировать в отрыве от других элементов маркетинговой стратегии. В этой главе мы рассмотрели некоторые вопросы, касающиеся ценообразования, в том числе: взаимодействие различных целей ценообразования, таких как сохранение или увеличение доли рынка; получение целевого возврата на инвестиции; отсутствие роста процента невыполненных заказов и использование производственных мощностей на приемлемом уровне. Было обозначено различие между прейскурнтными ценами и ценами реальными, которые имеют место на рынке и предполагают предоставление скидок за количество, функциональных скидок и скидок для противодействия конкурентам. Кроме того, мы сравнили ценообразование на основе затрат с ценообразованием на основе воспринимаемой ценности и описали влияние кривой освоения производства.

Конкурентные торги и договорное ценообразование были рассмотрены кратко, также был представлен обзор модели торгов. Наконец, на основании всеобъемлющего исследования Салтэна, посвященного ценообразованию в отрасли электрооборудования, был рассмотрен

феномен лидерства в ценообразовании или лидерства на рынке, и определены стратегические возможности, предоставляемые маркетологу в сфере ценообразования.

Из этого обзора вопросов стратегии ценообразования и отношения ценообразования к другим маркетинговым и корпоративным стратегиям можно вывести несколько общих положений. Должно быть достигнуто равновесие между затратами и производством с одной стороны, и ценностью продукта для клиента и маркетинговыми факторами, важными в типичных ситуациях конкуренции, — с другой.

Как и в других областях принятия маркетинговых решений, анализ ценообразования должен начинаться с четкого определения рыночных целей, стратегии макросегментирования. Необходимо точно определить рыночный потенциал этих сегментов и подробно изучить соотношение между единичными для отрасли уровнем цен и уровнем спроса в этих сегментах. Затем аналитик должен разработать стратегию позиционирования продукта компании для этих сегментов, общее товарное предложение и маркетинговый комплекс, соответствующие этому позиционированию.

Следующий шаг — оценка всех возможных затрат на основе прогноза уровня спроса и производства, с учетом производственных (фиксированных и переменных) и маркетинговых затрат. Следует подробно изучить конкурентную обстановку в каждом сегменте — проанализировать деятельность конкурентов не только продавца, но и компаний, входящих в макросегмент, тенденции, влияющие на их бизнес, структуру их затрат и спрос на рынках, которые они обслуживают. Также необходимо изучить юридические вопросы, особенно если они непосредственно касаются ценообразования и антимонопольных вопросов.

Проанализировав все эти вопросы, маркетолог может сформулировать конкретные цели ценообразования, которые будут соответствовать общим маркетинговым целям компании в этом сегменте, юридическим требованиям, а также особенностям продукта. На основе этой формулировки и определения роли цены в товарном предложении и в маркетинговом комплексе разрабатывают конкретную ценовую структуру (прейскурантные цены и политику скидок) и тактику противодействия ценовой конкуренции. Долгосрочное планирование на основе «принудительного» ценообразования и «золотого стандарта» может помочь избежать таких ошибок, как адаптация цены в соответствии с частными случаями изменения клиентского спроса и под влиянием действий конкурентов. Подобные незапланированные действия по ценообразованию могут подорвать лидирующую позицию компании на рынке и значительно

снизить шансы достижения корпоративных целей в области технологического лидерства, экспансии и возврата на инвестиции. Значимость информационного обмена — и с клиентами, и с конкурентами — невозможно переоценить при разработке обоснованной и эффективной стратегии ценообразования.

Литература

1. Lynn W. Philips, Dae R. Chang, and Robert D. Buzzell, «Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses» *Journal of Marketing*, 47, 2 (Spring, 1983).
2. E. Raymond Corey, *Industrial Marketing; Cases and Concepts*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1976).
3. Lanzillotti, Robert F., «Pricing Objectives in Large Companies», *American Economic Review*, 48, 5 (December, 1958).
4. Gilbert Burck, «The Myths and Realities of Corporate Pricing», *Fortune*, 85, 4, (April, 1972).
5. George S. Day and Adrian B. Ryans, «Using Price Discounts for a Competitive Advantage», *Industrial Marketing Management*, 17, 1 (February, 1988).
6. Martin K. Starr, *Operations Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1978).
7. Robert B. Stobaugh and Phillip L. Townsend, «Price Forecasting and Strategic Planning: The Case of Petrochemicals», *Journal of Marketing Research*, 12, 1 (February, 1975).
8. Benson P. Shapiro and Barbara B. Jackson, «Industrial Pricing to Meet Customer Needs», *Harvard Business Review*, 56, 6 (November–December, 1978).
9. V. Kasturi Rangan and Rowland T. Moriarty, «Segmenting National Accounts at Signode Corporation», unpublished working paper, Harvard Business School, June, 1990.
10. Murphy A. Sewall, «A Decision Calculus Model for Contract Bidding», *Journal of Marketing*, 40, 4 (October, 1976). Более раннее рассмотрение этой проблемы см. Arleigh W. Walker, «How to Price Industrial Products», *Harvard Business Review*, 45, 5 (September–October, 1967), 127–132.
11. John D. C. Little, «Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus», *Management Science*, 16, 8 (April, 1970).
12. Frederick E. Webster, Jr., «Management Science in Industrial Marketing», *Journal of Marketing*, 42, 1 (January, 1978).

13. Ralph G. M. Sultan, *Pricing in the Electrical Oligopoly; Vol. 1: Competition or Collusion; Vol. II: Business Strategy* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974).
14. Monroe, Kent B., *Pricing: Making Profitable Decisions* (New York: McGraw-Hill, 1979).
15. Nagle, Thomas T., *The Strategy and Tactics of Pricing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1987).
16. Ross, Elliot B., «Making Money with Proactive Pricing», *Harvard Business Review*, 62, 6 (November–December, 1984), 145–155.
17. Seymour, Daniel T., (ed.), *The Pricing Decision: A Strategic Planner for Marketing Professionals*, (Chicago: Probus Publishing Co., 1989).

8

Стратегия промышленной дистрибуции

Дистрибуция является важнейшим элементом товарного предложения на промышленном рынке и ее главная задача — обеспечить доступность продукции и бесперебойность поставок для промышленного покупателя.

Термин «дистрибуция» имеет два взаимосвязанных, но отличающихся друг от друга значения. Во-первых, дистрибуция подразумевает наличие *торговых посредников*, которые покупают и перепродают продукт по мере того, как он движется вниз по каналу распределения. Во-вторых, дистрибуция предполагает *физическую дистрибуцию* — движение продукции и ее хранение, по мере того как она перемещается от производителя к конечному потребителю. В первом случае обычно используют термин «маркетинговый канал», во втором — «логистика».

Период конца XX — начала XXI вв. характеризуется повышенным интересом к стратегии и управлению промышленной дистрибуцией, маркетологи увеличивают рентабельность бизнеса и ищут новые возможности дифференцировать свой продукт при помощи различных дополнительных услуг. На зрелых и все более фрагментированных рынках маркетологи сталкиваются с жесткой конкуренцией и более высокими потребительскими ожиданиями, а также чувствительностью по отношению к уровню цен и услуг.

Профессор Луис Стерн (Louis Stern), ведущий исследователь каналов распределения, описал эволюцию стратегии дистрибуции с 1960-х по 1990-е годы. Он охарактеризовал ситуацию 1960-х и начала 1970-х годов

как ситуацию фокусировки компаний на продукте и внутреннем рынке, при которой система дистрибуции предполагает *случайный* охват рынка. Производители и их дистрибьюторы в такой ситуации действовали как противники. Стерн полагает, что для периода конца 1970-х и 1980-х годов ситуация характеризовалась медленным ростом рынков. Одновременно с этим происходили изменения, в результате которых маркетинг начал приобретать многонациональный характер. В то же время происходила борьба за долю рынка, в ходе которой система дистрибуции разрабатывалась с целью добиться *максимального* охвата рынка. Поставщики рассматривали дистрибьюторов как своих клиентов, дистрибьюторы рассматривали поставщиков и их товарные линии как центр затрат. По мнению Стерна, и в дальнейшем ситуация на рынке будет характеризоваться интенсивной конкурентной борьбой в сфере обслуживания клиентов и поддержки маркетинговых каналов, применением международных маркетинговых систем, сфокусированных на локальных рынках, и *выборочным* охватом рынка. Поставщики и дистрибьюторы будут рассматривать друг друга как стратегические партнеры¹.

Таким образом, тенденция к стратегическому партнерству в промышленном маркетинге обнаруживается в отношениях продавцов не только с клиентами, но и с дистрибьюторами. При стратегическом взгляде на управление цепочками поставок фокус часто смещается в сторону трехстороннего партнерства, в котором участвуют продавцы, дистрибьюторы и конечные потребители.

Традиционные модели изучения каналов промышленной дистрибуции учитывали предполагаемые конфликты между производителями и дилерами, касающиеся степени влияния на покупателей с точки зрения создаваемой ценности [1]. В идеале доля каждой стороны должна рассчитываться с учетом степени ее участия в процессе движения товара по цепочке от производителя к клиенту. Такие стандарты, в основе которых лежит принцип *справедливости*, могут быть продемонстрированы на примере отношений «производитель–торговый посредник», условия которых разрабатываются и согласовываются при участии двух сторон. По мере того как рыночные условия меняются, роли сторон также претерпевают изменения, однако компенсация часто остается прежней, что приводит к возникновению конфликтов. В целом, договоры о сотрудничестве с торговыми посредниками теряют актуальность в изменяющихся рыночных

¹ Презентация, сделанная на семинаре, посвященном каналам дистрибуции в Школе делового управления имени Амоса Така Колледжа Дартмут, Май 16, 1990.

условиях, так как они основываются на традиции и личных отношениях, с трудом поддающихся изменениям. Неэффективность и непонимание, возникающие в результате этого, являются основными источниками конфликтов между производителем и торговыми посредниками.

В настоящее время обмен информацией, сотрудничество и доверие являются ключевыми элементами эффективных взаимоотношений [2, с. 42–56]. Дистрибьюторы все чаще выступают в качестве стратегических партнеров, находящихся с производителем в гибких взаимоотношениях, меняющихся со временем в ответ на изменения рыночной ситуации. В данной главе мы рассмотрим оба варианта развития взаимоотношений «производитель–посредник» — *конфликт* и *сотрудничество*, это позволит понять различные аспекты этих отношений.

Природа промышленной дистрибуции

Как правило, у промышленных продуктов меньше точек сбыта, чем у потребительских. Число розничных торговых точек для таких товаров, как продукты питания, одежда, спортивные товары, книги, мебель и т. д., значительно превышает число точек сбыта обычных промышленных продуктов — речь идет о многих тысячах в сравнении с несколькими сотнями, или даже меньшим количеством. Это объясняется несколькими причинами. Во-первых, промышленные клиенты не так многочисленны, и за исключением некоторых случаев (как, например, в случае с канцелярскими товарами) просто нет необходимости в такой широкой дистрибуции. Во-вторых, прямые маркетинговые каналы (от производителя сразу к конечному клиенту) имеют на промышленном рынке значительно более широкое распространение, чем на потребительском. В-третьих, на промышленном рынке речь часто идет о больших объемах закупок и прямые поставки в таких случаях намного эффективнее. В-четвертых, промышленная дистрибуция часто требует высокого уровня технической подготовки, для чего необходимы инвестиции в обучение и средства труда, которые могут осуществляться лишь выборочно.

Эти факторы определяют не только количество торговых посредников, необходимое для охвата промышленного рынка, но и качество отношений между производителем и торговым посредником. Промышленные торговые посредники, как правило, поддерживают более близкие отношения со своими поставщиками, чем посредники на потребительском рынке. Так же производители промышленных товаров в большей степени зависят от каждого

участника канала и могут активнее поддерживать его. Промышленный торговый посредник играет в бизнесе критически важную роль, не только обеспечивая доступность продукта, но и завершая процесс адаптации продукта к индивидуальным потребностям клиентов.

Push- и pull-стратегии

Полезно охарактеризовать два вида маркетинговой стратегии — push-стратегию и pull-стратегию. Основное различие между ними — роль торгового посредника. В push-стратегии торговый посредник играет очень активную роль, в pull-стратегии его роль скорее пассивна. В pull-стратегии производитель принимает на себя основную ответственность за создание спроса на уровне конечных покупателей при помощи рекламной деятельности и личных продаж, направленных непосредственно на конечного покупателя. В push-стратегии личные продажи используются для стимулирования спроса на всех уровнях маркетингового канала — от производителя к торговому посреднику и от торгового посредника к конечному покупателю, между которыми, возможно, есть еще несколько уровней торговых посредников. В push-стратегии торговый посредник несет ответственность за создание спроса, в pull-стратегии — за обслуживание спроса.

Перед тем как продолжить рассмотрение различий между push- и pull-стратегиями, необходимо отметить, что обычно речь идет не о полном противопоставлении их друг другу, а скорее о некотором предпочтении или push-стратегии, или pull-стратегии. Типичная маркетинговая стратегия производителя включает элементы обоих подходов.

В push-стратегии все элементы маркетингового комплекса должны быть скорректированы таким образом, чтобы акцент был сделан на активную роль торговых посредников. Цены и торговые наценки должны быть адекватными, чтобы торговые посредники готовы были играть эту роль. Промоушн-микс, включающий рекламную деятельность, личные продажи и разработку программы компенсаций сбытовому персоналу, должен быть построен таким образом, чтобы отражать важную роль торговых посредников и необходимость их поддержки. Push-стратегии обычно сопровождаются выборочным (селективным) распределением. Характерным признаком pull-стратегий является интенсивное распределение. В pull-стратегии реклама и меры по стимулированию сбыта часто доминируют в бюджете маркетинговых коммуникаций, а в push-стратегии одним из основных средств продвижения продукта являются личные продажи. В push-стратегии на торгового

посредника может быть возложена ответственность за кастомизацию продукта, чтобы последний удовлетворял требованиям отдельных клиентов. При помощи pull-стратегии обычно продвигается готовый продукт, без модификаций. Push-стратегии наиболее активно применяются на промышленных рынках, а потребительский сектор, как правило, является «полем боя» для конкурирующих pull-стратегий.

Благодаря концепции push- и pull-стратегий можно провести важное аналитическое различие между активной и пассивной ролями торгового посредника, обслуживающего производителя и конечного покупателя. Это позволяет понять изменяющуюся роль промышленных торговых посредников в маркетинговой стратегии и разницу между промышленным и потребительским рынком.

Функции торгового посредника

В классической теории маркетинга выделяются десять различных функций, осуществляемых участниками маркетингового канала:

- (1) закупка;
- (2) продажа;
- (3) ведение ассортимента;
- (4) финансирование;
- (5) хранение товаров;
- (6) сортировка;
- (7) классификация по сорту и качеству;
- (8) транспортировка;
- (9) сбор информации о рынке;
- (10) принятие риска.

Чтобы получить более полное представление об этих функциях, кратко охарактеризуем каждую из них.

Закупка. Каждый торговый посредник должен приобретать продукцию для перепродажи и заключать контракт, чтобы иметь возможность формировать запас продукции.

Продажа. Каждый торговый посредник должен поддерживать связь с потенциальными клиентами, продвигать продукцию производителя и добиваться получения заказов.

Ведение ассортимента. Типичный торговый посредник формирует ассортимент продукции из взаимосвязанных товаров, приобретая их из нескольких источников, чтобы наилучшим образом обслуживать потенциальных клиентов и удовлетворять их потребности.

Финансирование. Инвестируя в товарные запасы и предоставляя кредиты клиентам, торговый посредник помогает финансировать процесс купли-продажи.

Хранение. Продукты должны размещаться в удобных, с точки зрения их доступности, и защищенных, с точки зрения хранения, местах.

Сортировка. В некоторых ситуациях торговый посредник, приобретая продукцию в большом объеме, «разбивает» все это количество на небольшие партии для перепродажи.

Классификация товаров по сорту и качеству. Может возникнуть необходимость в том, чтобы торговый посредник проинспектировал, испытал или оценил качество полученных им продуктов и присвоил им определенную степень качества.

Транспортировка. Данная функция является логистической, предполагает управление физическим потоком продукции.

Сбор информации о рынке. Как правило, торговый посредник несет определенную ответственность за предоставление информации о рынке — как своим клиентам, так и поставщикам, — в том числе информации о конкурентах, доступности и качестве продукта, потребностях клиентов и т. д.

Принятие рисков. Необходимо, чтобы участник канала принял на себя риски, связанные с владением запасами продукта, который может испортиться или устареть.

Разработка структуры маркетингового канала — это попытка добиться настолько эффективного выполнения перечисленных функций, насколько это возможно. За исключением, возможно, классификации по сорту и качеству, каждая из этих функций должна осуществляться на определенном уровне цепочки распределения между производителем и конечным покупателем. Главное, что надо помнить о функциях торгового посредника: кто-то должен взять на себя эти обязанности, так как они необходимы для совершения процесса купли-продажи. В прямом канале распределения большая часть этих функций осуществляется производителем, хотя некоторые — такие как финансирование и ведение ассортимента — могут быть переданы клиенту. Производитель может предоставить клиенту выполнение и других функций — так, например, обстоит дело, когда клиент приобретает товар прямо на фабрике и платит наличными при его получении.

В типичном канале дистрибуции промышленных товаров многие из этих функций выполняют торговые посредники, так как они являются специалистами с уже сложившейся клиентской базой, источниками поставок, необходимыми складскими и логистическими мощностями и

опытом. Они могут выполнять эти функции эффективнее и с более низкими затратами, чем это мог бы делать производитель.

Однако наличие подходящих торговых посредников является лишь одним из факторов, которые необходимо учитывать при разработке стратегии канала. Стратегия канала должна быть частью общей маркетинговой стратегии компании, чтобы роль и цели дистрибуции были определены правильно. Производитель должен рассмотреть такие вопросы, как обеспечение необходимого уровня контроля в отношениях с клиентом, знание рынка (насколько производитель лучше знает рынок, чем дистрибьютор, или наоборот), финансовые возможности производителя для осуществления различных функций дистрибуции (включая организацию деятельности сбытового персонала, поддержание филиалов компании, а также складов с товарными запасами и предоставление кредита) и создание конкурентного преимущества продукта при помощи предложения лучших услуг дистрибуции.

Смешанные каналы

Сложность промышленного рынка создает интересные возможности использования информационных технологий для дополнения и расширения традиционных каналов распределения.

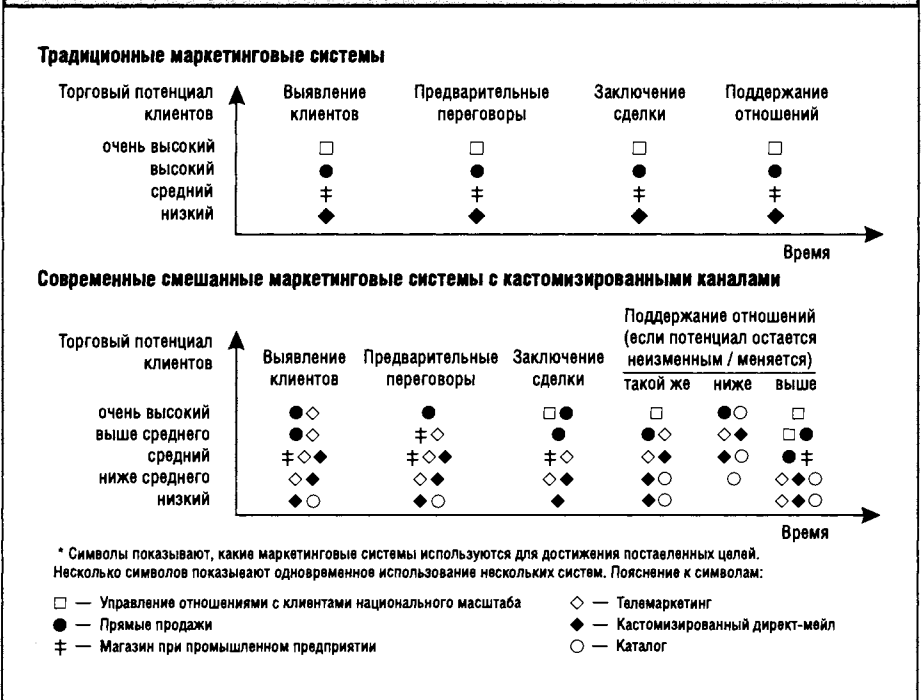
Традиционные системы промышленного маркетинга всегда состояли из сбытового персонала, осуществляющего прямые продажи и продажи клиентам общенационального масштаба, иногда — промышленных дистрибьюторов и директ-мейла. Каждый из этих четырех элементов отвечал за выполнение всех маркетинговых функций, включая поиск потенциальных клиентов, определение уровня их интереса и предварительные продажи, заключение сделок и поддержание отношений с клиентами. Выбор инструментов маркетинговой коммуникации зависел прежде всего от потенциального объема продаж конкретному клиенту, так как каждый инструмент был предназначен для какого-то одного типа клиентов. Таким образом, политика компании могла создавать для дистрибьютора препятствия в работе с крупными потенциальными клиентами, а для сбытового персонала — в работе с клиентами, имеющими средний и небольшой потенциал закупок.

Очевидно, что эта система не оптимальна, что ей не хватает гибкости, чтобы отвечать потребностям клиентов и условиям рынка, и что она приводит к возникновению конфликтов между сбытовым персоналом, осуществляющим прямые продажи, и торговыми посредниками.

Непохоже, что отдельный инструмент в наборе средств маркетинга и дистрибуции будет одинаково эффективен на всех стадиях процесса купли-продажи или что для одного и того же клиента всегда одинаково хорош один и тот же вид коммуникации. Например, директ-мейл сам по себе вряд ли окажется чрезвычайно эффективным способом поддержания отношений с клиентом. Прямые продажи клиентам с невысоким потенциалом закупок никогда не будут рентабельными. В работе с мелкими клиентами, между тем, вполне могут оказаться эффективными прямые продажи. Крупные клиенты иногда предпочитают телемаркетинг, директ-мейл или заказы по каталогу трате времени на общение с торговыми представителями компании, когда речь идет о повторных закупках без изменений.

Мориарти (Moriarty), Швартц (Swartz) и Куен (Khuen) удачно проиллюстрировали эту проблему и возможность решить ее при помощи информационных технологий своей концепцией *смешанного канала* (рис. 8-1). Верхняя часть рисунка отражает традиционную маркетинговую систему. В нижней части изображена концепция

Рис. 8-1. Традиционные и смешанные системы маркетинговых каналов*



смешанной маркетинговой системы, в которой маркетинговые каналы приведены в соответствие с потенциалом клиентов.

Концепция смешанной маркетинговой системы кажется весьма разумной, но энтузиазм в этом вопросе необходимо умерить, оценив сложность стратегических и управленческих вопросов, которые могут возникнуть. Существует вероятность возникновения конфликтов из-за взаимного пересечения функций и ответственности ранее независимых участников канала. Кроме того, появится потребность в более тесных коммуникациях и сотрудничестве между маркетологами, работающими в разных направлениях — прямые продажи, директ-мейл, телемаркетинг и т. д. Наконец, многоуровневость смешанной системы усложняет контроль и оценку результатов деятельности [3].

Типы промышленных торговых посредников

Торговых посредников можно классифицировать по количеству выполняемых ими функций и по их специализации в той или иной области. Возможно, основное различие, которое должно быть проведено, определяется тем, берет ли на себя посредник право собственности на товар по мере того, как последний переходит от производителя к покупателю. Другой важный аспект — вступает ли торговый посредник в физическое владение товаром. Третий аспект — предпринимает ли член канала активные усилия для создания спроса на продукцию. Наконец, некоторые участники канала специализируются на осуществлении какой-либо одной функции, например на транспортировке (компании, осуществляющие авто-, авиа- и морские перевозки), хранении товаров (склады общественного пользования) или финансировании сделок (банки и кредитные компании). «Полнофункциональным» является такой торговый посредник, который выполняет большую часть функций — например, промышленные дистрибьюторы и ритейлеры. Ниже представлены краткие определения некоторых общепотребительных терминов, обозначающих типы участников канала в промышленном маркетинге.

Агенты. Торговые агенты, а также агенты или представители производителя выполняют функции продаж, не вступают в физическое владение товаром и не берут на себя право собственности на товар. Агенты редко финансируют сделку. Могут выполнять функцию сбора информации о рынке для производителя.

Брокер. Это тип агентов, которые не берут на себя право собственности на товар и могут действовать как от имени покупателя, так и от имени продавца; создают рынок, а также ведут переговоры о ценах на сырье и другие стандартизированные продукты. Они редко вступают в физическое владение продуктом или участвуют в оформлении платежа.

Комиссионер. Этим общим термином обозначают оптовика или дистрибьютора, который может иметь более узкую специализацию, чем промышленный дистрибьютор, и который может обслуживать нижестоящих участников канала, находящихся ближе к конечному клиенту. Например, комиссионер может специализироваться на реализации электрооборудования и продавать его и подрядчикам, и промышленным дистрибьюторам.

Оптовик. Еще один термин для обозначения члена канала, который вступает в права собственности и физическое владение товаром и осуществляет большую часть других функций канала.

Оптовик-организатор. Это продавец, который осуществляет продажу, кредитование, сбор информации о рынке и другие функции, но который *не вступает* в физическое владение продуктом, организуя вместо этого прямые поставки от производителя к клиенту.

На промышленных рынках наиболее часто встречаются два типа торговых посредников — представитель производителя (одна из разновидностей агента) и промышленный дистрибьютор (один из типов оптовиков). Функции каждого из них мы рассмотрим подробно.

Торговый представитель производителя

Торговый представитель производителя является независимым участником взаимодействия и заключает контракт с производителем о продаже его продукции на определенной территории. Термины «представитель производителя» и «агент производителя» являются синонимами. В промышленном маркетинге принято употреблять первый.

Представитель производителя часто занимается продукцией нескольких взаимосвязанных, но не конкурирующих производителей. Труд представителя оплачивается комиссионными, а это означает, что торговые издержки производителя зависят от объемов продаж. Товарооборот успешного представителя производителя может достигать нескольких миллионов долларов в год, компания, представляющая производителя, может иметь несколько филиалов

и руководить многочисленным сбытовым персоналом, но встречаются и компании, состоящие из одного человека.

Представитель производителя обычно не берет на себя право собственности на продукцию, которую продает, действуя как агент производителя, но на самом деле он может хранить у себя небольшое количество продукции на условиях консигнации. Представителям свойственно вступать в продолжительные, долгосрочные отношения с компаниями, от лица которых они действуют, — в отличие от брокеров и торговых агентов, контракты которых, как правило, являются краткосрочными. К числу брокеров можно отнести агентов, получающих комиссию, но они имеют тенденцию «охотиться» за привлекательными товарными линиями, обычно нацеливаясь на клиентов, с которыми работают представители производителя. Брокеры и торговые агенты значительно чаще встречаются на рынке потребительских товаров, чем в промышленном маркетинге. На промышленных рынках к их услугам обычно обращаются, когда речь идет о продаже недифференцированных продуктов, таких как сырьевые и обработанные материалы. В такой ситуации брокеры и торговые агенты могут гарантировать своим клиентам бесперебойность поставок продукции из нескольких различных источников. Торговые агенты также ориентируются на краткосрочные отношения и обычно заключают контракт на продажу всего выпуска продукции за определенный промежуток времени. Торговые агенты часто специализируются на продажах в какой-то определенной отрасли торговли.

Торговый представитель производителя является альтернативой торговому представителю, работающему в штате компании-производителя. Некоторые производители привлекают для работы одновременно и представителей производителя, и торговых представителей, но подобные «комбинации» могут оказаться неудобными и сложными в управлении. Специализация таких продавцов, как представители производителя, требует от производителя либо передачи многих функций дистрибуции другим торговым посредникам, либо самостоятельного их выполнения, включая финансирование, хранение, транспортировку и принятие рисков.

Представители производителя предлагают последнему много преимуществ, в том числе свое знание рынка и установившиеся взаимоотношения с потенциальными клиентами. Кроме того, производителю выгодно оплачивать их труд комиссионными, а для клиентов представители производителя являются привлекательными партнерами, благодаря тому что они предлагают все виды продуктов в рамках товарной линии и хорошо знают продукт. Такие представители

необходимы производителю, объем продаж которого не позволяет покрыть затраты на собственный сбытовой персонал.

Но есть и минусы, характерные для сотрудничества с представителями производителя. Например, ограниченная возможность контроля со стороны производителя над деятельностью представителей и их отношениями с клиентами. В определенном смысле производитель зависит от представителя, который сам решает, продвигать ли предлагаемую товарную линию с необходимым рвением. Кроме того, такой продавец хуже знает продвигаемый продукт, чем торговый представитель, работающий в штате компании-производителя. Эти недостатки можно преодолеть, применяя специальные программы, которые обеспечивают представителю производителя полную поддержку посредством стимулирования сбыта, обучения навыкам продаж, знанию продукта и т. д.

Хотя изменчивая природа торговых издержек является преимуществом для производителей с небольшими объемами продаж, сотрудничающих с представителями, она с ростом объемов продаж может превратиться в недостаток — торговые издержки будут расти пропорционально увеличению объема сбыта. Так, один из производителей электроники перешел на услуги собственного сбытового персонала, осуществляющего прямые продажи, и добился мгновенного снижения торговых издержек — менее 6% от дохода с продаж, по сравнению с 10%, которые выплачивались нескольким представителям производителя, обеспечивающим общенациональный охват.

Часто у производителей возникает подозрение, что даже если их объемы продаж вырастут, представители производителей искусственно будут удерживать эти показатели ниже того уровня, по достижении которого, как они опасаются, производитель перейдет к прямым продажам.

В то же время, представители часто опасаются, что производители заберут у них товарные линии после того, как они освоят территорию и расширят ее, чтобы она стала достаточно прибыльной для прямого охвата. Каждая сторона в этих отношениях должна постараться создать атмосферу взаимного доверия и уважения.

Промышленные дистрибьюторы

Независимо от того, полагается компания в достижении охвата рынка на собственный сбытовой персонал или на представителей производителя, требуется осуществление и ряда других маркетинговых функций, выполнить которые не могут ни торговые представители,

ни представители производителя. Очень часто эти функции осуществляются промышленным дистрибьютором².

Промышленный дистрибьютор — особый тип торгового посредника, который реализует продукцию прежде всего производителям. Он хранит у себя продукцию, которую продает, у него есть по меньшей мере один внешний торговый представитель, а также отдел телемаркетинга, и он выполняет широкий спектр функций маркетингового канала, в том числе заключение контрактов с клиентами, кредитование, хранение и предоставление полного ассортимента продукции. Как правило, промышленный дистрибьютор хранит на своем складе продукцию такого рода: оборудование для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации (MRO); запасы для OEM-производителей, например крепления, компоненты коробки передач, компоненты гидравлической системы и мелкие резиновые детали, которые станут частью готового продукта производителя; оборудование, используемое в процессе производства, например ручные и механические инструменты и конвейеры; оборудование, используемое для переработки сырьевых материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию.

Существуют три типа промышленных дистрибьюторов. *Дистрибьюторы широкого профиля* хранят на своих складах большой ассортимент продукции, их часто называют промышленными супермаркетами. *Специализированные дистрибьюторы* занимаются продажей небольшого количества взаимосвязанных продуктов, таких как подшипники и компоненты коробки передач или абразивы и режущие инструменты. Различие между этими двумя типами промышленных дистрибьюторов в последние годы несколько размылось, так как проявляется тенденция к созданию в рамках компании-дистрибьютора широкого профиля специализированных отделов. Менее распространенной среди специализированных дистрибьюторов является тенденция расширять свое товарное предложение, чтобы предоставлять клиентам более полный комплекс услуг. Например, некоторые дистрибьюторы, специализирующиеся на реализации подшипников, начинают действовать в более широкой сфере, продавая также и коробки передач. Третий тип промышленного дистрибьютора — *смешанный* — либо совмещает черты дистрибьютора

² Следующий материал основан на исследовании, проведенном автором книги на грант, предоставленный Институтом маркетинга. Значительная часть прямо заимствована из отчета об этом исследовании: Frederick E. Webster, Jr., *The Changing Role of the Industrial Distributor*, Report No. 75-121 (Cambridge, Mass.: The Marketing Science Institute, 1975), используется с разрешения.

широкого профиля и специализированного дистрибьютора, либо занимается не только промышленной дистрибуцией, но и другими видами оптовой торговли. Например, к смешанному типу можно отнести дистрибьютора электроприборов, который реализует продукцию как ритейлерам, так и компаниям строительной отрасли и производителям. Специализированные дистрибьюторы и дистрибьюторы смешанного типа, как правило, являются более прибыльными, чем дистрибьюторы широкого профиля.

Большинство компаний, которые выходят на рынок через дистрибьюторов, осознают необходимость сотрудничества и с дистрибьюторами широкого профиля, и со специализированными дистрибьюторами – в определенном их сочетании. Как правило, дистрибьюторы широкого профиля крупнее, чем специализированные дистрибьюторы, и хранят большие товарные запасы, хотя иногда бывает и наоборот – некоторые специализированные дистрибьюторы являются крупными компаниями.

Факторы, влияющие на характер промышленной дистрибуции

В течение прошедших двух десятилетий существовала тенденция к консолидации небольших компаний и дроблению крупных, но наиболее типичными для промышленного рынка все еще остаются независимые компании, которыми руководят их владельцы и деловая активность которых сосредоточена в одном определенном месте. Приблизительно треть всех компаний имеет более одной территории продаж. В типичной компании около 25 сотрудников, 6 внешних торговых представителей, 4 или 5 внутренних продавцов (отдел телемаркетинга и продавцы, работающие за прилавком), средний размер заказа – \$250, средний объем продаж – \$150–200 тыс. на сотрудника и около \$300–400 тыс. на одного сотрудника сбытовой службы.

Анализ данных торговых ассоциаций и опубликованные обзоры деятельности промышленных дистрибьюторов показывают, что последние становятся более крупными. Это происходит в результате процессов слияний и поглощений. Давление конкурирующих рынков и эксплуатационные затраты позволяют крупным компаниям достигать экономии за счет увеличения масштабов своей деятельности, особенно при помощи автоматизации процесса заказов, системы управления запасами и системы выставления счетов.

Увеличение размера компаний-дистрибьюторов приводит и к качественным их изменениям. Большие размеры компании дают дистрибьюторам широкого профиля возможность создавать специализированные отделы и предлагать клиентам контракты на комплексные закупки. Более масштабные, автоматизированные операции позволяют снизить затраты, усилить контроль и улучшить качество обслуживания клиентов. Более полная, свежая информация о клиентах, их заказах и способах использования продукта в их компаниях делает дистрибьютора лучшим партнером и для производителя, и для конечного покупателя, а также дает дистрибьютору больший контроль над маркетинговой и сбытовой деятельностью. Клиентам может быть предложен план совершения закупок без накопления запасов с гарантированной поставкой в течение одного рабочего дня. Укрупняясь, компании-дистрибьюторы все же могут уменьшать объем поддерживаемых ими товарных запасов, чтобы снизить затраты на хранение.

Другой заметной тенденцией является рост влияния промышленного дистрибьютора в маркетинговом канале. Этому способствует ряд факторов.

- Инфляционное давление цен, а также общее усложнение системы управления финансами и стремление повысить эффективность затрат заставляют промышленных производителей тщательнее анализировать расходы на физическую дистрибуцию, включая обработку заказов, поддержание товарных запасов, доставку и планирование производства. Во многих случаях на основании этого анализа все большее число функций физической дистрибуции передается дистрибьютору.
- Стандартизация многих продуктов (хорошим примером являются подшипники) дает дистрибьюторам возможность лучше контролировать отношения с конечными покупателями, так как у последних становится меньше причин предпочитать бренд того или иного производителя.
- Значительное количество дистрибьюторов предоставляют своим клиентам специальные услуги, такие как сборка, субпроизводство (резка, сварка и т. д.) и контрактные закупки. Например, производитель пильного полотна, продающий всю свою продукцию через дистрибьюторов, поставляет ленточные пилы, которые дистрибьютор разрезает, сваривает и подгоняет в соответствии с требованиями клиента для каждого заказа. Вероятно, для большинства дистрибьюторов эти дополнительные услуги являются возможностью приспособиться к требованиям клиентов, а не тщательно спланированными элементами маркетинговой

стратегии. Несмотря на это, предоставление таких услуг делает дистрибьютора более привлекательным и для производителя, и для конечного покупателя.

- Усложнение процесса закупок среди конечных покупателей, особенно в случае с продуктами MRO и другими часто используемыми стандартными товарами, привело к более эффективным, более стандартизированным закупкам — «80% заказов, на которые приходится 20% наших затрат». Местный дистрибьютор обычно находится в более выгодном — для выполнения общих и системных заказов на покупку, а также для предоставления резервных запасов — положении. Некоторые дистрибьюторы делают комплексные закупки центральным элементом своей маркетинговой стратегии.

Проявляется также тенденция к увеличению товарной специализации промышленных дистрибьюторов. Тенденция к специализации обычно связывалась с возрастающей технической компетентностью и знанием продукта. Специализированный дистрибьютор обладает глубокими знаниями в сфере определенного продукта, в том числе ему знакомы многие конкурирующие бренды. Некоторые дистрибьюторы широкого профиля организуют в рамках своей компании специализированные отделы, чтобы получить основную (высокоприбыльную) товарную линию. В других случаях производители сообщают, что были вынуждены обратиться к услугам специализированных дистрибьюторов, так как они имеют влияние в сфере торговли определенным продуктом.

Таким образом, существует несколько факторов и тенденций, формирующих деятельность промышленного дистрибьютора. Следует подчеркнуть, однако, что эти тенденции являются эволюционными, а не революционными. По мере того как среднестатистическая компания укрупняется и промышленный дистрибьютор начинает выполнять все больше функций — как для производителя, так и для конечного покупателя, — его контроль над маркетинговым каналом увеличивается, его торговые прибыли растут и структура управления компанией становится более сложной.

Продавцы дополнительных услуг

Сравнительно недавно появились продавцы дополнительных услуг (value-added reseller, VAR), действующие преимущественно в сфере ИТ. Их предшественников можно найти в отраслях, в которых

окончательная модификация физической формы продукта производится дистрибьютором. Например, дистрибьютор стали может резать, гнуть и сваривать окончательные формы по заказу клиента; дистрибьютор электрооборудования может соединять датчики, насосы, клапаны и регуляторы, для того чтобы создать систему подачи жидкости.

Продавцов дополнительных услуг особенно много в компьютерной индустрии, так как они интегрируют компьютерное оборудование и программное обеспечение, создавая систему, приспособленную к требованиям конкретного клиента. Эти продавцы дополнительных услуг часто специализируются на отдельных отраслях. Например, они обслуживают госпитали, отели, юридические, инженеринговые и дизайнерские компании или даже различных промышленных дистрибьюторов. Источником конкурентного преимущества продавцов дополнительных услуг является их способность разрабатывать специализированное программное обеспечение, используемое в таких сегментах рынка, которые могут оказаться слишком маленькими, чтобы привлечь внимание крупных производителей оборудования. Таким образом, для производителя компьютерного оборудования такой торговый посредник может оказаться ценным союзником в освоении этих ниш рынка.

Между тем продавцы дополнительных услуг часто становятся причиной конфликта в рамках канала. Границы рынков редко бывают четко обозначены, и продавцы дополнительных услуг не могут избежать конкуренции с поставщиками производителя. С юридической точки зрения, производитель не может препятствовать продавцу дополнительных услуг вести дела с определенными потенциальными клиентами. Маркетинговая стратегия компании должна четко установить, какие сегменты рынка будут обслуживать продавцы дополнительных услуг. Эти сегменты, как правило, состоят из небольших компаний, которым необходимы специализированные приложения (программное обеспечение). Между тем сбытовой персонал, осуществляющий прямые продажи, может неохотно передавать продавцу дополнительных услуг потенциальных клиентов, пока не станет очевидно, что сами они не смогут заниматься этими клиентами. Более того, продавцы дополнительных услуг могут навязывать свои услуги потенциальным клиентам, которых они не могут обслужить так же качественно, как производитель, из-за того, что им доступна весьма ограниченная линия компьютерного оборудования.

Также продавцы дополнительных услуг могут разрабатывать системы, используя компьютерное оборудование нескольких конкурирующих продавцов и увеличивая таким образом вероятность

возникновения конфликта с конкретным продавцом. Например, если торговый представитель передаст клиента продавцу дополнительных услуг, всегда есть риск, что последний будет продавать заказчику продукцию конкурента. Иногда случается, что производитель становится конкурентом для собственных продавцов дополнительных услуг.

Продавцы дополнительных услуг, скорее всего, будут успешно работать на рынках, где клиенты покупают интегрированные системы компьютерного оборудования и программного обеспечения, особенно если оно разрабатывается для конкретных ниш рынка. Продавцы дополнительных услуг работают не только с компьютерными продуктами — их можно обнаружить во всех отраслях, где применяются информационные технологии, и на любых рынках, где требуется сочетать продукты и услуги из разных источников. Творческое планирование каналов дистрибуции с привлечением продавцов дополнительных услуг различного типа может стать основным источником конкурентного преимущества, особенно если речь идет о сильно фрагментированном рынке.

Конфликты в рамках канала и управление каналом

Мы уже упоминали концепцию конфликтов в рамках канала. Настало время дать ей определение и проанализировать более тщательно, так как это необходимо для понимания некоторых вопросов управления отношениями «производитель–торговый посредник». Конфликт в рамках канала — естественный результат взаимозависимости торгового посредника и производителя, а также того, что маркетинговые функции, осуществляемые ими, взаимно пересекаются, и ресурсы для их осуществления ограничены. Несмотря на то, что каждая сторона знает о взаимозависимости, она борется за сохранение своей «свободы» и контроля над собственной деятельностью по мере достижения своих целей. Поскольку в этом взаимозависимом состоянии может произойти конфликт, стороны должны заранее знать о всех возможных проблемах в их отношениях и установить соответствующий размер валовой прибыли и объем отчислений на совместную рекламу, распределить ответственность за поддержание товарных запасов, ввести запрет на ведение дел с определенными клиентами и выявить пересекающиеся территории продаж. Следующим этапом часто является перевод конфликта на уровень личных отношений и появление враждебного настроения по отношению к другой стороне. Это, в свою очередь, приводит к прекращению

сотрудничества или, в лучшем случае, к попыткам разрешить конфликт в ходе переговоров [4, с. 358–364].

Причина этого потенциального конфликта кроется в разном восприятии сторонами друг друга, в различии целей и задач, а также в неопределенности стратегических ролей дистрибьютора и производителя. По мере того как рынок эволюционирует, неспособность согласовать и скорректировать свою стратегию может привести к возникновению конфликтов в рамках канала. К сожалению, диагностика конфликтов не всегда позволяет обнаружить стратегические корни проблем сразу. Эту проблему можно перевести в плоскость личных взаимоотношений либо списать на неэффективность деятельности другой стороны. Вина может быть возложена на персонал, политику или действия компании, в то время как реальная проблема заключается в том, что стратегия производителя и роль, отводимая в этой стратегии дистрибьютору, определены неправильно [1].

Восприятие промышленного дистрибьютора

Как дистрибьютор рассматривает самого себя

Беседы с дистрибьюторами и изучение литературы по теме промышленной дистрибуции показывают, что промышленный дистрибьютор имеет достаточно четкое представление о самом себе. Человек, работающий на этой должности, рассматривает себя как независимого бизнесмена, гордится отраслью, в которой работает, и ее ролью в экономике. Он подчеркивает, что может предоставить широкий охват рынка, широкие товарные линии и полный спектр услуг для клиентов. Он рассматривает клиентов именно как *своих* клиентов и предлагает производителю-продавцу свою способность контактировать и обслуживать этих заказчиков. Хотя типичный промышленный дистрибьютор может показаться не слишком крупным в сравнении с общенациональным дистрибьютором, он может оказаться одной из крупнейших независимых компаний в определенном регионе. Свое локальное влияние он рассматривает как основное собственное преимущество, которое и предлагает своим поставщикам.

Промышленный дистрибьютор считает себя клиентом своих поставщиков, и очень выгодным клиентом, о котором нужно заботиться и которого следует обслуживать. Он сам выбирает товарную линию,

которой будет заниматься. Он оценивает поставщиков по качеству и доступности их торговых представителей, по поддержке, которую они оказывают, и по их способности выполнять его заказы быстро, аккуратно и гарантированно. Он придерживается подхода, ориентированного, как правило, на клиента, а не на производителя. Он терпеливо выслушивает призывы поставщика лучше представлять товарную линию последнего, но остается тверд в своем убеждении, что главной его целью является удовлетворение потребностей клиентов. На самом деле, некоторые дистрибьюторы гордо сообщают, что их торговые представители лучше обслуживают клиентов, так как им не приходится тратить много времени, «выпрашивая» заказы.

Как производитель рассматривает дистрибьютора

Производитель рассматривает промышленного дистрибьютора как члена своей системы продаж и физической дистрибуции. Он раздражен сравнительно невысокой управленческой компетентностью дистрибьютора и отсутствием дальновидности в его управленческих решениях, а также неудовлетворительным управлением финансами и отсутствием преемственности в его руководстве. Дистрибьютор считается успешной в финансовом отношении компанией и, как следствие, слегка расслабившейся и самодовольной, незаинтересованной в инновациях или совершенствовании управления.

Считается, что промышленные дистрибьюторы в большей степени приспособлены к обслуживанию мелких клиентов и выполнению функций физической дистрибуции, но менее компетентны в обслуживании крупных клиентов и предоставлении технических услуг. Продавцов дистрибьютора считают скорее приемщиками заказов, чем творческими торговыми представителями; распространено мнение, что они с трудом находят новых клиентов и не имеют возможности агрессивно продвигать новые продукты. Основная задача дистрибьютора — предоставлять клиентам нужный продукт в нужном месте и в нужное время. Его необходимо убедить заниматься *полным* ассортиментом продукции, что он иногда делает неохотно. Поставщик думает о конечном покупателе как о *своем* клиенте, а не клиенте дистрибьютора.

Поставщики часто подозревают промышленных дистрибьюторов в нежелании предоставлять информацию о своих действиях, а также в нежелании и неспособности предоставлять информацию о рынке и

об отдельных клиентах. Отсутствие стремления искать новых клиентов рассматривается как признак того, что дистрибьютор не знает о возможных сделках и не имеет значительного интереса к исследованию рынка.

В описании этих двух видов восприятия мы сознательно избегали преувеличения различий между ними. Эти обобщения основаны на ответах, полученных в ходе бесед с представителями поставщиков и дистрибьюторами, и имеют своей целью описать, какой видит свою роль на рынке промышленный дистрибьютор и какую роль отводит ему производитель-поставщик. Насколько позволяет судить исследование, оба эти описания правдивы, не только как изложение субъективного восприятия, но и как констатация фактов. Эти очевидно отличающиеся друг от друга восприятия не могут быть названы правильными или неправильными. Эти различия в восприятии — корень многих проблем при управлении отношениями «дистрибьютор–поставщик», поэтому маркетологу важно их учитывать.

Определение роли дистрибьютора в маркетинговой стратегии

Для тех промышленных компаний, которые в значительной степени полагаются на промышленного дистрибьютора, не характерно следование одной маркетинговой стратегии. Скорее роль дистрибьютора будет меняться в зависимости от действия нескольких взаимосвязанных факторов:

- (1) маркетинговая стратегия производителя и, особенно, инструменты, которые он выбирает для достижения уникального конкурентного преимущества, а именно — качество, цена, доступность продукции, разработка продукта по требованиям заказчика и техническое обслуживание, все виды продуктов в рамках товарной линии, технологическое лидерство и т. д.;
- (2) сильная позиция производителя на рынке (является он лидером рынка или мелким брендом);
- (3) технические характеристики продукта, в особенности — наличие у него сильных дифференцирующих качеств, выделяющих его среди других брендов, и необходимость принимать технические решения, чтобы адаптировать продукт к требованиям клиентов;
- (4) немедленная доступность продукта для клиента или, напротив, возможность прогнозировать и планировать спрос.

Продукты, реализуемые через промышленных дистрибьюторов, как правило, являются привычными на рынке и пользуются большим спросом. Таким образом, промышленные дистрибьюторы наиболее успешно позволяют реализовывать именно pull-стратегию, выполняя важную функцию обслуживания существующего спроса. Промышленные дистрибьюторы обычно не способны агрессивно развивать рынки для новых продуктов или обслуживать узкие рыночные сегменты со специальными требованиями к продукту. Даже специализированные дистрибьюторы таких продуктов, как подшипники, компоненты коробки передач или высокотехнологичные соединительные элементы, обслуживают клиентов из множества производственных отраслей. Характеристики продуктов, распространяемых через промышленных дистрибьюторов, можно описать следующим образом:

- у них многочисленная база потенциальных клиентов;
- их легко складировать и обслуживать на местах;
- они продаются сравнительно небольшими партиями;
- решение об их закупке принимается на низших уровнях организации;
- клиенту чрезвычайно важна их быстрая доставка и обслуживание [5, с. 96–101].

Роль торговых представителей производителя

У компаний, сотрудничающих с промышленными дистрибьюторами, должны быть в штате также и свои собственные полевые продавцы. Представители производителя могут способствовать созданию рыночного спроса на новые или уже известные продукты, однако они не очень хорошо подходят для управления отношениями с дистрибьюторами. Обычно основной функцией торгового представителя является получение и обработка заказов от дистрибьютора и его поддержка. Они часто проводят встречи с клиентами совместно с торговыми представителями дистрибьюторов, особенно когда речь идет о техническом обслуживании. В других случаях торговый представитель производителя отвечает за поддержание контактов с клиентами и обеспечение заказов, а дистрибьютор — за физическую дистрибуцию продукции. Достаточно часто торговый представитель производителя отвечает как за работу с большинством клиентов (вместе с дистрибьютором), так и за прямое обслуживание крупных клиентов.

Проанализировав многочисленные маркетинговые стратегии, используемые промышленными производителями, можно прийти к выводу, что существует несколько основных функций дистрибьютора,

которые в различной степени, в зависимости от рыночных условий производителя, характеризуют роль промышленного дистрибьютора в маркетинговой стратегии производителя. Эти функции таковы:

- (1) обеспечивать охват рынка и доступность продукта;
- (2) развивать рынки и искать новых клиентов;
- (3) предоставлять клиентам технические консультации и обслуживание продукта;
- (4) предоставлять информацию о рынке.

Охват рынка и доступность продукта

Основной обязанностью промышленного дистрибьютора всегда была поддержка отношений с существующими и потенциальными клиентами, обеспечение доступности продукта, а также основные услуги поддержки (например, доставка, кредитование или технические консультации) — максимально быстро, но и максимально экономично.

В некоторых случаях, когда речь идет о распространении шлифовальных материалов, охват рынка и обеспечение доступности продукта требуют присутствия нескольких сотен дистрибьюторов широкого профиля. В других случаях, например, при продвижении гидравлического оборудования, необходимый охват рынка и доступность продукта могут обеспечить 25–30 дистрибьюторов. Количество дистрибьюторов, необходимое для охвата рынка и обеспечения доступности оборудования, зависит от нескольких факторов, и прежде всего от следующих:

- общий потенциал и географическая концентрация рынка;
- доля рынка производителя и интенсивность конкуренции;
- периодичность закупок и характер продукта (MRO- или OEM-продукт);
- вероятность того, что перебой в доступности продукта вызовут перебои в производственном процессе клиента;
- объем технических знаний, необходимых для продажи или обслуживания продукта;
- степень дифференциации продукта, определяющая, насколько немедленная доступность продукта важна с точки зрения конкурентного преимущества.

Развитие рынка и поиск новых клиентов

Хотя промышленный дистрибьютор отвечает прежде всего за удовлетворение существующего спроса, в некоторых случаях он

может играть важнейшую роль в привлечении новых клиентов и расширении рынка сбыта. Например, производитель пильного полотна переложил на дистрибьюторов основную ответственность за совершение новых сделок с потенциальными клиентами, которых выявляет производитель при помощи тщательных и дорогостоящих исследований рынка на территории, отведенной дистрибьютору. В качестве другого примера можно привести производителя поп-заклепок, который ожидает от своих дистрибьюторов, что те будут активно переманивать клиентов у производителей винтов для листового металла.

Когда дистрибьютор берет на себя большую долю ответственности за продвижение товарной линии, речь, скорее всего, идет о товарной линии, которая обеспечивает дистрибьютору наибольшую долю прибыли от его общего объема продаж. В таком случае ответственность за продвижение продукта часто включает в себя стимулирование сбыта (особенно, директ-мейл), рекламу и продажи на местах.

Технические консультации и обслуживание

Даже для тех категорий продуктов, технология производства которых вполне стабильна, технические характеристики таковы, что многим клиентам необходима консультация, чтобы определить оптимальные спецификации продукта для каждого конкретного случая. Торговый представитель дистрибьютора должен располагать соответствующими знаниями о продукте, для того чтобы оказать необходимую помощь. Технические знания важны для работы даже с такими продуктами, как соединительные детали (винты, шурупы, заклепки и прочее), шлифовальные материалы и пилы. Так, например, небольшая разница в составе шлифовальных дисков может привести к значительной разнице в затратах на шлифовальные операции.

Информация о рынке

Подавляющее большинство производителей обнаружили, что их дистрибьюторы практически не предоставляют им информацию о рынке. Исключением из этого правила являются случаи, когда технический продукт реализуется главным образом через специализированных дистрибьюторов, для которых товарная линия производителя составляет более половины их совокупного объема продаж. В этих

случаях сфера деятельности дистрибьютора на рынке достаточно мала, чтобы подтолкнуть его к развитию профессиональных навыков, и он реально заинтересован в активном развитии рынка совместно с производителем. И все же в большинстве случаев дистрибьютор не располагает современными или полными сведениями о рынке. Даже дистрибьюторы, у которых налажена электронная обработка данных, уделяют недостаточно внимания анализу рынка и планированию.

Проблемы в отношениях «поставщик–дистрибьютор»

Прямые клиенты

Постоянным источником затруднений в отношениях поставщика и дистрибьютора является то, что производитель делает конечных покупателей своими прямыми клиентами. Как правило, работа производителя с клиентами является скорее исключением, чем частью продуманной схемы комбинированного охвата прямых клиентов и клиентов дистрибьюторов. Проблема обычно возникает, когда крупный клиент, часто с несколькими источниками закупок, угрожает уйти к другому производителю, если не получит более низкую цену, по сравнению с той, которую производитель может предложить через дистрибьютора. В других случаях клиент может потребовать заключения сделок напрямую, так как ему необходимы лучшие технические консультации и более высокий уровень сервисного обслуживания. Так как на этих крупных клиентов часто приходится большая часть объема продаж дистрибьютора, принять решение бывает сложно. Могут быть достигнуты сложные договоренности относительно выплаты комиссии или вознаграждения за обслуживание дистрибьютором прямых клиентов; либо поставщик может самовольно запретить дистрибьютору обслуживать этого клиента. Лишь немногие производители способны твердо отказаться от прямых сделок с крупными клиентами национального масштаба и, таким образом, не превратиться в конкурента для своих дистрибьюторов.

Руководство компании-дистрибьютора

Часто владелец компании-дистрибьютора не является хорошо обученным профессиональным руководителем. Будучи небольшой

успешной компанией, дистрибьютор может достичь той степени развития, когда он утратит интерес к завоеванию новых территорий, поиску новых клиентов и развитию новых товарных линий. Отсутствие у дистрибьютора мотивации к дальнейшему росту часто становится поводом для раздражения производителя, стремящегося улучшить свою конкурентную позицию на рынке.

Существует также и проблема преемственности руководства. Уход на пенсию или смерть владельца компании-дистрибьютора может серьезно снизить эффективность дистрибьюторской деятельности. Поставщики стараются устранить эту проблему, требуя, чтобы дистрибьютор обеспечил плавную смену руководства, либо включая в контракт пункт о прекращении отношений с компанией-дистрибьютором в случае смены руководства.

В общем и целом, качество руководства компанией-дистрибьютором является широко распространенной проблемой. Хотя рост компании может сопровождаться повышением профессионализма ее руководства, отсутствие планирования, неудовлетворительная система финансирования, неудачная система управленческого и административного контроля, проблемы с движением денежных потоков и беспорядочная политика управления запасами остаются общераспространенными проблемами для промышленных дистрибьюторов. Руководство компании-дистрибьютора часто располагает недостаточной информацией, чтобы определить рентабельность товарной линии, затраты на обработку заказов или оптимальный уровень товарных запасов.

Уровень товарных запасов

Обычно производителю приходится привести серьезные доводы, чтобы добиться от дистрибьютора увеличения объема товарных запасов, которые являются необходимым условием для эффективного обслуживания клиентов. Один из методов убеждения — увеличение прибыли дистрибьютора. Обычно производители стремятся, чтобы их товарная линия была одной из самых прибыльных линий, с которыми работают их дистрибьюторы. Учитывая обычно стесненные финансовые обстоятельства дистрибьютора, производитель может счесть необходимым финансировать расширение товарных запасов дистрибьютора — посредством введения системы отложенных платежей, продаж на консигнационной основе или даже денежных ссуд. Торговый представитель производителя часто демонстрирует, как большой объем товарных запасов может повысить

прибыль дистрибьютора, но процесс проведения такого анализа может затянуться из-за нежелания дистрибьюторов делиться данными о своих затратах или вообще из-за отсутствия подобных данных.

Второстепенные товарные линии

Разумеется, производители предпочли бы, чтобы их дистрибьюторы не занимались конкурирующими товарными линиями, однако, с юридической точки зрения, они не могут им этого запретить. (Производитель может потребовать только, чтобы дистрибьютор занимался всеми видами продуктов в рамках его товарной линии.) В то же время дистрибьюторы часто стремятся расширить свой ценовой диапазон и ассортимент предлагаемой продукции за счет работы с второстепенной (среднеприбыльной) товарной линией. Некоторые производители ведут конкурентную борьбу за дистрибьюторов, позиционируя себя как поставщиков второстепенных товарных линий, но это может привести к формированию отношений типа «хватай что можешь», а это дает дистрибьютору чрезмерный контроль над производителем.

Одним из стимулов, побуждающих дистрибьютора делать закупки лишь одной товарной линии, являются скидки с количества. Наличие у дистрибьютора второстепенной товарной линии особенно раздражает те компании, которые выстраивают прочные отношения со своими дистрибьюторами и делают крупные инвестиции в их деятельность, например в программы обучения, выделяют средства на развитие рынка и т. д. Подобные программы создаются для того, чтобы товарная линия производителя стала наиболее важной и прибыльной для дистрибьютора. Наличие второстепенных товарных линий препятствует достижению этой цели.

Привлечение еще одного дистрибьютора и пересекающиеся территории

По мере того как рынки и дистрибьюторы меняются, существующие схемы охвата рынков при помощи дистрибьюторов становятся менее эффективными. Когда становится ясно, что существующий дистрибьютор не в состоянии полноценно работать на отведенной ему территории, он может быть заменен, а также существует возможность привлечь еще одного дистрибьютора. Поскольку для территорий продаж дистрибьюторов редко устанавливаются четкие географические границы, эти территории могут пересекаться. Более того,

такое пересечение территорий может входить в намерения поставщика, если он решит, что для разных сегментов рынка нужны разные дистрибьюторы. Разумеется, в подобных ситуациях могут возникнуть серьезные разногласия, и большинство дистрибьюторов будут отказываться от сотрудничества с таким производителем. Когда производитель идет на подобные шаги, очевидно, что он рискует (и часто – вполне осознанно) потерять «старого» дистрибьютора.

Подводя итоги этой дискуссии о роли промышленного дистрибьютора в стратегии промышленного маркетинга, отметим, что в последние годы многие производители активно пересматривали свою политику в отношении дистрибьюторов. В общем и целом, заметна четкая тенденция полагаться на меньшее число более крупных дистрибьюторов с лучшим руководством, хотя, разумеется, всегда будут компании, развивающиеся в противоположном направлении. В ходе этих изменений с рынка ушли слабые, экономически неэффективные дистрибьюторы. Эти тенденции поддерживались самыми разнообразными рыночными и экономическими факторами. Производители, столкнувшись с ограничением средств, усилением конкуренции (в том числе ценовой конкуренции со стороны зарубежных компаний) и быстро растущими затратами на транспортировку, вынуждены активно искать способы повышения эффективности систем физической дистрибуции и маркетинговых программ.

Ответственность производителя перед дистрибьютором

Несмотря на то, что промышленные дистрибьюторы становятся сильнее и эффективнее, их сила и эффективность все еще в значительной степени зависят от производителя. С другой стороны, дистрибьюторы являются независимыми компаниями. Маловероятно, что один поставщик сможет серьезно повлиять на деятельность дистрибьютора. Такой вид сотрудничества, как *партнерство*, по-прежнему остается основным. Когда производитель обращается к дистрибьютору за помощью, он не снимает с себя ответственность за эффективную маркетинговую деятельность и не может ожидать, что дистрибьютор согласится на все его предложения. Скорее производитель берет на себя новую ответственность – повышение эффективности дистрибьютора при помощи программ разработки продукта и методов ценообразования, поддержки в продвижении продукции, технической

помощи, обслуживания заказов, обучения сбытового персонала и руководства компании-дистрибьютора. Неудивительно, что дистрибьюторы больше всего ценят тех производителей, которые предлагают комплексные программы поддержки дистрибьюторов. Как правило, такие программы характеризуются несколькими особенностями, которые необходимо отметить.

Во-первых, роль дистрибьютора в маркетинговой стратегии поставщика определена ясно и полностью. Функции понимаются четко, а прибыль справедливо распределяется с учетом ценности этих маркетинговых функций для производителя и затрат дистрибьютора на их качественное выполнение. Эти четко установленные правила, лежащие в основе отношений «поставщик–дистрибьютор», известны сбытовому персоналу поставщика и дистрибьютора.

Во-вторых, собственным торговым представителям компании четко дают понять, что поддержание эффективных отношений с дистрибьютором является их главной обязанностью. Они проходят необходимое обучение, находятся под соответствующим контролем и получают соответствующую компенсацию. Дистрибьютор рассматривает торгового представителя как эксперта по продукту и техническим вопросам, связанным с его применением, а также как посредника, решающего проблемы с предприятием относительно заказов и поставок.

В-третьих, производитель активно реализует программу по повышению компетенции дистрибьютора. Это дает возможность сотрудникам компании-дистрибьютора и компании-поставщика лучше узнать друг друга. Торговые представители не только знают продукцию поставщика, но и обладают необходимым техническим опытом и базовыми знаниями о продажах и управлении отношениями с клиентами. Кроме того, они предоставляют дистрибьютору помощь в принятии решений относительно уровня товарных запасов, в анализе прибыльности товарной линии и анализе рынка. В общем, сотрудники компании-дистрибьютора получают полноценную помощь в анализе бизнес-возможностей и управлении ресурсами.

В-четвертых, вместо того чтобы требовать от дистрибьюторов чего-то, выходящего за пределы их возможностей, производитель сам оказывает им необходимую для достижения желаемых результатов помощь. Маркетолог одной компании-производителя так сказал об этом: «Если это не целесообразно делать нам, вероятно, это вообще не целесообразно делать». Стимулирование продаж при помощи директ-мейла, рекламных кампаний на местах и курсов обучения для

торговых представителей не только планируется, но и осуществляется поставщиком. Это помогает поддерживать активность дистрибьютора и поощрять его интерес к товарной линии, одновременно обеспечивая эффективный контроль за осуществлением этих планов. (Внимание к деталям особенно важно в программах, разработанных для получения информации о потенциале рынка и создания базы данных, которая помогала бы дистрибьюторам эффективно распределять свои торговые усилия.)

Большинство производителей разработали целый ряд разнообразных обучающих программ и услуг поддержки для того, чтобы добиться от своих дистрибьюторов максимальной эффективности, формируя их лояльность и содействуя их росту и усилению. Акцент делается на необходимость добавить к числу традиционных функций дистрибьютора, таких как охват рынка и обеспечение доступности продукта, функции, связанные с развитием рынка и поиском новых клиентов. Таким образом, процесс совершенствования системы промышленной дистрибуции будет протекать самостоятельно, способствуя укрупнению промышленных дистрибьюторов, увеличению их эффективности и профессионализма руководящего состава. Такие дистрибьюторы выполняют более широкий спектр функций для своих поставщиков. Типичный производитель в результате будет работать с меньшим количеством дистрибьюторов (но с ними ему будет легче работать) и создаст более сильные и эффективные партнерские отношения. Другим результатом будет то, что компаниям, желающим перейти от прямых продаж к услугам дистрибьюторов, будет значительно труднее найти достаточно квалифицированных и при этом «свободных» дистрибьюторов.

Физическая дистрибуция — логистика

Пользуется ли производитель услугами дистрибьюторов, или выходит на клиентов самостоятельно, напрямую — он в определенной степени несет ответственность за физическую дистрибуцию продукта и поставку запчастей конечному покупателю. Без надежных схем дистрибуции товарное предложение не может считаться полным. Клиентское обслуживание часто оценивают именно по качеству физической дистрибуции.

Физическая дистрибуция должна быть частью маркетинговой стратегии. При условии, что для клиента основным фактором является доступность продукции, производитель должен установить четкие

стандарты обслуживания, такие как процент всех заказов, выполняемых в течение установленного периода после поступления заказа (например, 95% заказов выполняется в течение 24 часов), или продолжительность времени между поступлением заказа и получением товара клиентом. Когда речь идет о взаимозаменяемых товарах, таких как товары для офиса, шлифующие или смазочные материалы, стандарты клиентского обслуживания могут быть определены в терминах широкого охвата рынка и доступности товарных запасов рядом со всеми местами концентрации крупных клиентов.

Эффективное управление логистическими функциями как частью маркетингового комплекса было подорвано во многих промышленных компаниях. Это произошло потому, что многие участники промышленного рынка рассматривали логистику в качестве составляющей производственного процесса. В результате – вместо акцента на обслуживание клиентов – проявилась тенденция рассматривать логистические функции как вид затрат (включая инвестиции в товарные запасы и расходы на транспортировку), а снижение затрат и контроль за их уровнем – как главный показатель эффективности. Очень часто цель максимально улучшить качество обслуживания клиентов и цель свести к минимуму затраты на дистрибуцию явно противоречат друг другу. Это означает, что может существовать настоящий конфликт между производственным и маркетинговым отделами в их взглядах на функцию дистрибуции.

Концепция общих затрат на дистрибуцию

Важным шагом в разрешении этого конфликта стала разработка так называемой *концепции общих затрат на дистрибуцию* и развитие системного подхода, о чем уже кратко упоминалось в главе 2 при обсуждении концепции управления материальными потоками.

Концепция общих затрат на дистрибуцию доказывает, что общие затраты на дистрибуцию определяются сложным взаимодействием нескольких составляющих всего комплекса затрат и что попытка минимизировать влияние каждой отдельной составляющей может привести к увеличению общих затрат. В качестве составляющих комплекса затрат следует рассматривать инвестиции в товарные запасы, расходы на транспортировку, складирование, упаковку, обработку заказов, издержки, связанные с устареванием и порчей продукции, а также затраты из-за потерь клиентуры. Еще одна составляющая – издержки неиспользованных возможностей, отражающие потери

в объемах продаж, которые происходят из-за плохого обслуживания клиентов. Сведение каждой составляющей комплекса затрат к абсолютному минимуму наверняка приведет к увеличению других элементов затрат, причем значительно превосходящему эту экономию. Например, использование самых дешевых мощностей для транспортировки, таких как баржа или железнодорожный транспорт, может потребовать больших инвестиций в товарные запасы и упаковку и повлечь за собой потерю клиентов, которых нельзя обслужить *хорошо*, используя эти *дешевые* возможности. Анализ сложного взаимодействия между составляющими комплекса затрат на дистрибуцию часто проводят с помощью специальной компьютерной программы.

Логика концепции общих затрат на дистрибуцию объясняет, почему мнение руководителя производственного отдела о функции физической дистрибуции может быть неправильным. В некоторых промышленных компаниях принятие этого нового подхода к затратам на дистрибуцию привело к появлению новой управленческой фигуры, берущей на себя ответственность за систему дистрибуции. По уровню эта должность сопоставима с должностью руководителя маркетингового или производственного отдела. Эта должность может называться «руководитель отдела клиентского обслуживания» и «вице-президент по вопросам физической дистрибуции». Другие компании пошли по пути создания специальных комитетов по дистрибуции, в которые входят представители отделов маркетинга, производства, финансов и, возможно, департамента закупок, и которые разрабатывают политику дистрибуции и координируют логистические функции.

Известная консалтинговая компания разработала шестиэтапный подход к управлению обслуживанием клиентов, который согласовывается с концепцией общих затрат и ее интеграцией в маркетинговый комплекс. Перечислим эти этапы.

- (1) Определение стандартов клиентского обслуживания, таких как время обработки заказов, время комплектации заказов, время доставки, степень надежности товарных запасов (отсутствие товара в наличии, задержанные заказы, процент выполненных заказов и т. д.), ограничения на объем заказа, комплектация заказа из нескольких источников, а также стабильность этих показателей.
- (2) Определение взглядов клиента на обслуживание: какие элементы обслуживания являются для них самыми важными, каково экономическое значение каждого элемента и каково мнение клиентов об уровне услуг, предлагаемых компанией и ее конкурентами.

- (3) Разработка пакета услуг с включением дистрибуции в качестве составляющей товарного предложения, отвечающего потребностям и ожиданиям клиентов. При изучении влияния составляющих комплекса затрат на дистрибуцию креативность так же важна, как и при разработке самого продукта. Именно совершенствование системы дистрибуции может привести и к улучшению уровня обслуживания, и к снижению затрат – например, можно использовать возможности авиаперевозок для доставки клиентам запчастей с центрального склада, а не тратить средства на поддержание товарных запасов в нескольких местах и на автодоставку.
- (4) Разработка программы продажи услуг (необходимо помнить, что предложение услуг, как и товарное предложение, редко продает само себя).
- (5) Проведение рыночных исследований относительно пакета услуг, изучение реакции клиентов.
- (6) Разработка стандартов производительности и контроля, позволяющих оценивать эффективность существующей системы и вносить необходимые коррективы [6, с. 85–96].

Автор подчеркивает, что этот подход может применяться в отношении всех элементов обслуживания клиентов, включая визиты торговых представителей, инжиниринговые консультации, извещения о поставках, выставление счетов и другие аспекты, а не только в отношении общепризнанных элементов, таких как транспортировка и складирование.

Логистику необходимо рассматривать в контексте долгосрочной стратегии [7, с. 85–98]. Промышленная компания, рассматривающая логистические функции только как краткосрочные задачи оперативного управления, может упустить значительные возможности по получению уникального конкурентного преимущества своего товарного предложения и понести ненужные затраты на дистрибуцию. В интересах развития прочных долгосрочных отношений с продавцом клиент может согласиться скорректировать свои требования к услугам, чтобы помочь поставщику достичь экономии, идущей на пользу обеим сторонам.

Резюме

Дистрибуция является частью товарного предложения, важным показателем обслуживания клиентов. И функции торгового посредника

в маркетинговом канале, и физическая дистрибуция должны быть тщательно определены в контексте общей маркетинговой стратегии. Планирование маркетингового канала – это распределение ответственности за выполнение различных функций между теми компаниями, которые могут выполнять их наиболее эффективно. Типичные торговые посредники на промышленном рынке – это представитель производителя и промышленный дистрибьютор, но все большее распространение получают *смешанные* каналы распределения.

Мы обозначили ряд факторов, влияющих на эволюцию промышленного дистрибьютора, и достаточно подробно рассмотрели их воздействие на роль дистрибьютора в промышленном маркетинге. Некоторые проблемы управления отношениями «дистрибьютор–производитель» были изучены в аспекте развития эффективного партнерства и сотрудничества производителя с торговым посредником. Наконец, была подчеркнута стратегическая роль физической дистрибуции, или логистики, в обслуживании промышленного клиента в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Magrath, Allan J., and Kenneth G. Hardy, *A Strategic Framework for Diagnosing Manufacturer–Reseller Conflict*, working paper, Report No. 88–101, (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, March, 1988).
2. Anderson, James C., and James A. Narus, «A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships», *Journal of Marketing*, 54, 1 (January, 1990).
3. Moriarty, Rowland T., Gordon S. Swartz, and Charles A. Khuen, *Managing Hybrid Marketing Channels with Automation*, working paper, Report No. 88–113, (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, December, 1988).
4. Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary, and James R. Brown, *Management in Marketing Channels* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall, Inc., 1989).
5. Hlavacek, James D., and Tommy J. McQuiston, «Industrial Distributors – When, Who, and How?», *Harvard Business Review*, 61, 2 (March–April, 1983).
6. William M. Hutchinson, Jr., and John F. Stolle, «How to Manage Customer Service», *Harvard Business Review*, 46, 6 (November–December, 1968).

7. James L. Heskett, «Logistics – Essential to Strategy», *Harvard Business Review*, 55, 6 (November–December, 1977).
8. Cady, John F., «Reasonable Rules and Rules of Reason: Vertical Restrictions on Distributors», *Journal of Marketing*, 46, 3 (Summer, 1982), 27–37.
9. Corey, E. Raymond, Frank V. Cespedes, and V. Kasturi Rangan, *Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
10. Hardy, Kenneth G., and Allan J. Magrath, *Marketing Channel Management: Strategic Planning and Tactics* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1988).
11. Moriarty, Rowland T., and Gordon S. Swartz, «Automation and Marketing to Boost Sales and Marketing», *Harvard Business Review*, 67, 1 (January–February, 1989), 100–108.
12. Narus, James A., and James C. Anderson, «Turn Your Industrial Distributors into Partners», *Harvard Business Review*, 64, 2 (March–April, 1986), 66–71.
13. Shapiro, Roy D., and James L. Heskett, *Logistics Strategy* (St. Paul, Minn.: West, 1985).
14. Webster, Frederick E., Jr., «Perceptions of the Industrial Distributor», *Industrial Marketing Management*, 4, 5 (October, 1975), 257–264.
15. Webster, Frederick E., Jr., «The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy», *Journal of Marketing*, 40, 3 (July, 1976), 10–16.

9

Управление промышленными продажами

В промышленном маркетинге главным инструментом коммуникации являются личные продажи, в то время как потребительский маркетинг делает основной акцент на рекламу и стимулирование сбыта. Причины этого, которые мы рассмотрим более подробно, кроются в особенностях принятия клиентом решения о покупке и в специфике отношений «продавец–покупатель». Именно от торгового представителя зависит, сумеет ли компания решить проблемы клиента. Основания для последующего анализа роли личных продаж в стратегии промышленного маркетинга были заложены в главе 3 при обсуждении отношений промышленных продавцов и покупателей, а также характера взаимодействия покупателя и торгового представителя.

Программа по управлению продажами в сфере b-2-b

Существуют три четко различающиеся группы проблем, касающихся разработки программ по управлению промышленными продажами. Во-первых, должна быть определена роль личных продаж в маркетинговом комплексе. Во-вторых, необходимо принять ряд решений, связанных с управлением и организацией работы сбытового персонала, в том числе определить размеры и структуру отдела продаж, решить проблемы рекрутинга, отбора, обучения, мотивации,

компенсаций, оценки и контроля деятельности. В-третьих, необходимо направить усилия продавцов на конкретные цели – территории продаж, товарные линии и клиентов. Мы по порядку рассмотрим все эти области принятия решения. Полезный обзор решений, принятие которых необходимо для разработки программы по управлению продажами, представлен на рис. 9–1.

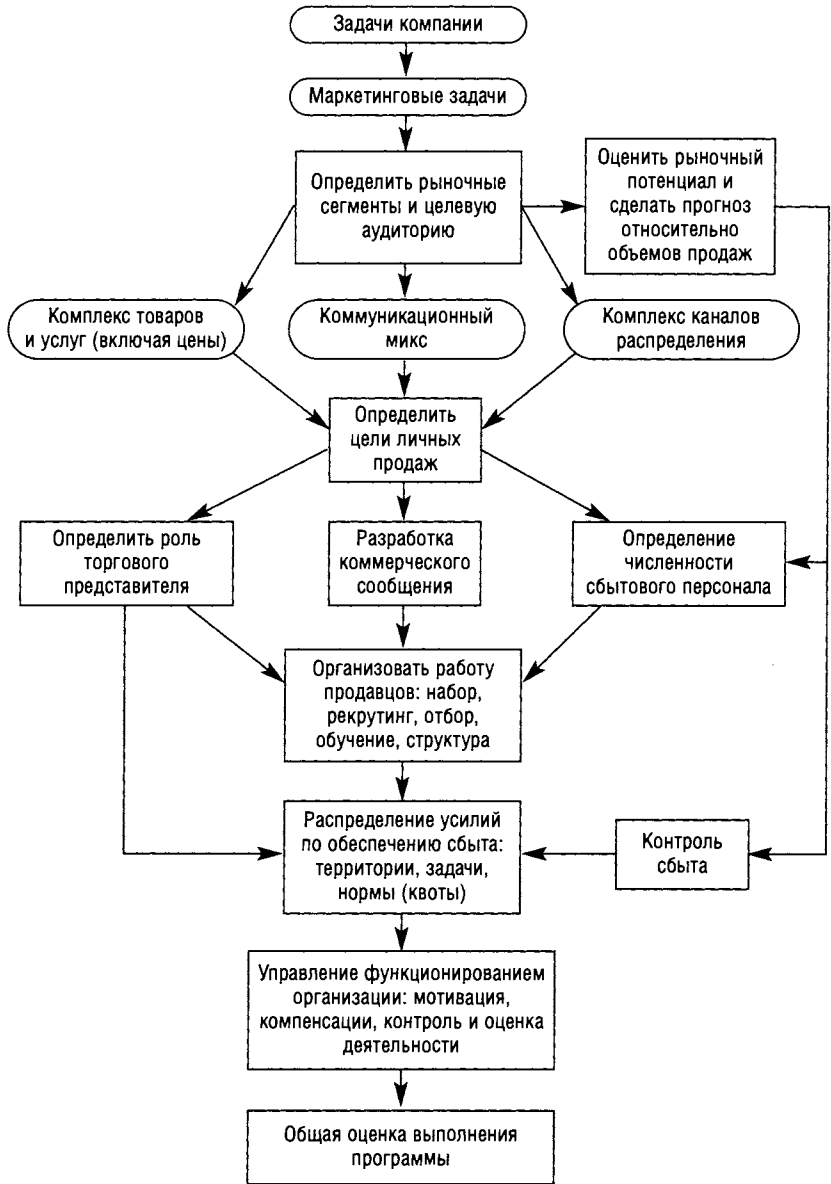
Роль личных продаж

Цель всей маркетинговой деятельности – удовлетворить потребности клиента, и непосредственную ответственность за степень удовлетворенности клиента несет торговый представитель. Промышленный маркетинг, в отличие от потребительского, характеризуется иным уровнем влияния торгового представителя на общую способность компании решать проблемы клиентов и удовлетворять их потребности. Этот аспект промышленных продаж касается взаимозависимости покупателя и продавца – одного из четырех показателей уникальности промышленного маркетинга, о чем шла речь в главе 1. Иначе говоря, торговый представитель является частью товарного предложения компании. Роль личных продаж должна определяться именно с этой точки зрения.

Кроме того, торговый представитель является частью коммуникационного микса компании или ее стратегии продвижения продукта. То есть торговый представитель несет ответственность за передачу коммерческого сообщения потенциальным клиентам и за информирование уже существующих клиентов о продукции и услугах, а также за создание прибыли от сотрудничества с этими клиентами. Так как торговый представитель является *коммуникатором*, на эффективность его работы влияют и другие элементы коммуникационного микса, включая рекламу, директ-мейл, демонстрации продукта, торговые выставки и другие виды стимулирования сбыта.

Обе роли – и лица, обеспечивающего доступность продукта, или решающего проблемы клиентов, и роль коммуникатора, или ответственного за продвижение продукта – должны быть приняты во внимание при определении роли торгового представителя в маркетинговой стратегии компании. Все аспекты программы по управлению продажами должны согласовываться с этим определением роли торгового представителя.

Рис. 9-1. Обзор программы по управлению продажами



Источник: Kenneth R. Davis and Frederick E. Webster, Jr., *Sales Force Management: Text and Cases* (New York: Ronald Press Co., 1968), p. 727

Торговый представитель как часть товарного предложения

Идею о том, что торговый представитель является частью товарного предложения компании, необходимо обсудить подробнее.

Во-первых, одной из важнейших обязанностей торгового представителя является оказание помощи клиенту в определении проблемы закупки. Он должен показать, как именно приобретение тех или иных товаров / услуг может способствовать достижению целей клиента. Когда речь идет о товарных линиях, разработанных на основе передовых технологий, от торгового представителя требуется доскональное знание продукта и специальная техническая подготовка. Работая с менее сложными, с технической точки зрения, продуктами, торговый представитель выступает скорее в роли бизнес-консультанта, обращая внимание клиента на экономическую эффективность различных вариантов закупки с учетом возможных затрат и прибылей. Способность торгового представителя помочь клиенту определить и разрешить эти проблемы — чрезвычайно важная составляющая того пакета услуг, который клиент приобретает у поставщика.

Во-вторых, торговый представитель может нести ответственность за установку и техническое обслуживание продукта, как, например, в случае с закупками капитального оборудования. При закупке материалов и OEM-продуктов торговый представитель оказывает клиенту помощь, главным образом, в организации производственного процесса клиента и интеграции приобретаемых материалов и деталей в его систему производства, в том числе помогает решить вопросы планирования и контроля уровня запасов. Все эти аспекты — установка, консультации, техобслуживание, ремонт, а также планирование и контроль уровня запасов — могут быть объединены под общим названием «послепродажное обслуживание клиентов». Многие компании, помимо отдела продаж, имеют в своем составе отдельную организацию по обслуживанию клиентов на местах, чтобы осуществлять эти функции. Очень часто, особенно когда речь идет о недифференцированных продуктах, эта составляющая обслуживания оказывается для клиента более важной при определении ценности отношений «покупатель–продавец», чем сам продукт. Например, в течение десятилетий маркетинговая стратегия корпорации IBM основывалась на признании того факта, что клиент покупает не столько сам компьютер, сколько сопровождающий его пакет услуг.

В-третьих, в компании, ориентированной на маркетинговое управление (в противоположность компании, ориентированной на

заключение сделки), торговый представитель несет ответственность за представление интересов клиента на производственном предприятии. Таков основной принцип концепции маркетинга, действительно обеспечивающий ориентацию компании на клиентов. Он является источником конкурентного преимущества в условиях необходимости адаптировать промышленный продукт к конкретным потребностям клиента. Влияние торгового представителя может не ограничиваться определением параметров продукта в узком техническом смысле, но может касаться таких аспектов полного предложения продукта и услуг, как условия кредитования, различные пункты контракта, планирование и осуществление поставок и т. д. Эта функция может оказаться особенно важной в тех ситуациях, когда промышленный маркетолог рассматривает дистрибьютора как своего клиента.

Выполняя все эти функции — оказание помощи клиенту в определении проблемы закупки, послепродажное обслуживание и представление интересов клиента на производственном предприятии, — торговый представитель сотрудничает с другими работниками компании. Некоторые из них, например специалисты по послепродажному обслуживанию, специалисты по применению продукта и персонал, занимающийся обработкой заказов, входят в состав маркетинговой службы компании. Другие, например разработчик продукта, технолог-плановик и специалист по управлению кредитами, работают в финансовом или операционном отделе компании. Лишь при помощи тщательного планирования отношений внутри организации можно добиться того, чтобы все эти люди работали как эффективная команда. Торговый представитель должен в совершенстве овладеть навыками планирования и общения с людьми для того, чтобы создавать и поддерживать необходимые отношения.

Роль торгового представителя как составляющей товарного предложения компании или способность компании решать проблемы клиентов была затронута в главе 3 при рассмотрении «пограничной роли» торгового представителя в организации. Действуя на «границе» с внешним окружением компании и управляя взаимоотношениями с клиентами, торговый представитель подвергается давлению с обеих сторон. «Пограничная» роль торгового представителя может стать причиной недоверия или неприязни к нему тех сотрудников компании-продавца, в чьи обязанности входит тщательно оценивать изменения в деятельности и процедурах, которых требует торговый представитель, пытающийся реагировать на требования клиентов и изменившуюся конкурентную ситуацию, — и даже обязанность сопротивляться

этим изменениям. Скорее всего, торговый представитель знает о существовании подобного отношения к себе, и оно может стать источником беспокойства и ролевого конфликта.

На рис. 9–2 иллюстрируется попытка одной компании представить торгового представителя как часть своего товарного предложения в рекламной программе. Можно отметить, что подчеркивается способность торгового представителя оказать помощь в определении проблемы закупки и кастомизации продукта или услуги.

Торговый представитель как часть коммуникационного микса

Торговый представитель также несет ответственность за доставку коммерческого сообщения клиенту, увеличение объема продаж и оформление заказов. Следовательно, торговый представитель должен уметь общаться с людьми. В главе 2 мы представили наш взгляд на процесс промышленных закупок, в котором подчеркивалось, как важно знать всех членов закупочного центра, их индивидуальные потребности и желания для того, чтобы адресовать информацию конкретным людям, а не абстрактной организации. В главе 3 были подробно проанализированы аспекты отношений покупателя с торговым представителем. Личные продажи как вид коммуникации очень эффективны, так как торговый представитель может корректировать коммерческое сообщение, основываясь на отклике, получаемом в ходе взаимодействия. В главе 3 было отмечено, что эмпатия — способность чувствовать реакцию другого человека, сопереживать ему — считается критически важной чертой характера торгового представителя.

В предыдущей главе, при обсуждении различий между push- и pull-стратегиями, мы рассмотрели роль личных продаж в промышленном маркетинговом комплексе. Анализ покупательского поведения и предпочтений в релевантном сегменте рынка является исходной точкой для сравнительной оценки достоинств push- и pull-стратегий. В зависимости от результатов этого анализа необходимо отвести торговому представителю либо активную роль в стимулировании спроса (push-стратегия), либо более пассивную роль в обслуживании спроса (среди конечных покупателей или дистрибьюторов), который был сформирован при помощи других средств, таких как реклама и промоушн (pull-стратегия). Как мы уже отмечали ранее, на промышленном рынке значительно чаще находят применение разновидности именно push-стратегии, в которых важнейшая

Рис. 9-2. Реклама корпорации CSC, в которой торговый представитель компании позиционируется как составляющая товарного предложения. Воспроизводится с разрешения Rieser&Williams, Inc., Коста Меза, Калифорния



**Thanks to our Larry Cox,
a large sporting goods company
doesn't depend on ballpark figures.**

Larry Cox of CSC's INFONET helps Wilson Sporting Goods manage its inventories more successfully than ever before. A new system provides better forecasting and improved reporting of all inventory information.

Wilson also enjoys a significant reduction in its inventory investment plus improved scheduling and deployment at regional distribution centers.

Larry Cox is one reason why CSC is the world's leading independent firm in the information sciences. And why INFONET ranks among the top suppliers of remote computing services worldwide. For data financial and business management, INFONET provides superior decision-information tools.

We don't merely rent computer time. Our business is computer technology, people, and most importantly, solutions. We provide systems and specialists like our Larry Cox for immediate, uncomplicated solutions to our customers' problems.

At CSC, we give you just what you need, just when you need it.

For further information, spend a little time and write to us at CSC, INFONET Division, 650 North Sepulveda Boulevard, El Segundo, CA 90245. Or call (213) 678-0311.

People who always have time for your problems.

INFONET, Division of Computer Sciences Corporation

Рис. 9–2. Реклама корпорации CSC, в которой торговый представитель компании позиционируется как составляющая товарного предложения. Воспроизводится с разрешения Rieser&Williams, Inc., Коста Меза, Калифорния (перевод)



Благодаря нашему Ларри Коксу крупная компания-производитель спортивных товаров получает точную, актуальную информацию и не зависит от приблизительных оценок

Ларри Кокс, сотрудник подразделения INFONET компании CSC, помогает компании Wilson Sporting Goods успешнее, чем когда-либо ранее, управлять своими товарными запасами. Новая система обеспечивает лучшее прогнозирование и большую детализацию информации обо всем, что касается товарных запасов.

Кроме того, компания Wilson Sporting Goods добилась значительного снижения затрат на поддержание своих товарных запасов и улучшения графика их доставки в свои региональные центры дистрибуции.

Ларри Кокс — сотрудник, успешной работой которого отчасти объясняется, почему корпорация CSC является ведущей мировой компанией в сфере информационных технологий и почему INFONET является одним из ведущих мировых поставщиков дистанционной компьютерной обработки данных. Чтобы управлять данными и финансовыми

ресурсами, INFONET предоставляет инструменты, необходимые для сбора информации и принятия решений.

Мы не просто предоставляем компьютерное время — мы предлагаем компьютерные технологии, людей и решения. Мы предоставляем системы и специалистов, таких как наш Ларри Кокс, чтобы найти мгновенное и простое решение проблем наших клиентов.

Мы, корпорация CSC, даем вам то, что нужно, и тогда, когда нужно.

Чтобы получить больше информации, потратьте немного времени, написав нам по адресу: CSC, INFONET Division, 650 North Sepulveda Boulevard, El Segundo, CA 90245. Или звоните (213) 678-0311.

Люди, у которых всегда есть время для решения ваших проблем.

INFONET, подразделение Computer Sciences Corporation

роль в стимулировании и обслуживании спроса отводится торговому представителю. В предшествующих главах были рассмотрены различные аспекты роли торгового представителя, значимые при анализе его обязанностей в качестве коммуникатора.

Должностная инструкция торгового представителя

Эти две роли торгового представителя — как составляющей товарного предложения и как коммуникатора — должны быть включены в описание круга обязанностей промышленного торгового представителя. Письменное изложение обязанностей торгового представителя и построенное на его основе описание навыков, знаний и свойств характера, необходимых для выполнения этих обязанностей, являются важным элементом программы по управлению продажами. Должностная инструкция четко указывает, какую работу должен выполнять торговый представитель и, следовательно, критерии, по которым должна оцениваться его деятельность. В ней имплицитно отражается следующая информация: за что платят торговому представителю, какие компенсации предлагают за осуществляемую им деятельность и как будет организовано его будущее обучение. На рис. 9-3 представлен образец должностной инструкции промышленного торгового представителя. Этот пример необходимо внимательно изучить, так как он содержит наиболее важную информацию о роли личных продаж и роли торгового представителя в стратегии промышленного маркетинга.

Как правильно организовать работу отдела продаж

Сбытовой персонал является чрезвычайно важным ресурсом в разработке и реализации стратегии промышленного маркетинга, поэтому его работа требует тщательного планирования, организации и управления. Необходимо, чтобы руководство компании осознало стратегическую значимость отдела сбыта и выделило необходимые деньги (а также проявило необходимое внимание) на развитие отдела в целом и людей, из которых он состоит. Решение вкладывать деньги в развитие торговых представителей, вспомогательного персонала и самой организации должно быть принято после такого же тщательного анализа, который проводится перед принятием решений, связанных с остальными очень важными бюджетными вопросами. Только при наличии разумной организационной структуры может быть разработана и реализована стратегия продаж.

Рис. 9–3. Реклама корпорации CSC, в которой торговый представитель компании позиционируется как составляющая товарного предложения. Воспроизводится с разрешения Rieser & Williams, Inc., Коста Меза, Калифорния

КОМПАНИЯ NORTON ABRASIVES

Описание позиции в компании,
занимающейся абразивными материалами

Должность: Менеджер по работе с клиентами	Дата:
Соискатель:	Собеседование провел:
Подотчетен: Окружному менеджеру по продажам	Одобрено: (1)
	(2)

Отчетная цель

Добиться установленного для данной территории объема продаж и занять определенную долю рынка – в соответствии со стратегией, целями, задачами, бюджетными рамками и издержками, установленными для данного округа, – чтобы удержать лидирующую позицию в отрасли.

Основные требования

1. Увеличить объем продаж указанных продуктов в соответствии с маркетинговыми стратегиями, целями и задачами для данного округа.
2. Поддерживать и улучшать рабочие взаимоотношения с руководством и сбытовым персоналом компании-дистрибьютора, а также с персоналом всех ключевых клиентов на данной территории, чтобы активизировать деятельность компании в области продаж.
3. Использовать свой опыт и знание инжиниринговых технологий Norton в ходе решения возникающих у клиентов проблем, касающихся применения шлифовальных продуктов и материалов.
4. Организовывать и проводить встречи с дистрибьюторами, чтобы убедиться, что их сбытовой персонал хорошо знает технические спецификации и области применения товарных линий Norton.
5. Поддерживать современную систему регистрации и учета клиентов, продукции и дистрибьюторов, а также вести подробную документацию.
6. Анализировать и своевременно предоставлять окружному менеджеру по продажам точную информацию о рынке, касающуюся успешности маркетинговых стратегий и программ на данной территории. В частности, речь идет о ценовой ситуации на рынке, а также о деятельности и продуктах конкурентов.

Менеджер по работе с клиентами подотчетен окружному менеджеру по продажам вместе с торговыми представителями, другими менеджерами по работе с клиентами, супервайзерами, территориальными менеджерами, старшими менеджерами по работе с клиентами и окружными менеджерами по продукту. Сотруднику, занимающему данную позицию, не подчиняется никто, хотя торговый представитель может быть на время прикреплен к нему для обучения.

Рис. 9-3. Реклама корпорации CSC, в которой торговый представитель компании позиционируется как составляющая товарного предложения (продолжение)

Менеджер по работе с клиентами должен будет обеспечивать охват определенной территории, которая может изменяться в размерах от нескольких округов до целого штата.

Он продает различные продукты, такие как шлифовальный материал с покрытием, на керамической связке, на органической связке и на основе алмаза, свободное абразивное зерно, алмазный инструмент для правки и смазочно-охлаждающую жидкость. Менеджер по работе с клиентами реализует продукцию через различные каналы распределения, включая дистрибьюторов, прямых клиентов и OEM-производителей. Продукция находит широкое применение в различных отраслях промышленности, таких как автомобильная, литейная и сталелитейная, стекольная, керамическая и подшипниковая. Чтобы показать свою способность реагировать на появляющиеся возможности сбыта, сотрудник, занимающий эту должность, обязан продемонстрировать свои знания о системах обработки данных о клиентах, осведомленность об инновациях и планах развития различных отраслей.

Основной его обязанностью будет постоянное расширение территории продаж и доли рынка в отведенной ему зоне ответственности и, в случае необходимости, оказание поддержки на других территориях. Хотя сотрудник, занимающий эту должность, имеет дело с крупными клиентами и помогает окружному менеджеру по продажам в особых проектах, основная обязанность по предоставлению техобслуживания возлагается на дистрибьюторов компании Norton.

Чтобы продать продукт клиенту, занимающий эту должность сотрудник анализирует производственную систему клиента и технически обосновывает свое предложение кастомизированного или стандартного продукта для удовлетворения потребностей клиента. Во многих случаях кастомизированные продукты требуют специальной формовки и проектирования в представительстве компании Norton (Вустер). Большое значение имеет опыт этого менеджера в таких вопросах, как анализ клиентов и определение ключевых факторов, влияющих на принятие решения о покупке и, соответственно, на увеличение объемов продаж.

В ходе продаж шлифовальных материалов через дистрибьюторов менеджер по работе с клиентами тесно сотрудничает с их сбытовым персоналом. Он участвует в деловых встречах с клиентами и помогает в решении технических и административных проблем, таких как применение продуктов компании Norton, обучение навыкам продаж и управлению продажами на определенной территории.

Кроме того, он помогает дистрибьютору в установлении и поддержании определенного уровня товарных запасов, необходимого для удовлетворения требований клиентов. Занимающий эту должность постоянно работает с заказами и товарными запасами, чтобы максимизировать уровень продаж, свести к минимуму вероятность устаревания продуктов, и предоставляет

Рис. 9-3. Реклама корпорации CSC, в которой торговый представитель компании позиционируется как составляющая товарного предложения (продолжение)

производственному отделу прогнозы относительно будущих потребностей клиентов. Менеджер по работе с клиентами мотивирует дистрибьюторов, работающих на отведенной ему территории, достигать максимальной эффективности и проводит встречи с ними, чтобы удовлетворять их потребности. Чтобы максимально повысить эффективность каналов сбыта, занимающий эту должность сотрудник анализирует систему дистрибуции конкурентов и разрабатывает план действий на отведенной ему территории. Он разрабатывает стратегию дистрибуции, чтобы удовлетворять потребности рынка в будущем.

Чтобы укрепить позиции компании на рынке, он анализирует потребности рынка и воздействие, которое они будут оказывать на компанию. Он разрабатывает план действий и предоставляет свои рекомендации окружному менеджеру по продажам, чтобы помочь ему в разработке успешных стратегий продаж и программ функционирования продукта на рынке. Занимающий эту должность постоянно следит за новыми и существующими возможностями применения шлифовальных материалов и способен быть членом консультационного совета компании.

В ходе реализации продукции Norton Company сотрудник, занимающий данную позицию, контактирует с сотрудниками различного управленческого уровня компаний-клиента. Среди них инженеры, начальники цехов, агенты по закупкам и топ-менеджеры компании. Обычно в процессе принятия решения о покупке принимают участие несколько человек, что требует от менеджера устанавливать и развивать личные взаимоотношения, используя свое умение общаться с людьми, для того чтобы добиваться максимального возврата на инвестиции, а также обеспечивать и поддерживать благоприятное отношение клиентов к Norton Company и ее продукции.

Сотрудник, занимающий данную позицию, часто вступает в контакт с производителями сходных товарных линий в различных отраслях. В рамках компании этот сотрудник часто имеет дело с департаментами сервисного обслуживания, регулирования цен, обеспечения качества продукции, управления продуктом и управления производством. От сотрудника, занимающего данную позицию, требуются частые перемещения по отведенной ему территории. Количество и продолжительность этих перемещений зависят от размера территории. Кроме того, менеджер по работе с клиентами посещает курсы, семинары и две ежегодные встречи окружных менеджеров.

Сотрудника, занимающего данную позицию, практически не требуется контролировать напрямую, он способен самостоятельно решить все проблемы, возникающие в зоне его ответственности. Часто сотрудник, занимающий данную позицию, оказывает помощь окружному менеджеру по продажам в реализации особых проектов в округе. Они регулярно связываются для того, чтобы обеспечить непрерывный обмен информацией о событиях, происходящих в данном округе. Он демонстрирует свой опыт в обработке и проверке

Рис. 9–3. Реклама корпорации CSC, в которой торговый представитель компании позиционируется как составляющая товарного предложения (продолжение)

всех жалоб и в поддержании современной системы отчетности на данной территории. Он соблюдает необходимую периодичность встреч с клиентами и другим персоналом и продолжает доводить до максимума объемы продаж крупным клиентам.

Эта позиция требует успешного опыта работы на позициях супервайзера и территориального менеджера, а также отличного знания товарных линий компании и владения технической информацией. Сотрудник должен в совершенстве знать практику управления производством и использовать это знание для достижения лучших результатов. Он должен иметь опыт работы в сфере продаж, коммуникаций, взаимоотношений с клиентами, эффективно работать с маркетинговыми и промо-материалами и планами, а также предлагать новые идеи сбытовому персоналу и специалистам отдела маркетинга. Сотрудник, занимающий данную позицию, должен хорошо знать продукты конкурентов, разрабатывать антиконкурентные стратегии и доводить эту информацию до сведения руководства. Высокий уровень дисциплины, мотивированность, энтузиазм и профессионализм абсолютно необходимы. Сотрудник, занимающий данную позицию, должен иметь около семи лет опыта сбытовой деятельности и быть признанным экспертом в области технологии и продаж шлифовальных материалов.

Организация работы сбытового персонала

Существует три типа организации службы сбыта, хотя в компаниях, которые могут позволить себе содержать большой штат продавцов, можно обнаружить признаки всех этих типов. Какой вариант организации лучше всего подходит для конкретной компании, зависит от размера ее самой и доступных ей ресурсов, от продукции, которой она торгует, от природы рынка, на котором она работает (включая отдельные сегменты и покупательское поведение в каждом из них), от роли, отведенной торговым посредникам, взаимоотношений отдела сбыта компании с дистрибьюторами, от навыков, знаний и способностей людей, занятых в службе сбыта, ширины товарной линии и множества финансовых соображений, включая прибыль, которая определяет размер средств, выделяемых из бюджета на рекламную деятельность.

Организация службы продаж по географическому принципу встречается в промышленном маркетинге чаще всего. За торговым представителем закреплена зона ответственности – территория, на

которой он занимается продажей продуктов компании всем обслуживаемым клиентам. При всех прочих равных условиях организация по географическому принципу, скорее всего, окажется наиболее экономичной, позволяющей продавцу свести к минимуму время и усилия на перемещение от одного клиента к другому. Разделение всей территории продаж на подобные зоны ответственности дает возможность охватить всех клиентов данного региона, так как не возникнет разногласий относительно того, какие торговые представители и каких клиентов должны обслуживать. Кроме того, можно оценить рыночный потенциал географических территорий, что помогает контролировать деятельность продавцов.

Организация работы сбытового персонала по географическому принципу выгодна и для клиента. Один торговый представитель компании-продавца предлагает полный набор продуктов, производимых компанией, что позволяет быстрее и удобнее делать заказы. Товарную линию можно продавать как комплексную систему, а это может оказаться важным преимуществом для клиента, которому выгодно покупать взаимосвязанные продукты у одного поставщика, предлагающего в том числе услуги по разработке продукта и технической поддержке.

В компаниях с несколькими товарными линиями, обслуживанием которых часто занимаются отдельные товарные подразделения, иногда можно найти так называемую *объединенную организацию* службы продаж. Объединенная организация является разновидностью организации по географическому принципу. Один торговый представитель продает продукцию двух или более отдельных товарных подразделений клиентам на определенной географической территории. Объединенная организация имеет все преимущества специализации по географическому принципу, включая экономическую эффективность. Между тем из-за нее могут возникнуть некоторые управленческие проблемы. В частности, менеджеры по продукту могут заподозрить, что сбытовой персонал уделяет больше внимания одним продуктам в ущерб другим, или что сбытовой персонал имеет лучшую квалификацию для продажи одних продуктов в ущерб другим.

Организация службы продаж по принципу товарной специализации позволяет продавцам акцентировать свое внимание на небольшой группе продуктов всей товарной линии компании. Организация по принципу товарной специализации может оказаться эффективной, если общие объемы продаж компании имеют значительный размер и если требования к продаже отдельных товарных групп значительно отличаются друг от друга. Для продажи различных продуктов

не только могут требоваться разные знания продукта и навыки продаж, но и модели покупательского поведения для этих продуктов могут отличаться настолько, что может потребоваться специализация по продукту. Например, системы обработки данных и офисное оборудование компании IBM продаются через разные маркетинговые каналы и группы продавцов. Хотя многие клиенты могут приобретать оба типа продукции, эти два рынка значительно отличаются. Кроме того, закупочные центры и процесс закупки даже в одной и той же компании-клиенте, скорее всего, будут значительно различаться.

Важным преимуществом этой формы организации службы продаж является лучшее знание продукта, которое является следствием специализации. Это приводит к повышению конкурентной эффективности. В конечном итоге, объем продаж группы продуктов может увеличиться за счет концентрации на нем сотрудников службы сбыта. Считается, что развитие новых рынков наиболее эффективно, когда торговые представители несут ответственность за конкретные продукты.

К недостаткам организации службы сбыта по принципу товарной специализации можно отнести увеличение торговых издержек, возникающее из-за того, что на одной и той же территории работают двое или больше торговых представителей, а также раздражение, иногда охватывающее промышленных покупателей, вынужденных приобретать все необходимые продукты компании у разных торговых представителей. Большая часть компаний, сбытовой персонал которых работает по принципу товарной специализации, обнаруживают, что в рамках этой формы организации им нужна и географическая специализация. Из-за дублирования функций, возникающего по причине существования нескольких типов организации работы продавцов, вероятно, не только затраты торговых представителей на перемещения будут выше, чем при других типах организации, но и затраты на управление продажами, включая рекрутинг, отбор, обучение и контроль, также увеличатся. Высокие затраты на товарную специализацию необходимо сравнить с выгодами, которые будут получены в результате ее использования, если она приведет к росту объемов продаж и прибыльности каждой товарной линии.

Специализация по рынку или по клиенту является основой третьего типа торговой организационной структуры. Как и специализация по продукту, она часто комбинируется с географической специализацией. Специализация по рынку или по клиенту часто используется в тех случаях, когда компания работает с четко определенными и

достаточно крупными группами клиентов, имеющих в достаточной степени различающиеся потребности и по-разному осуществляющих процессы закупок. Такая специализация имеет смысл, если торговые представители должны досконально знать своих клиентов. Специализация по клиенту или по рынку позволяет разным группам продавцов реализовывать практически одинаковые продукты, но при этом предложение услуг, способы продажи и отношения «покупатель–продавец» могут значительно отличаться для разных групп клиентов. Например, самолетостроительные компании обычно используют отдельные подразделения для продаж предприятиям военно-промышленного комплекса и другим компаниям, а также для работы с клиентами внутри страны и за ее пределами. Так же и производители промышленного покрытия организуют отдельные департаменты продаж для работы с железнодорожными, автомобильными компаниями, компаниями-субвладельцами, производителями электрооборудования или упаковочных материалов.

Управление клиентами общенационального масштаба

Когда один крупный клиент производит закупку в нескольких представительствах компании, маркетолог может обслуживать его, пользуясь программой для работы с клиентами общенационального масштаба. Программы по управлению клиентами общенационального масштаба (также используется термин «управление взаимоотношениями с прямыми, корпоративными или крупными клиентами») необходимы в сложных ситуациях закупки, но они привносят дополнительную сложность в организацию работы сбытового персонала. Одним из стимулов для заключения подобных соглашений является желание клиентов получить выгоду от комплексной закупки – в виде высокого уровня обслуживания и благоприятных ценовых условий.

Для всех этих программ характерна необходимость в координации действий, предпринимаемых в штаб-квартире клиента, с действиями на местном и региональном уровнях. Таким образом, менеджеру по работе с общенациональными клиентами может понадобиться помощь местных торговых представителей, которые также являются частью традиционной организации сбытового персонала по географическому признаку. В очень крупных компаниях для обслуживания общенациональных клиентов могут быть организованы специальные департаменты с торговыми представителями, работа которых организована по географическому принципу. В менее

крупных компаниях применение программы работы с общенациональными клиентами может проявляться лишь в назначении сотрудников, отвечающих за связи с крупными клиентами.

В результате масштабного исследования, посвященного организации сбытового персонала для обслуживания общенациональных клиентов, Шапиро (Shapiro) и Мориарти (Moriarty) пришли к выводу, что идеального решения в этой области не существует. Есть множество вариантов организации работы сбытового персонала, у каждого из которых есть свои преимущества и недостатки. Однако правильно разработанные программы по управлению общенациональными клиентами могут стать источником значительного конкурентного преимущества в том, что касается повышения уровня услуг и скорости реагирования на изменение потребностей крупных, стратегически важных клиентов. Согласно наблюдениям Шапиро и Мориарти, организационная структура сама по себе не является решением проблемы – она должна поддерживаться соответствующими системами управления [1].

Важной обязанностью менеджера по работе с клиентами общенационального масштаба является развитие и координирование обслуживания, предоставляемого клиентам другими отделами, помимо отдела продаж. От действий менеджера по работе с клиентами общенационального масштаба будет зависеть уровень удовлетворенности клиентов, результативность и прибыльность работы с ними. Система поддержки общенациональных клиентов осуществляет 11 функций:

- поддержка информационных систем;
- выставление счетов и дебиторская задолженность;
- обслуживание на местах и техническая поддержка;
- логистика;
- управление производством;
- разработка эксплуатационных характеристик продукта;
- разработка и проектирование продукта;
- управление финансами (особенно в области ценообразования и кредитов);
- решение юридических вопросов;
- контроль (оценка прибыльности крупных клиентов);
- маркетинг.

Шапиро и Мориарти пришли к выводу, что информационные системы являются наиболее действенным инструментом совершенствования отношений «продавец–покупатель», и указали на то, что инвестиции в информационные технологии являются важным фактором конкурентоспособности компании. Наконец, беседы с руководителями

самых разных компаний позволили исследователям прийти к выводу, что успех программы по управлению клиентами общенационального масштаба зависит не только от разумной организации работы сбытового персонала для обслуживания крупных клиентов, но и от ориентированности на клиента, внутренней согласованности действий и поддержки со стороны топ-менеджеров [2].

Иерархия организационной структуры

Независимо от типа специализации (повторим, что сочетание географической специализации и специализации по рынку или по продукту является обычным явлением), структура сбытового персонала включает определенное число продавцов и менеджеров по продажам, каждый из которых играет важнейшую роль в реализации маркетинговой стратегии. Как правило, торговые представители отчитываются перед главным супервайзером, называемым окружным менеджером. В очень крупных сбытовых структурах окружной менеджер, помимо управления торговыми представителями, может исполнять ряд дополнительных обязанностей: управление представительством компании и сервисными службами, презентация компании в местном бизнес-сообществе и т. д. Если дело обстоит именно так, то рутинные обязанности по надзору и контролю могут быть возложены на супервайзера продавцов.

Количество уровней управления в иерархической структуре между торговым представителем и гендиректором по продажам будет зависеть от размера департамента сбыта и, в значительной степени, определяться нормой управляемости (максимальное число сотрудников, подчиненных одному руководителю). Хотя жесткие правила об оптимальных нормах управляемости уже признаются устаревшими в теории управления, обычно считается, что оптимальное количество сотрудников, подотчетных руководителю, — 6–7 человек. Значительные отклонения от этой нормы следует изучить, чтобы установить, насколько они обоснованны.

Чтобы проиллюстрировать концепцию нормы управляемости и перечислить некоторые общепринятые управленческие позиции, представим себе сбытовую структуру, насчитывающую 120 полевых торговых представителей. Если за норму управляемости принять количество 6 человек, то потребуется приблизительно 20 окружных менеджеров, отчитывающихся в среднем перед 3 региональными менеджерами. Эти региональные менеджеры, в свою очередь, будут отчитываться перед вице-президентом по продажам

или общенациональным менеджером по продажам. Перед региональным менеджером в крупной организации могут отчитываться менеджеры филиалов. Иногда термин «менеджер торговой зоны», применяемый для обозначения сотрудников на любом из нескольких уровней организации сбыта, используется по отношению к сотрудникам, работающим в небольшой географической зоне, и руководителям более низких уровней. В разных компаниях часто используются различные названия для обозначения одинаковых должностных позиций, занимаемых сотрудником на различных уровнях сбытовой структуры.

Обязанности полевых менеджеров по продажам станут понятней после того, как мы рассмотрим до конца программу по управлению сбытовым персоналом и обсудим проблему распределения торговых усилий продавцов.

Рекрутинг и отбор

Разработка эффективной организации сбытовой деятельности начинается с процесса рекрутинга и тщательного отбора торговых представителей. При этом следует руководствоваться тщательно подготовленной должностной инструкцией торгового представителя. Ответственность за рекрутинг и отбор торговых представителей может быть возложена на окружного менеджера по продажам или координироваться через центральный офис продаж – это зависит от размеров организации, ее политики и профессионализма ее руководства. Обычно ответственность за рекрутинг и отбор сбытового персонала возлагается на местного менеджера, хотя процесс отбора тщательно планируется и контролируется специалистами из главного офиса.

Промышленный торговый представитель должен быть весьма хорошо образован и обучен. Необходимо ли ему техническое образование, такое как начальное инженерное, зависит от нескольких факторов, включая техническую сложность продукта и объем знаний о продукте, необходимый для того, чтобы эффективно его продавать. Многие компании полагаются на колледжи и университеты как на основной источник «новых сил» в сфере продаж. Часто в программу обучения продавцов входит стажировка (на период до двух лет) в отделе управления продуктом или в инженерном отделе промышленной компании. Независимо от того, какое образование они получили, новые торговые представители должны будут пройти тщательное обучение, чтобы приобрести необходимые знания о продукте.

Необходим некий компромисс между процессом отбора и программой обучения. Компания может снизить затраты на обучение, нанимая торговых представителей, уже обладающих необходимыми знаниями и навыками. Как правило, это означает переманивание опытных торговых представителей у конкурентов, дистрибьюторов и клиентов. Таким образом можно сузить зону поиска, но компании, вероятно, придется платить новым сотрудникам более высокую заработную плату, для того чтобы привлечь их. Однако если компания готова инвестировать в обучение, из большого количества источников может быть привлечен более молодой, менее опытный и более дешевый персонал.

Правильно построенная программа рекрутинга будет стабильной и позволит создать кадровый резерв службы сбыта. Запланированное пополнение штата продавцов можно будет осуществлять постепенно, избегая лишних затрат и ошибок, возникающих из-за поспешной замены торгового представителя или скоропалительного привлечения нового сотрудника. Тщательный процесс рекрутинга и отбора может оказаться наиболее эффективным способом уменьшения текучести кадров, которая может стать причиной значительных расходов компании.

Отбор — это процесс оценки кандидатов по критериям, представленным в перечне обязанностей. Данные, на основании которых проводится оценка, можно получить из трех источников — анкета соискателя, личные интервью и тесты.

Существует множество разных типов тестов, разработанных сторонними компаниями, для оказания помощи в процессе подбора сотрудника на должность торгового представителя. Подобные тесты могут быть разработаны и самой компанией, нанимающей сотрудников. К числу наиболее популярных относятся тесты профессиональных интересов, тесты интеллекта, способностей и знаний.

Так называемые личностные тесты, при помощи которых делаются попытки определить эмоциональные, социальные и мотивационные аспекты поведения человека, хотя и могут оказаться полезными в некоторых ситуациях, как правило, считаются наименее заслуживающими доверия из всех психологических тестов. Оценка интересов и способностей является более исчерпывающей и может оказаться особенно полезной, если у компании есть база данных, при помощи которой можно связать успешность работы сотрудника в компании с определенными показателями, продемонстрированными в ходе этих тестов. Следовательно, психологические тесты необходимо использовать с осторожностью, они должны пройти проверку в компании, нанимающей сотрудника.

Анкеты соискателей могут быть очень важным источником информации и должны составляться очень тщательно. Сведения об образовании, предыдущем опыте работы и карьерных устремлениях соискателя чрезвычайно важны для того, чтобы установить, насколько он подходит для работы в отделе сбыта; именно они могут лечь в основу личного собеседования. Целью собеседования должно быть двухстороннее общение между соискателем и представителем компании, чтобы обе стороны смогли составить представление друг о друге.

Собеседование, построенное таким образом, чтобы проверить, как ведет себя соискатель под давлением или как он отреагирует на неожиданный вопрос по незнакомой ему теме, является неправильным. В особых случаях собеседование могут вести два или более человек, однако слишком большое количество интервьюеров может создать нежелательное давление на соискателя. В ходе правильно построенного собеседования соискатель получает возможность задавать вопросы и много узнать о компании, ее рынках, ее продукции и специфике работы. Серьезный соискатель придет на собеседование подготовленным и будет задавать вопросы, опираясь на уже имеющуюся у него информацию. Двухстороннее общение позволяет проводить собеседования при приеме на работу наиболее результативно.

Обучение

Что необходимо торговому представителю для того, чтобы быть эффективным? Ответ на этот вопрос содержится в должностной инструкции. К числу качеств, необходимых торговому представителю для того, чтобы успешно вести свою деятельность, следует отнести знание продукта, компании, клиентов, рынков и конкурентов, навыки продаж, а также лояльное отношение к компании, продукту и к самой работе. Каждое из этих качеств может стать предметом обучения. В промышленных компаниях наиболее часто основное внимание уделяют знаниям торгового представителя, особенно его знанию продукта, и недооценивают важность других его способностей или качеств. Некоторые компании пополняют свой штат продавцов главным образом сотрудниками из конструкторско-технологических отделов, обладающими минимальным знанием клиентов и не владеющими навыками продаж в совершенстве.

Традиционно принято назначать новичка работать с опытным торговым представителем, но такой подход к обучению сбытового персонала представляется сомнительным. Этот метод обучения по принципу «наседки» имеет определенное преимущество: новичок

сразу приступает к активной деятельности, — но часто его обучение поручают торговому представителю, недостаточно подготовленному для того, чтобы обучать продажам. Слишком часто все обучение сводится к инструкции: «Смотри, что делаю я, и делай то же самое». Это ведет к возникновению нескольких очевидных проблем. В частности, новичку может быть не вполне понятно, почему деятельность старшего торгового представителя так эффективна, или чем вообще занимается последний. Кроме того, старший торговый представитель может оказаться не слишком хорошим примером для подражания.

Многие консалтинговые компании и коммерческие организации в настоящее время предлагают очень эффективные программы обучения продажам, учитывающие потребности различных клиентов. Эти компании обычно используют передовые, наиболее современные техники, включая работу с видео- и аудиозаписями, ролевые игры, программы самообразования и т. д. Профессионализм этих компаний объясняет несколько большие затраты, связанные с приобретением их услуг, по сравнению с затратами на программы обучения, разработанные по принципу «сделай сам» для своих собственных торговых представителей.

Контроль деятельности и мотивация

Контроль деятельности — это руководство торговыми представителями в процессе выполнения ими своих повседневных функций и предоставление им необходимых ресурсов, включая непрерывное обучение и возможности личного развития. Контроль деятельности, по определению, осуществляется в рамках отношений «руководитель–подчиненный». Каждый менеджер контролирует деятельность подотчетных непосредственно ему сотрудников. Контроль деятельности включает обязанность управлять действиями торговых представителей, но не ограничивается этим. Функции лица, осуществляющего контроль деятельности, включают истолкование и претворение в жизнь политики компании, исполнение роли связующего звена между торговыми представителями и руководителями организации, выработку стандартов производительности — как посредством формального определения целей, так и неформальным примером, который он сам подает, создавая благоприятную рабочую атмосферу и действуя постоянному развитию продавцов [3, с. 564–570].

Мотивация — это не мотивирование. Мотивация — это качество, присущее торговым представителям. Было бы ошибкой считать, что менеджер по продажам мотивирует торгового представителя.

Скорее, создавая благоприятную рабочую атмосферу, устанавливая стандарты производительности и т. д., менеджер может повысить и направить мотивацию сбытового персонала. Используя денежные компенсации и другие формы стимулирования сбыта, такие как курсы продавцов, менеджер мотивирует торговых представителей.

Для промышленных торговых представителей сам характер их работы может оказаться чрезвычайно мотивирующим. Во-первых, во всех продажах или попытках добиться заключения сделки, убедить потенциального клиента купить продукт присутствует определенный вызов. Во-вторых, интеллектуальным вызовом является понимание потребностей клиента и характера процесса принятия решения о закупке, а также поиск решения его проблем. Кроме того, промышленному торговому представителю необходимо овладеть всем объемом знаний о продукте, отрасли клиента и его конкурентной среде, чтобы применять эти знания в конкретной ситуации закупки.

Одной из типичных характеристик работы торгового представителя является тот факт, что он работает один, вдали от непосредственного начальника, осуществляющего контроль над его деятельностью. Это обстоятельство отличает проблему мотивации и контроля деятельности торгового представителя от тех ситуаций, когда руководитель и подчиненный работают рядом и регулярно общаются. Из-за физической изоляции торгового представителя от руководства и коллег, а также из-за самого характера его работы настрой и мотивация промышленного торгового представителя могут проявляться по-разному – от депрессии, возникающей из-за постоянных отказов клиентов, и огорчений, полученных в процессе покупки, до восторга, вызванного получением крупных заказов и достижением успеха в решении проблем клиентов.

Было проведено несколько интересных исследований существующих практик контроля и факторов внешней среды, которые влияют на результаты работы торгового представителя и его удовлетворенность собственной работой. Исследование Черчилля (Churchill), Форда (Ford) и Уокера (Walker), посвященное анализу деятельности торговых представителей, подтвердило многие более ранние выводы и добавило к ним несколько новых догадок. Были выявлены некоторые взаимосвязанные компоненты, влияющие на удовлетворенность торговых представителей своей работой. Среди них – характер самой работы, коллеги, руководство, политика компании и оказываемая ею поддержка, оклад, возможности карьерного роста и клиенты. Ознакомимся с выводами, к которым пришли авторы данного исследования.

Чувство удовлетворенности промышленных торговых представителей своей работой связано с тем, насколько тщательно контролируется их деятельность. Оказалось, что торговые представители предпочитают, когда их деятельность внимательно контролируется. Они считают, что это позволяет лучше понять цели собственной работы, общую политику компании и предъявляемые к ним ожидания. Этот вывод противоречит ранее высказанным предположениям о том, что продавцы предпочитают независимость и самостоятельность. Очевидно, что в случае с промышленными торговыми представителями это не так.

Удовлетворенность работой промышленных торговых представителей в значительной степени зависит от осознания ими возможности высказывать свое мнение при определении стандартов, по которым оценивается их труд. Точно так же они испытывают большее удовлетворение от своей работы, когда чувствуют, что могут внести свой вклад в определение политики и деятельности компании.

Готовность к нововведениям, которая требуется от торгового представителя, отчасти способствует испытываемому им чувству удовлетворения от работы, однако негативно влияет на отношение к руководству и политике компании. Таким образом, хотя торговый представитель готов самостоятельно искать решение проблем клиента, он хочет внимательного контроля своей деятельности и поддержки.

Удовлетворенность торгового представителя своей работой непосредственно связана с ощущением, что он четко понимает, какие к нему предъявляются требования и как их выполнить. Это заключение поддерживает высказанное ранее утверждение о значении должностной инструкции.

Интересно и то, как в зависимости от срока работы на предприятии изменяется степень удовлетворенности сотрудников своей деятельностью. Торговые представители, которые занимаются этой работой 5–15 лет, менее удовлетворены ею, чем те, которые проработали меньший или больший срок. Выше всего удовлетворенность тех торговых представителей, которые проработали 2 года или меньше. Причины сравнительно высокого уровня удовлетворенности работой торговых представителей с большим стажем не были установлены из-за того, что в исследовании участвовало незначительно число

таких респондентов. Для более молодых торговых представителей была важна, главным образом, возможность карьерного роста. Вероятно, основным источником чувства удовлетворенности своей работой был тот факт, что они рассматривали ее лишь как средство для достижения определенных целей.

Частота контактов с непосредственным руководителем не оказывает значительного влияния на степень получаемого сотрудником удовлетворения от работы. Качество отношений с ним важнее, чем частота контактов.

Как выяснилось, промышленные торговые представители готовы принимать указания от нескольких отделов, и это не оказывает значительного негативного влияния на их удовлетворенность работой. Этот вывод соответствует самой природе промышленных продаж, когда торговый представитель должен работать с несколькими различными отделами для того, чтобы найти лучшее решение проблем своего клиента. Однако этот вывод противоречит общепринятому мнению о значимости единоначалия и о том, что людям не нравится получать указания более чем из одного источника [4, с. 323–332].

Результаты этого интересного и важного исследования вносят значительный вклад в наше понимание мотивации и результативности промышленного сбытового персонала, а также подчеркивают важность роли, исполняемой главным супервайзером.

Черчилль, Форд и Уокер разработали модель мотивации и результативности сбытового персонала на промышленном рынке. На основе этой модели они получили 37 поддающихся проверке предположений, которые должны стать основой для дальнейших исследований. Согласно предложенной модели, результативность торгового представителя зависит от его мотивации, способностей и восприятия им своей роли в организации. Каждый из этих трех компонентов зависит от личных качеств сотрудника, характеристик компании, в которой он работает, и его окружения. На мотивацию торгового представителя в значительной мере влияет вознаграждение – внешнее, зависящее от признания его заслуг другими людьми (заработная плата, уверенность в завтрашнем дне, признание), и внутреннее, которого торговый представитель добивается самостоятельно (чувство самореализации, карьерный рост, личный рост и рост собственной значимости). Это вознаграждение, совместно

с восприятием собственной роли в организации, определяет удовлетворение, получаемое торговым представителем от своей работы. Задания, базирующиеся на нечетком определении роли, а также вероятность возникновения конфликтов с руководством и клиентами могут привести к психологическому дискомфорту и в значительной мере снизить удовлетворенность торгового представителя его работой. Для основательной проверки предположений, сформулированных на основе этой модели, понадобится проведение масштабных исследований [5, с. 156–168].

Компенсации

Компенсации торговым представителям, как правило, предполагают три типа выплат — фиксированный оклад, комиссионные и бонусы. Можно найти такие планы компенсаций, которые предусматривают только фиксированный оклад сбытового персонала или только комиссионные, но обычно они включают как фиксированные, так и переменные составляющие. Для всех торговых представителей — независимо от того, с промышленными или потребительскими продуктами они имеют дело — примерно 65% всех компенсационных выплат являются фиксированными и около 35% приходится на комиссионные и бонусы. В планах компенсаций сбытовому персоналу на промышленном рынке фиксированный оклад обычно составляет значительно большую часть общей суммы — примерно от 75% до 90%. Довольно часто встречаются планы компенсаций, основанные практически исключительно на окладе, в которых предусмотрены лишь небольшие бонусы за достижение определенных результатов.

Считается, что комиссионное вознаграждение торгового представителя является действенным стимулом, мотивирующим сотрудника к увеличению числа заключенных сделок и непосредственно увязывающим компенсацию с его достижениями. Из-за специфики работы в сфере промышленных продаж не рекомендуется, чтобы переменные вознаграждения составляли значительную долю компенсационного пакета. Снижению полезности и эффективности комиссионных в сфере промышленных продаж способствуют несколько факторов.

Во-первых, специфика процесса закупки на промышленном рынке такова, что от момента самой продажи до проявления результатов сделки часто проходит значительное время. Торговый представитель может хорошо справляться со своими обязанностями, но результаты продаж проявятся лишь через несколько месяцев или даже лет. Таким образом, вознаграждение усилий сбытового персо-

нала непосредственно по результатам продаж может оказаться несправедливым.

Во-вторых, на результаты продаж в определенный момент времени может влиять множество факторов помимо действий самого торгового представителя. К числу этих факторов относятся имидж компании, качество продукта, ценообразование и дистрибуция. Стимулирование сбыта включает рекламу, распространение различных промо-материалов, послепродажное обслуживание покупателей и т. д. Торговый представитель может упорно трудиться в течение нескольких месяцев и упустить возможность завершить сделку лишь из-за того, что конкуренты предложили потенциальному клиенту более низкую цену.

В-третьих, иногда не следует требовать от торгового представителя немедленного заключения сделки. Поощрительные выплаты могут заставить торгового представителя слишком агрессивно добиваться завершения сделки.

Однако в большинстве ситуаций небольшие компенсации могут оказаться уместными. В некоторых ситуациях они могут поощрять торгового представителя приложить дополнительные усилия или сфокусироваться на основном результате всех его действий – заключении сделки. Переменная составляющая компенсаций торгового представителя может состоять из комиссионных, выплачиваемых как процент от продаж, или бонуса, представляющего собой единовременную выплату за достижение поставленных перед продавцом целей. Бонусы могут назначаться за привлечение новых клиентов, выполнение плана продаж (либо самим торговым представителем, либо командой окружных продавцов), за вклад в повышение уровня валовой прибыли и т. д.

Некоторые компании пытаются сбалансировать продажи всех продуктов своей товарной линии, предлагая компенсации или бонусы в зависимости от ассортимента проданных продуктов. При этом могут использоваться различные методы – от назначения более высоких комиссионных за более прибыльные продукты или за продукты, которые сложнее продавать, до бонусов, для получения которых необходимо достичь определенного уровня продаж по каждой из товарных линий.

План компенсаций, используемый компанией, должен отражать цели ее сбытовой деятельности. Оклад, являющийся обычно самым важным элементом компенсационного пакета, выплачивается за исполнение определенных обязанностей, независимо от результатов продаж. Чем больше составляющая оклада в компенсационном пакете, тем

большой контроль следует менеджеру по продажам осуществлять над торговыми представителями. Торговые представители, основную часть компенсационного пакета которых составляют комиссионные, могут неохотно выполнять задания, не приводящие к более или менее быстрым результатам продаж. Оклад торгового представителя является вознаграждением за поиск новых клиентов, развитие новых рынков, вывод на рынок новых продуктов, сбор информации о рынке, экскурсии по предприятию для клиентов и осуществление других действий, влияние которых на объем продаж заметно не сразу.

Цель любого разумного плана компенсаций – привлечь и удержать квалифицированных торговых представителей, а также справедливо вознаградить их за потраченные усилия. Соответствующий этим требованиям уровень оплаты зависит от образования и опыта работы каждого конкретного человека, а также от конкуренции на местном рынке труда и в отрасли компании-работодателя. Способ оплаты труда сбытового персонала должен отражать специфику работы компании и ее цели.

Один из путей разработки программы компенсаций сбытовому персоналу – составить таблицу, в которой по вертикали расписать задачи торгового представителя, а по горизонтали – компоненты компенсационного пакета (оклад, комиссионные, бонусы). Каждая задача торгового представителя может быть оценена с точки зрения того, фиксированная или переменная компенсация полагается за ее выполнение. Подобный анализ также помогает разработать сбалансированную систему фиксированных и переменных компенсаций. Важно, чтобы эта система была ясна для торговых представителей, чтобы они понимали, как она работает и как будут вознаграждаться их усилия. Торговые представители должны видеть связь между своими усилиями и вознаграждением, предусмотренным этой системой.

Управление любым планом компенсаций требует введения системы оценок, позволяющей определить, насколько торговый представитель справился с задачей, за которую ему выплачивается вознаграждение.

Оценка и контроль

Чтобы создать эффективную и справедливую систему оценок, контроля и вознаграждения сбытового персонала, следует поставить перед сотрудниками компании четкие задачи, результаты выполнения которых могут быть измерены. Оценка деятельности сбытового персонала – это процесс сравнения результатов деятельности

с ранее установленными стандартами. Контроль — это обратная связь, или влияние, оказываемое этими результатами оценки на деятельность компании. Именно контроль позволяет вносить в деятельность предприятия коррективы, необходимые для достижения поставленных целей наиболее оптимальным способом. Таким образом, оценка — взгляд назад, контроль — взгляд вперед.

Стандарты, по которым оценивается деятельность торговых представителей, можно разделить на два типа. Во-первых, существуют количественные стандарты, квоты продаж, базирующиеся на прогнозах сбыта и оценке рыночного потенциала, устанавливаемые для территорий, отдельных клиентов, групп клиентов, продуктов компании и т. д. Во-вторых, существуют более субъективные стандарты и задачи, устанавливаемые менеджером по продажам после консультации с торговым представителем. Такие задачи могут включать повышение знаний о продукте, посещение семинаров по обучению навыкам продаж, привлечение новых клиентов, углубление знаний о деятельности конкурентов и т. д.

В секторе b-2-с оценка рыночного потенциала связана с анализом покупательской способности клиентов в данной географической зоне. Произвести такую оценку сравнительно легко, так как все необходимые данные о населении (доход и другие характеристики домохозяйств) и общем объеме розничных продаж можно получить из государственных или коммерческих источников.

На промышленных рынках оценка рыночного потенциала, скорее всего, будет основываться на таких показателях, как количество компаний, действующих в целевой отрасли (определяется Стандартной промышленной классификацией), количество сотрудников в этих компаниях, объем продаж у потенциальных клиентов, или на других показателях производственной деятельности. Подобные обзоры не всегда доступны, и компании могут оказаться перед необходимостью оплатить исследования рынка или доверить сбор необходимой информации своему сбытовому персоналу. Отраслевые торговые ассоциации, так же как и правительственные агентства, являются важным источником информации о потенциале рынка. Вышеназванные показатели необходимо изучить при помощи регрессионного анализа и других статистических методов, чтобы выяснить их связь со спросом на продукцию компании.

Часто целевые объемы продаж компании распределяются по географическим территориям в зависимости от того, какой процент рыночного потенциала представляет каждая из них. В общем виде это происходит так: общенациональный менеджер по продажам

распределяет целевые объемы продаж по регионам, региональный менеджер по продажам, в свою очередь, распределяет задания по округам, а окружной менеджер по продажам устанавливает квоты для каждого из своих торговых представителей. На каждом этапе этого процесса важно, чтобы сотрудники, которым назначают определенные квоты, чувствовали, что эти квоты определены с учетом предоставленной ими необходимой информации и на основании результатов дискуссий¹.

Система оценки результативности и управление по целям и задачам (Management by Objectives, MBO) также способствуют развитию торговых представителей и совершенствованию организации сбыта. Эта система предполагает, что менеджер по продажам проводит с торговыми представителями подробные обсуждения их потребностей и целей на ближайший период, а также выясняет, насколько они соотносятся с потребностями, целями и планами компании. Результаты этих обсуждений фиксируются и становятся основой для оценки деятельности в течение этого периода. В конце периода (по меньшей мере, ежегодно, а иногда и каждые полгода или ежеквартально) менеджер по продажам и торговый представитель снова проводят обсуждение, в ходе которого результаты работы торгового представителя оцениваются с учетом выполнения ранее установленных задач, и определяют новые задачи на новый период. Нет необходимости говорить, что честное и открытое обсуждение является необходимым условием функционирования подобной системы MBO и оценки результатов работы. Для использования этой системы менеджер по продажам должен пройти соответствующую подготовку, а оценка его результативности должна учитывать то, насколько хорошо он справляется с этой обязанностью.

Система оценки результативности и управление по целям и задачам часто являются частью общей системы развития персонала и планирования карьеры, целью которой является определение и развитие управленческого потенциала торговых представителей, а также обеспечение справедливости оценки и вознаграждения продавцов за их труд. В случае отсутствия в компании системы планирования карьеры торговые представители могут оказаться «в ловушке» своей работы, и возможности их карьерного роста могут быть сильно ограничены [6, с. 105–116].

¹ Francis E. Hummel, *Market and Sales Potentials* (New York: The Ronald Press Co., 1961) — прекрасный справочник по различным способам определения потенциала промышленного рынка и их применению.

Распределение усилий продавцов по сферам деятельности

Закрепление за торговыми представителями определенных территорий, продуктов или клиентов – одна из важнейших обязанностей менеджера по продажам, и для ее правильного выполнения требуются значительные аналитические способности. Принятые менеджером по продажам решения определяют эффективность торговых операций – связь усилий и результата, вклада и отдачи. Они также в значительной мере определяют успешность сбытовой деятельности и достижение поставленных целей.

Условия оптимального распределения усилий сотрудников знакомы любому, кто изучал основы экономики. Оптимальным распределением является такое, при котором предельная отдача от усилий одинакова для всех объектов, к которым эти усилия приложены. Другими словами, переключение усилий с одного клиента на другого, с одной территории на другую или с одного продукта на другой не увеличит общую отдачу, а может даже уменьшить ее. Очевидно, что для того, чтобы принять решение о распределении усилий, руководству необходимо проанализировать, как реагируют различные клиенты и группы клиентов на торговые усилия продавцов.

Ответная реакция на затраченные усилия в сфере сбыта

В основе проблемы, которую необходимо решить менеджеру по продажам, лежит необходимость установить связь между усилиями продавца (которые практически всегда измеряются числом проведенных деловых визитов) и результатами продаж. Очевидно, что это чрезвычайно сложная проблема, особенно в ситуациях закупки, когда между самим действием и его результатом проходит несколько месяцев. Можно рассматривать в качестве ответной реакции отклик отдельных клиентов или значительных по размеру групп клиентов, таких, например, как целые географические территории. Зависимая переменная в этом соотношении может принимать разные виды, например – общий объем продаж (в деньгах или в единицах проданной продукции) за определенный период, процент запросов клиента, которые продавец способен выполнить в определенный момент времени, вероятность добиться заключения сделки в ходе ближайшей деловой встречи и т. д.

Менеджер по продажам может подходить к оценке ответной реакции на затраченные усилия интуитивно и бессистемно, но может и отнестись к этому вопросу аналитически, привлекая для его решения даже специалистов по вопросам управления². Вне зависимости от уровня проводимого им анализа, менеджер должен приблизительно оценить отклик клиентов, чтобы принять решение об оптимальном распределении усилий. Хорошо обученный менеджер по продажам будет способен математически сформулировать функцию отклика клиентов и, скорее всего, сможет рассмотреть весь процесс с точки зрения вероятности получения того или иного результата. Функция отклика клиентов может быть оценена при помощи статистического анализа соотношения усилий и результатов продаж за предыдущие периоды; либо в контролируемых условиях может быть проведен эксперимент, в ходе которого торговые усилия в приложении к одним и тем же клиентам варьируются в течение определенного периода времени. Разница в откликах должна тщательно отслеживаться и анализироваться. В результате можно будет получить чрезвычайно ценные сведения, вполне окупающие сопутствующие издержки. По всей вероятности, модели, основанные на принципе «запаздывающих» отношений между зависимой и независимой переменной, — такие, в которых ответная реакция одного периода поставлена в зависимость от усилия, совершенного не только в этом, но и предыдущих периодах, — окажутся более точными, чем модели, ограничивающиеся изучением данных только за один период.

В тех ситуациях, когда промежуток времени между моментом приложения усилий и результатами продаж слишком продолжителен и не позволяет четко выявить зависимость одного от другого, менеджер по продажам может рассмотреть какой-либо промежуточный результат, например изменение уровня осведомленности клиента и степени его доверия к компании. Хьюз (Hughes) предложил метод вычисления этих показателей [7, с. 32–38].

Модель CALLPLAN

Достаточно сложная модель распределения усилий продавцов по сферам деятельности была разработана и оптимизирована Лодишем (Lodish) [8, с. 25–40]. Модель CALLPLAN основана на подходе исчисления решений, разработанном Литтлом (Little)

² О возможном приложении научных методов управления к сбытовой стратегии см. David B. Montgomery and Frederick E. Webster, Jr., «Application of Operations Research to Personal Selling Strategy», *Journal of Marketing*, 32, 1 (January, 1968), 50–57.

[9, с. 466–485]. В этой модели субъективное суждение пользователя является важной переменной, используемой в интерактивном компьютерном анализе. Таким образом, менеджер по продажам может оценить и проверить результаты различных своих предположений и вероятностных оценок. (Подход исчисления решений был описан ранее, когда мы говорили о ценообразовании и моделях торгов.)

Модель CALLPLAN также предлагает торговому представителю и / или менеджеру по продажам оценить, как именно клиенты отреагируют на различную частоту деловых встреч. В модели учитывается время, затраченное торговыми представителями на перемещение между клиентами; время, затраченное на одну деловую встречу; прибыльность клиента. Частота встреч за период (то есть x встреч в месяц, квартал или, как правило, в год) является условной переменной в модели CALLPLAN. Проводится различие между уже существующими клиентами и потенциальными, и торговый представитель и / или менеджер по продажам указывает максимальное и минимальное количество деловых встреч с любым из клиентов в течение данного периода. Пользователь модели может определить функцию отклика клиентов, сначала в общем виде для всех клиентов $[r_i(x_i)]$, а затем с поправочным коэффициентом a_i для каждого типа клиентов, который отражает прибыльность набора продуктов, закупаемых клиентом, или приоритеты руководства в отношении разных клиентов. Цель – добиться максимального показателя $\sum_{i=1}^I a_i r_i(x_i)$ для всех клиентов I .

Территория торгового представителя разделяется на географические зоны J , в состав которых входят местности, посещаемые торговым представителем в течение одной поездки из дома или из офиса; g_j обозначает местность, в которой расположен данный клиент. Предполагается, что в каждой зоне на стандартную деловую встречу уходит время t_j . Предполагается, что каждая поездка в зону j занимает в среднем u_j единиц времени (измеряемого обычно в часах или в четвертях часа), а подотчетные расходы на нее достигают c_j . При этом NT_j – общее количество поездок в зону j , совершаемых в течение периода приложения усилий, а e – количество периодов приложения усилий в каждом периоде отклика. Следовательно, количество поездок в определенную зону в течение периода отклика составляет e умноженное на NT_j . Затем целью модели становится определить частоту визитов ко всем клиентам I , необходимую для доведения до максимума показателя z (общий объем продаж всем клиентам), из чего вычитаются дорожные расходы за период отклика, где:

$$z = \sum_{i=1}^I a_i r_i(x_i) - e \sum_{j=1}^J NT_j c_j.$$

Ограничение общего затраченного на продажи и поездки времени T , выражается следующим образом:

$$\sum_{i=1}^I t_i x_i + \sum_{j=1}^J NT_j u_j \leq T.$$

Количество поездок в одну зону зависит от количества встреч, проведенных с каждым клиентом в этой зоне:

$$NT_j = \text{Max}\{x_i \text{ такой, что } g_j = i\} \text{ для } j = 1, \dots, J.$$

Максимальное и минимальное количество встреч с каждым клиентом в течение периода совершения усилий выражается следующим образом:

$$\text{Min}_i \leq x_i \leq \text{Max}_i \text{ для } i = 1, \dots, I.$$

Сформулировав проблему таким образом, Лодиш смог разработать чрезвычайно эффективную процедуру инкрементного поиска, которая находит удачное решение проблемы, хотя и не может гарантировать, что оно является оптимальным. Используя эту модель, торговые представители могут оценить периодичность встреч, время, затрачиваемое на визиты, время, затрачиваемое на поездки, и т. д. Можно также проверить различные предположения об отклике клиентов.

Результаты этого анализа могут быть использованы для того, чтобы поделить территории продаж на более однородные по составу клиентов группы, что позволит лучше спланировать время торгового представителя. Лодиш разработал математическую модель, позволяющую реструктуризировать территории продаж, и сообщил, что пять компаний уже успешно ее используют [10, с. 30–36]. Другие исследователи сообщили об успешном развитии и применении дополнений к модели Лодиша. Можно ожидать, что ее развитие и оптимизация будут продолжены и в дальнейшем [11, с. 426–430].

Очевидно, что разработка модели CALLPLAN стала важным шагом вперед в исследовании распределения усилий промышленного сбытового персонала. Успешность использования модели демонстрирует жизнеспособность подхода исчисления решений. Этот подход позволяет решить многие проблемы, присущие использованию научных методов управления и компьютерных программ в принятии реальных управленческих решений. Однако успешное использование подобных моделей все же требует вынесения разумных управленческих суждений и простого здравого смысла.

Закрепление территорий и клиентов за торговыми представителями

Проблема распределения усилий до сих пор излагалась в терминах количественных — речь шла о количестве деловых встреч с клиентом за определенный период, о продолжительности встречи, о затратах на визит, поездку и т. д. Этот подход имплицитно предполагал, что все торговые представители одинаково эффективно исполняют свои обязанности и являются взаимозаменяемыми. На практике менеджер по сбыту — уже после того как принято оптимальное решение о распределении времени и усилий — должен изучить сильные и слабые стороны конкретных торговых представителей, их опыт работы, необходимость обучения, их предпочтения и учесть все это при принятии окончательного решения. Проблема закрепления клиентов за торговыми представителями становится особенно актуальной в условиях стратегического партнерства продавца и покупателя и при внедрении программ по обслуживанию клиентов общенационального масштаба.

Для того чтобы эффективно распределить клиентов между торговыми представителями, необходима значительная проницательность. Тщательный анализ поможет определить вероятные последствия принимаемых решений. Некоторые торговые представители могут наладить отношения с определенными клиентами лучше, чем другие, и клиенты могут настоятельно попросить менеджера по продажам, чтобы деловые встречи с ними проводили именно эти торговые представители. Образование, опыт работы и обучение торгового представителя могут оказаться особенно ценными для ведения дел с определенным клиентом.

И вновь Лодиш рассмотрел эту проблему в своей расширенной модели CALLPLAN. Пользуясь этой моделью, менеджер по продажам оценивает эффективность отношений каждого торгового представителя с каждым клиентом и учитывает результаты этой оценки при анализе периодичности деловых встреч и распределении территорий. Кроме вопросов о личной совместимости каждого из торговых представителей с сотрудниками закупочных центров клиентов, он может оценить, насколько важно иметь в достаточном количестве информацию о различных характеристиках клиентов, включая размеры и структуру закупочного центра, техническую сложность продукта и принадлежность компании к той или иной отрасли. Пользуясь моделью Лодиша, менеджер по продажам оценивает эффективность каждого торгового представителя и каждого клиента. Средняя

эффективность взаимоотношений торгового представителя с клиентом полагается равной единице. Корректировки в сторону увеличения и уменьшения этого значения делаются в промежутке от нуля до двух. Решение требует сочетания математического и линейного программирования. После того как решение найдено, менеджер по продажам может скорректировать свои действия, перераспределить нескольких клиентов и проверить, насколько эффективно и прибыльно полученное решение. Эта модель успешно используется в деятельности сбытового персонала, работающего с рекламодателями, с рекламными и медиабанговыми агентствами [12, с. 440–444].

Управление отношениями с клиентами

Отношения покупателя и продавца в промышленном маркетинге, как правило, становятся долгосрочными. Менеджер по закупкам озабочен поддержанием отношений с продавцами, на которых он может положиться. Он должен обеспечить надежность источника поставок качественной продукции или, в случае необходимости, услуг. Точно так же усилия, потраченные для привлечения нового клиента (а часто и для переманивания его у конкурентов), требуют установления долгосрочных отношений с этим клиентом, чтобы окупилась первоначальные затраты. По этим причинам сами продажи будут не так важны, как качество долгосрочных отношений между покупателем и продавцом.

Таким образом, торговые представители должны видеть свою задачу в установлении и поддержании долгосрочных отношений, а не просто в заключении сделки. Поэтому менеджеры по продажам должны разработать достаточно сложный набор критериев для того, чтобы оценивать эффективность работы торговых представителей. Кроме показателей объема продаж менеджер по продажам должен принимать во внимание то, насколько эффективно торговые представители планировали свои действия в работе с крупными клиентами, насколько хорошо они знают их закупочные центры и характерный для этих компаний процесс принятия решений, насколько хорошо они представляют интересы своих клиентов на предприятии, следя за тем, чтобы для решения проблем клиента был использован весь спектр возможностей компании [13, с. 127–136].

Автоматизация, которую всегда связывали только с производством или логистикой, «проникла» в промышленные продажи и промышленный маркетинг, особенно в форме *телемаркетинга*, означающего

просто использование телефона для связи с существующими и потенциальными клиентами. Для некоторых компаний телемаркетинг — это поддержка полевых продаж. Для других он стал отдельным маркетинговым каналом. В телемаркетинге также требуется использование компьютера для поддержания списка существующих и потенциальных клиентов, снабжения сбытового и обслуживающего персонала самой актуальной информацией о доступности продукта и ценах, для предоставления сотрудникам колл-центра сценария переговоров или регистрации заказов. Другие типы автоматизации продаж и маркетинговой деятельности включают системы поддержки торговых представителей и менеджеров по продажам, такие как отчеты о деловых встречах и затратах, регистрация заказов, контроль уровня товарных запасов и хранение данных о потенциальных клиентах. Кроме того, компаниями активно используются директ-мейл и система выполнения заказов, инструменты подготовки анализа и отчетов для менеджеров по продажам и маркетологов.

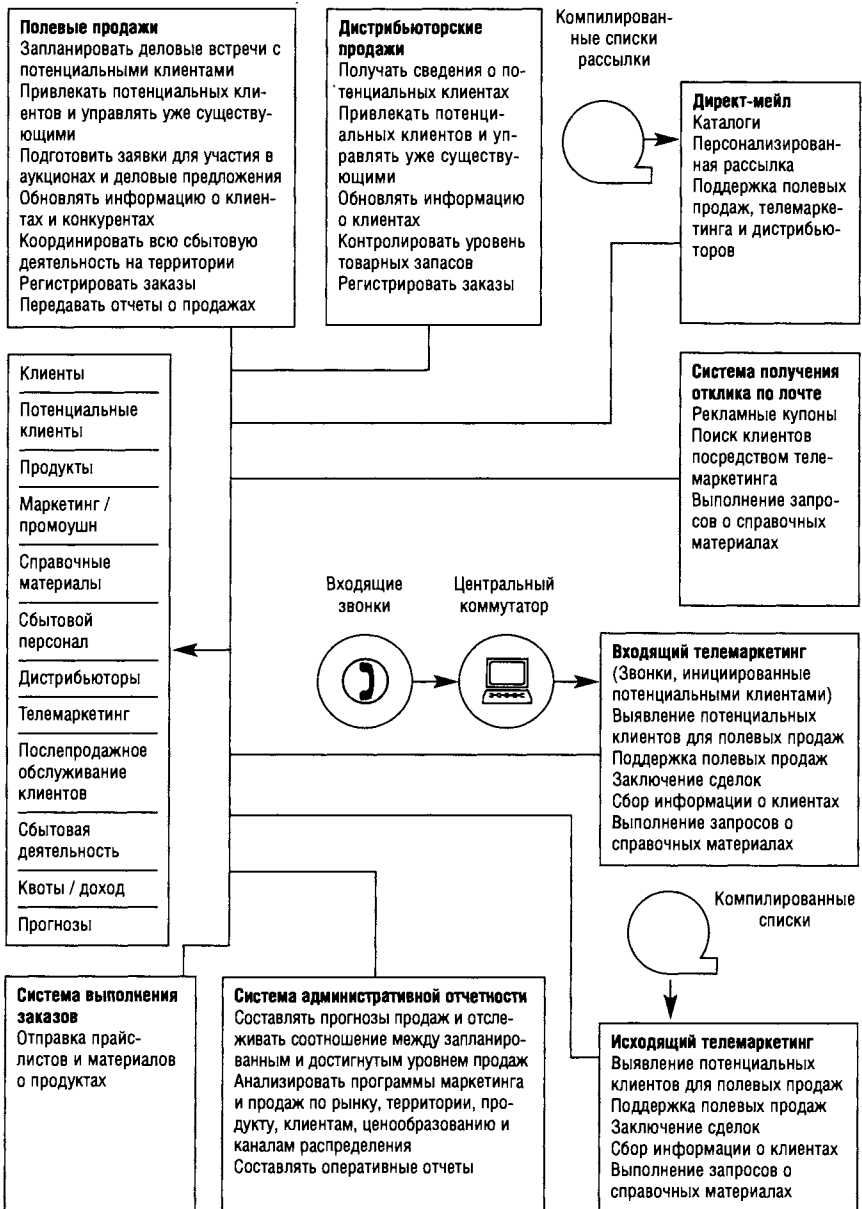
Мориарти (Moriarty) и Шварц (Swartz) разработали системы MSP (Marketing and Sales Productivity Systems), которые, по их мнению, выгодны по двум причинам:

- (1) повышают эффективность, автоматизируя выполнение повторяющихся задач, таких как ответы на запросы о материалах по продукту;
- (2) сокращают время, которое сбытовой персонал тратит на решение задач, не связанных непосредственно с продажами, таких как регистрация заказа и составление графика деловых встреч.

Мориарти и Шварц сообщают о том, что среди промышленных компаний, которые разработали успешные системы MSP, можно назвать Хегох, Excelan (производитель печатных плат и программного обеспечения), Hewlett-Packard и Chevron Chemical [14, с. 100–108]. На рис. 9–4 представлен пример интегрированной системы MSP.

Распространение систем MSP проявляется, например, в увеличении числа торговых представителей, пользующихся портативными компьютерами для того, чтобы получить доступ к базе данных компании, включая информацию о наличии продукта, о его применении, графики производства, прайс-листы и сведения о клиенте. Часто этой системой пользуются и дистрибьюторы. И торговый представитель, и дистрибьютор могут напрямую регистрировать заказы и предоставлять клиенту полную и актуальную информацию о наличии продукта и времени его доставки. Обычно при этом значительно сокращается продолжительность цикла выполнения заказа и повышается уровень обслуживания клиентов.

Рис. 9-4. Интегрированная система MSP для автоматизации бизнес-процессов



Системы MSP недешевы. Мориарти и Шварц оценили стоимость компьютерного оборудования и программного обеспечения в сумму \$3–7 тыс. на одного торгового представителя, а стоимость установки систем директ-мейла и телемаркетинга в \$30–100 тыс., причем дополнительные капиталовложения понадобятся для того, чтобы интегрировать все эти компоненты в систему MSP. Полностью интегрированная и действующая система может стоить компании \$10 тыс. или больше на одного торгового представителя, но она же является фактором успеха и препятствием для конкурентов. Инвестиции в информационные технологии, так же как и инвестиции в производственные мощности, стали важным источником конкурентного преимущества на промышленных рынках 1990-х годов [15, с. 43].

Использование телемаркетинга, систем телекоммуникаций и баз данных не только снижает затраты на прямые продажи и поддержание отношений с клиентами, но и освобождает время торговых представителей для решения различных проблем и привлечения новых клиентов. В отчете организации The Conference Board подчеркиваются многочисленные выгоды от сокращения торговых издержек, диагностирования сбытовой деятельности, выявления потенциальных клиентов, привлеченных в результате рекламных кампаний и директ-мейла, и превращения потенциальных клиентов в существующих [16]. Среди ведущих компаний, которые успешно используют систему телемаркетинга, – Hercules, Ingersoll-Rand, SPSS, DuPont, Pinkerton's, General Electric, 3M и Digital Equipment.

Вероятно, клиенты ценят удобство и эффективность регулярного осуществления повторных заказов по телефону, позволяющего не тратить время на визит торгового представителя, а также то обстоятельство, что телефонный звонок можно сделать именно в тот момент, когда возникнет такая необходимость. Это позволяет торговым представителям сосредоточиться на решении нестандартных проблем и развитии отношений как с новыми, так и с уже существующими клиентами. Стоимость контакта в телемаркетинге обходится примерно в \$18, в то время как визит торгового представителя может обойтись в \$400. Кроме того, телемаркетинг обычно повышает качество обслуживания клиентов и ценность отношений продавца и покупателя [17, с. 9–11].

Резюме

Характер деятельности торгового представителя и значимость долговременных отношений продавца и покупателя требуют от менеджера по продажам в промышленной компании очень большой

ответственности. Он отвечает за генерирование продаж в краткосрочной перспективе, чтобы выполнить назначенную ему квоту, и за разработку эффективной организации сбыта, которая бы сделала возможным рост объемов продаж в долгосрочной перспективе.

К числу наиболее важных решений, принимаемых менеджером по продажам, следует отнести вопросы, касающиеся роли личных продаж в маркетинговом комплексе, определение обязанностей и необходимых качеств торговых представителей. Эти качества прописаны в должностной инструкции торговых представителей, которая является основой для принятия решений при рекрутинге, отборе, обучении, контроле деятельности и оценке работы продавцов. Полевой менеджер по продажам является главным супервайзером и связующим звеном между торговыми представителями и руководителями организации сбыта и службы маркетинга. Он должен представлять компанию в окружном и местном бизнес-сообществах, должен анализировать местный рынок и планировать его охват. На полевого менеджера по продажам также возлагается ответственность за проведение деловых встреч с определенными клиентами. В этом случае существует значительная опасность того, что менеджер сфокусирует свое внимание на краткосрочных задачах, касающихся генерирования продаж, и будет уделять недостаточно внимания развитию торговых представителей и организации сбыта в целом, то есть своим обязанностям, обеспечивающим благополучие компании в долгосрочной перспективе.

Распределение усилий по клиентам, продуктам и территориям требует, чтобы менеджер по продажам проанализировал реакцию клиентов на маркетинговую деятельность компании. Были рассмотрены некоторые тенденции развития научных методов управления, используемых при распределении усилий продавцов и формировании территорий продаж. Было отмечено, что такие подходы должны использоваться как вспомогательный инструмент при принятии управленческих решений, а не заменять их. Были рассмотрены проблемы определения оптимальной периодичности деловых встреч, формирования территорий продаж и распределения отдельных клиентов между торговыми представителями. Все это — элементы успешной реализации стратегии промышленного маркетинга.

Наконец, было указано, что промышленные продажи следует рассматривать в долгосрочной перспективе — определять обязанности торговых представителей и менеджера по продажам не только при заключении сделок, но и в поддержании хороших отношений между

покупателем и продавцом. Было указано, что информационные технологии, применяемые в системах MSP, являются ключевыми в повышении эффективности сбытового персонала и уровня обслуживания клиентов.

Литература

1. Benson P. Shapiro and Rowland T. Moriarty, *Organizing the National Account Force*, working paper, Report No. 84-101 (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, April, 1984).
2. Benson P. Shapiro and Rowland T. Moriarty, *Support Systems for National Account Management Programs: Promises Made, Promises Kept*, Working Paper, Report No. 84-102 (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, April, 1984).
3. Kenneth R. Davis and Frederick E. Webster, Jr., *Sales Force Management: Text and Cases* (New York: Ronald Press Company, 1968).
4. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr., «Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce», *Journal of Marketing Research*, XIII, 4 (November, 1976).
5. Orville C. Walker, Jr., Gilbert A. Churchill, Jr., and Neil M. Ford, «Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research», *Journal of Marketing Research*, XIV, 2 (May, 1977).
6. Andrall E. Pearson, «Sales Power Through Planned Careers», *Harvard Business Review*, 44, 1 (January-February, 1966).
7. G. David Hughes, «A New Tool for Sales Managers», *Journal of Marketing Research*, I, 2 (May, 1964).
8. Leonard M. Lodish, «CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System», *Management Science*, 18, 4, Part II (December, 1971).
9. John D. C. Little, «Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus», *Management Science*, 16, 8 (April, 1970).
10. Leonard M. Lodish, «Sales Territory Alignment to Maximize Profit», *Journal of Marketing Research*, XII, 1 (February, 1975).
11. Andris A. Zoltners, «Integer Programming Models for Sales Territory Alignment to Maximize Profit», *Journal of Marketing Research*, XIII, 4 (November, 1976).
12. Leonard M. Lodish, «Assigning Salesmen to Accounts to Maximize Profit», *Journal of Marketing Research*, XIII, 4 (November, 1976).

13. Benson P. Shapiro, «Manage the Customer. Not Just the Sales Force», *Harvard Business Review*, 52, 5 (September–October, 1974).
14. Rowland T. Moriarty and Gordon S. Moriarty, Rowland T., and Gordon S. Swartz, «Automation to Boost Sales and Marketing», *Harvard Business Review*, 67, 1 (January–February, 1989).
15. Rashi Glazer, *Marketing and the Changing Information Environment*, Working Paper, Report No. 89–108 (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, March, 1989).
16. Earl L. Bailey (ed.), *A Growing Role for Business-to-Business Telemarketing*, Conference Board Research Report No. 912 (New York: The Conference Board, Inc., 1988).
17. Harry Davis, Richard Huether, and Terry Brophy, «Optimizing the Telemarketing Resource», in Jakki Mohr (ed.), *Communicating with Industrial Customers*, Conference Summary, Report No. 89–112 (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, August, 1989).
18. Beswick, Charles A., and David W. Beswick, Charles A., and David W. Cravens, «A Multistage Decision Model for Sales Force Management», *Journal of Marketing Research*, XIV, 2 (May, 1977), 135–144.
19. Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr., *Sales Force Management* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1981).
20. Hughes, G. David, «Computerized Sales Management», *Harvard Business Review*, 61, 2 (March–April, 1983), 102–112.
21. Webster, Frederick E., Jr., *Field Sales Management* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1983).

10

Коммуникации в промышленном маркетинге

Коммуникации в промышленном маркетинге представляют собой комплекс личных и безличных коммуникаций, направленных на промышленного покупателя. Они включают личные продажи, каталоги и литературу о продукции компании, промо-акции, директ-мейл, торговые выставки, рекламу и PR, рекламные сувениры и подарки. Эффективность каждого из этих инструментов зависит от того, как он сочетается с другими средствами стимулирования сбыта. Каждый из них играет определенную роль в решении задачи по информированию клиента, цель которой «вывести потенциального клиента из состояния, когда он ничего не знает о компании и ее продукции, и провести его через все стадии процесса принятия решения о закупке до самой закупки». Промышленный маркетолог должен планировать стратегию коммуникаций, учитывая специфику каждого из элементов коммуникационного микса и их сочетаемость.

Читатель к настоящему моменту уже понял, что ключевым элементом стратегии коммуникаций в промышленном маркетинге, скорее всего, будут личные продажи. Причины этого были подробно изложены в предыдущих главах. В этой главе мы рассмотрим другие элементы коммуникационного микса, в большинстве своем безличные, такие как рекламная деятельность и директ-мейл, хотя некоторые из них, например торговые выставки, все еще относятся к области личных коммуникаций. Так как личные продажи являются чрезвычайно важной составляющей коммуникационного микса в промышленном

маркетинге, мы часто будем давать оценку тому или другому виду коммуникаций, учитывая, как он сочетается с личными продажами. Таким образом, концепция интегрированного, взаимосвязанного коммуникационного микса является центральной темой дальнейшего обсуждения.

Иерархия эффектов

Цель маркетинговой коммуникации – сделать потенциального покупателя, совершенно неосведомленного о продукте, клиентом компании. Существует несколько способов охарактеризовать ментальные этапы, через которые должен пройти среднестатистический член закупочного центра для того, чтобы достичь стадии совершения покупки. В главе 2 мы рассмотрели восемь стадий процесса принятия решения о закупке, начиная с осознания необходимости закупки и заканчивая отслеживанием и оценкой результатов. Эта восьмизапанная модель лучше всего подходит для описания покупательского поведения организаций, то есть действий закупочного центра. Тем не менее, разрабатывая коммуникационную стратегию, мы должны учитывать изменение уровня осведомленности о продукте и отношения к нему *отдельных лиц*, а также особенности покупательского поведения.

В литературе, посвященной маркетинговым коммуникациям, этапы, через которые проходит покупатель в процессе принятия решения о закупке, обычно рассматриваются как иерархия эффектов, хотя существует некоторое расхождение во взглядах относительно природы этой иерархии и однозначно не решено, можно ли рассматривать поведение покупателя как последовательность шагов.

Одна из моделей иерархии эффектов – это модель процесса принятия продукта (осведомленность, интерес, оценка, опробование и принятие), представленная при обсуждении процесса распространения нового продукта в главе 6. Мы отметили, что модель принятия нового продукта представляет собой описание этапов, через которые проходят отдельные члены закупочного центра, а не весь его состав в целом.

Другое описание иерархии эффектов – шестиступенчатая модель, предложенная Лэвиджем (Lavidge) и Стейнером (Steiner):

- (1) осведомленность;
- (2) знание;
- (3) благосклонность;

- (4) предпочтение;
- (5) убежденность;
- (6) приобретение [1, с. 59–62].

Эта шестиступенчатая модель соответствует классической модели поведения, обладающей трехкомпонентной структурой:

- *когнитивный* компонент (осведомленность и знание), имеющий дело с рациональным знанием, интеллектуальным поведением;
- *аффективный* компонент (благосклонность и предпочтение), имеющий дело с эмоциональными или чувственными аспектами поведения;
- *конативный*, или мотивационный компонент (убежденность и приобретение), то есть отношение к определенному объекту с позитивной или негативной точки зрения.

Говард (Howard) и Шет (Sheth) использовали сходные формулировки в своей теории покупательского поведения:

- (1) внимание;
- (2) знание
- (3) отношение;
- (4) намерение;
- (5) приобретение [2].

Каждая из этих моделей является моделью иерархии эффектов. Для нас важно сходство, а не различие между моделями. Все они описывают отклик на маркетинговую деятельность посредством выделения ментальных стадий – от начальной осведомленности (узнавание) через развитие благосклонного отношения (предпочтение) до совершения покупки (мотивация). Исследователи оспаривают применимость моделей иерархии эффектов по двум причинам, одна из которых имеет преимущественно управленческий характер, другая – теоретическую и эмпирическую направленность.

Некоторые исследователи утверждают, что модели иерархии эффектов имеют ограниченную ценность в сфере управления, так как лишь заключительные стадии принятия решения о покупке являются важнейшими для достижения целей коммуникации. Такая точка зрения ошибочна. Это станет ясно, когда мы будем обсуждать цели коммуникаций.

У тех, кто критикует модели иерархии эффектов с теоретической и эмпирической точек зрения, более основательные и убедительные аргументы. Сторонники такого взгляда указывают, что нет твердой

теоретической и эмпирической обоснованности лежащего в основе этих моделей предположения о том, что осведомленность приводит к развитию отношения (благосклонного или неблагосклонного), и что благосклонное отношение приводит к покупке. Таким образом, они оспаривают существование причинно-следственных связей, на которых строится модель.

В ответ на критику модели иерархии эффектов с теоретической и эмпирической точек зрения можно сказать, что модель вовсе не предполагает, что переход от одной стадии к другой является неизбежным. Любой маркетолог-практик имеет возможность убедиться, что знакомство с компанией и ее продукцией вовсе необязательно заставляет людей эту продукцию покупать. Но осведомленность — необходимое условие для того, чтобы у клиента сложилось благосклонное отношение к компании и ее продукции, а оно обычно, хотя и не всегда, необходимо для того, чтобы покупка состоялась.

На каждом уровне иерархии эффектов перед маркетологом, пытающимся довести потенциальных клиентов до совершения покупки, возникают новые препятствия. Главная ценность моделей иерархии эффектов заключается в их способности прояснить задачи использования каждого отдельного инструмента коммуникаций и правильно оценить результаты и последствия действий в сфере коммуникаций. Это подводит нас к центральному моменту обсуждения вопросов коммуникаций — проблеме определения задач.

Задачи маркетинговых коммуникаций

Проблема определения задач является центральной как при разработке стратегии маркетинговых коммуникаций, так и при принятии любого стратегического решения. Концепция иерархии эффектов оказывается чрезвычайно полезным инструментом для разработки стратегии маркетинговых коммуникаций. Планирование действий в сфере коммуникаций и, что не менее важно, последующая оценка этих действий, являющаяся «прелюдией» к следующему этапу планирования, в значительной мере зависит от точного изложения задач коммуникаций в таком виде, который позволил бы впоследствии оценить их успешность.

Критики моделей иерархии эффектов с управленческой точки зрения правы лишь в одном — конечной целью всей маркетинговой деятельности является продажа. Однако они глубоко заблуждаются, когда утверждают, что конкретной, оперативной задачей каждого

действия в сфере коммуникаций должно быть именно генерирование продаж. Природа процесса принятия решения о закупке на промышленном рынке такова, что неразумно было бы ставить подобную цель для каждой деловой встречи, каждой рекламной акции, каждого элемента директ-мейла и т. д. Мы уже отмечали ранее, что попытка добиться заключения сделки в ходе каждой деловой встречи или каждой коммуникации может оказаться стратегической ошибкой.

На чем должна быть сосредоточена стратегия маркетинговых коммуникаций: на информировании, создании отношений – или на заключении сделки? Ответ на этот вопрос, разумеется, неоднозначен. Когда речь идет о новом продукте, целью компании может являться информирование о нем потенциальных клиентов. Если продукт уже известен, то часто может оказаться необходимым усилить благосклонность к нему со стороны потенциальных покупателей или преодолеть неблагоприятное отношение. Но, независимо от того, о старом или новом продукте идет речь, такая задача, как совершение сделки / продажи, редко может быть решена посредством инструментов массовых коммуникаций, например с использованием рекламы и паблисити.

Первый шаг маркетолога в разработке задач маркетинговых коммуникаций – определить их роль в общей маркетинговой стратегии. В этом деле может помочь сбор данных об уровне осведомленности и отношении к продукту среди постоянных и потенциальных клиентов. Если данных о предпочтениях целевого сегмента нет, разработка коммуникационной стратегии осуществляется интуитивно. Если не будут установлены четкие количественные критерии, оценка результативности коммуникаций будет трудной, если не невозможной. Располагая необходимыми сведениями, разработчик коммуникационной стратегии может поставить такие задачи, как, например, «повысить осведомленность о нашем продукте среди инженеров-технологов химической промышленности с 17% до 65%».

Определенные средства коммуникации более эффективны для решения одних задач и менее эффективны в решении других. Как мы уже отметили в главе 6 при обсуждении различных способов использования информационных источников членами закупочного центра в процессе принятия нового продукта, реклама является наиболее эффективным инструментом для создания осведомленности. Личные источники коммуникации становятся более важными на последних стадиях этого процесса. Так как эффективность медиаканала зависит от того, на каком этапе процесса принятия решения он используется, и так как привычки покупателей различаются в том, что касается использования информационных источников, практически

в каждой конкретной ситуации возникает потребность в коммуникационном миксе. Таким образом, разработчик коммуникационной стратегии должен принимать во внимание два вида задач:

- общие задачи всей коммуникационной стратегии (в соответствии с которыми будут расставлены приоритеты в использовании медиаканалов);
- частные задачи (для каждого конкретного медиаканала в течение определенного периода).

Например, главной задачей всей коммуникационной программы может быть привлечение покупателей, «отвоевывание» их внимания у конкурентов. Следовательно, основной акцент будет сделан на работу полевых продавцов, а также использование отраслевых журналов в качестве инструментов коммуникации и участие в наиболее важных торговых выставках. Второй по значимости задачей может стать создание осведомленности о продукте среди потенциальных клиентов и выход в новые сегменты рынка. Для достижения этой цели необходима реклама в бизнес-изданиях общего характера и директ-мейл.

Коммуникационный микс в промышленном маркетинге

Комплексный подход к разработке стратегии маркетинговых коммуникаций пропагандируется в специальной литературе уже много лет¹. Эта позиция основывается на признании того факта, что различные инструменты коммуникации имеют разные преимущества и определенным образом сочетаются друг с другом, поэтому разработчик коммуникационной стратегии должен изучить все аспекты этих взаимодействий, чтобы предложить наиболее эффективный комплекс инструментов продвижения. Более того, очевидно, что большинство маркетологов используют сочетание различных «приемов продвижения». Концепция коммуникационного микса сводится к признанию того очевидного факта, что микс — это больше, чем просто сумма составляющих его частей,

¹ См., например, Frederick E. Webster, Jr., *Marketing Communication: Modern Promotional Strategy* (New York: The Ronald Press Co., 1971); Edgar Crane, *Marketing Communications: A Behavioral Approach to Men, Messages, and Media* (John Wiley & Sons, Inc., 1965), and Michael L. Ray, «A Decision Sequence Analysis of Developments in Marketing Communication», *Journal of Marketing* 37, 1 (January, 1973), pp. 119–124.

что он позволяет достичь синергетического эффекта, поэтому должен тщательно планироваться и управляться. Необходимой характеристикой подхода к построению маркетинговых коммуникаций является знание покупательского поведения (особенно, характера воздействия на него коммуникаций) и специфики процесса принятия решений.

Однако разработка комплекса коммуникаций связана с определенными трудностями. Чтобы концепция коммуникационного микса оказалась действенной, ее автор должен суметь оценить влияние каждого элемента коммуникаций на результат, а также его сочетаемость с другими составляющими. Это требует сложного аналитического подхода, основанного на тщательной оценке воздействия средств коммуникации.

Оптимальным комплексом элементов коммуникации с учетом размера бюджета является тот, при котором предельный показатель отклика для каждого из элементов одинаков (в процентном соотношении). Как и при распределении торговых усилий, разработчику коммуникационной стратегии необходимо знать, как клиенты реагируют на каждый инструмент коммуникаций. В качестве зависимой переменной можно использовать уровень осведомленности, отношение к продукту или объем продаж.

Источники информации, используемые промышленными покупателями

В главе 6 мы рассмотрели ряд исследований, посвященных использованию покупателями информации на разных этапах принятия нового продукта. В общем и целом эти исследования показали, что безличные источники информации важнее на ранних стадиях этого процесса, а личные приобретают значимость на стадиях оценки, опробования и принятия продукта. Мориарти (Moriarty) и Спекман (Spekman) предприняли исследование, посвященное использованию покупателями информации на протяжении всего процесса принятия решения о закупке, а не только в процессе принятия продукта, и получили такие же результаты [3, с.137–147]. Они изучили значимость 14 различных источников информации в случае приобретения неинтеллектуальных терминалов. В опросе приняли участие не менее двух респондентов от каждой из 319 рассмотренных компаний. На шестибальной шкале (1 балл – маловажный источник, 6 баллов – важный источник) источники информации расположились следующим образом:

	Средний балл	Стандартное отклонение
Отдел информационных систем	5,011	1,257
Пользователи продукта	4,688	1,406
Топ-менеджеры	4,213	1,528
Продавцы изготовителя	3,862	1,454
Операторы терминалов	3,767	1,543
Рекламные материалы	3,446	1,504
Коллеги из других компаний	3,220	1,505
Рейтинговые службы	2,848	1,672
Новые статьи в отраслевых изданиях	2,684	1,424
Данные торговых ассоциаций	2,510	1,478
Торговые выставки	2,473	1,513
Реклама в отраслевых изданиях	2,290	1,290
Сторонние консультанты	2,090	1,489
Отдел закупок	1,675	1,086

Следующим шагом в ходе исследования было изучение факторов, определяющих выбор того или иного инструмента коммуникации. Как показал анализ, наиболее важным из этих факторов является этап процесса принятия клиентом решения о закупке. Так, на этапе осознания необходимости и поиска альтернативных продавцов торговые представители играют самую важную роль. Покупатели больше полагаются на *коммерческие* личные источники информации (то есть торговых представителей и дилеров), когда имеют место высокий уровень воспринимаемого риска и значительные инвестиции. Скорость технического прогресса в категории данного продукта может оказаться серьезным фактором риска. Однако, по мере того как растет уровень риска и вероятность конфликта, респонденты все больше полагаются на *некоммерческие* личные источники, такие как мнение коллег и руководителей компании. *Коммерческие* безличные источники, такие как реклама и материалы о продукте, используются для поиска потенциальных продавцов и, как правило, вызывают больше доверия у сотрудников, занятых обработкой данных, чем у непосредственных пользователей продукта. Возможно, это связано с технической спецификой этих материалов. *Некоммерческие* безличные источники, такие как рейтинговые службы, используются главным образом на ранних этапах процесса принятия решения – выявление проблемы закупки и поиск продавцов. Неожиданно выяснилось, что они используются при непосредственном отборе продавцов реже, чем предполагалось. Эти источники,

как и ожидалось, наиболее востребованы в ситуациях, характеризующихся высоким уровнем риска.

Результаты этого исследования позволили сделать несколько важных управленческих выводов. Во-первых, очевидна важность разработки именно коммуникационного микса, приспособленного к конкретным задачам и специфике конкретных этапов процесса принятия решения о закупке. Во-вторых, предполагается, что безличные коммерческие источники играют более значительную роль, чем просто информирование покупателя о существующих продуктах. В-третьих, результаты исследования указывают на ценность сегментирования рынка по таким критериям, как воспринимаемый риск и размер компании-клиента (при этом сравнительно недорогие безличные медиа-каналы оказываются эффективными для работы с мелкими потенциальными клиентами в ситуациях низкого риска). С другой стороны, результаты исследования продемонстрировали значимость некоммерческих личных источников на всех стадиях процесса; это предполагает, что распространение информации благоприятного характера при помощи публицити и увеличения числа удовлетворенных клиентов может принести значительные дивиденды. Наконец, результаты этого исследования подтвердили сформулированные ранее предположения, что влияние торгового представителя на покупателя в процессе принятия им решения растет по мере того, как увеличиваются важность и воспринимаемый риск ситуации закупки.

Трудно в общем виде описать какой-либо универсальный коммуникационный микс, используемый обычно промышленными маркетологами, так как различные продукты и различные рынки требуют применения различных маркетинговых стратегий. В одном исследовании, посвященном коммуникационной практике производителей закисных соединений железа, говорится о следующих элементах коммуникационного микса (исключая личные продажи):

Подарки клиентам	32%
Реклама	24%
Каталоги	19%
Торговые выставки	11%
Директ-мейл	5%
Другое	10%

Как выяснилось, среднестатистическая компания этой отрасли тратит лишь около 2,5% дохода от продаж на все маркетинговые коммуникации, включая личные продажи. Эти показатели очень низки по сравнению с общепринятой практикой в промышленном маркетинге.

В ходе того же самого исследования было обнаружено, что расходы на личные продажи составляют примерно две трети всего коммуникационного бюджета. Остальные 33% маркетинговых затрат распределялись следующим образом: 23% – на подготовку предложений и заявок, и лишь 10% – на массовые коммуникации, перечисленные выше. Автор исследования пришел к выводу, что менеджеры по коммуникациям в промышленном маркетинге принимали решения о распределении средств, основываясь на своем личном отношении и субъективных суждениях относительно эффективности каждого из медиаканалов, и что «в исследуемой отрасли концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций еще не применяется, и даже пока не получила признания» [4, с. 297–309].

Другие исследования также подтверждают тот факт, что затраты на маркетинговые коммуникации часто бывают недостаточными, поскольку разработка и осуществление коммуникаций в промышленном маркетинге характеризуются высоким уровнем сложности.

Исследовательская программа ADVISOR

Вывод о недостаточности ресурсов, выделяемых на маркетинговые коммуникации, был сделан и в ходе исследовательской программы ADVISOR, проводившейся в Массачусетском технологическом институте. (ADVISOR – сокращение от ADvertising Industrial products: Study of Operating Relationships – Реклама промышленных продуктов: исследование операционных отношений.) В программе ADVISOR 1 были проанализированы затраты на коммуникации в 12 компаниях, реализующих 66 продуктов, и было выявлено соотношение между уровнем затрат и определенными характеристиками продуктов и рынков. Термин «реклама» использовался в этом исследовании для обозначения всех маркетинговых коммуникаций, кроме личных продаж. К таковым относились печатные материалы, директ-мейл, торговые выставки, каталоги и различные инструменты стимулирования сбыта.

Эти компании тратили в среднем 6,9% дохода от продаж на всю маркетинговую деятельность, включая личные продажи и техническое обслуживание, а также рекламу. При этом для большинства продуктов затраты составили от 3% до 14%. На рекламу выделялось в среднем 9,9% всего маркетингового бюджета, при этом для большинства продуктов затраты составляли от 5% до 19%. В среднем же на рекламу выделялось 0,6% дохода от продаж, при этом для большинства продуктов – от 0,1% до 1,8%. В исследовании было высказано

предположение, что менеджеры рассматривают соотношение «затраты на рекламу–доход от продаж» (A/S) не как единое целое, но как результат двухступенчатого процесса. Прежде всего, устанавливается соотношение маркетинговых затрат к общему доходу от продаж (M/S), затем принимается решение о выделении определенной части маркетингового бюджета на рекламу (A/M). Результаты исследований, проведенных в рамках программы ADVISOR, полностью соответствуют этой двухступенчатой модели.

В ходе исследований ADVISOR было изучено несколько переменных, описывающих продукты и рынки, чтобы определить, связаны ли они со структурой затрат, и если да — то выяснить, идет ли речь о проценте дохода от продаж, выделяемом на маркетинговую деятельность (M/S), или об определенной части маркетингового бюджета, выделяемой на рекламу (A/M). Как выяснилось, наиболее важную роль играют шесть факторов:

- (1) стадия жизненного цикла продукта;
- (2) частота закупок;
- (3) степень дифференцированности продукта (то есть качество, уникальность продукта и его идентифицируемость с компанией);
- (4) доля рынка;
- (5) объем продаж;
- (6) рост общего числа клиентов.

На более поздних стадиях жизненного цикла продукта соотношения M/S и A/S ниже. На соотношение A/M стадия жизненного цикла продукта, вероятно, не влияет. Обнаружилось, что у продуктов-новинок выше процент расходов на маркетинг, включая рекламу.

У чаще покупаемых продуктов, вероятно, больше соотношение A/M , но на соотношение M/S частота закупок не влияет. У более дифференцированных продуктов соотношение A/M также больше, но уровень дифференциации продукта не влияет на соотношение M/S . Дифференцированность продукта означает усложнение его рекламной поддержки. Таким образом, реклама играет более важную роль в коммуникационном миксе.

Увеличение доли рынка ведет к уменьшению соотношения M/S . На соотношение A/M доля рынка значительного влияния не оказывает, а соотношение A/S с ее увеличением уменьшается. Таким образом, в маркетинговом бюджете промышленных компаний был выявлен *эффект масштаба* (экономия, обусловленная ростом объемов производства). Промышленные маркетологи, работающие в компаниях, которым принадлежит значительная доля рынка, могут распоряжаться

большими средствами, чем их конкуренты, и выделять при этом на достижение своих целей меньший процент дохода.

Когда сбытовая деятельность компании сконцентрирована на небольшом количестве клиентов, соотношение M/S уменьшается, соотношение A/M растет, а соотношение A/S практически не изменяется. Сокращение расходов на маркетинговую деятельность по мере увеличения концентрации клиентов может показаться разумным, однако можно было бы ожидать, что чем меньше клиентов, тем меньше и значимость рекламной деятельности.

Наконец, по мере роста общего числа клиентов увеличиваются также соотношение M/S и соотношение A/M . Есть основание полагать, что соотношение A/S также увеличивается, хотя в незначительной степени (по сравнению с влиянием других переменных) зависит от роста числа клиентов.

Можно подытожить все эти наблюдения, отметив, что соотношение M/S определяется главным образом тем, на какой стадии жизненного цикла находится продукт, концентрацией продаж и долей рынка. Частота закупок и дифференцированность продукта влияют прежде всего на A/M . Интересно отметить, что различия между разными категориями продуктов (например, машинное оборудование и химические продукты) не оказывают значительного влияния на соотношения A/M и M/S .

Эти результаты использовались при построении компьютерной модели, позволившей руководителям сравнить структуру своих затрат с определенными нормативами, полученными на основе этих данных.

К числу расходов на рекламную деятельность были отнесены затраты на четыре вида медиа:

- (1) рекламное пространство (41%);
- (2) стимулирование сбыта (24%);
- (3) директ-мейл (24%);
- (4) торговые выставки (11%).

Процент в скобках показывает распределение всех 66 продуктов по различным медиа. Распределение рекламного бюджета по этим типам медиа происходит с учетом объема продаж, стадии жизненного цикла продукта и роста общего количества клиентов. По мере того как увеличиваются объемы продаж, компании все меньше тратят на директ-мейл и рекламу в печатных изданиях и все больше — на участие в торговых выставках и стимулирование сбыта. По мере «взросления» продукта компании больше тратят на директ-мейл и меньше — на стимулирование сбыта, выделяя лишь минимум на

участие в выставках. Если сбытовая деятельность сконцентрирована на небольшом количестве клиентов, компании вряд ли будут участвовать в торговых выставках. По мере того как растет число клиентов, все меньше используется директ-мейл. Единственным фактором, который, вероятно, влияет на выбор рекламы в печатных изданиях в качестве инструмента маркетинговых коммуникаций, оказался объем продаж, но его влияние невелико.

Представленные результаты также были включены в интерактивную компьютерную программу. Пользователь этой программы дает ответы на серию вопросов о своей продукции и рынках. Затем компьютерная модель предоставляет ему ряд рекомендаций, касающихся маркетингового и рекламного бюджета, основываясь на типичном для данной отрасли распределении средств. Эти рекомендации не следует воспринимать как наилучшие и единственно верные – они просто отражают типовую ситуацию в отрасли. Основываясь на них, руководитель может сделать собственные выводы и поступить так, как считает правильным [5, с. 17–32].

Программа ADVISOR 2 представляет собой расширенный и усложненный вариант ADVISOR 1. Данное исследование проводилось на расширенной выборке – были изучены 22 компании (19 новых и 3 из ADVISOR 1) и 125 продуктов. В исследовании ADVISOR 2 были рассмотрены более сложные функциональные соотношения (логарифмическая зависимость по сравнению с линейной). Были разработаны модели для расчета ежегодных изменений в структуре затрат, а также нормативных величин расходов различного типа. В большинстве случаев результаты исследования ADVISOR 2 показали соответствие результатам ADVISOR 1. Среднее соотношение A/S в ADVISOR 2 составило 0,7%, в исследовании ADVISOR 1 – 0,6%. Среднее соотношение A/M составило 10% по сравнению с 9,9% в ADVISOR 1, а среднее соотношение M/S – 7% в сравнении с 6,9% в ADVISOR 1. В ходе исследования ADVISOR 2 было проанализировано влияние восьми переменных (в основном, сходных с переменными программы ADVISOR 1) на расходы на маркетинговые коммуникации:

- (1) объем продаж;
- (2) количество клиентов и их концентрация;
- (3) стадия жизненного цикла продукта;
- (4) планы и задачи в отношении продукта (вместо «рост общего числа клиентов» в программе ADVISOR 1);
- (5) продукция на заказ (вместо «имеющаяся в товарных запасах»);
- (6) сложность продукта (главным образом, техническая);

- (7) восприятие продукта (как существующие клиенты оценивают продукт по сравнению с потенциальными клиентами);
- (8) используемые каналы дистрибуции.

В исследовании ADVISOR 2 переменная, называемая в ADVISOR 1 частотой закупок, была сочтена двусмысленной (нечетко определено, идет ли речь о частоте заказов или принятия решений о покупке) и исключена из расчетов. В общем и целом, результаты исследования ADVISOR 2 подтвердили выводы ADVISOR 1. Основное различие между двумя этими исследованиями заключается в том, что в исследовании ADVISOR 2 не было обнаружено зависимости между процентом затрат на коммуникации и долей рынка, но это связано с использованием других процедур оценки. Исследователи предположили, что, если бы к данным исследования ADVISOR 2 были применены процедуры, использованные в ходе ADVISOR 1, эта зависимость была бы обнаружена.

Как и в исследовании ADVISOR 1, самой слабой моделью оказалась та, при помощи которой была сделана попытка объяснить распределение рекламы по четырем видам медиа. Слабая взаимозависимость объясняется тем, что факторы, специфичные для продукта и рынка (например, число специализированных торговых журналов), вероятно, будут значительно всего влиять на распределение рекламы между печатными изданиями, директ-мейлом, торговыми выставкам и промо-акциями. Общие же факторы не будут значительным образом влиять на распределение бюджета.

По результатам исследования ADVISOR 2, была обнаружена сильная прямая зависимость между объемом продаж и соотношениями M/S и A/S . Другими словами, чем больше объем продаж продукта, тем больше средств выделяется и на маркетинговую, и на рекламную деятельность. С ростом объемов продаж расходы на рекламу становятся все меньшей частью маркетингового бюджета. По мере роста числа клиентов увеличиваются и M/S , и A/S . Значительного влияния роста числа клиентов на соотношение A/M не отмечено. Когда продажи концентрировались на сравнительно небольшом количестве клиентов, соотношения M/S и A/S уменьшались, соотношение A/M оставалось неизменным. Если большая часть продукции компании производится на заказ, расходы на маркетинговую и рекламную деятельность обычно бывают ниже. У продуктов, находящихся на стадии роста, больше соотношение M/S и A/S , чем у тех продуктов, которые достигли стадии зрелости. Соотношение A/M различается незначительно. Доля расходов выше, если у компании агрессивные планы увеличения объемов продаж и числа клиентов. A/M в этом

случае значительно не изменяется. Соотношение M/S больше, когда речь идет о технически сложных продуктах, когда возникает необходимость предоставлять потенциальным клиентам более детальную информацию. Соотношение A/M в этом случае также меняется незначительно. Когда существующие клиенты оценивают качество продукта выше, чем потенциальные (таким образом определяется переменная восприятия продукта), соотношение M/S сравнительно небольшое, а соотношение A/M увеличивается. Соотношение A/S изменяется незначительно. Возможно, это указывает на плохую организацию продаж, большое доверие рекламе и общую недостаточность затрат на маркетинг. И наоборот, если доля прямых продаж значительна (больше, чем доля продаж через дистрибьюторов – переменная «используемые каналы дистрибуции»), тогда соотношение M/S больше, A/M меньше, а A/S снова изменяется незначительно [6].

Таким образом, исследования ADVISOR сделали возможным использование точного эконометрического анализа при определении зависимости объема затрат промышленных компаний на маркетинговые коммуникации от различных факторов. В результате было получено ценное описание практик, принятых в промышленном маркетинге. Не менее ценным является методологический прорыв, сделанный в ходе исследований ADVISOR. Эта зависимость объема затрат на маркетинговые коммуникации от различных факторов была измерена и представлена в форме (при помощи метода исчисления решений), позволяющей руководителям сравнивать принятые ими решения с нормативными показателями, предлагаемыми в модели. Эти нормы строго описательны, и их ни в коем случае нельзя считать оптимальными, но они предоставляют полезные рекомендации и ориентиры.

Эффект источника: значимость имиджа

Коммуникации в промышленном маркетинге производят синергетический эффект (то есть различные виды коммуникаций вступают во взаимодействие друг с другом и приводят к результату, превосходящему сумму отдельных воздействий), который накапливается с течением времени. Так как расходы на личные продажи, как правило, являются основной составляющей бюджета в промышленном маркетинге (до 90% всех расходов), наиболее важным в маркетинговом коммуникационном миксе является взаимодействие между личными продажами и коммуникациями, предполагающими личный контакт.

Если клиент или потенциальный клиент вступает в контакт с торговым представителем компании, то, скорее всего, именно впечатление от взаимодействия с этим сотрудником в наибольшей степени повлияет на мнение клиента о данном поставщике. Но если непосредственных контактов с торговым представителем не происходит, то впечатление клиента или потенциального клиента о компании будет основываться на общем ее имидже, формируемом другими источниками информации, включая слухи, PR и паблисити, а также рекламу в СМИ.

Имидж компании

Любая компания, большая или маленькая, обладает собственным имиджем, положительным или негативным, четким или расплывчатым, сложившимся в сознании потенциальных покупателей. Имидж будет существовать независимо от того, делает ли компания что-нибудь для того, чтобы поддерживать его, или нет. Если этот имидж сложился стихийно и без приложения целенаправленных усилий, он вряд ли будет отвечать маркетинговым целям компании.

Имидж компании — это результат общего воздействия коммуникационных сообщений о компании на людей, подвергающихся этому воздействию. Это «личные свойства» или репутация компании в глазах клиентов, сотрудников, поставщиков, акционеров и общественности в целом, причем каждый из них может составить представление о компании, отличное от мнения других. Разные продукты и бренды, продаваемые компанией, могут обладать отдельным четким имиджем, отличающимся от общего имиджа компании. Положительный имидж может усилить эффект маркетинговых коммуникаций компании.

Достоверность источника

Если мы посмотрим на компанию как на «источник» информации, то она будет характеризоваться определенным уровнем доверия к ней как к коммуникатору. Степень доверия к компании определяется тем, насколько, с точки зрения получателя информации, коммуникатор обладает такими характеристиками, как честность, надежность и опытность. Положительная репутация в восприятии целевой аудитории усиливает эффективность отдельных сообщений, а неблагоприятная репутация — снижает. *Эффект источника* показывает, насколько эффективность сообщений усиливается или подрывается репутацией источника. Этот эффект можно определить при помощи эксперимента, в котором сообщение остается неизменным, а источник меняется —

сообщение приписывается другим источникам. При помощи этого метода удалось обнаружить существование эффекта источника в коммуникациях вообще [7] и в промышленном маркетинге в частности [8].

В главе 3 мы обсудили качества, определяющие эффективность торгового представителя в отношениях «покупатель–продавец». В хорошо известном исследовании эффекта источника на промышленном рынке Левитт (Levitt) пришел к заключению, что торговые представители промышленных компаний, обладающая положительной репутацией, всегда получают лучший отклик, чем торговые представители неизвестных или пользующихся дурной репутацией компаний. Для промышленных маркетологов техническая опытность часто является одним из наиболее важных показателей надежности источника. Примером достоверного источника у Левитта выступает Monsanto Chemical Company – компания, пользующаяся солидной репутацией. Таким образом, существуют достоверные научные свидетельства в пользу того, что репутация компании, создаваемая посредством рекламы и других видов массовых коммуникаций, может повысить эффективность работы торговых представителей [8]. Число доказательств того, что репутация компании влияет на эффективность других видов коммуникаций, таких как директ-мейл, промо-акции и торговые выставки, меньше. На рис. 10–1 представлен рекламный макет, подчеркивающий ценность рекламы на промышленном рынке.

Рис. 10–1. Рекламный макет, подчеркивающий ценность рекламы для работы промышленных торговых представителей

Я не знаю, кто вы такой
Я не знаю вашу компанию
Я не знаю, какую продукцию она выпускает
Я не знаю, зачем она существует
Я не знаю, кто ваши клиенты
Я не знаком с достижениями вашей компании
Я не знаю, какова репутация вашей компании
Итак — что вы хотели мне продать?



МОРАЛЬ: Продажа начинается до деловой встречи.
Она начинается с рекламы в бизнес-изданиях

Влияние рекламы на эффективность деятельности торговых представителей

Отчет о серии исследований, целью которых было изучение влияния рекламы на эффективность деятельности торгового представителя, проведенных Морриллом (Morrill), завершается выводом о том, что затраты на продажи клиентам, подвергшимся воздействию рекламы компании, на 10–30% ниже, чем затраты на продажи клиентам, не видевшим этой рекламы. Реклама действительно оказывает некоторое влияние на общественное мнение и поведение, а это, в свою очередь, приводит к увеличению как числа клиентов, так и доли рынка, что является эмпирическим подтверждением модели иерархии эффектов. Эти данные основываются примерно на 100 000 интервью, рассматривающих рекламные сетки для 26 различных товарных линий, реализуемых на 90 рынках, в 30 000 различных мест продажи.

Моррилл предположил, что отсутствие видимых результатов рекламной кампании является следствием неправильно выбранной частоты показа / публикации рекламных сообщений. Он пришел к выводу, что для достижения эффекта необходимо размещать в определенном журнале не менее пяти рекламных страниц в год. Анализ продемонстрировал, что количество рекламных сообщений, превышающее этот минимальный уровень, приводило к увеличению объемов продаж и снижало торговые издержки рекламодателя. Кроме того, было высказано предположение, что превышение этого показателя минимальной частоты рекламных сообщений на 20–40% затрудняет процесс продаж и увеличивает затраты на маркетинговую деятельность конкурентов рекламодателя. Для компаний, реализующих свою продукцию через дистрибьюторов, использование рекламы совместно с личными продажами (деловыми визитами собственных торговых представителей компании) оказывается более эффективным, чем просто реклама или просто личные продажи. Больше всего эффект оказывался, когда частота визитов торговых представителей дистрибьютора была сравнительно невысокой. Это значит, что они неспособны были часто использовать этот инструмент, оказывающий ключевое влияние на принятие решения о покупке. Это тот случай, когда реклама и миссионерские продажи² играют важную роль [9, с. 4–14, 159–169].

² Миссионерские продажи осуществляются через продавцов, нанятых производителем, с целью посещения клиентов и скорее стимулирования спроса на продукты производителя, чем заключения самой сделки. — *Прим. ред.*

Исследование Моррилла поддерживает концепцию достоверности источника и также гипотезу иерархии эффектов. Хотя некоторые аспекты методологии его исследований могут подвергаться критике, а выводы должны рассматриваться скорее как описание общих тенденций, а не точные оценки эффектов, анализ Моррилла показывает ценность тщательного сбора и анализа данных, касающихся рекламного бюджета, частоты деловых визитов, дистрибьюторской деятельности, доли рынка и стоимости клиентских заказов и рекламной деятельности конкурентов. Было показано, что реклама в промышленном маркетинге снижает торговые издержки, открывая двери торговым представителям, создавая благоприятную репутацию компании и влияя на принятие решений о закупке, на которые не всегда могут повлиять торговые представители.

Разработка программы маркетинговых коммуникаций

Программа маркетинговых коммуникаций состоит из шести элементов:

- (1) задачи;
- (2) аудитория;
- (3) бюджет;
- (4) сообщение;
- (5) медиаканалы;
- (6) оценка.

Разработчик программы маркетинговых коммуникаций должен проанализировать каждый элемент, принять относительно каждого из них решение на ближайший период и включить все элементы в общую программу. Далее мы рассмотрим шесть шагов разработки программы маркетинговых коммуникаций.

Постановка задач коммуникаций

В начале этой главы задачи маркетинговых коммуникаций были рассмотрены в связи с моделью иерархии эффектов. Мы пришли к выводу, что руководство должно решить, является целью программы повышение уровня осведомленности, создание отношений или влияние на решение о закупке. Также мы сделали вывод о том, что для каждой из задач должны быть определены количественные показатели,

позволяющие произвести оценку ситуации до начала программы и после ее осуществления.

Постановка задач должна предваряться проведением двух типов анализа. Во-первых, должен быть проведен анализ компании, ее продуктов, предшествующей маркетинговой деятельности и планируемых маркетинговых действий. Какие продукты занимают на рынке сильные позиции, а какие — слабые? На что следует обратить внимание при сравнении старых и новых клиентов и старых и новых продуктов? В чем заключаются сильные и слабые стороны компании — в сравнении с ее конкурентами, — когда речь идет о продукте, ценообразовании и дистрибуции?

Во-вторых, должен быть проведен анализ клиентов и рынка. Как ранее отмечалось, для такого анализа необходимы сведения о мнениях и предпочтениях клиентов. Как существующие и потенциальные клиенты рассматривают компанию в сравнении с ее конкурентами? В чем, с точки зрения клиентов, заключаются основные сильные и слабые стороны компании как продавца? Насколько удовлетворены клиенты своими поставщиками, включая и саму компанию, и ее конкурентов? Хорошо ли клиенты знают продукты компании? Знакомы ли они со всей гаммой продуктов компании? Как проявляют себя торговые представители и дистрибьюторы компании в сравнении с торговыми представителями и дистрибьюторами конкурентов? Ответы на подобные вопросы определяют диапазон маркетинговых проблем и возможностей, которые компания должна принимать во внимание при планировании маркетинговой стратегии. В числе этих проблем будут и те, которые можно решить при помощи коммуникаций. Другие проблемы, например связанные с качеством, доставкой и ценообразованием, или связанные с неправильной организацией деятельности дилера компании, — разумеется, не удастся решить подобным образом.

Как мы знаем из главы 4, позиционирование продукта так же важно на промышленном рынке, как и на потребительском. Позиционирование продукта — это использование коммуникаций для того, чтобы подчеркнуть определенные аспекты товарного предложения по сравнению с товарным предложением конкурентов. Оно является частью имиджа продукта или бренда. Возможности позиционирования определенного промышленного продукта определяются и ограничиваются его техническими характеристиками и свойствами, но и при таких ограничениях существуют различные возможности позиционирования на рынке. При помощи анализа потребностей и предпочтений клиентов, а также товарного предложения конкурентов

промышленный маркетолог может обнаружить неиспользованные рыночные возможности и подчеркнуть определенные преимущества и характеристики продукта, создав, таким образом, то качество, которое один из авторитетов в области рекламы назвал «уникальным торговым предложением» (УТП). Концепция позиционирования продукта является важным аспектом поиска маркетологом конкурентного преимущества. Особенности позиционирования продукта оказывают непосредственное влияние на определение задач коммуникации.

Выявление целевой аудитории

Выявление целевой аудитории программы маркетинговых коммуникаций является составной частью стратегии сегментирования рынка. Целевая аудитория может быть определена на уровне как макросегментов, так и микросегментов. Следует напомнить, что при макросегментировании покупающие организации делятся по отраслям, типу производимой продукции, сфере применения продукта и т. д. При микросегментировании компании различаются по типу закупочного центра (структура, стиль принятия решений о закупке и покупательские критерии).

Не все сегменты рынка имеют для компании одинаковую ценность и не все представляют равные возможности для коммуникаций в определенный момент времени. Таким образом, при определении целевой аудитории основное внимание следует уделять краткосрочным проблемам и возможностям коммуникаций — в сравнении с долгосрочной стратегией сегментирования рынка. Ценность той или иной целевой аудитории зависит от краткосрочных задач маркетинга и коммуникаций.

Одна из самых распространенных ошибок, допускаемых при разработке коммуникационных стратегий в промышленном маркетинге, — недостаток внимания к процедуре выявления целевой аудитории. В худшем случае, предполагается, что каждое воздействие сообщения (когда сообщение доставлено получателю), независимо от характеристики получателя, имеет одинаковую ценность для компании. Между тем абсолютно ясно, что сообщения, доставленные людям, не являющимся клиентами и потенциальными клиентами компании, не имеют практически никакой ценности для маркетолога и его маркетинговой программы (хотя могут иметь некоторую ценность в развитии «благоприятного отношения» общественности к компании).

Мы можем определить *эффективное воздействие* как сообщение, доставленное представителю *целевой* аудитории. *Неверно направленное воздействие* — это сообщение, доставленное человеку, не входящему в состав целевой аудитории. Очень важно при оценке различных медиаканалов разграничивать эффективные и неверно направленные воздействия. Медиаканалы с наибольшей аудиторией могут оказаться наименее затратными, если речь идет о тысяче общих воздействий, но практически бесполезны, если речь идет о тысяче эффективных воздействий.

Ранее при обсуждении задач коммуникации мы подчеркнули, что данные о предпочтениях целевой аудитории могут оказаться очень полезными в процессе планирования. Очевидно, что эти данные могут также помочь при выявлении целевой аудитории. Уровень осведомленности, отношение к продукту и закупочная практика являются важными характеристиками целевой аудитории и помогают точнее ее определить. Между тем маловероятно, что можно будет разработать медиастратегию, которая бы различала целевые аудитории по их предпочтениям. Например, в качестве целевой аудитории могут быть определены агенты по закупкам и руководители департаментов производства металлообрабатывающих компаний, уровень осведомленности которых о продуктах организации в настоящий момент невысок. Хотя информация о том, что уровень их осведомленности невысок, важна при определении целей коммуникации, она не позволяет выбрать медиаканалы. Важным исключением из этого правила является ситуация, когда компания использует определенный медиаканал, при помощи которого может охватить лишь часть целевой аудитории, и ей необходимо разработать новый медиамикс для охвата более широкой аудитории.

Определение коммуникационного бюджета

Экономическая теория гласит, что компания должна продолжать увеличивать расходы на маркетинговые коммуникации до тех пор, пока дополнительный доход, например объем валовой прибыли, не сравняется с дополнительными затратами. Эти идеальные, с точки зрения оптимального уровня расходов, условия предполагают, что доходы компании от инвестиций в коммуникации являются убывающими (то есть каждый новый потраченный доллар приносит меньшую прибыль, чем предыдущий), что на деле не всегда оказывается верно. Серьезной трудностью для определения размера коммуникационного бюджета является выявление функции ответной реакции рынка — соотношение между потраченными деньгами и покупательским

откликом, выражающимся в изменении уровня осведомленности, отношения к продукту или объема продаж. Более того, если эффективность решения задач коммуникации определяется изменением уровня осведомленности или характера отношений (то есть с точки зрения результатов коммуникации, а не с учетом изменения объемов продаж), то для проведения экономического анализа прибыльности коммуникаций менеджер должен определить экономическую ценность изменений, связанных с уровнем осведомленности или характером отношений. Это всегда является очень сложной задачей, учитывая неопределенность иерархии эффектов. Между тем в исследовании Моррилла, упоминавшемся ранее, высказывается предположение, что эта задача все же осуществима.

Существует три различных подхода к определению размера коммуникационного бюджета.

Наиболее распространенными являются методы, предполагающие использование различных руководств. Эти руководства представляют собой набор более или менее произвольных правил. Например, коммуникационный бюджет может устанавливаться как определенный процент дохода от продаж. Также его размер может определяться на основе общей практики компаний в данной отрасли. Иногда торговые ассоциации собирают и публикуют подобную информацию, чтобы их члены знали, к примеру, что компании определенного размера обычно тратят на рекламу или маркетинговую деятельность такую-то сумму или такой-то процент дохода от продаж. В ходе исследовательской программы ADVISOR для компаний, принимавших в ней участие, были разработаны подобные руководства. В основу этих руководств был положен достаточно сложный анализ характеристик продукта и рынка — объема продаж, стадии жизненного цикла продукта, концентрации клиентов и т. д.

Чаше всего такие руководства рекомендуют определять размер коммуникационного бюджета как определенный процент дохода от продаж — либо продаж за прошедший период, либо целевых продаж в течение текущего периода. В этом смысле расходы на рекламу зависят от объема продаж, а не объем продаж от расходов на рекламу.

Для читателя, должно быть, очевидны многочисленные проблемы, возникающие при использовании подобных руководств, но одну из них мы рассмотрим подробнее. При таком подходе к определению размера коммуникационного бюджета маркетолог не задает вопросов о том, какие задачи способна выполнить маркетинговая коммуникация и какую сумму на нее стоит выделить, — что было бы более подходящей основой для определения бюджета коммуникаций.

Вместо этого руководитель задает такие вопросы, как «Что делают другие компании?» и «Что себе можем позволить мы?» Ориентация на чужой опыт может привести к недостаточным или избыточным затратам, и в такой ситуации руководитель никогда не знает наверняка, оптимален ли бюджет, выделяемый компанией на коммуникации. В защиту руководств можно сказать, что использование подобных методов все же лучше, чем ничего.

Руководства соотносят уровень расходов компании с уровнем расходов ее конкурентов. Одним из побочных эффектов этого более или менее произвольного подхода к определению бюджета является ситуация, в которой достаточно сложно «защитить» бюджет, выделенный на маркетинговые коммуникации, от руководителей, ищущих пути сокращения издержек и оптимизации соотношения прибылей и убытков компании. Когда уровень бюджета устанавливается произвольно, его можно так же произвольно сократить. Следовательно, весьма правдоподобным является предположение, что компании, полагающиеся при определении размера своего коммуникационного бюджета исключительно на метод руководств, часто выделяют на него недостаточно средств.

Вторую группу методов, используемых для определения бюджета маркетинговых коммуникаций, можно назвать методами «целей и задач». Используя этот подход, руководитель пытается четко обозначить цели коммуникации, которых необходимо достичь, например — повысить уровень осведомленности целевой аудитории от X до Y процентов. С учетом этих целей маркетолог пытается установить размер бюджета, определив сначала количество сообщений (эффективные воздействия умноженные на желаемую частоту), а затем рассчитав затраты на необходимое число показов в различных медиаканалах. Эти затраты и определяют размер бюджета. Применение метода «целей и задач» может оказаться достаточно сложным, особенно если руководитель включает в анализ такие показатели, как стадия жизненного цикла продукта, действия конкурентов, отклик целевой аудитории на определенную частоту сообщений и т. д. Весьма сложно, как уже отмечалось ранее, установить причинно-следственную связь в иерархии эффектов — от воздействия до осведомленности, возникновения отношений и, наконец, совершения покупки. Между тем необходимо отметить, что эти проблемы актуальны и в условиях применения более точных аналитических техник, хотя могут казаться не столь очевидными. Учитывая эти затруднения с измерениями, метод «целей и задач» может во многих случаях оказаться наилучшим для определения бюджета маркетинговых коммуникаций.

К третьей, наименее используемой группе методов планирования бюджета, относятся жесткие процедуры, в основе которых лежит построение модели отклика рынка, причем параметры этой модели устанавливаются экспериментальным путем или в процессе сложного статистического анализа. Как уже отмечалось ранее, в большинстве случаев промышленные маркетологи просто не располагают необходимым бюджетом на разработку подобных моделей. Более того, менеджерам может не хватать аналитических способностей, необходимых для эффективного использования этих моделей. Практически все разработанные модели, о которых говорится в профессиональной литературе, относятся к потребительскому рынку, хотя большинство из них можно приспособить к условиям рынка промышленного³.

Комбинация методов «целей и задач» и упоминавшегося ранее аналитического подхода, разработанного Морриллом, вероятно, лучше всего подходит для большинства промышленных рынков. Моррилл располагал значительно большей базой данных, чем среднестатистический маркетолог, но основные принципы этого анализа применимы в деятельности любого специалиста по маркетингу на промышленном рынке. Подход, подобный подходу Моррилла, призывает использовать архивы компании и обзоры состояния рынка, чтобы оценить воздействие на целевую аудиторию рекламы и других видов маркетинговых коммуникаций, а затем при помощи статистического анализа попытаться соотнести полученные данные с ответной реакцией сбыта и с промежуточными показателями покупательского отклика, такими как изменение уровня осведомленности и характера отношений. Затем эти данные могут быть использованы в методе «целей и задач» — для соотнесения показателей коммуникационной активности с изменениями в покупательском поведении. Уровень аналитической сложности этой процедуры — хотя он и не очень высок, если сопоставить его с выдающимися достижениями теории управления — демонстрирует значительное улучшение по сравнению с наиболее распространенным методом руководств. Модель ADVISOR также попадает в эту категорию, являясь сложной версией метода «целей и задач». Вероятно, она полезнее для руководителей, чем более строгие модели, доступные в настоящий момент.

Разработка стратегии сообщения

Стратегия каждого сообщения должна соответствовать заявлению о целях коммуникации. Разработка стратегии сообщения имеет

³ Обзор этих моделей см. Webster, *op. cit.*, pp. 391–414.

два аспекта, которые можно обозначить как *предварительная разработка сообщения* и *окончательная разработка сообщения*. Предварительная разработка сообщения является в основе своей позиционирующим заявлением. В управлении рекламной деятельностью его часто называют планом текста, на основе которого разрабатывается окончательное коммерческое сообщение.

Предварительная разработка определяет, что необходимо сказать о компании, ее продуктах, возможностях, торговых представителях, дистрибьюторах и т. д. В узком смысле предварительная разработка сообщения является заявлением о целях маркетинговых коммуникаций, которое определяет желаемый для компании образ ее самой в глазах существующих и потенциальных клиентов. В этом смысле стратегия сообщения должна соответствовать товарной политике организации, так как она подчеркивает определенные характеристики продукта и возможности компании. Между тем предварительная разработка сообщения должна выходить за пределы простого информирования о характеристиках продукта, возможностях компании и демонстрировать конкретные выгоды для клиентов и возможности удовлетворения их потребностей.

Окончательная разработка заключается в создании сообщений, которые будут распространяться через медиаканалы. В процессе окончательной разработки создается шаблон, предлагаются иллюстрации и оценивается воздействие альтернативных сообщений. Окончательная разработка часто поручается внешним креаторам, таким как рекламные агентства, PR-компании, ДМ-компании и компании, занимающиеся планированием стендов на торговых выставках. Очевидно, что эти сторонние участники хорошо справляются со своей задачей только при условии, что руководствуются тщательно сформулированным заявлением о задачах и целях коммуникации. Хорошим креаторам необходима свобода действий для того, чтобы использовать весь свой творческий потенциал и решить поставленные перед ними задачи. Иными словами, маркетолог, полагающийся на услуги рекламного агентства, не должен самостоятельно браться за выстраивание собственных маркетинговых коммуникаций, составляя тем самым конкуренцию агентству. Дэвид Огилви, легендарный глава рекламного агентства, заявил по этому поводу: «Зачем лаять, если у тебя есть собака?»

Эффективность разработанных сообщений будет зависеть от многих факторов. К числу наиболее важных следует отнести качество проведенного исследования рынка и управленческого анализа, на основе которых были определены цели коммуникации, а также

выявление целевой аудитории и предварительную разработку сообщения. Все необходимые исследования рынка и документы по планированию должны быть доступны отделу или агентству, отвечающему за разработку рекламных сообщений.

Многие промышленные компании предпочитают самостоятельно разрабатывать сообщения, вместо того чтобы доверить выполнение этой функции стороннему агентству. Особые внутренние отделы создаются именно потому, что компания не может найти внешних поставщиков рекламных услуг. Хотя большинство рекламных агентств занимается маркетингом потребительских продуктов, существует несколько агентств, специализирующихся именно на коммуникациях в промышленной сфере. Одна из проблем коммуникаций в промышленном маркетинге заключается в том, что затраты на традиционные медиаканалы сравнительно невелики. Как правило, стоимость услуг рекламного агентства составляет 15% суммы, затраченной компанией на оплату медиаканалов, предоставляющих скидку, в частности журналов, газет, радио и телевидения. Так как промышленные маркетологи используют стимулирование сбыта, торговые выставки и директ-мейл активнее, чем рекламу в печатных изданиях, размер компенсации услуг промышленных рекламных агентств обычно является договорным. Более того, промышленные рекламные агентства должны обладать необходимым опытом и умениями, чтобы эффективно работать с таким широким спектром медиаканалов, а не только с традиционными средствами печати и телерадиовещания. Каждый из специализированных медиаканалов в промышленном маркетинге будет, скорее всего, характеризоваться особыми требованиями к эффективному сообщению. Следовательно, креаторы, работающие с промышленными клиентами, должны знать эти требования к эффективным сообщениям в таких средствах коммуникации, как директ-мейл, каталоги и таблицы спецификаций продукта, отраслевые промышленные журналы, торговые выставки, меры по стимулированию сбыта и презентации торговых представителей.

В одном из исследований, посвященных стратегиям разработки рекламного сообщения на промышленном рынке, было высказано предположение о том, что промышленные маркетологи часто не слишком хорошо знают свою аудиторию, ее ценности и потребности. Для участия в исследовании были привлечены представители четырех сегментов промышленного рынка — инженеры-консультанты, архитекторы, подрядчики на установку электрооборудования и подрядчики на строительство нежилых зданий. К нескольким сотням человек, принявших участие в исследовании, обратились с просьбой

оценить силу воздействия 48 типов визуальных элементов сообщения. Ответы респондентов из каждого сегмента были проанализированы и сопоставлены с сообщениями, разработанными рекламистами (цель коммуникации – оказать влияние на принятие решения о покупке). Этот анализ обнаружил, что рекламисты использовали сообщения, которые не полностью отвечали потребностям и предпочтениям их аудитории. Опираясь на эти выводы, автор смог разработать 12 различных сообщений и правильно предсказать, как они будут оценены в каждом из четырех целевых сегментов. Результаты этого исследования подчеркивают важность использования сведений о потребностях и покупательских характеристиках аудитории в качестве основы для разработки эффективного сообщения [10, с. 15–23].

Выбор медиаканала

Каждый медиаканал играет свою особую роль в реализации общей стратегии. При выборе конкретного канала в тот или иной период необходимо руководствоваться спецификой целевой аудитории и заявлением о целях коммуникации. В нашем обсуждении целей коммуникации главное внимание было уделено концепции, согласно которой эффективность различных медиаканалов будет меняться в зависимости от того, какого отклика ждут от получателя сообщения, а также от того, на какой стадии жизненного цикла находится продукт (процесс распространения продукта).

Данная процедура имеет два аспекта – общий и конкретный. *Общий аспект* заключается в необходимости определить, какие виды медиаканалов необходимо использовать и как это делать. Как мы уже говорили, инструментами коммуникаций являются бизнес-издания общего характера (например, *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Barrons* и *Wall Street Journal*), специализированные журналы (такие как *Iron and Steel Age* или *Modern Packaging*), директ-мейл, торговые выставки, вспомогательные материалы торговых представителей, такие как каталоги, таблицы спецификаций технических продуктов и демонстрационные слайды, а также образцы и подарки (включая канцелярские принадлежности, календари, предметы одежды с логотипом компании, шариковые ручки и т. д.), PR и реклама (обычно в различных бизнес-изданиях). Различие между рекламой и паблисити заключается в том, что первая оплачивается и четко определяется как реклама. Паблисити, как правило, бесплатно, и появляется как часть редакционного материала в печатных СМИ.

В предыдущих разделах данной главы мы представили свидетельства того, как промышленные маркетологи распределяют коммуникационный бюджет между различными медиаканалами. Несколько иная оценка эффективности медиаканалов была представлена в исследовании, в ходе которого респондентов попросили оценить эффективность различных медиаканалов (рис. 10–2). Необходимо подчеркнуть, что речь идет о мнении промышленных маркетологов, а не об объективной оценке эффективности средств массовой коммуникации или о действительном распределении денежных средств.

Рис. 10–2. Эффективность различных медиаканалов, по оценке маркетологов

	Индекс воспринимаемой эффективности (%)
Деловые визиты	100
Каталоги, справочники, таблицы спецификаций продуктов	46
Директ-мейл	39
Реклама	38
Торговые выставки	35
Образцы, пробное использование, демонстрация	34
Паблицити и PR	31
Развлекательные мероприятия	26
Рекламные сувениры (подарки)	24

Источник: Peter M. Banting and David L. Blenkhorn, «The Role of Industrial Trade Shows», *Industrialized Marketing Management*, 3, 5 (October, 1974), pp. 285–295

Основной целью этого исследования было оценить эффективность использования торговых выставок в качестве элемента общей стратегии коммуникаций. (Для многих компаний, особенно занимающихся капитальным оборудованием, торговые выставки обычно являются второй по значимости статьей расходов в маркетинговом бюджете, уступая лишь личным продажам.) Эти данные были получены при помощи опросов по почте. В них приняли участие 255 респондентов, 147 из которых были производителями промышленных продуктов, 44 – производителями потребительских товаров, а 64 – представителями необрабатывающих отраслей экономики. Поэтому результаты опроса отражают ситуацию, главным образом, на промышленном рынке,

хотя ответы производителей потребительских товаров могли в некоторых случаях исказить полученные данные. Респонденты отметили, что торговые выставки открывают перед компаниями следующие возможности:

- представить новые продукты;
- установить личные контакты с потенциальными клиентами;
- поддержать визуальную представленность продукции;
- установить контакты с членами закупочного центра, с которыми торговым представителям в другое время трудно установить контакт;
- осуществлять прямые продажи;
- продемонстрировать непортативное оборудование;
- составить список потенциальных клиентов;
- найти новых дистрибьюторов;
- узнать требования потенциальных клиентов;
- оценить продукцию конкурентов;
- найти новое применение для продукта;
- получить у клиентов, конкурентов и дистрибьюторов идеи новых продуктов;
- найти новых поставщиков;
- оценить маркетинговые тактики конкурентов;
- обучать новых продавцов;
- встретиться с клиентами в менее формальной обстановке.

Несмотря на этот достаточно длинный список потенциальных выгод, большинство респондентов весьма сдержанно оценивают преимущества торговых выставок, в основном из-за требуемого объема затрат на них. Многие респонденты отметили, что их энтузиазм в отношении торговых выставок уменьшился за последние годы по причине роста затрат на создание и поддержание выставочного стенда. Кроме этих соображений, значение имеют и такие факторы, как повышение стоимости рабочей силы, все большее распространение торговых выставок, смешанный состав посетителей, среди которых много зевак, а также смешанный состав самих участников выставок. К числу других проблем можно отнести недостаточное количество новых продуктов, недостаточную рекламу выставок и недостаточную их посещаемость. В одном из исследований, на которые мы ссылаемся, затраты на участие в выставках оценивались как \$31 на одного клиента (данные за 1972 год), что представляется весьма значительной суммой. Несмотря на то, что маркетологи сомневаются в эффективности торговых выставок, они боятся, что, не участвуя в них, станут

менее известными, чем их конкуренты. Клиенты и дистрибьюторы, как правило, ожидают от компании присутствия на важнейших торговых отраслевых выставках [11, с. 285–295].

Бонома (Bohoma) предлагает более аналитический подход для оценки эффективности торговых выставок, изучая, каким образом можно увеличить выгоду от участия в них. В числе причин очевидного снижения интереса к торговым выставкам было рассмотрено увеличение затрат на участие в них и сложность оценки эффективности этого участия. Бонома указал, что менеджеры должны оценивать и выбирать для участия торговые выставки, руководствуясь определенными торговыми и прочими выгодами, которые можно получить от каждой из выставок. К числу торговых выгод были отнесены следующие: выявление потенциальных клиентов, установление контактов с ними, знакомство с ключевыми фигурами закупочных центров (с которыми не так легко установить контакт торговым представителям) и непосредственно получение заказов. К прочим выгодам относятся: поддержка имиджа компании, получение сведений о конкурентах, оценка реакции клиентов на новые продукты и стимулирование деятельности сотрудников.

Следуя обозначенному подходу, Бонома предложил рассматривать возможность участия в торговой выставке в четыре этапа. Перечислим их.

- (1) Определить, каких целей можно достичь с помощью торговой выставки.
- (2) Определить, какую целевую аудиторию / целевой рынок можно охватить при помощи торговых выставок.
- (3) Оценить возможности участия в выставках с точки зрения торговых и прочих выгод, составить список выставок, в наибольшей степени способствующих достижению целей коммуникации и охватывающих целевую аудиторию.
- (4) В контексте общей маркетинговой программы разработать процедуру контроля за результатами участия в торговых выставках, которая бы оценивала возврат на инвестиции и помогала планировать будущие вложения [12, с. 75–83].

Представленный обзор преимуществ и проблем, связанных с использованием торговых выставок в качестве инструмента коммуникации, иллюстрирует часто повторяемое нами утверждение о том, что каждый тип коммуникаций имеет свои выгоды, но предъявляет и особые требования. Нет необходимости перечислять преимущества и ограничения каждого инструмента коммуникаций. Основной целью всех маркетинговых коммуникаций является поддержка работы торгового представителя, повышение его эффективности и сокращение

общих торговых издержек. Нельзя переоценить значимость системы интегрированных коммуникаций, каждый элемент которой способствует достижению определенных целей.

До сих пор мы рассматривали проблему выбора различных медиаканалов. Другой аспект этой проблемы – выбор *конкретного* канала в рамках определенного вида коммуникации: какой журнал использовать, в какой торговой выставке принять участие, и т. д. Для того чтобы принять такое решение, маркетолог должен рассмотреть два момента: затраты на использование каждого медиаканала и степень охвата ими целевой аудитории. На этом уровне особое значение приобретает концепция эффективного воздействия, которая должна лежать в основе сравнения затрат на различные медиаканалы. К числу других факторов, которые должен рассмотреть маркетолог, следует отнести степень дублирования различными медиаканалами друг друга (в отношении охвата ими аудитории) и качественные характеристики медиаканалов (репутацию, имидж и степень доверия).

Для маркетолога, стремящегося составить максимально точное суждение об эффективности коммуникационной стратегии, чрезвычайно важно изучить данные, которые дает каждый конкретный медиаканал о своей аудитории. Хорошая база данных поможет и в процессе планирования, и при последующей оценке результатов рекламной кампании.

Подчеркнем еще раз, что условия оптимального распределения коммуникационного бюджета между различными видами коммуникаций соответствуют одному из основных положений экономической теории – предельная норма прибыли от каждого вида коммуникаций должна быть одинаковой. С учетом размера выделенного бюджета компания должна перераспределить ресурсы и направить их на финансирование коммуникаций с высокой степенью отдачи, чтобы это условие оптимальности было соблюдено. Однако, учитывая сложность установления предельной нормы прибыли для каждого вида коммуникаций, к этим оптимальным условиям, в лучшем случае, можно лишь приблизиться при помощи тщательного анализа.

Оценка эффективности рекламной кампании

Процесс планирования не завершен, пока не продумана система оценки результатов. Средства, потраченные на получение исходных данных, планирование и проведение процедуры оценки, значительно повысят эффективность затрат на медиаканалы и разработку сообщений. Оценка результативности может оказаться относительно

несложной, если были собраны данные об уровне осведомленности и отношении к продукту и если цели компании были сформулированы таким образом, чтобы можно было оценить результативность коммуникаций.

В идеале можно было бы формулировать цели коммуникаций по таким показателям, как увеличение объемов продаж и прибыльность, а затем анализировать влияние различных элементов коммуникационной программы на эти показатели в течение стольких периодов планирования, сколько необходимо для того, чтобы оценить эффект затрат на коммуникации. Такое идеальное положение дел может сложиться, если компания имеет достаточный бюджет и если она согласна разрабатывать и совершенствовать необходимые экспериментальные процедуры. Только опытным путем можно определить влияние различных элементов коммуникационной программы на объем продаж и прибыльность⁴.

Более целесообразной, как правило, оказывается оценка изменений в предпочтениях аудитории – уровня осведомленности и отношения к продукту. Даже при таких несложных типах оценки эффект от коммуникаций бывает сложно оценить из-за того, что на степень осведомленности и характер отношений влияет множество факторов и имеются погрешности в методах маркетинговых исследований.

Оценка эффективности рекламной кампании может быть облегчена не только благодаря оценке результатов коммуникационной деятельности, но и при помощи контроля над ее планированием. Человек, проводящий такую оценку, должен изучить:

- (1) тщательность постановки задач;
- (2) достоверность данных, доступных руководству;
- (3) интенсивность использования этих данных;
- (4) четкость поставленных задач при разработке стратегии сообщения и медиастратегии.

Существуют и другие способы оценить эффективность программы коммуникаций. Анализ отчетов торговых представителей позволяет определить интенсивность и качество деловых встреч с новыми и старыми клиентами. Могут анализироваться данные об использовании различных печатных средств. Могут рассматриваться данные

⁴ Сложная модель оценки затрат на коммуникационную программу, основанная на постоянных опытах, приведена в статье John D. C. Little, «A Model for Adaptive Control of Promotional Spending», *Operations Research*, 14 (November–December, 1966), pp. 175–197.

о посещаемости стенда компании на торговых выставках. Разумеется, подобные показатели больше подходят для оценки действенности медиастратегии компании, чем для оценки эффективности всей программы коммуникаций.

Другой способ оценить эффективность коммуникаций – обратить внимание на мнение и отчеты людей, позиция которых позволяет оценить различные элементы коммуникационной программы. Важнее всего будет мнение клиентов, дистрибьюторов и торговых представителей. Если у них сложилось благоприятное впечатление, можно предположить, что коммуникации произвели на них воздействие, они запомнили адресованные им сообщения и, вероятно, это воздействие произвело положительный эффект. Логично ожидать, что в таком случае увеличится объем закупок. Если целью определенного элемента коммуникационной программы, например рекламы в торговом журнале или промо-акции, было поднять моральный дух продавцов и дистрибьюторов, то их благосклонные отзывы можно считать свидетельством успешности программы.

Прагматическое решение проблемы оценки – применение максимально возможного количества различных оценок с минимальными затратами. Нет оснований отказываться от еще одной оценки эффективности – следует беспокоиться, если их слишком мало, и отказываться от тех, которые никак не соотносятся с целями кампании. Разумеется, серьезнейшей ошибкой является неспособность сформулировать цели таким образом, чтобы по ним можно было оценить эффективность рекламной кампании. Также серьезной проблемой является неспособность вообще спланировать оценку результативности коммуникаций. В таком случае, вероятно, руководитель будет повторять эти ошибки и далее.

Резюме

На коммуникации в промышленном маркетинге приходится меньшая доля от общих затрат на маркетинговую деятельность, чем это характерно для потребительского рынка. Между тем нельзя недооценивать важность коммуникаций для достижения общих маркетинговых целей компании. Деятельность промышленного торгового представителя должна поддерживаться другими инструментами коммуникаций, включая рекламу, каталоги, таблицы спецификаций продуктов, директ-мейл, меры по стимулированию сбыта, торговые выставки, паблисити и PR. В системе интегрированных коммуникаций

особое внимание должно быть уделено сочетаемости каждого из видов коммуникаций с личными продажами, поскольку именно они являются центральным элементом коммуникационной программы и коммуникационного бюджета.

В этой главе был рассмотрен ряд исследований, посвященных распределению коммуникационного бюджета между разными видами коммуникаций. Наиболее важными исследованиями в этой области, на наш взгляд, являются программа ADVISOR и исследование Моррилла о влиянии рекламы на эффективность деятельности сбытового персонала. В ходе исследований ADVISOR была установлена связь между маркетинговым бюджетом и характеристиками продукта и рынка, включая объем продаж, концентрацию клиентов, рост числа клиентов, агрессивность маркетинговых планов, восприятие клиентами разницы между конкурирующими продуктами, стадию жизненного цикла продукта и роль, отведенную дистрибьютору. Программа ADVISOR позволила разработать модели, которые предлагают некоторые нормативные показатели, с которыми пользователь компьютерной модели может сопоставить свой собственный бюджет маркетинговых мероприятий и оценить распределение этого бюджета между разными видами коммуникаций.

Были рассмотрены шесть шагов разработки программы коммуникаций в промышленном маркетинге — постановка задач коммуникаций, выявление целевой аудитории, определение коммуникационного бюджета, разработка стратегии сообщения, выбор медиаканала и оценка эффективности рекламной кампании. В главе подчеркивалась сильная взаимозависимость между задачами и процессом оценки рекламной кампании, а также необходимость экономической оценки предпочтений аудитории и воздействия коммуникаций на эти предпочтения.

Литература

1. Robert J. Lavidge and Gary A. Steiner, «A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness», *Journal of Marketing*, 25, 6 (October, 1961).
2. John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1969).
3. Rowland T. Moriarty and Robert E. Spekman, «An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process», *Journal of Marketing Research*, XXI, 2 (February, 1984).

4. Peter W. Turnbull, «The Allocation of Resources of Marketing Communication in Industrial Markets», *Industrial Marketing Management*, 3, 5 (October, 1974).
5. Gary L. Lilien and John D. C. Little, «The ADVISOR Project. A Study of Industrial Marketing Budgets», *Sloan Management Review*, 17, 3 (Spring, 1976).
6. Gary L. Lilien, ADVISOR 2: A Study of Industrial Marketing Budgeting, Descriptive Analysis-Final Report, Sloan School of Management M.I.T., February, 1978.
7. Carl I. Hovland, Irving L. Janis, and Harold H. Kelley, *Communication and Persuasion* (New Haven: Yale University Press, 1953).
8. Theodore Levitt, *Industrial Purchasing Behavior: A Study of Communications Effects* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965).
9. John E. Morrill, «Industrial Advertising Pays Off», *Harvard Business Review*, 48, 4 (March-April, 1970).
10. Gordon McAller, «Do Industrial Advertisers Understand What Influences Their Markets?», *Journal of Marketing*, 38, 1 (January, 1974).
11. Peter M. Banting and David L. Blenkhorn, «The Role of Industrial Trade Shows», *Industrial Marketing Management*, 3, 5 (October, 1974).
12. Thomas V. Bonoma, «Get More Out of Your Trade Shows», *Harvard Business Review*, 61, 1 (January-February, 1983).
13. Lilien, Gary L., Alvin J. Silk, Jean-Marie Choffray, and Murlidhar Rao, «Industrial Advertising Effects and Budgeting Practices», *Journal of Marketing*, 40, 1 (January, 1976), 16-24.
14. Ray, Michael L., *Advertising and Communication Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1982).
15. Webster, Frederick E., Jr., *Marketing Communication: Modern Promotional Strategy* (New York: The Ronald Press Co., 1974).

11

Планирование в промышленном маркетинге

Нами уже было высказано несколько очень важных идей относительно необходимых условий для эффективной реализации стратегии промышленного маркетинга. Поэтому в последней главе мы подведем итоги вышеизложенного и рассмотрим все это в контексте стратегического планирования.

В главе 1 мы описали различные уровни стратегии, и маркетинговая стратегия рассматривалась как один из видов *функциональных* стратегий, к которым также относятся стратегии производства, финансирования, стратегия в области научных исследований и разработок, стратегии закупок и управления человеческими ресурсами. Функциональные стратегии должны разрабатываться в соответствии со стратегией *бизнес-единиц*, которая позволяет ответить на вопрос «Как мы будем конкурировать?»

Аналогично, стратегия бизнес-единиц должна согласовываться с *корпоративной стратегией*, описывающей взаимодействие различных направлений деятельности компании в бизнес-портфеле, и дополнять ее, позволяя точнее ответить на вопрос «Каким бизнесом мы хотим заниматься?» На самой вершине иерархии стратегий находится *общая бизнес-стратегия*, определяющая миссию компании в обществе, которое она обслуживает, и основанная на ценностных суждениях, сделанных руководством.

В этой главе мы рассмотрим, как соотносятся маркетинговая, корпоративная стратегии и стратегия бизнес-единиц, обратив особое внимание на роль маркетологов в разработке и реализации

стратегии на каждом уровне. Для успеха бизнеса очень важно получать своевременную и полную информацию о клиенте – его потребностях, проблемах, представлениях и особенностях процесса принятия решения о закупке. Основная задача маркетингового управления – применить это компетентное понимание клиента и его проблем на всех уровнях стратегического планирования и, таким образом, стать «экспертами» по клиенту.

Наиболее важными стратегическими решениями для любой компании являются выбор целевых клиентов и рынков, сегментирование и таргетирование рынка. Следующими по значимости являются выбор и позиционирование продуктов, которые компания будет предлагать на этих рынках. В данной книге неоднократно говорилось о том, что клиент – это заданная величина в стратегии промышленного маркетинга, а продукт – переменная, которая варьируется в зависимости от потребностей выбранных клиентов. Товарно-рыночные комбинации определяют направления деятельности компании в стратегическом смысле. Здесь необходимо еще раз подчеркнуть, что ответственность за маркетинговую функцию должна быть возложена на генеральное руководство, особенно в b-2-b-компаниях.

Таким образом, хотя разграничение между маркетинговой стратегией, стратегией бизнес-единиц и корпоративной стратегией очень важно, так же верно и то, что управление маркетингом играет значительную роль в процессе планирования на каждом уровне стратегии. Однако, чтобы избежать повторений и путаницы, мы не будем рассматривать каждый уровень стратегического планирования как отдельный процесс. Вместо этого мы представим обзор процесса стратегического планирования в общих чертах, делая необходимые разграничения между различными уровнями стратегий.

Предложение ценности — поиск конкурентного преимущества

Основная стратегическая концепция в маркетинге, часто упоминаемая в этой книге, касается предложения ценности – уникального способа донесения информации о преимуществах компании и ее продукта до клиентов. Предложение ценности – это ключевая часть заявления о позиционировании компании, часть «почему» в парадигме «кто – что – почему», представленной в главе 4. Предложение ценности является ответом на вопрос «Почему клиенты должны покупать у нас, а не у наших конкурентов?»

В главе 7, говоря о ценообразовании на основе воспринимаемой ценности, мы указали на динамический характер восприятия клиентом ценности: ожидания и требования клиентов меняются в ответ на наше товарное предложение и товарные предложения конкурентов, которые влияют друг на друга и определяют ожидания клиентов. Стратегия разрабатывается на основании найденного уникального конкурентного преимущества, которое, предположительно, будет учитывать изменяющиеся потребности рынка, в том числе и в будущем.

Таким образом, предложение ценности должно основываться на оценке сильных и слабых сторон компании (в восприятии клиента) по сравнению с конкурентами. Дэй (Day) и Уэнсли (Wensley) утверждают, что большинство компаний определяют конкурентное преимущество, ориентируясь либо исключительно на конкурентов, либо — на клиентов, но не на тех и других вместе.

Анализ «с оглядкой на конкурентов» рассматривает сильные и слабые стороны ресурсов и компетенций компании в сравнении с конкурентами. При анализе «с оглядкой на клиентов» основное внимание уделяется изучению клиентских потребностей, запросов и восприятия ими предложения компании, но при этом недостаточно внимания уделяется изучению того, что компания может делать лучше, чем ее конкуренты.

Дэй и Уэнсли пришли к выводу, что эффективное стратегическое планирование требует сбалансированного сочетания обоих этих подходов. После анализа возможностей «с оглядкой на конкурентов» и «с оглядкой на клиентов» ресурсы и компетенции компании должны быть включены в заявление о позиционировании, в котором акцент делается на сильные стороны компании (по сравнению с конкурентами) — значимые для клиентов. И наконец затем должны быть разработаны стратегия, программы, системы и тактика, чтобы реализовать стратегию позиционирования и достичь желаемых результатов деятельности, таких как удовлетворенность, лояльность клиентов, определенная доля рынка и прибыль [1, с. 1–20].

Обратите внимание, что разделение клиентов на «хороших» и «плохих» в главе 4 было попыткой выявить целевые рынки с учетом способности компании представить уникальное предложение ценности этим клиентам. «Хорошие» клиенты ценят то, что компания может делать хорошо. Четко сформулированное предложение ценности способствует информированию всех сотрудников о стратегии компании, а также способствует формированию единого представления о сильных сторонах компании и ее обязательствах в сфере обслуживания целевого рынка. Оно способно помочь всем сотрудникам

понять, какие требования предъявляются к компании рынком для достижения успеха в условиях конкуренции, а такое понимание является ключевой составляющей корпоративной культуры.

Концепция стратегического планирования

Стратегическое планирование – это процесс определения потенциальных возможностей компании и поддержания стратегического соответствия возможностей компании изменившимся условиям внешней среды. Цель стратегии – оптимально распределить ресурсы компании. Стратегическое планирование «смотрит вперед» и позволяет компании адаптироваться к стремительно меняющейся ситуации на рынке, а также требует от руководства разработки организационных, оперативных планов и прогнозирования. Эти планы позволяют компании предвосхищать перемены во внешней среде и адаптироваться к ним (вместо того чтобы реагировать на них, когда они уже произошли).

Существует семь основных элементов стратегического планирования:

- (1) оценка сильных и слабых сторон компании;
- (2) творческий подход к определению отличительных компетенций компании;
- (3) анализ экономических условий рынка и их изменений;
- (4) определение долгосрочных целей;
- (5) оценка товарно-рыночных возможностей, открывающихся для компании, и их выбор;
- (6) постановка задач, которые важны для достижения долгосрочных целей и результаты которых являются измеримыми;
- (7) разработка программ по использованию выявленных возможностей и по решению поставленных задач.

Каждый из названных семи элементов процесса планирования может быть изучен более глубоко, однако следует понимать, что эти шаги не представляют собой четкую последовательность.

В штатах крупных компаний могут быть профессиональные специалисты по планированию, но в большинстве компаний планирование является обязанностью функциональных менеджеров высшего звена или генерального директора. Одной из отличительных тенденций управления в 1980-х годах была децентрализация обязанностей по планированию, передача этих обязанностей менеджерам, занимающимся

оперативным управлением, и интеграция этих функций с такими аспектами процесса стратегического управления, как финансовое планирование и организационное развитие. Во многих крупных корпорациях, таких как General Electric, известных своими сложными системами стратегического планирования, роль сотрудников, занимающихся корпоративным планированием, была фундаментально пересмотрена. Теперь в их обязанности входит консультирование и поддержка процесса планирования на уровне оперативного управления, а не разработка планов.

Оценка сильных и слабых сторон компании

Стратегическое планирование начинается с оценки сильных и слабых сторон компании. Все сферы деятельности компании должны быть оценены, включая организационную структуру, финансовые возможности, технические компетенции, месторасположение, производственные мощности и оборудование, руководителей и других сотрудников (особенно тех, кто обладает недостаточными навыками или компетентностью), систему дистрибуции и отношения с дистрибьюторами, деятельность сбытового персонала, имидж компании, лояльность клиентов, ценовые преимущества, навыки в области рекламы и стимулирования сбыта и т. д. Обычно компании-конкуренты задают некие ориентиры, основу для сравнения, но для оценки сильных и слабых сторон компании могут быть использованы различные критерии — и объективные (например, число сотрудников, занятых выполнением определенных функций, и финансовые показатели), и более субъективные (например, качество отношений компании с клиентами и дистрибьюторами).

Выявление слабых мест в стратегическом, административном и оперативном управлении может оказаться более трудной задачей, чем достижение единогласия представителей руководства при определении сильных сторон. Обнаружение слабых мест часто рассматривается как предъявление обвинений, и ответственные менеджеры отрицают, что в их зоне ответственности существуют какие-либо проблемы, или утверждают, что затруднения незначительны и будут решены.

Появление слабых мест компании может быть обусловлено позиционированием определенного продукта на рынке. То, что является сильной стороной в одной товарно-рыночной сфере деятельности,

компании, может оказаться слабой в другой. Например, высокое качество продукции, если оно сопровождается высокой себестоимостью единицы продукции, может стать «недостатком» в сфере рынка, где существует серьезная ценовая конкуренция и активно используются меры по стимулированию сбыта. Слабые места компании могут быть обнаружены в сфере некоторых важных профессиональных навыков – например, в области рекламы и стимулирования сбыта. Часто бывает трудно определить, каких именно навыков недостает, или признать, что существующее руководство вряд ли сможет развить эти навыки.

Стратегическое планирование имеет целью продемонстрировать сильные стороны компании в самом выгодном свете и сделать менее заметными слабые стороны. Но это не означает, что с недостатками нужно мириться или что не могут быть найдены новые сильные стороны. Основная задача стратегического планирования – максимально эффективно распределить ресурсы компании. Очевидно, что одна из целей анализа сильных и слабых сторон компании – это определение тех сфер деятельности, в развитие которых компания должна направлять свои ресурсы.

Маркетинговый аудит

Проведение маркетингового аудита может облегчить процесс стратегического планирования. Маркетинговый аудит – это детальный, всесторонний анализ маркетинговой деятельности компании. Он должен проводиться командой наблюдателей, которые не являются частью данного бизнес-процесса, хотя могут быть сотрудниками других отделов этой компании. Аудит охватывает шесть сфер маркетинговой деятельности:

- (1) маркетинговая среда;
- (2) маркетинговая стратегия;
- (3) организация службы маркетинга;
- (4) система маркетинга;
- (5) результативность маркетинга;
- (6) функциональные составляющие маркетинга.

Список вопросов, представленных ниже, помогает обозначить сферу и границы маркетингового аудита. Чтобы аудит был эффективным, его необходимо тщательно планировать и проводить регулярно. Это позволит наблюдать динамику изменений, связанных с сильными и слабыми сторонами компании [2, с. 25–43].

АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

I. Макросреда

Экономические и демографические факторы

1. Как в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе предполагает компания функционировать в условиях инфляции, нехватки сырья и материалов, безработицы, получения кредитов?
2. Какое влияние на бизнес окажут прогнозируемые демографические тенденции — распределение населения по возрастным группам, распределение групп населения по территориальному принципу?

Научно-технические факторы

1. Каковы основные изменения в технологии изготовления продукта? В технологических процессах?
2. Какие продукты могли бы заменить данный продукт, предлагаемый компанией?

Политические и правовые факторы

1. Какие изменения в законодательстве могут повлиять на стратегию и тактику маркетинга?
2. За какими законодательными актами на федеральном уровне, уровне штата, а также на местном уровне необходимо следить? Что происходит в таких сферах, как контроль загрязнения окружающей среды, обеспечение равных возможностей по трудоустройству, эксплуатационная безопасность товара, реклама, контроль цен и т. д.?

Социокультурные факторы

1. Каково отношение общества к бизнесу и продукции компании?

II. Микросреда

Рынки

1. Как изменяется рынок, его объем, территориальное распределение населения и прибыль?
2. Какие сегменты рынка являются основными? Каковы их предполагаемые темпы роста? Какие из этих сегментов являются перспективными?

Клиенты

1. Как существующие и потенциальные клиенты оценивают компанию и ее конкурентов по таким параметрам, как репутация, качество продукции и услуг, бытовой персонал и цены?
2. Каким образом разные группы клиентов принимают решение о покупке?

Конкуренты

1. Какие компании являются основными конкурентами? Каковы цели и стратегии каждого из этих конкурентов? Каковы их сильные и слабые стороны? Каковы тенденции увеличения / уменьшения доли рынка?
2. Следует ли ожидать появления новых конкурентов и продуктов-заменителей?

Система дистрибуции и дилеры

1. Какие каналы распределения являются основными по доставке продукции клиентам?
2. Насколько эффективны различные торговые каналы и каков их потенциал роста?

Поставщики

1. Каковы перспективы получения доступа к различным ключевым ресурсам, используемым в производстве?
2. Какие тенденции наблюдаются на рынке поставщиков в отношении схем организации продаж?

Фасилитаторы

1. Каковы прогнозы в отношении стоимости и доступности услуг по транспортировке?
2. Каковы прогнозы в отношении стоимости и доступности услуг по хранению и складированию продукции?
3. Каковы прогнозы в отношении доступности финансовых ресурсов?
4. Насколько эффективно действует рекламное агентство? Какие тенденции наблюдаются в сфере услуг, предоставляемых рекламными агентствами?

АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ*Маркетинговые задачи*

1. Четко ли ориентирована программа компании на рыночную деятельность? Реальна ли она?
2. Поставлены ли маркетинговые задачи достаточно четко и понятно, чтобы служить руководством в процессе планирования маркетинговой деятельности и последующей оценки результативности?
3. Соответствуют ли маркетинговые задачи конкурентной позиции компании, ее ресурсам и возможностям?

Стратегия

1. Какова основная маркетинговая стратегия для достижения поставленных целей? Является ли эта маркетинговая стратегия разумной и пригодной?
2. Достаточно ли вы инвестировали (не слишком ли много, или мало) для решения поставленных маркетинговых задач?
3. Оптимальным ли способом распределены маркетинговые ресурсы по рыночным сегментам, сбытовым территориям и продуктам компании?
4. Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы между основными элементами маркетингового комплекса, такими как качество продукта, сервисное обслуживание, сбытовой персонал, реклама, промоушн и дистрибуция?

АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА*Формальная структура*

1. Обладает ли руководитель службы маркетинга соответствующими полномочиями и несет ли он ответственность за все действия компании, имеющие отношение к удовлетворению клиентов?
2. Оптимальна ли структурная организация маркетинговой деятельности с точки зрения функций, продукта, конечного потребителя и разбивки по территориям?

Функциональная эффективность

1. Выстроены ли тесные коммуникации между отделами маркетинга и продаж и хорошие ли рабочие отношения существуют между ними?
2. Эффективно ли работает система управления продуктом? Могут ли менеджеры по продукту планировать прибыль, или их прогнозы касаются только объема продаж?
3. Есть ли в службе маркетинга сотрудники, нуждающиеся в дополнительном обучении, дополнительной мотивации, дополнительном контроле или дополнительной оценке их деятельности?

Эффективность взаимодействия

1. Учитывает ли служба маркетинга интересы других отделов внутри компании? Работает ли служба маркетинга в тесном сотрудничестве с производством?
2. Работает ли служба маркетинга в тесном сотрудничестве со службой НИОКР?
3. Работает ли служба маркетинга в тесном сотрудничестве с финансовой службой?
4. Работает ли служба маркетинга в тесном сотрудничестве с отделом закупок?

АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА*Система сбора маркетинговой информации*

1. Предоставляет ли система сбора маркетинговой информации точные, достаточные и своевременные данные о текущей ситуации на рынке?
2. Используют ли специалисты, принимающие решения, результаты маркетинговых исследований?

Система планирования маркетинга

1. Грамотно ли построена и эффективно ли работает система маркетингового планирования?
2. Как осуществляется прогнозирование продаж и оценка рыночного потенциала?
3. Как устанавливаются квоты на продажу?

Система маркетингового контроля

1. Позволяет ли процедура контроля (ежемесячная, ежеквартальная и т. д.) отслеживать демонстрируемые компанией показатели и их соответствие показателям, установленным в годовом плане?
2. Насколько регулярно анализируется фактическая прибыль по разным продуктам, рынкам, территориям и каналам распределения?
3. Предусмотрен ли регулярный анализ и контроль за маркетинговыми расходами?

Система разработки новых продуктов

1. Достаточно ли хорошо организована компания с точки зрения сбора, генерирования и отбора идей новых продуктов?
2. Проводит ли компания тщательные исследования и полный анализ возможностей производства и сбыта, перед тем как вкладывать значительные средства в реализацию новой идеи?
3. Проводит ли компания полное тестирование нового продукта и опробование его в рыночных условиях перед внедрением?

АУДИТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

Анализ прибыльности

1. Какова прибыльность различных продуктов компании, обслуживаемых рынков, территорий и каналов распределения?
2. Следует ли компании работать с новыми сегментами рынка, расширять свою деятельность, или, наоборот, уйти из какого-либо сегмента? Как скажется такое решение в краткосрочной и долгосрочной перспективе на ее прибылях?

Анализ эффективности затрат

1. Не связаны ли отдельные виды маркетинговой деятельности с чрезмерными издержками? Можно ли принять меры по сокращению издержек?

АУДИТ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ МАРКЕТИНГА

Продукты

1. Какие задачи стоят перед конкретной товарной линией? Обоснованы ли эти задачи? Отвечает ли нынешняя товарная линия поставленным перед ней задачам?
2. Есть ли продукты, которые необходимо постепенно снимать с производства?
3. Стоит ли дополнить товарную линию какими-либо новыми продуктами?
4. Дает ли положительные результаты изменение качества, свойств или дизайна каких-либо продуктов?

Цена

1. Каковы задачи, политика, стратегия и методы ценообразования, используемые компанией? В какой мере цены зависят от таких параметров, как себестоимость, спрос и особенности конкурентной ситуации?
2. Соответствуют ли, по мнению клиентов, предлагаемые цены воспринимаемой ценности предложения?
3. Эффективно ли компания использует приемы ценового стимулирования?

Дистрибуция

1. Что представляют собой задачи и стратегии в сфере распределения?
2. Являются ли достаточными охват рынка и предлагаемый уровень сервиса?
3. Следует ли компании пересмотреть решения относительно использования дистрибьюторов, торговых представителей и личных продаж в качестве каналов сбыта?

Сбытовой персонал

1. Какие задачи стоят перед сбытовым персоналом компании?
2. Является ли достаточной численность этого персонала для решения стоящих перед компанией задач?
3. Является ли принятая в компании специализация сбытового персонала (по территориям, рынкам, продуктам) оптимальной?
4. Обладает ли сбытовой персонал необходимыми способностями и мотивацией?
5. Разработана ли процедура установления норм и оценки результатов?
6. Как можно оценить сбытовой персонал компании — по сравнению со сбытовым персоналом конкурентов?

Реклама, промоушн и паблिसити

1. Каковы задачи рекламы? Обоснованны ли они?
2. Оптимален ли объем расходов на рекламу? Как разрабатывается рекламный бюджет?
3. Эффективны ли основные идеи и тексты рекламных объявлений? Что думают о рекламе компании ее клиенты и общественность?
4. Насколько обдуманно выбираются средства распространения рекламы?
5. Являются ли для компании эффективными используемые меры по стимулированию сбыта?
6. Есть ли у компании хорошо продуманная программа паблисити?

Выявление отличительной компетенции

Отстранившись от изучения деталей маркетингового аудита и анализа сильных и слабых сторон компании, разработчик стратегии должен найти творческий ответ на самый важный вопрос о деятельности компании: «Что является отличительной компетенцией организации?» Отличительная компетенция может быть обнаружена в любой сфере деятельности, в которой организация проявляет себя наилучшим образом – например, научные исследования и разработки, инжиниринг, производство, маркетинг, дистрибуция, – или быть результатом синергии нескольких элементов деятельности. Отличительная компетенция компании – это ряд специфических способностей, которые выражены в товарно-рыночной стратегии и выделяют компанию среди ее конкурентов.

Один из подходов к определению отличительной компетенции компании фокусируется на выявлении целевых клиентов, характере их потребностей и роли товарного предложения компании в удовлетворении этих потребностей. Этот подход позволяет ответить на вопрос «Чем мы должны заниматься?» с точки зрения удовлетворения клиентских потребностей.

Такой взгляд на проблему выявления отличительной компетенции является ядром так называемой *клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии*. Один из основных приверженцев этого подхода Питер Друкер (Drucker) прямо заявил, что главная цель бизнес-деятельности – это «воспитание» клиента [3, с. 37]; а другой сторонник этой точки зрения Теодор Левитт (Levitt) указал, что любая бизнес-деятельность должна рассматриваться как процесс удовлетворения клиента, а не производства товаров [4, с. 45–56]. Но в промышленном маркетинге такой подход может показаться чрезмерно упрощенным.

Для любого маркетолога было бы очень полезно посмотреть на весь бизнес, и особенно на производимые компанией продукты, глазами клиента. На протяжении всей книги мы несколько раз определяли продукт с точки зрения того, какие выгоды он дает клиенту, то есть рассматривали не то, что продает продавец, а то, что приобретает покупатель. Но часто такой клиенто-ориентированный подход создает лишние ограничения и делает невозможным определение отличительной компетенции компании. На промышленном рынке, вероятно, уникальную компетенцию компании более разумно было бы определить с учетом сильных сторон и технической компетенции компании, а не с ориентацией на рыночную ситуацию.

Другими словами, маркетинг это не просто выявление и удовлетворение потребностей клиентов, хотя эти функции также является его частью. Мы знаем, что не все потребности клиентов выявлены и обслуживаются. Время от времени новые технологии и инновационные продукты создают совершенно новые рынки.

По-настоящему новые рынки найти трудно, но уже являются классическими такие примеры, как появление компании Xerox на рынке фотокопировальных машин, компании Apple – на рынке персональных компьютеров (хотя IBM первая вышла на рынок b-2-b). Пример создания нового рынка демонстрирует и компания FedEx, которая доставляет небольшие посылки за один день; компания VisiCalc разработала первую электронную таблицу для персональных компьютеров; компания 3M первой выпустила офисную бумагу для заметок Post-It.

В связи с этим следует учитывать, что при выявлении рыночных возможностей необходимо оценивать и техническую компетенцию компании, и потребности рынка. Формирование нового рынка обычно предоставляет намного больше возможностей, чем просто борьба за долю рынка, который уже существует, хотя это и требует значительных инвестиций и связано с высокими рисками.

Отличительная компетенция компании не обязательно должна быть связана с техническими возможностями – она может быть найдена в любой сфере деятельности компании. Например, отличительной компетенцией может стать:

- (1) достаточный уровень научных знаний в сфере исследований и разработок, позволяющий находить эффективные решения проблем клиентов;
- (2) доступ к стратегически важному сырью и компонентам;
- (3) патенты и соответствующий технический опыт;
- (4) особые производственные возможности в том, что касается оборудования или технологических процессов, которые позволяют

повышать качество продукции и снижать производственные затраты;

- (5) стационарные установки, месторасположение и технологии, которые позволяют сократить издержки и получить уникальные характеристики продукта;
- (6) система дистрибуции, обеспечивающая выход на особые рынки (клиентов), на которые не легко выйти конкурентам.

Ключевая компетенция определяет, чем занимается компания. Выявление ключевой компетенции является первым шагом в определении корпоративной стратегии и ведет к определению продукта / рынка или стратегии бизнес-единиц. Маркетолог, занимающийся стратегическим планированием, должен учесть два аспекта в процессе определения ключевой компетенции. Во-первых, такое определение предполагает внимание к особым товарно-рыночным возможностям компании и позиционирование ее на конкурентном рынке (бизнес-стратегия). Во-вторых, оно определяет те сферы деятельности, в которые компания должна направлять свои ресурсы и где должна разрабатывать функциональные стратегии, чтобы поддерживать свою компетенцию и защищать себя от действий конкурентов. Недостаточное внимание к деятельности службы НИОКР и недостаточное ее финансирование или, например, плохая поддержка дистрибьюторской деятельности могут привести к потере уникального конкурентного преимущества.

Определение отличительной компетенции – это не просто анализ сильных и слабых сторон компании в сравнении с конкурентами. Оно также требует управленческой интуиции и таланта. Чтобы оставаться актуальным в долгосрочной перспективе, это определение должно быть сформулировано достаточно обобщенно. Успех в определении отличительной компетенции чрезвычайно важен для стратегического планирования, так как это позволяет оценить товарно-рыночные возможности и обосновать расходование средств компании на постоянное развитие этой основной компетенции. Такое определение отличительной компетенции должно соответствовать изменяющимся условиям конкурентного рынка. Нет никакого смысла инвестировать в развитие компетенции, которая больше не интересуется клиентами или стала неконкурентоспособной.

Анализ внешней среды

Если бы внешняя среда не изменялась, не было бы никакой необходимости в стратегическом планировании. Если бы компания могла

раз и навсегда определить свои цели, задачи и планы, то тогда не было бы никакой необходимости в постоянном анализе сильных и слабых сторон, оценке товарно-рыночных стратегий и т. д. Очевидно, что внешняя среда постоянно изменяется, однако меняются и возможности компании.

Для маркетолога, занимающегося стратегическим планированием, имеют значение три составляющие внешней среды:

- (1) экономические, политические, социальные и юридические факторы, которые не подвержены влиянию и контролю со стороны компании;
- (2) конкуренты, действующие на тех же рынках, что и данная компания (как прямые конкуренты, которые используют похожие товарно-рыночные стратегии, так и косвенные конкуренты, которые предлагают продукты-заменители или альтернативные услуги);
- (3) клиенты, их потребности и цели, а также особенности и конкурентные условия в отраслях и на рынках клиентов.

Цель анализа внешней среды – выявить и оценить угрозы и возможности, возникающие на рынке. Компания сама является частью изменяющейся внешней среды, особенно если она постоянно разрабатывает и совершенствует свою основную компетенцию в соответствии с вновь возникающими потребностями своих клиентов. Как правило, все маркетинговые действия компании, а также отклик конкурентов и клиентов на эти действия влияют на структуру и функционирование рынка, особенно – на политику ценообразования, стратегию дистрибуции и продвижение нового продукта. Это один из аспектов взаимозависимости продавца и покупателя, которую мы определили как одну из характерных особенностей промышленного маркетинга.

Анализ состояния внешней среды требует постоянного сбора информации из неограниченного числа источников. Любая информация имеет ценность, если она повышает осведомленность руководства и способствует пониманию природы факторов, влияющих на состояние экономики, отрасли и рынка. Обычно менеджер полагается на такие источники информации, как регулярные отчеты и публикации. На основании полученных данных он делает ряд заключений относительно будущих перспектив, что позволяет ставить определенные задачи и разрабатывать планы и программы. К числу наиболее доступных источников информации относятся торговые представители, клиенты, дистрибьюторы, торговые и другие ассоциации, университетские преподаватели, деловая пресса, правительственные издания,

консультанты по вопросам управления, специализированные отраслевые журналы и публикации, а также другие менеджеры компании.

Такой обобщенный анализ внешней среды проводится каждым менеджером, но существует необходимость и в более детальном анализе, разработке системы оценок, а также в прогнозировании. Иногда на консультантов по вопросам управления, специалистов по корпоративному планированию или линейных менеджеров возлагают ответственность за проведение анализа ситуации в отдельной отрасли или на отдельном рынке и предоставление точных оценок относительно будущего роста определенных рыночных сегментов. Количественная оценка применима к общему объему продаж, числу конкурентов и клиентов, уровням цен, размеру прибыли и т. д. Также можно с определенной долей вероятности определить тенденции развития технологий – в отношении как самого продукта, так и способов его производства.

Прогнозирование является основой планирования, и его точность необходимо периодически отслеживать – по той простой причине, что в реальности все может измениться, даже если исходный прогноз был правильным. Долгосрочные прогнозы на период от двух до пяти или более лет можно пересматривать ежегодно и использовать их для планирования в еще более отдаленной перспективе. В распоряжении аналитика, отвечающего за подготовку прогнозов продаж, имеется целый ряд сложных техник¹. Менеджер по стратегическому планированию не должен быть экспертом в применении этих техник, но он должен знать основные положения, сильные и слабые стороны каждого метода, особенно тех, которыми пользуются специалисты, предоставляющие ему прогнозы и отчеты.

Определение целей

Цель – это изложение долгосрочных задач компании, которые обычно не меняются в течение годового цикла планирования. Постановке целей сопутствует принятие долгосрочных обязательств по расходованию средств на развитие отличительных компетенций компании и удовлетворение потребностей клиентов. При определении долгосрочных корпоративных целей часто упускается из виду значимость *ценностей руководства и целей руководства*. Дело в том, что

¹ Обзор методов прогнозирования см. Spyros Makridakis, Steven C. Wheelwright, and Victor E. McGee, *Forecasting: Methods and Applications*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1983).

определение цели — это ответ не только на вопрос «Чем мы занимаемся?» с учетом сильных и слабых сторон компании, но также и на вопрос «Каким бизнесом мы хотим заниматься?»

Для многих исследователей в области стратегического планирования определение целей — это практически то же самое, что и определение отличительных компетенций компании. Мы готовы согласиться, что эти два этапа процесса стратегического планирования очень похожи, но будет также полезно отметить, что выявление отличительной компетенции является звеном, связывающим аналитический процесс выявления сильных и слабых сторон с творческим процессом определения целей компании.

Постановка целей — это результат выявления не только отличительных компетенций, но и долгосрочных возможностей на конкурентном рынке, что, в свою очередь, является результатом анализа внешней среды. Обычно цели отражают намерения руководства занять лидирующую позицию в сфере новых технологий, увеличить долю рынка или быстрее реагировать на изменение потребностей клиентов. Некоторые цели предполагают фокусировку на клиентах и их потребностях. Цели, при определении которых учитываются такие критерии, как возврат на инвестиции и целевые показатели прибыли, являются не очень разумными с точки зрения отличительной компетенции или удовлетворения потребностей клиентов, хотя они и могут быть полезны в качестве краткосрочных задач, по выполнению которых оценивается общая результативность.

Наиболее разумны цели, которые учитывают специфику бизнеса компании (то есть соотносятся с товарно-рыночной стратегией), но при этом дают возможность гибко реагировать на потребности рынка с течением времени. Правильная постановка целей позволяет определить критерии выбора различных товарно-рыночных возможностей — с точки зрения их соответствия основной компетенции компании. И напротив, цели, сформулированные исключительно с учетом возврата на инвестиции, могут быть не очень полезны, когда доходит дело до оценки конкретных бизнес-возможностей.

Определение и выбор товарно-рыночных возможностей

Бизнес, которым занимается компания, определяется товарно-рыночными комбинациями. Крупная компания может работать в нескольких направлениях одновременно. Мы уже неоднократно

повторяли, что выбор целевых клиентов является критически важным в деятельности промышленного маркетолога, особенно потому, что продукт в стратегии промышленного маркетинга величина переменная, поэтому он должен быть адаптирован (вместе с сопровождающим его пакетом услуг) к индивидуальным требованиям клиента. То есть товарно-рыночная стратегия промышленной компании обуславливается, главным образом, отличительной компетенцией и стратегией макросегментирования.

Продуктовый портфель

В современной управленческой практике анализ продуктового портфеля помогает выявить товарно-рыночные возможности и сделать правильный выбор. Анализ продуктового портфеля позволяет оценить товарно-рыночные комбинации с точки зрения возможностей компании и потенциальной прибыли, которые определяются темпами роста рынка и другими условиями. При анализе продуктового портфеля используются данные и выводы, полученные на более ранних этапах стратегического планирования, особенно в ходе оценки сильных и слабых сторон компании и на этапе анализа внешней среды. В результате создается модель распределения финансовых, производственных и маркетинговых ресурсов по направлениям бизнеса (товарно-рыночные комбинации).

Основные концепции, в которых рассматривались продуктовый портфель и кривая опыта (кривая освоения производства), были представлены в главе 5 при описании продуктовой стратегии. Хотим еще раз напомнить, что в матрице портфеля Бостонской консалтинговой группы (BCG) используется два показателя — темпы роста рынка и доля рынка по сравнению с долей самого крупного конкурента, а также учитывается этап жизненного цикла продукта.

В главе 5 мы установили, что значимость концепции кривой опыта определяется базовой предпосылкой, согласно которой все конкуренты имеют одинаковую кривую опыта. Это приводит к логическому заключению, что компания с самой большой долей рынка будет иметь самые низкие затраты на производство в данной отрасли, что является важным конкурентным преимуществом.

Принимая во внимание этот факт, многие руководители утверждают, что любая компания имеет две стратегические альтернативы:

- использовать стратегию дифференциации продукта и поиск своей ниши рынка с учетом качества продукта (высокозатратная стратегия);

- использовать стратегию низких цен, среднего качества, низких затрат и больших объемов производства.

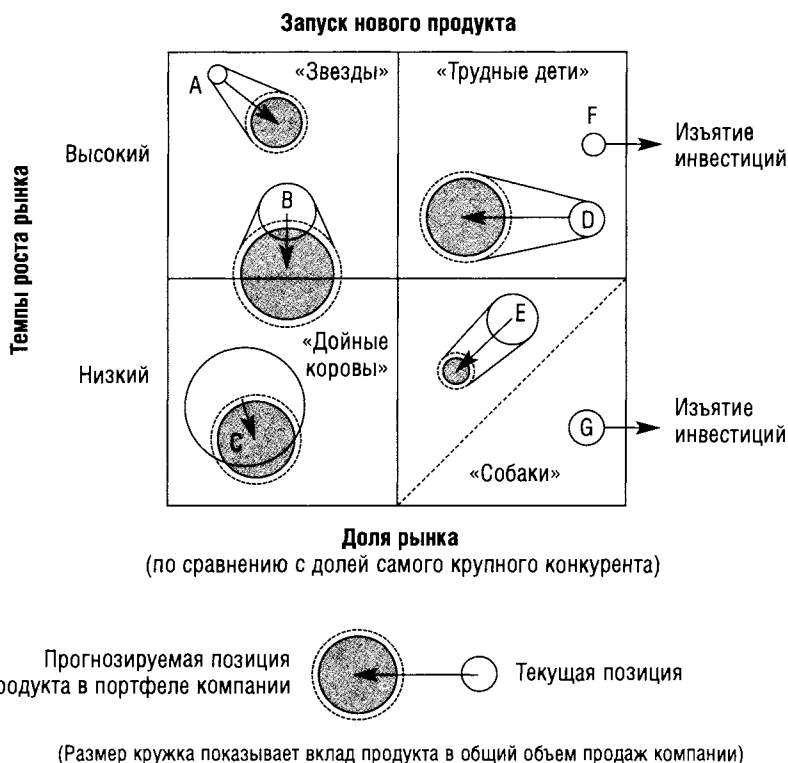
Мы, однако, рассмотрели с критической точки зрения такой подход к кривой опыта и эту простую стратегическую дихотомию. В результате наших исследований мы нашли подтверждение того, что с большой долей рынка обычно связано высокое качество продукта, а не низкие цены. Существует веское доказательство того, что существует прямая зависимость между размером доли рынка и прибыльностью компании. Однако очевидно, что именно сочетание высокого качества, *высоких* цен и низких затрат, а не *низких* цен и больших объемов производства объясняет эту зависимость. Действительно, высокое качество со своим «благотворным» влиянием на объемы продаж (следовательно, и на долю рынка) может оказывать положительный косвенный эффект на прибыльность [5, с. 26–43].

Основная цель анализа продуктового портфеля – сбалансированное распределение ресурсов (а именно финансовых) между различными сферами бизнес-деятельности или товарно-рыночными комбинациями компании. Для того чтобы компания имела возможность инвестировать в развитие новых видов деятельности, необходимо, чтобы некоторые из наиболее «зрелых» направлений ее деятельности или групп продуктов генерировали прибыль. Используя матрицу Бостонской консалтинговой группы «темпы роста–доля рынка», Дэй (Day) предложил наглядный пример создания продуктового портфеля (рис. 11–1) [6, с. 29–38].

Подход Бостонской консалтинговой группы не определяет конкретную стратегию для каждой категории продуктов, но дает рекомендации общего характера.

- «Звезды» требуют постоянных (и значительных) инвестиций в свое развитие – в такой ситуации применима стратегия *роста*. «Звезды» являются главными «потребителями» наличности.
- «Трудные дети» также требуют значительного финансирования, и они могут иметь большой потенциал на быстрорастущем рынке, но компания может (или не может) развивать необходимые компетенции для поддержания этого направления своей деятельности. Следовательно, в данном случае применимы различные стратегии, но все они связаны с высоким риском.
- «Собаки» потребляют ресурсы, у них низкий потенциал и небольшие перспективы роста, поэтому от них нужно отказаться, если только ситуация не изменится. Следовательно, применима стратегия ликвидации.

Рис. 11-1. Создание сбалансированного продуктового портфеля



Источник: George S. Day, «Diagnosing the Product Portfolio», *Journal of Marketing*, 41, 2 (April, 1977), pp. 29-38. Воспроизведено с разрешения Американской маркетинговой ассоциации

■ «Дойные коровы» доминируют на рынке, но они уже достигли пика своего развития, их можно использовать для генерирования наличности, которая пойдет на финансирование новых направлений. В таких условиях применима стратегия сохранения доли рынка или постепенной ликвидации данного направления деятельности компании.

В то время как в подходе Бостонской консалтинговой группы акцент делается на темпы роста рынка и конкурентную позицию компании (долю рынка), более сложный подход был разработан консалтинговой компанией Arthur D. Little, Inc. (ADL). В этой концепции

4 этапа жизненного цикла продукта и 5 конкурентных позиций на рынке образуют матрицу, состоящую из 20 ячеек:

Этап жизненного цикла продукта

	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Позиция на рынке	Доминирующая			
	Сильная			
	Заметная			
	Прочная			
	Слабая			

Риск увеличивается по мере того, как продукты устаревают, а позиция на рынке становится слабой. Компания ADL утверждает, что существуют определенные стратегии для каждого этапа жизненного цикла продукта, обусловленные позицией в матрице. Например, на этапе рождения и роста продукта целесообразным является применение стратегии проникновения на рынок. Стратегии обратной (регрессивной) и прямой (прогрессивной) интеграции подходят для зрелых продуктов. Всего ADL предлагает 24 такие стратегии, соответствующие одной или нескольким ячейкам в матрице.

Подобно ADL, компания Shell Chemicals связывает выбор стратегии с текущей позицией на рынке и этапом развития рынка. Shell использует несколько упрощенную матрицу (3 × 3 ячеек) и выделяет девять видов стратегий, как показано на рис. 11–2.

Одна из самых сложных моделей продуктового портфеля была разработана корпорацией General Electric совместно с McKinsey & Company. Матрица «конкурентная позиция компании–привлекательность отрасли» состоит из девяти ячеек. В матрице используются критерий позиции бизнес-единицы (расширенное представление о доле рынка) и критерий привлекательности отрасли (соответствующий критерию темпов роста рынка или этапов жизненного цикла продукта в модели BCG). Эта матрица показана на рис. 11–3. Использование модели GE–McKinsey требует от аналитика сложных суждений о ряде факторов, влияющих на позицию компании и привлекательность отрасли. Эти факторы представлены на рис. 11–3. После определения позиции каждого отдельного вида бизнеса в пространстве стратегических позиций матрицы GE–McKinsey делается вывод о целесообразности следующих действий: инвестировать, извлекать прибыль, уходить из этого бизнеса – или поддерживать определенное направление бизнеса путем умеренных дополнительных инвестиций с акцентом на увеличение прибылей.

Рис. 11–2. Анализ продуктового портфеля, определяющий выбор стратегии (Shell Chemicals)

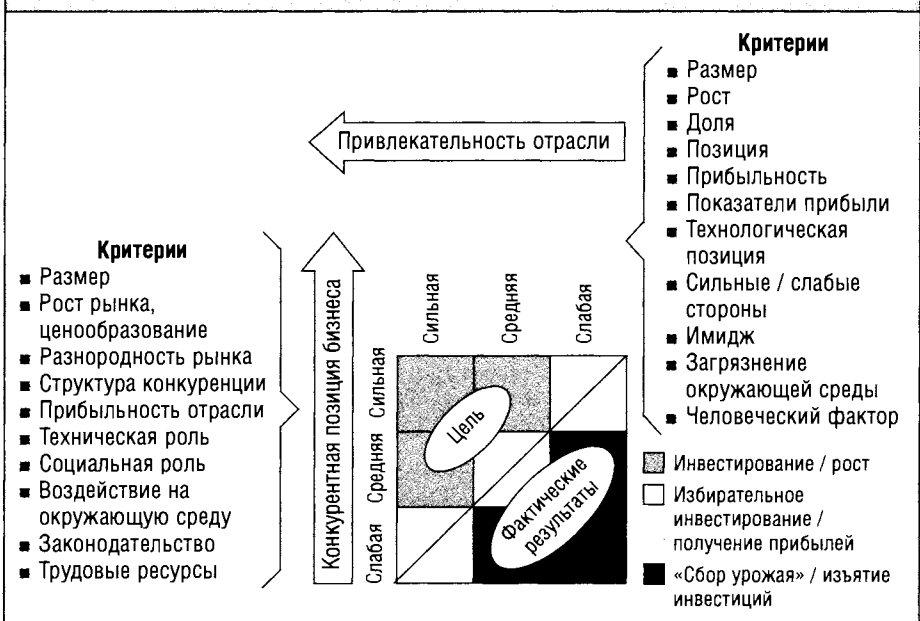
		Привлекательность бизнеса		
		Слабая	Средняя	Сильная
Конкурентная позиция компании	Слабая	<p>Изъятие инвестиций Ликвидируйте бизнес и «перебрасывайте» ресурсы на другие направления</p>	<p>Постепенный уход из бизнеса Продавайте активы с течением времени</p>	<p>Удвоение объема инвестиций или уход из бизнеса Делайте масштабные вложения в завтрашние «Звезды» — либо ликвидируйте бизнес</p>
	Средняя	<p>Постепенный уход из бизнеса Продавайте активы с течением времени</p>	<p>Удержание позиций и осторожность Извлекайте максимальную прибыль; не делайте никаких крупных вложений</p>	<p>Предупреждение Старайтесь сильнее, хотя, возможно, вы обречены потерять свои позиции</p>
	Сильная	<p>Генератор прибыли Используйте прибыль для развития других направлений</p>	<p>Развитие Если на рынке нет лидера, оставайтесь на одном уровне с конкурентами — растите вместе с рынком</p>	<p>Лидер Отдавайте абсолютное преимущество данному продукту — вкладывайте в него все необходимые ресурсы, чтобы удерживать рыночную позицию; инвестируйте в производственные мощности</p>

Источник: Robert T. Davis, «Strategic Planning», неопубликованная работа, распространенная в узких кругах, с. 18

Ценность любого из этих подходов к анализу портфеля в большой степени зависит от способности руководства правильно определить позицию каждого вида деятельности в матрице. Это значит, что необходимо сделать точную оценку и темпов роста рынка, и возможностей компании. Желаемая оценка, выдаваемая за действительную, может стать причиной неправильного и опасного для компании распределения ресурсов.

Мы кратко описали каждый из этих четырех подходов к анализу бизнес-портфеля с намерением показать их полезность при обсуждении стратегических возможностей. Более детальные оценки

Рис. 11–3. Матрица «конкурентная позиция компании–привлекательность отрасли», разработанная корпорацией General Electric совместно с McKinsey&Company



Источник: Robert T. Davis, «Strategic Planning», неопубликованная работа, распространенная в узких кругах, с. 18

и анализ – например, оценка кривых опыта в подходе Бостонской консалтинговой группы – необходимы, чтобы применить эти подходы. Важный этап этого процесса – выявление целевого рынка и его анализ; руководство может обманываться относительно устойчивости своей рыночной позиции, если определяет обслуживаемый рынок слишком узко. Учет при анализе бизнес-портфеля таких критериев, как конкурентная позиция на рынке и темпы роста рынка, полезен, однако руководители, которые определяют товарно-рыночные возможности и делают выбор, должны учитывать и другие факторы, разрабатывая долгосрочную корпоративную стратегию.

Главной темой обсуждения является то, насколько отличительная компетенция компании соответствует требованиям в отношении определенного продукта или рынка. Такая оценка требует четкого и полного понимания конкурентных условий в исследуемой отрасли. Иногда факторы, влияющие на успех бизнеса – такие как отношения

с техническим персоналом в организации-клиенте или получение данных о полевой деятельности от продавцов дистрибьютора, — неуловимы и их трудно выразить количественно. К вопросу об отличительной компетенции имеют также отношение другие характеристики компании — финансовые ресурсы, организационная гибкость, доступ к источникам поставок и другие производственные возможности. Они должны быть оценены в связи с требованиями анализируемой отрасли.

Второй вопрос — согласуется ли рассматриваемое направление бизнеса с целями компании (особенно с потребностями обслуживаемых клиентов) в долгосрочной перспективе. Если нет очевидной ориентации на существующих клиентов, то это повод для беспокойства, но нет необходимости сразу же отказываться от представившейся возможности. Однако следует помнить о том, что существующее знание клиентов и общий подход к рынку будут не очень полезны для развития *нового* бизнеса. Тем не менее отличительная компетенция компании может оказаться релевантной в иных условиях. Если ни отличительная компетенция, ни ориентация на существующих клиентов не соответствуют рыночным условиям, очень маловероятно, что руководство компании сможет разумно и грамотно управлять новым предприятием. Осознание этой истины, а также неожиданные трудности, с которыми столкнулись многие руководители в период массовых слияний и поглощений в 1970-х и 1980-х годах, подтверждают мудрость изречения «Придерживайтесь своего основного вида деятельности». Другими словами — знайте, развивайте и защищайте свою основную компетенцию.

В-третьих, при оценке товарно-рыночных возможностей необходимо учитывать влияние внешней среды на состояние рынка и отрасли. К числу наиболее значимых факторов следует отнести государственное регулирование — как на федеральном уровне, так и на уровне штата — включая регулирование конкуренции, стандарты экологической безопасности и производства продукции и т. д. Важна и возможность государственного финансирования. Профсоюзы тоже могут влиять на будущую структуру затрат. Появление новых технологий также следует рассматривать как внешний фактор, оказывающий влияние на ведение бизнеса.

В-четвертых, необходимо изучить природу самого рынка. Мы уже уделили достаточно много внимания такому показателю, как темпы роста рынка. Также следует учесть степень концентрации на рынке (число компаний и объем долей рынка), цикличность и сезонность спроса, необходимый объем инвестиций в продажи, возможность

снижения цен, уникальные технические свойства продукта, наличие дистрибьюторов, процент от объема продаж, который тратят конкуренты на маркетинговую и рекламную деятельность, степень удовлетворенности клиентов существующими брендами и поставщиками, а также степень лояльности клиентов.

Все эти соображения должны быть учтены при анализе бизнес-портфеля. Аналитик определяет релевантные для анализа факторы и критерии, оценивает каждую из уже существующих или потенциальных бизнес-возможностей по пятибалльной шкале. Далее определяется их позиция в матрице с учетом общего балла по двум показателям — первый относится к возможностям компании, а второй — к привлекательности рынка.

Значение доли рынка

Большая часть наших рассуждений касалась способности компании захватить достаточно большую долю целевого рынка. Первый раз этот вопрос возник в главе 5, когда была представлена модель продуктового портфеля. При описании стратегий ценообразования (глава 7) мы рассматривали долю рынка как необходимое условие эффективного ценового лидерства, поскольку она обеспечивает приток инвестиций в маркетинговую и проектно-конструкторскую деятельность, а также позволяет добиться экономии за счет масштабов производства. Подобным же образом, при рассмотрении стратегии маркетинговых коммуникаций (глава 10) анализ бюджета маркетинговых коммуникаций показал, что соотношение маркетинговых затрат к общему доходу от продаж (M/S) снижается, по мере того как растет доля рынка. Таким образом, мы пришли к выводу, что большая доля рынка двояким образом влияет на маркетинговые затраты: во-первых, она увеличивает доход от продаж, во-вторых, уменьшает процент от этого дохода, необходимый для осуществления маркетинговых коммуникаций (личные продажи, реклама, директ-мейл, торговые выставки и др.). По мере роста объема продаж общая сумма расходов на маркетинговые коммуникации может увеличиться, в то время как само соотношение маркетинговых затрат к доходу от продаж — уменьшиться.

Как отмечалось ранее, исследования Института стратегического планирования (Strategic Planning Institute) подтвердили значимость доли рынка как фактора, влияющего на прибыльность бизнеса. Эти исследования получили название «PIMS-анализ» (влияние маркетинговой стратегии на прибыль) и впервые они были проведены Сидни

Шоффлером (Schoeffler) в рамках корпорации General Electric. На данный момент база данных Института стратегического планирования содержит финансовую и стратегическую информацию приблизительно о трех тысячах компаний. PIMS-анализ проводился с использованием статистических методов регрессионного анализа и с учетом 37 факторов, которые могли бы каким-либо образом повлиять на прибыльность бизнеса. Один из самых важных выводов предварительного исследования заключается в том, что существует сильная взаимосвязь между величиной доли рынка и прибыльностью, что определяется возвратом на инвестиции [7, с. 97–106].

Институт стратегического планирования считает наиболее важным выводом следующий: «В долгосрочной перспективе единственно важным фактором, влияющим на результативность компании, является качество ее продукции и услуг по сравнению с конкурентами» [8, с. 7]. Такая позиция была представлена в исследованиях Филлипса (Phillips), Чанга (Chang) и Баззелла (Buzzell) [5].

Изначально, при рассмотрении взаимосвязи между рыночной долей и прибыльностью основное внимание уделялось соотношению «закупки-продажи». Это позволяло сделать вывод, что рыночная доля и, соответственно, объем продаж позволяют достичь экономии за счет больших объемов закупок, приводя к увеличению прибыли. Последующий анализ, однако, показал более сложную зависимость рыночной доли от качества продукции и различных видов эффекта масштаба производства, включая более низкие прямые затраты на производство и более низкие затраты на проектно-конструкторскую и маркетинговую деятельность. Кроме того, этот анализ предостерегает от слишком упрощенного взгляда, согласно которому большей доле рынка всегда сопутствует большая прибыль. Снижение цен для поддержания определенной доли рынка, избыток инвестиций в рекламу и стимулирование сбыта или сокращение расходов на производственные мощности – все это может привести к противоположному результату. Действительно, третий принцип PIMS формулируется следующим образом: «Высокая интенсивность инвестиций действует на прибыльность как сильный наркотик» [8].

Тем не менее результаты исследования PIMS подтверждают, что 10%-ное увеличение рыночной доли связано с 3,5%-ным увеличением возврата на инвестиции [8, с. 70–102]. К такому грубому обобщению следует относиться с большой осторожностью, поскольку условия, влияющие на эту взаимозависимость, значительно варьируются для каждой компании.

Прескотт (Prescott), Кохли (Kohli) и Венкатраман (Venkatraman) использовали данные PIMS-анализа для более тщательного изучения взаимосвязи между рыночной долей и прибыльностью, и выявили, что эта взаимосвязь имеет свою специфику в различных сферах бизнеса и условиях рынка: она может быть либо прямой, либо иллюзорной (может отсутствовать) – в зависимости от условий. К числу наиболее важных переменных, влияющих на природу и степень взаимозависимости «доля рынка–возврат на инвестиции», были отнесены интенсивность капиталовложений, качество продукта, этап жизненного цикла продукта, прямые затраты на производство по сравнению с конкурентами, а также степень фрагментированности рынка [9, с. 377–394].

Результаты исследований Института стратегического планирования доказывают, что увеличение рыночной доли ведет к повышению прибыльности (если только это увеличение не «является причиной» повышения прибыльности). Антерасиан (Anterasian) и Филлипс (Phillips) сравнили данные исследования PIMS с другой базой данных, предоставленной Федеральной торговой комиссией США, и пришли к иным выводам [10]. Антерасиан и Филлипс указывают, что часто компании, имеющие небольшую долю рынка, весьма прибыльны и что связь между рыночной долей и уровнем прибыли может быть иллюзорной – статистическим артефактом, – в то время как рыночная доля и возврат на инвестиции зависят от других факторов, таких как качество продукта, маркетинговые затраты, этап жизненного цикла продукта, управленческие навыки или просто благоприятное стечение обстоятельств.

Работая с этими данными, Антерасиан и Филлипс воспользовались «теорией конкурентного преимущества на основе понятия ценности». Вместо того чтобы рассматривать чисто статистическое соотношение размера рыночной доли и возврата на инвестиции, они подтвердили, что устойчивое конкурентное преимущество кроется в способности компании предложить клиентам лучшую ценность, а не в создании барьеров на пути конкурентов, что имманентно предполагается при утверждении наличия прямой зависимости между рыночной долей и возвратом на инвестиции. Эти исследователи рассматривают долю рынка как результат способности компании предложить наибольшую ценность. И возврат на инвестиции, и рыночная доля *зависят* от управленческих навыков и ресурсов компании. Потрясения и резкие изменения внешней среды, такие как выход на рынок новых конкурентов, появление новых технологий или изменение динамики экономического цикла, меняют требования к конкурентной эффективности, модифицируя структуру клиентских предпочтений («иерархия ценностей») и / или навыки, необходимые для предоставления клиентам

наибольшей ценности. Такие потрясения дают грамотным руководителям возможность проявить себя. Следовательно, ключевым управленческим навыком является способность выявить эти изменения и адаптироваться к ним, пересматривая стратегии компании и перестраивая цепочку создания ценности.

Антерасиан и Филлипс не обнаружили значительного позитивного влияния размера доли рынка на прибыльность компании. Также они установили, что резкие изменения ситуации в отрасли имеют значительное негативное влияние на размер доли рынка и прибыль. Не существует никакой предсказуемой связи между размером компании или ее рыночной доли и способностью компании реагировать на эти изменения. Оказалось, что гибкость мелких компаний не является их преимуществом, как считают многие. Тем не менее объем финансовых ресурсов, зависящий от размеров компании, положительным образом воздействует на способность компании адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды. Более крупные и более прибыльные компании имеют больше шансов завоевать свою долю рынка после рыночных потрясений. У более прибыльной компании есть свободные ресурсы, которые можно потратить, чтобы воспользоваться ситуацией и улучшить свои конкурентные позиции. В этом случае *прибыль может обуславливать рыночную долю, а не наоборот!*

Эти результаты должны предостеречь менеджера от бездумного применения такого простого подхода, согласно которому увеличение доли рынка влечет за собой повышение прибыли. Долю рынка, возможно, целесообразно рассматривать не как цель, а как награду, как показатель того, насколько успешно компания предоставляет клиентам лучшую ценность. Комментируя полученные результаты, Антерасиан и Филлипс высказывают следующие соображения:

Мы полагаем, что следует перестать безоговорочно верить в универсальные шаблоны функционирования рынка, обобщенные для множества различных компаний; следует также принять идею о том, что определенные модели поведения и результаты не демонстрируют закономерности. Понимание природы этих случайностей и того, как предоставление ценности, конкурентное преимущество, рыночная доля и прибыль могут варьироваться в каждом конкретном случае, является насущной задачей как для разработчиков стратегии, так и для менеджеров. Не существует единственно верного алгоритма действий в процессе разработки стратегии. Единственными константами являются способность делать точные прогнозы, гибкость и желание развивать навыки по предоставлению ценности клиентам [10].

Таким образом, в анализе товарно-рыночных возможностей и при использовании принципов анализа бизнес-портфеля рыночная доля и темпы роста рынка являются лишь двумя из многих переменных, которые должен принять во внимание менеджер по стратегическому развитию.

Чтобы подвести итог этой части процесса стратегического планирования, касающейся выявления и выбора товарно-рыночных возможностей, должны быть заданы следующие вопросы при оценке определенных направлений бизнеса. При этом на большинство из них должны быть даны утвердительные ответы, если компания собирается инвестировать в данное направление.

- Расширяется ли данный бизнес?
- Являются ли другие рыночные условия (например, цикличность, сезонность и т. д.) в целом благоприятными? Есть ли на рынке сильный лидер?
- Актуальна ли отличительная компетенция компании для данного продукта или рынка?
- Есть ли у компании необходимые ресурсы, чтобы поддерживать конкурентную эффективность в данном бизнесе?
- Согласуется ли данная возможность с целями компании и, особенно, с ориентацией на уже существующих клиентов?
- Сможет ли компания захватить значительную долю рынка, учитывая существующую конкуренцию?
- Благоприятны ли условия внешней среды для данного бизнеса?
- Если компания инвестирует в несколько направлений, сможет ли она овладеть всеми необходимыми управленческими навыками?

Результатом анализа товарно-рыночных возможностей является принятие компанией финансовых обязательств в отношении отдельных направлений деятельности. Она активно инвестирует в наиболее перспективные из них, удерживает рыночную долю укоренившихся на рынке продуктов, использует зрелые продукты с сильной рыночной позицией в качестве генераторов прибыли для поддержки других направлений, отказываясь от деятельности на рынках с небольшим или отрицательным потенциалом роста.

Постановка задач

Задачи – это краткосрочные цели (на срок от одного года до пяти лет), по которым оценивается результативность компании в достижении ее долгосрочных целей. На каждом уровне стратегического

планирования – корпоративном, бизнес-единицы и функциональном – должен быть поставлен ряд специфических, но взаимосвязанных задач. В числе наиболее распространенных и полезных корпоративных задач и бизнес-задач – те, которые имеют отношение к уровню прибыли, доходу от продаж, рыночной доле, возврату на инвестиции и производственным расходам. Более конкретные функциональные задачи могут быть поставлены в отношении определенных аспектов ценообразования, дистрибуции или коммуникаций. Такие детальные задачи необходимы для того, чтобы направлять действия функциональных менеджеров, координировать выполнение ими более широких корпоративных и бизнес-задач и оценивать их результативность.

В процессе постановки задач воедино сводятся желаемое (с учетом целей и выбора товарно-рыночных возможностей), и возможное (с учетом производственных мощностей и существующих финансовых, технологических, управленческих и маркетинговых ресурсов). Для того чтобы задачи имели смысл, они должны быть достижимыми, но в то же время требующими от компании максимальных усилий. Задачи ориентированы как на настоящее, так и в будущее. Они задают ориентиры в течение планируемого периода, а также предлагают стандарт, по которому в конце определенного периода будут оцениваться результаты.

Задачи анализируют и пересматривают в конце планируемого периода. Планка может подняться, опуститься либо остаться на том же уровне – в зависимости от того, что было достигнуто и усвоено в течение этого периода. Отклонения фактических показателей деятельности от установленных (которых можно было достичь, решив предложенные задачи) следует тщательно изучить, чтобы выявить причину этих различий. Постановка задач, как правило, осуществляется совместно – и представителями высшего руководства, и функциональными менеджерами, работающими с выше- и нижестоящими сотрудниками для формулирования конкретных рабочих задач. Одно из основных правил менеджмента гласит, что люди будут воспринимать задачи как разумные, только если они ощущают, что принимали участие в их разработке. Сотрудники компании должны согласиться, чтобы их деятельность оценивалась в соответствии с установленными задачами.

Все эти соображения помогают понять, почему руководство не может предоставить процесс планирования корпоративным планерам. Высшее руководство должно нести ответственность за формулирование корпоративных задач и обеспечить участие линейных менеджеров в определении этих задач.

Разработка маркетинговой программы

После того как определены корпоративные задачи и бизнес-стратегия компании, промышленный маркетолог должен разработать маркетинговую программу. Маркетинговая программа — это план по достижению определенных корпоративных и бизнес-задач (увеличение доли рынка, объема продаж, возврата на инвестиции и т. д.), который состоит из пяти элементов:

- (1) рыночные сегменты;
- (2) продукты;
- (3) ценообразование;
- (4) дистрибуция;
- (5) коммуникации.

Как уже отмечалось, маркетинговая программа — это больше, чем просто сумма составляющих ее частей. Маркетолог-стратег должен соединить эти элементы таким образом, чтобы достичь баланса и согласованности. Продуктовая стратегия должна соответствовать стратегии сегментирования. Ценообразование и дистрибуция должны согласовываться с продуктовой стратегией, а коммуникации — со стратегией дистрибуции. Координирование этих элементов маркетинговой программы — необходимое условие эффективности промышленного маркетинга.

Мы уже много раз говорили о функциональной взаимозависимости, признавая тот факт, что промышленный маркетолог, в противоположность маркетологу на рынке потребительских товаров, намного сильнее зависит от других отделов — особенно от службы НИОКР и производства — в выполнении своей задачи. Этот факт доказал Эймс (Ames) в своем исследовании, касающемся процесса маркетингового планирования в 50 промышленных компаниях. Неудачи в маркетинговом планировании часто приписывались неумению адаптировать процесс стратегического планирования к уникальным требованиям промышленного маркетинга. В частности, к этим требованиям относятся:

- понимание, что промышленный маркетолог обычно работает сразу с несколькими продуктами / рынками и маркетинговыми каналами (по сравнению с одним каналом, даже для нескольких брендов, на потребительском рынке);
- необходимость учитывать в своих планах ограничения, возникающие при взаимодействии с другими отделами организации. Говоря словами Эймса, роль маркетолога-плэннера заключается в следующем: «Вместо того чтобы разрабатывать замкнутые,

самодостаточные маркетинговые планы, он анализирует и интерпретирует требования рынка, с тем чтобы представители высшего и исполнительного руководства могли выбрать наиболее оптимальный способ реагирования [11, с. 100–111].

Таким образом, маркетинговое планирование является обязанностью генерального руководства, а также маркетолога, хотя последний работает скорее над деталями. Высшее руководство должно не только определить корпоративные задачи, но и установить принципы работы организации, скоординировать действия различных подразделений, что необходимо для эффективной разработки и реализации маркетинговых планов. Эймс пришел к выводу, что наиболее успешное маркетинговое планирование основано на достоверной информации и понимании экономических фактов и рыночных тенденций в каждом направлении, которым занимается компания. Планирование не может быть основано исключительно на желаемых результатах и «добрых намерениях» — оно также требует данных о рынке и разумного анализа.

Маркетолог играет важную роль на каждом уровне стратегического планирования. На уровне корпоративной стратегии, где основными являются вопросы: «Каким бизнесом мы занимаемся?» и «Каким бизнесом мы хотим заниматься?» — маркетолог должен быть уверен, что бизнес-цели определены с учетом основных клиентских потребностей. Удовлетворение клиентов должно быть высшим приоритетом компании, так как, только если клиенты удовлетворены, компания может максимизировать отдачу для заинтересованных лиц — акционеров, сотрудников, менеджеров и поставщиков.

На уровне стратегии бизнес-единицы маркетологи должны обеспечить наиболее точное и полное понимание клиентских потребностей и конкурентных условий рынка, чтобы компания могла определить свои рыночные цели и разработать бизнес-стратегии, которые позволят ей занять более выгодную позицию по сравнению с конкурентами. Будучи экспертом по клиентам и конкурентам на постоянно изменяющемся рынке, маркетолог может первым ответить на вопрос «Как мы будем конкурировать на выбранном рынке?», который формулирует основную проблему определения бизнес-стратегии.

Очевидно, что на уровне функциональной маркетинговой стратегии маркетолог должен определить оптимальную комбинацию стратегий в отношении сегментирования, продукта, цены, дистрибуции и стимулирования сбыта для реализации запланированной бизнес-стратегии. Эффективность маркетинга зависит по большей части от

способности руководителей маркетингового отдела аргументировать преимущества клиенто-ориентированного подхода и убедить топ-менеджмент выделить на его осуществление необходимые ресурсы. Как доказал Андерсон (Anderson), часть этой задачи – убедить все остальные отделы компании, всех функциональных менеджеров службы НИОКР, отдела закупок, а также финансового и производственного отделов в том, что интересы клиента должны быть приоритетными по сравнению с интересами этих отделов. Следует убедить сотрудников в том, что клиенто-ориентированность «необходима для выживания компании»:

Таким образом, задачей маркетинга остается выстраивание долгосрочных отношений с клиентами путем удовлетворения их потребностей. Возможно, это покажется парадоксальным, но при таком подходе от маркетолога требуется еще лучшее знание технологий, сильных сторон и недостатков деятельности разных подразделений компании. Только таким образом маркетинговый отдел может эффективно заниматься реализацией своих стратегий [12, с. 15–26].

Следовательно, основная задача маркетолога (особенно в промышленной компании), решение которой зависит от готовности всей организации в целом решать проблемы клиентов, – сделать компанию и каждого ее сотрудника клиенто-ориентированным. Как удачно заметил генеральный директор одной компании: «Маркетинг – слишком важное и ответственное дело, чтобы доверить его маркетологам!»

Главнейшее правило при разработке стратегий в промышленном маркетинге – «Знай своего клиента». Но есть и другие правила: «Знай свои отличительные компетенции», «Знай своих конкурентов», «Знай клиентов своих клиентов», «Знай отрасль и конкурентов своих клиентов» и «Знай свою собственную организацию настолько хорошо, чтобы заставить ее работать для решения проблем клиентов».

Резюме

Уникальность промышленного маркетинга выдвигает ряд требований к эффективному маркетинговому планированию. Уникальными чертами являются функциональная взаимозависимость, сложность продукта, взаимозависимость продавца и покупателя и сложность процесса закупки. Успешное маркетинговое планирование также предъявляет ряд общих и для промышленных, и для b-2-c-компаний

требований: клиенто-ориентированность, доскональное знание клиентов и рынка, определение бизнес-целей с ориентацией на максимальное удовлетворение клиентских потребностей. При этом нельзя забывать и про внутреннюю основу для отличительной компетенции компании. И в промышленных, и в b-2-c-компаниях, критически важным стратегическим решением является выбор рынка, потребности которого компания собирается обслуживать.

В этой главе были описаны семь этапов процесса планирования: оценка сильных и слабых сторон компании; выявление отличительной компетенции; анализ внешней среды; определение целей; определение и выбор товарно-рыночных возможностей; постановка задач; разработка маркетинговой программы.

Анализ бизнес-портфеля компании был описан как одновременно и творческий, и аналитический подход к оценке товарно-рыночных возможностей.

На протяжении всей книги мы стремились объединить результаты исследований – теоретических и практических, дескриптивных и нормативных, – в которых изучаются условия реализации маркетинговой стратегии на промышленном рынке. Нашей целью было обозначить направление развития промышленного маркетинга – как в теории, так и на практике. Поэтому мы не стали описывать все вопросы и проблемы промышленного маркетинга и делать полный обзор управления маркетингом. Необходимо знать такие имена, как Кори, Лильен, Мориарти, Джексон, Литтл, Салтэн, Уинд, Бонома, Шапиро, Кардозо, Баззелл, Спекман и Филлипс. Благодаря усилиям этих исследователей и при поддержке компаний рынка b-2-b промышленный маркетинг сформировался как наука, которая имеет большое значение для специалистов, принимающих маркетинговые решения.

Литература

1. Day, George S., and Robin Wensley, «Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority», *Journal of Marketing*, 53, 2 (April, 1988).
2. Kotler, Philip, William Gregor, and William Rodgers, «The Marketing Audit Comes of Age», *Sloan Management Review*, 18, 2 (Winter, 1977).
3. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1954).
4. Theodore Levitt, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, 38, 4 (July–August, 1960).

5. Phillips, Lynn W., Dae R. Chang, and Robert D. Buzzell, «Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses», *Journal of Marketing*, 47, 1 (Spring, 1983).
6. Day, George S., «Diagnosing the Product Portfolio», *Journal of Marketing*, 41, 2 (April, 1977).
7. Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan, «Market Share – A Key to Profitability», *Harvard Business Review* 53, 1 (January–February, 1975).
8. Buzzell, Robert D., and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: The Free Press, 1987).
9. John E. Prescott, Ajay K. Kohli, and N. Venkatraman, «The Market Share-Profitability Relationship: An Empirical Assessment of Major Assertions and Contradictions», *Strategic Management Journal*, 7 (1986).
10. Anterasian, Cathy, and Lynn W. Phillips, *Discontinuities, Value Delivery, and the Share>Returns Association: A Re-examination of the «Share-Causes-Profits» Controversy*, Research Program Monograph, Report No. 88-109 (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, October, 1988).
11. B. Charles Ames, «Marketing Planning for Industrial Products», *Harvard Business Review*, 46, 5 (September–October, 1968).
12. Anderson, Paul F., «Marketing, Strategic Planning, and the Theory of the Firm», *Journal of Marketing*, 46, 2 (Spring, 1982).
13. Aaker, David A., *Developing Business Strategies*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988).
14. Abell, Derek, and John Hammond, *Strategic Market Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1979).
15. Day, George S., and David B. Montgomery, «Diagnosing the Experience Curve», *Journal of Marketing*, 47, 2 (Spring, 1983), 44–58.
16. Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster, Jr., «Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda», *Journal of Marketing*, 53, 1 (January, 1989), 3–15.
17. Haspeslagh, Philippe, «Portfolio Planning: Uses and Limits», *Harvard Business Review*, 60, 1 (January–February, 1982), 58–73.
18. Porter, Michael E., *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980).
19. Porter, Michael E., *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985).
20. Rothschild, William E., *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business* (New York: McGraw-Hill, 1984).
21. Webster, Frederick E., Jr., «The Rediscovery of the Marketing Concept», *Business Horizons*, 31, 3 (May–June, 1988), 29–39.

Предметный указатель

А

- Авиакомпании 62, 111, 199–200
- Агенты 56, 57, 68, 70, 137, 267–269
- Адаптивное ценообразование 237, 253–254
- Анализ взаимодействия 87–96
- Анализ внешней среды 385–387
- Анализ продуктового портфеля 159–161
 - и доля рынка 163–166
 - и разработка нового продукта 166–167
 - и стратегическое планирование 389–394
- Анализ ролей 86, 88–94
- Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) 160, 377–378
- Анализ цены и функционально-стоимостный анализ 70–72
- Антимонопольное законодательство 109–111, 254

Б

- Брокеры 268, 269
- Бюджет 346–350
- Бюрократия и новаторство 181–182

В

- Вертикальное сегментирование рынка 144–145, 179, 213–215
- Взаимозависимость продавца и покупателя 29–30, 35, 49–52, 80, 170, 276
- Взаимозаменяемые продукты 20, 48, 240, 289
- Влияние на клиентов клиента 111–112
- Влияние маркетинговой стратегии на прибыль (PIMS-анализ) 157–158, 164, 396–398
- Внимание, интерес, желание, действие (концепция AIDA) 95, 104
- Возврат на инвестиции 229–231, 234, 397–398
- Воспринимаемый риск 54–55, 135, 136, 184, 344, 345
- Выбор клиентов (целевых рынков) 27, 29, 33, 121–122, 148, 152, 212–213, 228, 245, 374
- Выявление потребностей клиентов 27

Г

- Гибкое ценообразование 231–232
Горизонтальное сегментирование рынка 213

Д

- Детали и сборочные узлы 18, 19, 22, 30, 48
Дискриминантный анализ 137
Дистрибуция
 - концепция общих затрат на дистрибуцию 289–291
 - логистика 288–289
 - отношения поставщика и дистрибьютора 278–279, 283–284, 286–288
 - представитель производителя 268–270
 - продавец дополнительных услуг 274–276
 - промышленный дистрибьютор 270–272
 - смешанные маркетинговые каналы 265–267
 - функции торгового посредника 263–265Дистрибьютор смешанного типа 272
 - специализированный 271–272, 274
 - широкого профиля 271–272, 274, 281Дифференцированный маркетинг 124, 126, 134, 146
Доля рынка
 - и формирование рынка для нового продукта 220
 - и стратегия ценообразования 225–226
 - и стратегия проникновения на рынок 233
 - и ценовое лидерство 250–252
 - и стратегическое планирование 396–400Доступность продукта 281

З

- Закупки из одного источника 19, 79
Закупки на основе затрат 47–48, 99
Закупочный центр 46–47, 56–57, 61–63, 65–68, 338–340
 - разрешение конфликтов 53–55, 65Заявление о позиционировании 34, 127–128, 362, 374
Зоны ответственности 304–307, 327

И

- Имидж компании 127, 194, 220, 321, 352–353
Индивидуальное поведение 63–64
Инжиниринг 28, 76, 100, 185
Инициатор процесса закупки 57
Институт стратегического планирования 157, 396–397
Институциональные клиенты 16, 22
Информационные технологии 79, 101, 265–266
Исследования и разработки в промышленном маркетинге 27
 - и доля рынка 164
 - разработка продукта 174–176
 - взаимодействие с отделом маркетинга 180–182

- и лидерство в ценообразовании 251–252
 - и стратегическое планирование 384
- Источники информации 90–92, 98–99, 135, 192–195, 204, 343–346

К

- Капитальное оборудование 23, 213
- Категории последователей 196–198
- «пионеры» освоения 196
 - ранние последователи 91, 196, 198–201
 - раннее большинство 196
 - позднее большинство 91, 92, 196
 - «отстающие» 196, 197
- Качество продукта 39, 74, 100, 126, 164–165, 390
- Комиссионеры 268
- Комиссионные, вознаграждение торговому представителю 93, 268–269, 320–322
- Коммерциализация и позиционирование 179–180
- Коммуникации
- выбор рекламоносителя 364–368
 - значимость имиджа компании 351–353
 - иерархия эффектов 338–340
 - коммуникационный бюджет 346–351, 358–361
 - разработка рекламного сообщения 361–364
 - цели 340–342, 355–357
- Коммуникационный микс и торговый представитель 296, 300–302
- Конечное использование продукта 124, 128, 130
- Конкурентная заявка 48, 247–248, 249
- Конкурентные торги 48, 99, 247–248
- Конкуренция
- и кривая опыта 163–164
 - и олигополия 250–252
 - и пакетирование услуг 113–115
 - и стратегия дистрибуции 260, 284–285
 - и стратегия ценообразования 230–231
 - со стороны иностранных компаний 158–159, 286
- Контракты 21, 48, 78–80
- Конфликт в рамках канала 276–277
- Концентрированный маркетинг 126
- Концепция общих затрат на дистрибуцию 289–291
- Концепция управления материальными потоками 40–42

Л

- Легкое оборудование 18, 48
- Лидерство в ценообразовании 250–252

М

- Макросегментирование рынка 134, 212–213
- Маркетинговая деятельность, влияние на распространение нового продукта 204–205

- Маркетинговые коммуникации (см. Коммуникации)
Маркетинговый аудит 378–383
Медленно развивающиеся рынки 13, 260
Метод графической оценки и анализа (GERT) 108
Микросегментирование 134–139, 216–219, 357
Модели покупательского поведения 56
– «привратник» 57
– инициатор процесса закупки 64–65
– модель вознаграждения / оценки Андерсона и Чемберса 64–65
– модель Уэбстера и Уинда 56–57
– модель Шета 52–56
– модель Шоффри и Лильена 65–67
– социальное влияние 60–61
– централизация / децентрализация отдела закупок 59
Модель иерархии эффектов 338–340, 354
Монополия 236–237, 254–255
Мотивация торгового представителя 316–320

Н

Надежность

- торгового представителя 89
- поставщика 39

Недифференцированный маркетинг 126–127

Неопределенность на рынке 98–99, 115, 131

Неопределенность потребностей 98–99

Неопределенность при совершении сделки 98–99

О

Обработанные материалы 19–20, 48

Обслуживание клиентов 14, 21, 76, 112–113, 116, 278

Общий заказ на покупку 79

Операционные переменные 140–141

Оптовик-организатор 268

Оптовик 268

Организационные переменные 59–60

Ориентация на клиента 14, 149, 395

Осуществимость идеи нового продукта 171–172

Отличительная компетенция компании 383–385

Отношения «покупатель–продавец» 85–86

Отношения «поставщик–дистрибьютор» 283–286

Охват рынка 281

П

Пакет услуг 27

Переговоры, беспроигрышные для обеих сторон 106

Перцептивное искажение 54

Планирование в промышленном маркетинге (см. Стратегическое планирование)

- Планирование потребности в материалах 77–78
«Пограничная роль» торгового представителя 86–87
Позиционирование
- определение 127–128
 - и маркетинговая стратегия 33–34
 - и разработка программы коммуникаций 355
 - и сегментирование рынка 121
 - и стратегическое планирование 374–375
 - коммерциализация нового продукта 179–180
 - продукта 356
- Последовательная оценка альтернативных поставщиков 136
Поток наличности и жизненный цикл продукта 158–160, 162, 390, 391
Потребительский маркетинг
- и «пионеры» рынка 219–220
 - и сегментирование рынка 124–125
 - и стратегия дистрибуции 261
 - сравнение с промышленным маркетингом 16–17, 21–22, 26–27, 91
 - управление сбытовым персоналом 322–324
- Предложение ценности 15, 374–375
Предложение цены 247–248
Прибыль на инвестированный капитал 229–231, 234, 397–398
Принцип взаимности 108–111
Программы по управлению клиентами общенационального масштаба 310–312
Программы посещения клиентов, и разработка нового продукта 182–183
Производный спрос 22–23
Промышленные закупки 37–80
Промышленные клиенты 21–22
Промышленные товары и услуги, классификация 18–21
Процесс купли-продажи 95–96
Процесс принятия нового продукта (осведомленность, интерес, оценка, опробование и принятие) 191–192
Процесс принятия решения о закупке 44–47, 56–57
Процесс распространения новых продуктов 189–192, 195–196
- Р**
- Размер компании, влияние 52, 61, 101, 105, 134, 195, 200, 273
Разработка нового продукта
- бизнес-анализ 173–174
 - генерация идей 168–169
 - отбор идей 171–173
 - причины неудач 183–185
 - разработка стратегии 167–168
 - тестирование 176–178
- Ранние последователи 91–92, 197, 198, 200
Распределение торговых усилий 325–326, 329–330
Реклама (см. Коммуникации)

- Решение о собственном производстве продукта 72–73
- Решение проблемы (расширенное, частичное, повторное) 45
- Рыночные закупки 48
- Рыночный контроль отношений 49–51

С

- Сегментирование промышленного рынка
 - вертикальное 144–145, 179, 213–215
 - горизонтальное 213
 - на основе искомых выгод 124–125
- «Синхронное сканирование» 136
- Система результативности маркетинга 382
- Системные продажи 165
- Системы «точно в срок» 19, 37, 51, 80, 100
- Ситуационные переменные 54–56, 139, 141–142
- Ситуационная модель эффективности торгового представителя 96–97
- Скидки 234
 - как инструмент противодействия конкурентам 236–237
 - скидки за количество 235, 285
 - функциональные скидки 236
- Сложность продукта 28–29, 85
- Соглашение о закупках без накопления запасов 79
- Соглашение о закупках с учетом годовой потребности 79
- Специализированные и отраслевые выставки 337, 344–345, 348, 363, 367
- Специализированные дистрибьюторы 271–272
- Способы влияния на клиента
 - убеждение 104
 - компромисс 105
 - торг 105–106
 - переговоры 106–108
- «Справедливая цена» 246
- Справочная цена 234, 247, 254
- Спрос на потребительские товары 22–23
- Стандартизация продукта 240, 268, 273
- Стереотипы 88, 116
- Стимулирование сбыта 15, 34, 126, 179, 348, 363
- Стратегический выбор поставщика 99–101
- Стратегическое партнерство 30, 50, 101–102, 116, 286
- Строительство 118
- Сферы лояльности 59
- Сырьевые материалы, сырье 19, 22, 48, 213

Т

- Таргетирование рынка 121, 245, 374
- Телемаркетинг 266, 330–333
- Теория удовлетворения потребностей 89–90
- Технические навыки 70, 73–74, 114, 214, 274
- Техническая сложность продукта 28–29, 85

Типы ситуаций закупки 45

- закупка для решения новых задач 46
- повторная закупка без изменений 45
- повторная закупка с изменениями 46

Товарное предложение 121, 128, 248, 271, 288

Товарные запасы

- и функционально-стоимостный анализ 71–72
- промышленные дистрибьюторы 270–272
- разработка нового продукта 184
- стратегия дистрибуции 284

Торги 48, 99, 247–248

Торговая презентация 94–95

Торговые скидки (см. Функциональные скидки)

Торговый представитель

- закрепление территорий 325, 329–330
- круг обязанностей 303, 304–307

Тяжелое оборудование 18

У

Уникальное торговое предложение 357, 375

Управление в промышленном маркетинге 32–33

Управление закупками 70–78

Управление каналом дистрибуции 276–277

Управление отношениями с клиентами (CRM) 330–333

Управление по целям и задачам (МВО) 324

Управление продажами

- иерархия организационной структуры 312–313
- компенсации торговым представителям 320–322
- контроль деятельности продавцов 316–320
- личные продажи 296
- обучение торговых представителей 315–316
- распределение торговых усилий 325, 329–330
- рекрутинг и отбор продавцов 313–315
- типы организации службы сбыта 303, 307–310

Управление промышленными продажами 295–297

Уровни маркетинговой стратегии (корпоративный, функциональный, бизнес-единицы, отдельного продукта) 15, 373, 401

Устаревание продукта

- и разработка нового продукта 175
- и стратегия закупок 40–42
- и этап жизненного цикла 157–158

Ф

Факторы внешней среды 57–58, 65, 376, 386

Функциональная взаимозависимость 27–28, 205

Функционально-стоимостный анализ 70–72

Функция отклика клиентов 326–328

Функции торгового посредника 263–265

Ц

Целевая аудитория 216, 357–358

Цели закупочной деятельности 38–40

Цена за единицу продукции 235

Ценность (экономическая)

– выявление клиентов 15

– и стратегия закупок 43

– и стратегия ценообразования 229

– пакетирование услуг 113–114

Ценовая дискриминация 233, 236–237, 247

Ценовая эластичность 232–233, 241, 243

Ценовой лидер 251

Ценообразование

– «золотой стандарт» 253

– методы 237–244

– на основе воспринимаемой ценности 241–243

– на основе затрат 237–238

– на основе спроса 243–244

– «принудительное» 253

– стратегия 228–229

– цели 229–232

Централизация / децентрализация отдела закупок 59–60

Э

Эмпатия 93, 300

Этапы разработки нового продукта 166–180

Эффект источника 351–353

CALLPLAN-модель, управление сбытовым персоналом 326–328

ОЕМ-производители 22, 112, 271, 305

pull-стратегия 112, 262–263, 280, 300

push-стратегия 262–263, 300

Переводное издание

Фредерик Уэбстер-младший

ОСНОВЫ ПРОМЫШЛЕННОГО МАРКЕТИНГА

Руководитель проекта	Быстрова Юлия
Выпускающий редактор	Коцюба Наталья
Литературный редактор	Григорьева Мария
Дизайн обложки	Смирнова Ирина
Верстка	Аверьянов Михаил

Изд. лиц. ЛР № 066753 от 14.07.1999 г.
Формат 70 x 100/16
Бумага офсетная № 1
Гарнитура NewBaskervilleC
Печать офсетная
Тираж 3000 экз. Заказ № 1141

ЗАО «Издательский Дом Гребенникова»

127015 г. Москва, ул. Большая Новодмитровская, д.14, стр.1

Тел.: (095) 730-74-71, факс: 730-74-72

www.grebennikov.ru; e-mail: books@grebennikov.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ООО «Чебоксарская типография №1»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 15