

УЧЕБНИК
ДЛЯ ВУЗОВ

ПИТЕР®

Под редакцией Г. Л. Азоева



Маркетинг модели, технологии, инструменты

РЕКОМЕНДОВАНО В КАЧЕСТВЕ УЧЕБНИКА ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ «МЕНЕДЖМЕНТ» И «ЭКОНОМИКА»

ББК 65.290-59я7
УДК 339.138(07)
М25

Рецензенты:

Скоробогатых И. И. (д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова)
Ойнер О. К. (д. э. н., профессор Высшей школы бизнеса департамента маркетинга ВШЭ)

Авторский коллектив:

д. э. н., профессор *Г. Л. Азоев* — научная редакция учебника, введение, главы 1, 5, 8, пп. 2.1, 2.3–2.7, 3.3, 3.6, 6.6;
к. псих. н., доцент *И. Ю. Александрова* — пп. 2.2, 4.2, 4.3, 6.2;
д. э. н., профессор *В. И. Алешишкова* — пп. 3.2, 3.4;
к. э. н., доцент *Г. В. Бутковская* — пп. 1.6, 4.5;
к. э. н., доцент *Е. А. Вечкинзова* — п. 4.4;
к. ф-м. н., доцент *В. Я. Конкс* — п. 5.2;
к. пед. н., доцент *Н. В. Кокорева* — пп. 4.1, 4.6;
к. э. н., доцент *Е. В. Краснов* — п. 3.6, 4.6;
генеральный директор маркетингового агентства «СканМаркет» *А. А. Кривошеев* — пп. 2.4–2.7, 3.6, 4.1, 5.5, глава 8;
к. э. н., доцент *О. И. Ларина* — пп. 7.1, 7.4, глава 8;
д. э. н., профессор *Е. А. Митрофанова* — п. 3.6;
д. э. н., профессор *И. Ю. Окольниковникова* — пп. 7.2–7.4;
к. э. н., доцент *И. В. Семенов* — п. 7.5;
к. э. н., доцент *С. А. Силина* — пп. 4.1, 4.6;
к. э. н., доцент *В. С. Старостин* — пп. 3.5, 6.1, 6.3–6.5, глава 8;
д. э. н., профессор *Л. П. Стеблякова* — п. 4.4;
к. э. н., доцент *Е. В. Сумарокова* — пп. 3.3, 5.2–5.5, глава 8;
д. э. н., профессор *Б. Е. Токарев* — пп. 2.1, 3.1.

Азоев Г. Л., Окольниковникова И. Ю., Старостин В. С. [и др.]

М25 Маркетинг: модели, технологии, инструменты. Учебник для вузов / Под ред. Г. Л. Азоева. — СПб.: Питер, 2024. — 544 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
ISBN 978-5-4461-2127-4

В учебнике модели, технологии и инструменты маркетинга изложены в разрезе ключевых бизнес-процессов, наиболее востребованных работодателями. Этот практический опыт систематизирован с учетом 35-летнего преподавания данной дисциплины в Институте маркетинга Государственного университета управления. Материал сгруппирован так, чтобы способствовать формированию у студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика», компетенций, необходимых для успешного старта карьеры.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.290-59я7
УДК 339.138(07)

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

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

ISBN 978-5-4461-2127-4

© ООО Издательство «Питер», 2023
© Серия «Учебник для вузов», 2023
© Екатерина Сумарокова, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	10
Глава 1. Конкурентные приоритеты и стратегии маркетинга	12
1.1. Введение в маркетинг	12
Уникальная идея маркетинга.....	12
Концептуальные модели и их развитие	13
Маркетинговая среда и бизнес	14
Маркетологи и базовые профессии	17
Особенности освоения маркетинга	18
1.2. Фокусирование маркетинга на конкурентных преимуществах	20
Ориентация на ценовые преимущества и ценовые «войны».....	20
Формирование преимуществ за счет дифференциации продукции.....	24
Концентрация в специальных сегментах рынка	28
Внедрение новшеств	30
Немедленное реагирование на появляющиеся потребности.....	32
1.3. Приоритеты маркетинга на рынках с различной интенсивностью конкуренции	34
Монополия.....	34
Олигополия.....	35
Отсутствие явных лидеров	36
1.4. Стратегии маркетинга при изменении динамики рынка	37
Новый быстрорастущий рынок	37
Рынок в период замедления роста	39
Рынок в период застоя	42
1.5. Задачи маркетинга компаний с различной конкурентной позицией	44
Аутсайдер рынка.....	44
Средняя конкурентная позиция	46
Лидер рынка.....	48
1.6. Цифровая трансформация маркетинга и конкурентоспособность	49
Формирование операционной модели цифрового маркетинга компании	49
Внедрение искусственного интеллекта, облачных технологий и цифровых экосистем	57
Выбор цифровых инструментов	60
Рекомендуемая литература	64

Глава 2. Маркетинговая аналитика	65
2.1. Разработка дизайна и проведение маркетингового исследования	65
Обоснование потребности в маркетинговом исследовании и формулирование проблемы	65
Постановка цели и задач	68
Разработка дизайна и выбор методов исследования	69
Оформление задания и договора	71
Сбор первичной и вторичной маркетинговой информации	76
Проведение опросов, наблюдений и экспериментов	78
Обработка собранной информации	82
Подготовка и презентация отчета	84
2.2. Технологии и инструменты маркетинговых исследований интернет-пользователей	86
Юзабилити-тестирование и тепловые карты	86
Проведение онлайн-, игрового и юзабилити-экспериментов	88
Онлайн-анкетирование и онлайн-фокус-группы	90
Контент-анализ веб-сообщений и следов потребителей	92
Построение карты маршрута покупателя	96
2.3. Расчет емкости рынка	99
Определение географических границ анализируемого рынка	100
Оценка емкости рынка на основе его структурных характеристик	101
Использование индекса покупательской способности	102
Расчет на основе поправочных коэффициентов	102
Использование индекса исследовательской панели	104
Оценка на основе норм потребления	105
Расчет с использованием частоты покупок и стандартных норм расходования	107
Суммирование первичных, повторных и дополнительных продаж	108
2.4. Анализ покупательского поведения	109
Выделение и анализ характеристик целевой аудитории	110
Анализ источников информации, используемых перед покупкой	116
Анализ факторов выбора продукта	122
Анализ послепокупочного поведения	126
2.5. Замеры офлайн-трафика покупателей	131
Получение данных о трафике с помощью очных наблюдений, аппаратных средств и геоданных	132
Выбор места проведения замеров	134
Определение длительности периода измерений	135
Сегментирование трафика	138
2.6. Использование технологии «Тайный покупатель»	139
Постановка целей	139
Определение этапов реализации	146

Планирование взаимодействия с сотрудниками компании	148
Реализация технологии	148
Обработка результатов.....	151
Использование результатов в управлении компанией.....	152
2.7. Анализ деятельности конкурентов, бенчмаркинг и построение конкурентной карты рынка	155
Формирование списка конкурентов	156
Оценка «входного барьера» на рынок	158
Распознавание целей и намерений конкурентов	161
Бенчмаркинг конкурирующих продуктов и компаний	165
Расчет рыночных долей	170
Оценка интенсивности конкуренции	171
Построение конкурентной карты рынка	173
Рекомендуемая литература	175
Контрольные мини-кейсы	176
Глава 3. Управление продуктовым портфелем.....	182
3.1. Поиск и оценка продуктовых рыночных ниш.....	182
Классификация и типологизация рыночных ниш	183
Поиск продуктовой рыночной ниши	186
Оценка и выбор ниши для освоения	192
3.2. Освоение продукта	194
Использование маркетинговых моделей продукта.....	195
Учет концепции жизненного цикла продукта.....	199
Разработка продукта.....	202
Позиционирование.....	205
3.3. Ценовые решения	211
Расчет цены	211
Изменение цены на основе эластичности спроса	215
Обоснование скидок	218
Формирование ценовых стратегий.....	221
3.4. Управление ассортиментом	224
Выделение ширины, глубины и высоты ассортимента	224
Оценка структуры продуктового портфеля на основе ABC- и XYZ-анализа	225
Оценка динамики ассортимента на основе матрицы BCG	230
Расширение, «прореживание» и модернизация ассортимента.....	232
3.5. Персонализация продукта.....	234
Определение готовности к персонализации продукта	234
Выделение hard- и soft-компонент продукта	240
Вовлечение потребителей в процесс создания продукта.....	241

Экспертная, модульная, смешанная и косметическая кастомизация	242
Формирование персонализированных продуктовых пакетов	247
3.6. Специальная настройка портфеля услуг (параклиенты)	248
Изменение отношения с помощью нейминга	249
Выделение и оценка сегмента параклиентов для настройки услуг.....	250
Разработка общих элементов стандартов обслуживания параклиентов.....	253
Персонализация образовательного продукта для парастудентов	256
Рекомендуемая литература	262
Контрольные мини-кейсы	263
Глава 4. Проектирование и развитие бренда.....	267
4.1. Выбор архитектуры портфеля брендов	267
Оценка преимуществ и недостатков различной архитектуры.....	267
Анализ стратегий суббренда и поддерживаемого бренда	272
Выбор архитектуры.....	274
4.2. Формирование семантического пространства бренда	277
Выделение семантического пространства.....	278
Идентификация бренда	280
Персонификация.....	292
4.3. Обеспечение мультиканальной коммуникации бренда.....	294
Выделение преимуществ HSP-бренда.....	295
Психологическое кодирование бренда.....	296
Организация коммуникаций бренда в цифровой среде.....	298
4.4. Создание цифровой экосистемы бренда	311
Поэтапное создание экосистемы	311
Выбор параметров экосистемы	313
Формирование цифровой архитектуры.....	315
Обеспечение комплексности экосистемы	317
4.5. Использование частных торговых марок.....	320
Изучение условий перехода на ЧТМ.....	320
Сегментирование целевой аудитории	323
Выбор вида ЧТМ.....	324
Формирование стратегии внедрения и позиционирования	329
Перемещение ЧТМ в цифровое пространство	330
4.6. Укрепление репутации бренда и его адаптация к повестке устойчивого развития.....	333
Укрепление репутации бренда	333
Адаптация бренда к требованиям устойчивого развития.....	334
Движение бренда к ответственному производству и потреблению.....	336

Рекомендуемая литература	340
Контрольные мини-кейсы	340
Глава 5. Организация дистрибуции и продаж.....	344
5.1. Построение каналов дистрибуции	344
Определение предпочтительных типов дистрибуции	344
Иерархическое построение каналов сбыта	345
Учет особенностей взаимодействия в не прямых каналах	348
Минимизация количества торговых посредников.....	349
Регулирование пропорций между оптовыми и розничными продажами.....	350
Выбор канала сбыта	352
Оценка эффективности работы канала сбыта	355
5.2. Формирование технологии клиентоориентированных продаж	358
Клиентоориентирование	358
Построение общей схемы клиентоориентированных продаж	360
Реализация схемы.....	361
Автоматизация взаимодействия с клиентами	365
Мотивация менеджеров по продажам	367
5.3. Организация службы сбыта.....	370
Выбор структуры службы продаж	371
Подбор ключевых сотрудников	372
Определение состава и распределение функций между сотрудниками.....	373
5.4. Создание цифровых торговых площадок	376
Выбор специализации и выделение целевой группы цифровой площадки.....	376
Создание сайта и дизайн	379
Формирование каталога продуктов и настройка оплаты	381
Использование агрегаторов-деливеров и фулфилмент-операторов	383
5.5. Маркетинговая настройка и повышение продаж цифровых торговых площадок	384
Понимание потребителей и поиск инсайтов.....	385
Тестирование спроса и положения конкурирующих торговых марок.....	385
Увеличение маржинальности продуктового предложения.....	390
Рост конверсии	393
Увеличение среднего чека	395
Рекомендуемая литература	397
Контрольные мини-кейсы	398
Глава 6. Проведение рекламных кампаний.....	401
6.1. Оценка трендов развития рекламной индустрии	401
Активное использование операционной аналитики	401

Повышение степени персонализации рекламных коммуникаций.....	402
Использование нейросетей для подготовки рекламных креативов.....	406
Вовлечение аудитории в коммуникацию в режиме реального времени	406
Ориентация на общечеловеческие ценности	407
6.2. Формирование модели коммуникативных эффектов.....	408
Построение модели рекламной коммуникации	408
Выделение характеристик, стимулирующих коммуникативные эффекты.....	414
Формирование и оценка эффектов рекламной коммуникации	415
6.3. Планирование рекламных кампаний	421
Аналитическое сопровождение рекламных кампаний	421
Стратегическое планирование рекламы	425
Креативное планирование рекламы.....	429
6.4. Использование контент-маркетинга и сторителлинга.....	433
Организация коммуникаций без посредников.....	434
Разработка контент-стратегии	435
Настройка инструментов	436
6.5. Применение цифровых рекламных технологий и продуктов	439
Реклама в поисковом сервисе «Яндекс»	441
Реклама мобильных приложений	442
Мобильная реклама.....	443
Медийная реклама.....	445
Цифровая наружная реклама	448
6.6. Медиапланирование в интернете	449
Переход на новые метрики и методы закупок рекламы	450
Расчет параметров цифрового медиаплана	455
Пошаговое медиапланирование цифровой рекламы	458
Рекомендуемая литература	460
Контрольные мини-кейсы	461
Глава 7. Планирование затрат и результатов маркетинга	465
7.1. Финансовое планирование и оценка маркетинговых мероприятий.....	465
Обоснование подходов к бюджетированию и финансированию маркетинга	465
Систематизация затрат на маркетинг	469
Определение последовательности формирования маркетингового бюджета.....	472
7.2. Фандрайзинговое финансирование укрепления позитивного имиджа и репутации	473
Определение источников и видов пожертвований	474
Организация взаимодействия с потенциальными донорами.....	476
Проведение коммуникационной кампании по сбору средств и оценка результатов.....	479

7.3. Краудфандинговое финансирование маркетинговых проектов.....	481
Формулирование целей краудфандинга.....	481
Определение целевой группы, ожидаемых результатов проекта и механизма вознаграждения соинвесторов.....	482
Планирование запуска проекта на интернет-платформе.....	483
«Холодный» и «теплый» запуск проекта	485
7.4. Оценка результатов и контроль маркетинговой деятельности.....	486
Оценка эффективности реализации маркетинговых мероприятий	486
Применение частных показателей эффективности цифрового маркетинга.....	489
Организация контроля маркетинговой деятельности	491
7.5. Определение будущих направлений маркетинговой деятельности.....	497
Корректировка текущей миссии.....	497
Определение границ текущего и базового рынков	499
Построение сетки сегментации.....	501
Выбор «стратегического окна».....	502
Рекомендуемая литература	505
Контрольные мини-кейсы	505
Глава 8. Маркетинговое проектирование цифровых продуктов	510
8.1. Разработка бизнес-идеи цифрового продукта	511
8.2. Разработка предварительных маркетинговых решений.....	514
8.3. Оценка емкости рынка и разработка бизнес-плана проекта.....	517
8.4. Конфигурация демонстрационной версии цифрового продукта (MVP)	527
8.5. Стратегическое и креативное планирование рекламной кампании.....	531
8.6. Создание презентационного лендинга.....	535
8.7. Прогнозирование продаж новых цифровых продуктов	536
Рекомендуемая литература и видеоролики.....	542

ГЛАВА 1

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ И СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Термин «маркетинг» (англ. marketing) происходит от английского market («рынок») и дословно обозначает «изучение, ведение рынка». В самом первом приближении современный *маркетинг* — это деятельность по изучению рынка, разработке, распределению и продвижению продуктов для более полного удовлетворения потребностей покупателей. Основная идеологическая посылка, лежащая в основе маркетинга, — удовлетворение потребностей покупателей, но не в силу альтруизма, а как лучший способ максимизации прибыли и расширения рыночной доли в результате конкуренции. Происходит это за счет создания современных продуктов и ускоренного продвижения их не просто на рынки, а на те из них, где в данных продуктах есть потребность, конвертируемая в коммерческий эффект.

Возрастание роли маркетинга в управлении компанией связано с объективными тенденциями усиления конкуренции. Создание и усиление конкурентных преимуществ выступают стратегическим приоритетом маркетинга вне зависимости от конъюнктуры рынка и занимаемой позиции компании.

1.1. ВВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГ

Суть маркетинга выражается в его идеях, концепциях, целях, задачах, функциях и бизнес-процессах. Настоящий учебник посвящен описанию этой иерархически выдержанной конструкции применительно к различным направлениям маркетинговой деятельности. Если перемещаться по этой конструкции от общего к частному, то единым элементом, который направляет маркетинговую деятельность, является его целевая ориентация, определяемая идеологией маркетинга, особенностями взаимодействия с окружающей средой и спецификой используемых профессиональных приемов.

Уникальная идея маркетинга

Маркетинг возник вместе с появлением необходимости в экономическом механизме, обеспечивающем генерирование доходов за счет неисчерпаемых источников. В основе уникальной *идеи маркетинга* лежат как раз такие источники — человеческие потребности, которые вечны и специфичны для различных

людей и компаний. Они могут быть удовлетворены с помощью разных продуктов — товаров, услуг, идей. Осуществить это лучше конкурентов, опираясь на знание рынка, требования и возможности потребителей, — в этом главная идея маркетинга. На практике она может быть реализована, с одной стороны, путем тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между компанией и приобретателями ее продукции, конкурентами, поставщиками, посредниками; с другой — в результате приспособления к рыночным реалиям с учетом требований и возможностей конечных потребителей. Если перечисленное соблюдено, создаются условия для активного воздействия на рынок и существующий спрос для роста экономических показателей компании.

Активную роль в пропаганде идеи маркетинга сыграли (и продолжают эту работу) Российская гильдия маркетологов, Ассоциация коммуникационных агентств России и другие профессиональные организации. Зрелость этого вида деятельности также подтверждается высоким уровнем формализации и регулирования отдельных сторон маркетинговой практики, например законами Российской Федерации «О защите конкуренции...», «О защите прав потребителей...», «О рекламе»¹, методическими разработками Федеральной антимонопольной службы (ФАС) и других государственных структур.

Концептуальные модели и их развитие

В теоретическом фундаменте маркетинга была и остается наиболее востребованной концепция 4P. Она комплексно оперирует четырьмя элементами: продуктом, ценой, распределением и продвижением. В английском языке все эти слова начинаются с буквы P (Product, Price, Place, Promotion), поэтому получилось такое запоминающееся название.

Данная концепция является основой практической деятельности в области маркетинга материальных продуктов — товаров, но полностью игнорирует нематериальные продукты — услуги. Для них используется концепция 7P, в которой, помимо перечисленных в 4P, имеются три дополнительных элемента: процесс обслуживания, обслуживающий персонал и физическое окружение (Process, Personal, Physical Evidence).

Существуют и более современные концепции маркетинга. В частности, те, в которых приоритет отдан клиентоориентированности компании, налаживанию взаимоотношений с потребителями и другими операторами рынка (концепция маркетинга взаимоотношений) или непосредственного взаимодействия с участниками рынка (концепция маркетинга взаимодействия).

¹ Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 29 июля 2017 г.) «О защите конкуренции» // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/; Закон РФ от 7 декабря 1992 г. № 2300-1 (ред. от 1 мая 2017 г.) «О защите прав потребителей» // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/; Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ (ред. от 29 июля 2017 г.) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 сентября 2017 г.) // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/.

Новые концепции можно описать графической моделью, где есть ядро — концепция 4P. Концентрические окружности вокруг ядра — это более поздние концепции (в том числе и «маркетинг отношений», «маркетинг взаимодействия», «персонализированный маркетинг», «цифровой маркетинг» и др.), а также сектора, отражающие специфику отрасли/сферы деятельности и имеющие свои особенные, в том числе концептуальные, приоритеты. Главный слоган, объединяющий все существующие концепции маркетинга, достаточно прост: «Не пытайтесь производить то, что худо-бедно продается, производите то, что будет безусловно куплено».

Сама по себе поликонцептуальность маркетинга, с одной стороны, и отсутствие полного антагонизма между существующими концепциями, с другой, свидетельствуют о многоаспектности маркетинга, его стремлении к адаптации к специфике конкретного бизнеса и современным тенденциям развития рынка. А следовательно, степень этого развития можно охарактеризовать как процесс появления новых элементов теории для применения в новых сферах деятельности или в новых условиях бизнеса. Обычно такой процесс описывается термином «диверсификация». Речь идет об особой, связанной диверсификации, в которой новые диверсифицированные области маркетинга используют (полностью или частично) накопленные ранее компетенции, прибавляя к ним новые знания и умения и расширяя тем самым сферы приложения маркетинга. Таким образом, можно утверждать, что маркетинг как концептуальный подход к управлению бизнесом находится в стадии диверсификации, свидетельствующей о зрелости теории, на базе которой возможно «завоевание» новых сфер применения.

Маркетинговая среда и бизнес

Как и любой другой вид деятельности, маркетинг осуществляется в среде, которая в значительной степени определяет его содержание. Она включает внешнюю микро- и макросреду (рис. 1.1).

Микросреда состоит из физических и юридических лиц, которые непосредственно влияют на маркетинговую деятельность компании. Поставщики обеспечивают комплектующими изделиями, полуфабрикатами, запасными частями, сырьем, материалами, рабочей силой, топливом и энергией, различного рода услугами, необходимыми для организации производства и сбыта продукции. Изменение качества, цен, объемов поставки существенно влияет на выпуск конечной продукции и отражается на торговом обороте. Посредники содействуют компании в продвижении, сбыте и распространении ее продуктов, предоставляя торговые, транспортные, финансовые, юридические, IT- и другие виды услуг. Конкуренты, с которыми сталкивается компания, это производители (продавцы) продукции, различающейся отдельными параметрами (параметрические конкуренты), назначением (продуктовые конкуренты) или марками (марочные конкуренты), а также те, кто выпускает принципиально разные продукты с высоким краткосрочным замещением, — конкуренты «желания» (например,

компаний, предлагающие что-либо для отдыха: книги, спортивную обувь, принадлежности для плавания).

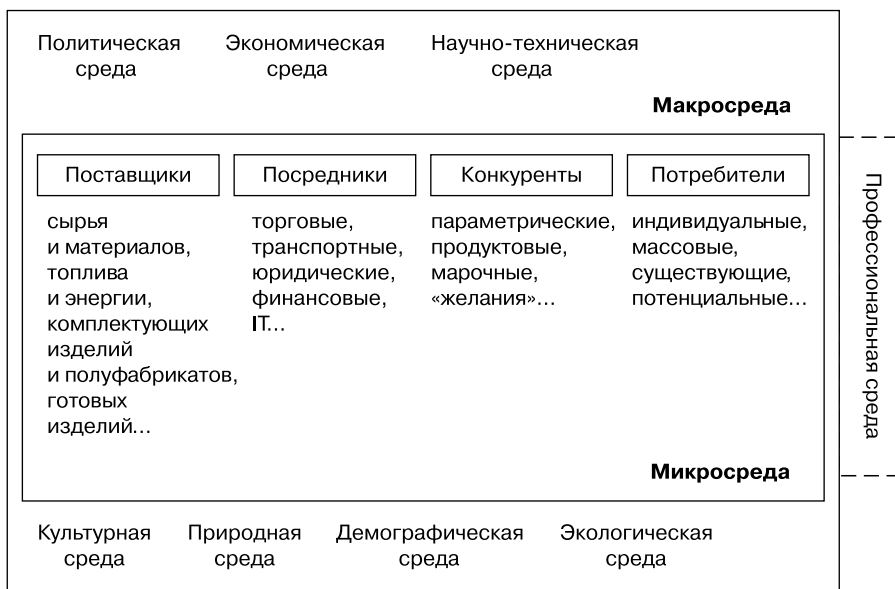


Рис. 1.1. Структура маркетинговой среды компании

Центральным объектом маркетинговой микросреды и маркетинга в целом являются *потребители*. В практике маркетинга термин «потребители» часто выступает синонимом понятия «рынок», так как последний неразрывно связан со спросом, который формируют существующие и потенциальные, индивидуальные и массовые покупатели. Компания должна внимательно относиться к изменению требований и возможностей потребителей для своевременной перестройки производства и сбыта продукции.

Компания, ее поставщики, посредники, конкуренты и потребители функционируют в рамках более обширной *макросреды*. Компания не в состоянии контролировать и регулировать макросреду, но может адаптировать свой маркетинг к ее изменениям, выражающимся в изменении политических, экономических, демографических, научно-технических, социально-экономических, природных и других факторов.

С системных позиций макро- и микросредой не исчерпывается внешнее окружение компании. В последнее время все большее влияние на маркетинг, реализуемый в компаниях, оказывает *профессиональная маркетинговая среда*. Она представлена организациями, объединяющими специалистов в области маркетинга. Это, в первую очередь, Российская гильдия маркетологов, Ассоциация коммуникационных агентств России, Российская ассоциация маркетинговых услуг, многочисленные общества потребителей и другие

профессиональные сообщества, способствующие развитию маркетинговых компетенций.

Маркетинг (в отличие от других экономических дисциплин) является самостоятельным многоаспектным бизнесом. Маркетинговые исследования, управление продажами, бренд-менеджмент, реклама, дистрибуция и др. — это не только отдельные области маркетинга, но и автономные виды бизнеса, представленные специализированными компаниями, агентствами, консалтинговыми и рекламными фирмами. Ни один существенный инвестиционный проект не обходится без маркетинговой проработки и/или без взаимодействия с данными компаниями. Они работают на рынках, реальные годовые емкости которых измеряются миллиардами долларов, в том числе и в России. Причем, как показывает практика, данные виды бизнеса развиваются волнообразно под воздействием цикличности конъюнктуры, но на каждом новом витке общая емкость этого специфического рынка не падает, а возрастает.

Самостоятельный маркетинговый бизнес, как правило, специализируется в определенных отраслях и сферах деятельности. Наиболее развиты следующие *отраслевые (секторальные) бизнес-приложения маркетинга*:

- B2B-маркетинг (Business to Business, рынок, где покупатели и продавцы — юридические лица, компании);
- B2C-маркетинг (Business to Consumer, рынок, где продавцы — юридические лица, а покупатели — физические лица, конечные потребители);
- B2G-маркетинг (Business to Government, рынок, где продавцы — юридические лица, а покупатели — государственные структуры);
- C2C-маркетинг (Consumer to Consumer, рынок, где и покупатели, и продавцы — физические лица, например, на электронных площадках по продаже подержанных автомобилей);
- маркетинг FMCG (Fast Moving Consumer Goods — продукты массового потребления);
- маркетинг услуг;
- маркетинг Hi-Tech-продуктов;
- маркетинг в IT-индустрии;
- цифровой (Digital) маркетинг и др.

Кроме того, активно развиваются *функциональные бизнес-приложения маркетинга*, представленные компаниями, специализирующимися в области:

- маркетинговых исследований;
- бренд-менеджмента;
- рекламных проектов;
- разработки новых продуктов;
- разработки маркетинговых стратегий и планов и др.

Это далеко не полный список различных бизнес-приложений маркетинга, который с каждым годом расширяется. Особенно ярко эта тенденция

прослеживается в области цифрового маркетинга, где появляются новые виды бизнеса: SMM (Social Media Marketing — маркетинг социальных сетей), маркетингование сайта, веб-аналитика, контент-маркетинг, электронные продажи, организация стартапов в интернете.

Маркетологи и базовые профессии

Основные задачи *маркетолога* (специалиста в области маркетинга) реализуются в ходе выполнения циклически повторяющихся работ: анализа рыночных возможностей компании, выбора целевых рынков сбыта, разработки и внедрения маркетинговых проектов/мероприятий. Эти работы составляют основу *процесса управления маркетингом*, цель которого — определить перспективные направления маркетинговой деятельности, обеспечивающие конкурентные преимущества с минимальными затратами ресурсов, и действовать согласно им. Для организации управления маркетингом создан ряд профессий, которые детализируют деятельность маркетолога: маркетинговый аналитик, продакт-менеджер, специалист по дистрибуции и продажам, по маркетинговым коммуникациям, маркетингу инноваций, маркетингованию территорий и др.

Развитие и усложнение бизнеса проявляются в современной тенденции появления комплексных профессий, особенно востребованных в настоящее время. Важно, что одной из их составляющих, как правило, является маркетинг. Например, в IT-индустрии особенно ценна профессия, сочетающая в одном лице компетенции программиста (разработчика цифрового продукта) и маркетолога; в области hi-tech-продуктов — технолога и маркетолога; фармацевтики — фармацевта и маркетолога, строительства — маркетолога и девелопера. Такие профессии даже получили свои собственные (пока не очень известные широкой общественности) названия. Бизнес высоко оплачивает труд работников с комплексными компетенциями, так как их деятельность обеспечивает существенное понижение рисков, связанных с разработкой, продвижением и реализацией продуктов.

Часть маркетологов не занимают маркетинговые должности в организациях, а создают собственный бизнес и изначально строят свою компанию на принципах маркетинга. Надо отметить, что среди людей, хорошо понимающих рынок и его тенденции, много успешных руководителей, и *маркетологи-предприниматели* на этом поприще имеют большую фору. У них есть шанс построить бизнес «с нуля» не «от производственных возможностей», а «от нерешенных проблем и неудовлетворенных потребностей покупателей». Если это удастся, вероятность коммерческого успеха высока. Особенно часто он сопутствует маркетологам при создании специализированных компаний: исследовательских, маркетинговых, консалтинговых, а также рекламных агентств.

Относительно недавно в нашей стране появилась новая сфера применения знаний маркетологов — *маркетинговые команды*. Это группы профессионалов, работающие на должностях, специально созданных для выполнения конкретного маркетингового проекта. Схема работы достаточно простая: команде выделяется бюджет и формулируется цель. Как правило, это выведение бизнеса (чаще

нового) на заданный уровень продаж и рентабельности. Команда наделяется определенными полномочиями с возможностями контроля и при необходимости регулирования со стороны топ-менеджмента. Устанавливаются сроки реализации проекта и условия финансирования. Работать нужно на результат. В России такие команды выводили на заданный уровень загрузки ряд новых московских отелей, ресторанов, кол-центров, логистических комплексов.

Особенности освоения маркетинга

Фундаментальные основы маркетинга необходимы для формирования профессионального кругозора. Только серьезные теоретические знания не ставят в тупик при радикальном изменении исходных условий ведения бизнеса или рыночных ситуаций. Это обычное требование для любых знаний, но применительно к маркетингу оно имеет существенные нюансы.

Большинство учебников по маркетингу реализуют подход *«от общего к частному»*. В идеальном учебнике излагается теория, потом от нее переходят к технологиям, основанным на теории, и затем — к практическим приемам. По такому универсальному принципу уже несколько веков построено обучение детей и молодых людей, не имеющих существенного опыта практической деятельности. При первом подходе к маркетингу такой принцип также обязателен. Он позволяет сформировать знания о весьма многогранной маркетинговой деятельности в виде многослойного пирога, в основании которого теория, в середине — технологии, в верхней части — практические приемы. И только вместе слои являются многослойным пирогом и создают неповторимый вкус. При движении от общего к частному формируется такое нужное маркетологу качество, как системность, а также умение выделять взаимосвязи и находить рациональные пути и средства реализации теоретических положений.

Важно и то, что будущему маркетологу нельзя ограничиваться таким подходом. При всех его преимуществах он не в полной мере отвечает прикладному характеру маркетинга. Дело в том, что теория маркетинга (как и многих других экономических наук) формируется на основе обобщения практики: собираются факты и описываются рыночные ситуации, выявляются общие черты, устанавливаются и характеризуются связи, формулируются выводы и представляются в виде целостной модели, механизма и инструментария маркетинга. На этот процесс обычно тратится несколько лет. За это время практика уходит далеко вперед. И мы оказываемся в ситуации, когда изучаем изложенную в учебнике теорию, не в полной мере соответствующую реалиям. Изучаем прошлое. На практике положение усугубляется еще и тем, что студенты российских вузов часто используют западные (или прозападные) учебники по маркетингу, которые написаны на основании обобщения зарубежной практики. Они не просто о прошлом, они не о нашем прошлом.

В этой связи для успешного овладения маркетингом подход *«от общего к частному»* недостаточен. Он необходим только для погружения в проблемы дисциплины. После этого при освоении теории нужен обратный процесс — *«от*

частного к общему». Он обычно реализуется в бизнес-школах и сводится не к изучению теории, а к формулированию ее положений. Для этого освоение разделов маркетинга строится на разборе практических ситуаций, как правило, рыночных кейсов. Например, при изучении теории и технологий запуска нового продукта необходимо разобрать пять-шесть реальных кейсов на эту тему, а затем на их основе сформулировать правила реализации данной технологии, а также принципы и общую модель процесса. При этом желателен практический опыт, которого у начинающих маркетологов, как правило, нет. Для преодоления такого барьера можно воспользоваться рядом технологий.

Первая технология связана с наличием в портфолио готовых маркетинговых проектов. Их изначально нужно разрабатывать применительно к компании, в которой хочет работать претендент. Более того, тема и направленность проекта должны быть согласованы с руководителем маркетинговой службы этой компании, а в лучшем случае — готовиться по его заданию. Для этого в начале работы над проектом (курсовым, дипломным) разработчик встречается с заказчиком (руководителем службы маркетинга компании) и предлагает свои бесплатные (и это очень важно в данной технологии трудоустройства) услуги по подготовке маркетинговых решений для устранения проблем, стоящих перед компанией и ее службой маркетинга. Можно с высокой степенью вероятности утверждать, что заказчик не откажется от такого предложения и даже поспособствует в решении актуальной для него маркетинговой задачи. Если проект окажется привлекательным и на него обратят внимание руководители, то в ходе его внедрения очень важно постоянное участие в нем разработчика, которому не все равно, как проект будет реализован и что будет в результате. Это хорошо понимает заказчик, и поэтому он заинтересован хотя бы во временном трудоустройстве разработчика. В итоге не только происходит органичное внедрение в компанию, но и самим разработчиком создается фронт работ для себя на определенную перспективу. Технология действует, и очень успешно.

Вторая технология используется при создании новых малых предприятий — стартапов. При высоких рисках значительные вложения в такие фирмы не всегда оправданны. Поэтому владельцы стараются минимизировать затраты, но при этом хотят увидеть, насколько эффективно работает предложенная коммерческая идея. Для этого набирается группа амбициозных энтузиастов, готовых при невысокой заработной плате и минимальных вложениях инвестора вывести стартап на заданный уровень продаж или прибыли. У изучающих маркетинг есть шанс получить неоценимую практику и сработать на результат — желаемое рабочее место в организации инвестора или гонорар в виде доли в «раскрученной» компании.

Третья технология основана на собственном креативе. Она предлагает оригинальный подход к решению небольшой, но актуальной и важной задачи для определенного продуктового рынка, например увеличение количества обращений в интернет-магазин, повышение кратности покупок в супермаркете, уменьшение числа негативных отзывов о компании. Если предлагаемое решение оригинально, эффективно и для его реализации не нужны серьезные вложения, вероятность трудоустройства весьма высока.

1.2. ФОКУСИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА НА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВАХ

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства в экономической, технической, организационной сферах деятельности компании, эти преимущества можно измерить экономическими показателями. В отличие от потенциальных возможностей, конкурентное преимущество — это факт, который фиксируется исходя из реальных предпочтений покупателей, так как именно покупатели приносят компании больший объем продаж, дополнительную прибыль, обеспечивают более высокую рентабельность и рыночную долю. Именно поэтому в маркетинге конкурентные преимущества являются не только объектом пристального внимания, но и фактором, структурирующим маркетинг и определяющим его результативность.

Ориентация на ценовые преимущества и ценовые «войны»

Одним из конкурентных преимуществ является низкая себестоимость продукции, обеспечивающая компании рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой себестоимостью (ценой) на аналогичные изделия. Кроме того, низкая себестоимость позволяет ужесточить входной барьер в отрасль. Компании, стремящиеся в данный бизнес и обладающие более высокими удельными затратами на производство и сбыт продукции, имеют мало шансов на успешную организацию бизнеса. Лидер по себестоимости также обладает большими резервами при повышении цен на используемое сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты.

Для реализации *конкурентного преимущества по себестоимости* необходим контроль над значительной частью рынка при широком доступе к дешевым источникам сырья. Если потребители теряют существенную долю своих доходов при повышении цен, такую ситуацию нужно рассматривать как наиболее подходящую для ценового давления на конкурентов. Результаты будут значительными при высокой стандартизации предлагаемой продукции. Речь идет о недорогих, но качественных изделиях массового спроса, производство которых подчинено так называемому эффекту масштаба. Рисунок 1.2 демонстрирует этот эффект применительно к автосборке.

Как видно из рисунка, минимальный уровень себестоимости в этом бизнесе обеспечивает объем сборки от 100 до 380 тыс. штук в год. Заниженный и завышенный объемы резко повышают себестоимость автомобиля и снижают рентабельность продаж.

Стремление быть лидером в области достижения наименьшей себестоимости в отрасли требует оптимальных с точки зрения издержек размеров производств и сетей реализации продукции, применения ресурсосберегающих технологий при высоком уровне технологической подготовки производства, интенсивного использования персонала, жесткого контроля себестоимости продукции

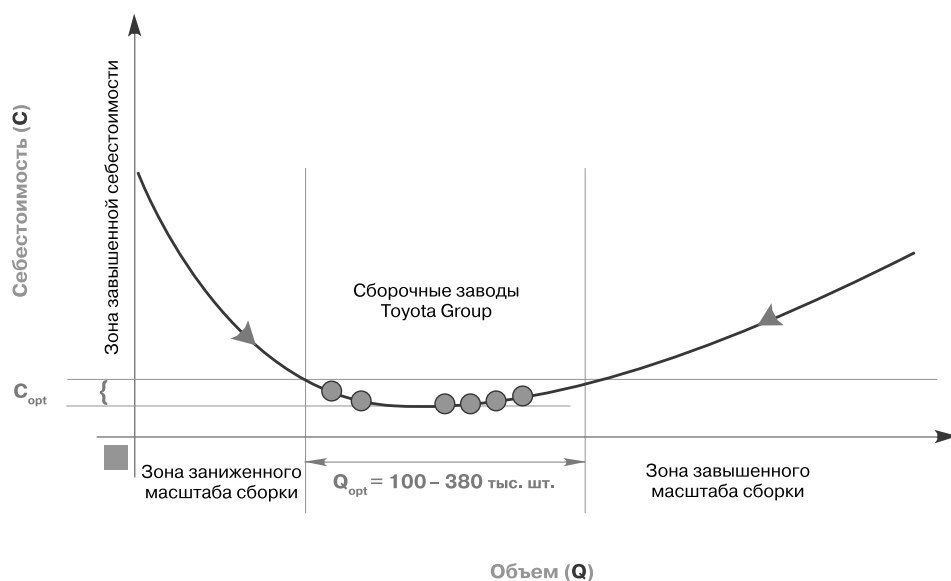


Рис. 1.2. Эффект масштаба сборки легковых автомобилей сегмента «эконом» и «эконом+»

(особенно накладных расходов и других видов постоянных издержек). Кроме того, важно наличие оперативно функционирующей системы диспетчирования производства, минимизирующей свои затраты с поставкой сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов в процесс обработки, на сборочные линии, конвейер. Маркетинг лидера по себестоимости ориентируется преимущественно на весь рынок (недифференцированный маркетинг) с высоким удельным весом оптовых продаж крупным заказчикам и масштабными рекламными кампаниями.

При всех положительных сторонах рассматриваемого конкурентного преимущества у него есть и проблемные моменты. Главным образом они связаны с высоким риском масштабного бизнеса, выражающимся в повышенной инертности производства и маркетинга, а также в отсутствии необходимой степени гибкости при изменении качественных характеристик спроса. Технологические нововведения, копирование или имитация конкурентами методов работы, радикальная смена предпочтений потребителей, появление новых, более совершенных продуктов могут серьезно дестабилизировать, а в отдельных случаях лишит компанию преимуществ, связанных с низкой себестоимостью или ценой выпускаемой продукции.

Механизм извлечения сверхприбыли при низкой себестоимости можно наглядно продемонстрировать на примере действий по вытеснению конкурентов. Как отмечалось ранее, низкая себестоимость продукции предоставляет дополнительные возможности по наращиванию объемов продаж за счет абсолютного или относительного понижения цен. Коммерческий успех при понижении

цен может наступать в случае, если небольшое (в процентном отношении) изменение цены приводит к большему (в процентном отношении) изменению объемов реализации. Понижение цен по существу сводится к захвату рынка за счет «ценового» вытеснения конкурентов, себестоимость продукции у которых выше. По мере устранения конкурентов цена продукта постепенно повышается одновременно с улучшением его качества и/или увеличением количества дополнительных опций к нему.

Масштабные программы понижения цен («ценовые войны») часто приводят к серьезным изменениям состава конкурентов и почти всегда приветствуются потребителями. Последовательность «ценовой войны» обычно включает несколько этапов.

Первый этап. Определение возможного диапазона понижения цен и соответствующего увеличения получаемой прибыли в результате роста объема продаж.

Служба маркетинга с помощью рыночных экспериментов подтверждает ожидаемый процент прироста объема продаж и прибыли за счет понижения цены. Причем в ходе эксперимента конкуренты не должны обнаружить намерения масштабного снижения цен. В связи с тем, что проведение экспериментов требует значительного времени при отсутствии гарантий конфиденциальности, на данном этапе обычно ограничиваются расчетами и обоснованиями. При этом необходимо учесть динамический эффект снижения себестоимости, который инициируется такой последовательностью действий: понижение цен приводит к увеличению продаж и, соответственно, к росту объемов производства, что в свою очередь снижает себестоимость единицы продукции (см. рис. 1.2), обеспечивая проведенное понижение цены. Качественно спланированная «игра на понижение», таким образом, приводит не только к росту объемов продаж, но и к сохранению маржи (удельной прибыли), так как в конечном счете уменьшение цены влечет сокращение себестоимости продукции.

Второй этап. Разовое незначительное понижение цен для анализа реакции потребителей.

Чем больше масштаб планируемого понижения цен, тем выше ответственность за его результаты. Поэтому перед массированным снижением цен проводят оценку рассчитанных величин прироста объемов продаж и последующего снижения себестоимости. Если результаты этапа положительны, переходят к более существенным мерам.

Третий этап. Ступенчатое понижение цен.

Оно может производиться или с целью полного вытеснения конкурентов (если запас по прибыли в цене значителен), или для «перехвата» части потребителей, обслуживаемых ими. В первом случае ступенчатое понижение продолжается до тех пор, пока конкуренты не окажутся в ситуации, при которой сбыт продукции по установившимся ценам будет для них убыточным или недостаточно рентабельным. Во втором — до достижения заданного объема продаж, при котором увеличение сбыта (производства) не приводит к существенному снижению себестоимости.

Четвертый этап. Возврат цены в исходное состояние.

После достижения целей кампании (захвата большой рыночной доли, полного вытеснения конкурентов) цену товара ступенчато повышают. Рост обычно происходит за счет улучшения качества продукта, увеличения количества дополнительных опций к нему, создания специальных «дорогих» модификаций.

На рис. 1.3 приведена схема реальной ценовой «войны» двух крупных компаний — А и Б, работающих на рынке потребительской продукции. Как видно из рисунка (столбец обозначает величину цены, заштрихованный прямоугольник — себестоимость продукции, незаштрихованная часть — прибыль), исходное положение (1) демонстрирует явное превосходство компании А по себестоимости продукции. Это положение она заслужила в результате серьезных новаций в технологическом процессе изготовления продукции, что привело к удешевлению используемого сырья и значительному сокращению трудовых затрат. Кроме того, компании А удалось существенно улучшить потребительские свойства продукции — она добилась более низких затрат на эксплуатацию. Первое понижение цены (2) произошло после мощной рекламной кампании,

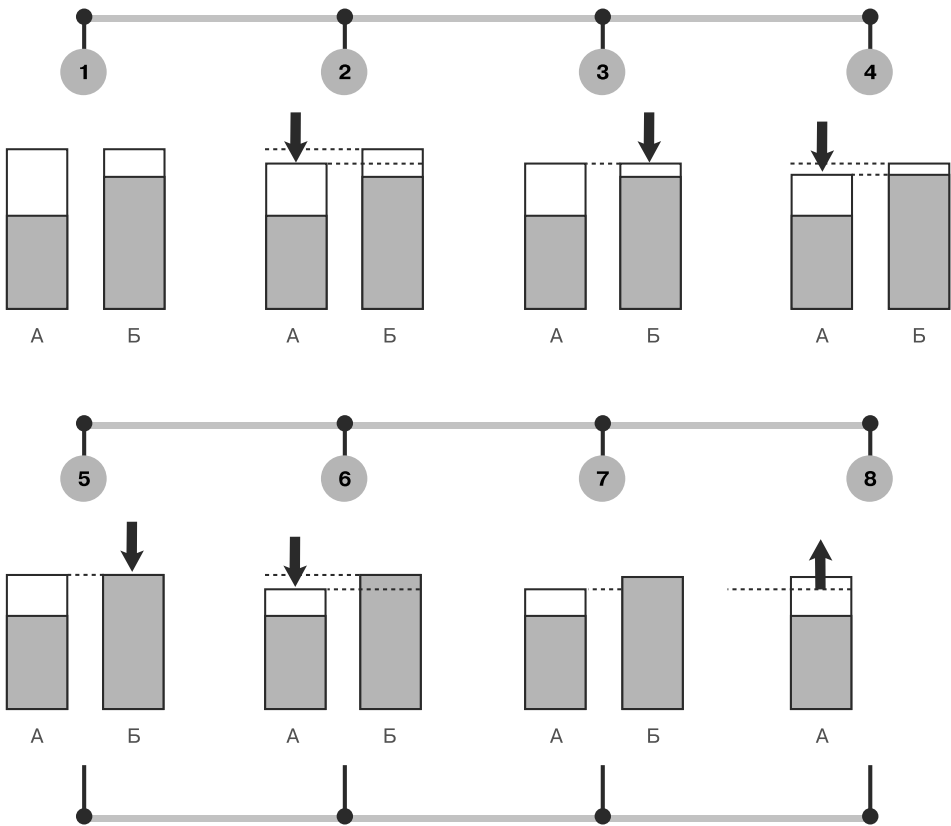


Рис. 1.3. Последовательность вытеснения конкурента (ценовая «война»)

описывающей достоинства новой продукции. Конкурент тоже снизил цену (3), так как сразу же ощутил уменьшение объемов продаж собственной продукции. Новые понижения цены были рассчитаны таким образом, чтобы вывести конкурента на бесприбыльную торговлю (4–5), а затем заставить его прекратить продажи (6–7) из-за их убыточности. Результат ценовой «войны» — резкое увеличение количества лояльных потребителей, вытеснение конкурента с целевого продуктового рынка, сверхприбыль за счет роста объемов продаж.

Справедливости ради необходимо отметить, что компания Б пыталась нанести асимметричный удар, так как следовать за понижением цены в убыточной зоне уже не могла. Предпринимались попытки захватить сеть реализации анализируемой продукции. С дилерами проводились специальные переговоры относительно эксклюзивного дилерства. Однако они не увенчались успехом, так как ориентация дилерской системы только на собственную продукцию потребовала значительных финансовых средств, которых катастрофически не хватало из-за уменьшения объемов продаж. После вытеснения конкурента цена постепенно стала повышаться (8) за счет увеличения штатных опций к продукту. Потребителю не всегда были необходимы данные опции, но за счет сокращения предложения конкурента он был поставлен в ситуацию с ограниченным выбором. Такое положение продолжалось около двух лет, после чего конкурент Б вывел на рынок новую оригинальную гамму продуктов. Ценовая «война» вспыхнула вновь.

Если основной продукт при понижении цен не приносит значительной массы прибыли не вследствие малых объемов продаж (объемы возрастают), а из-за небольшой маржи, часто пользуются эффектом роста цены эксплуатации, когда приобретение определенного продукта предполагает последующую закупку дополняющей, комплектующей продукции или запасных частей. Такая стратегия используется при продаже автомобилей и запасных частей к ним, принтеров и картриджей, мобильных телефонов и услуг связи.

Формирование преимуществ за счет дифференциации продукции

Основная идея *конкурентного преимущества, основанного на дифференциации*, состоит в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными производителями, обладающими более низкой себестоимостью товаров, и в то же время дает возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей.

Самым привлекательным способом дифференциации продукции является использование маркетинговых приемов, менее всего похожих на приемы конкурентов. Типичное направление дифференциации состоит в сосредоточении усилий на одном из мотивов приобретения продукции и совершенствовании своих продуктов с целью более полного и качественного удовлетворения специфических нужд потребителей. В результате рост объема продаж и получение сверхприбыли происходят за счет завоевания предпочтений различных групп покупателей из-за превосходства в технологии, качестве, возможности широкого

выбора. Кроме того, компания, последовательно реализующая дифференциацию, обеспечивает повышение входных барьеров в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей. Лояльность их специфических групп создает гарантии получения прибыли. В результате формируется имидж добросовестного и надежного партнера, заботящегося о различных группах потребителей и их специфических запросах.

При всех преимуществах глубокой дифференциации у нее есть и существенный недостаток — высокие издержки на создание имиджа изделия, вызывающие повышение цен. Кроме того, чрезмерная дифференциация продукта часто приводит к тому, что потребитель перестает ощущать эффект от нее, то есть не воспринимает разницу между характеристиками предлагаемых продуктов, не может объяснить для себя различие в ценах. Копирование (имитация) конкурентами характеристик продуктов-лидеров также способно свести на нет усилия по удовлетворению нужд специфических групп потребителей.

Для минимизации действия перечисленных негативных факторов необходимы определенные рыночные условия: разнообразие спроса по структуре; наличие реальных способов выделения на рынке продуктов, которые ценятся потребителями; преимущественно неценовая конкуренция; небольшое количество конкурентов, использующих стратегию дифференциации. Сама компания должна иметь легко перенастраиваемое производство, высокий уровень конструкторской подготовки (или возможности покупки результатов НИОКР и/или опытных образцов), мощную маркетинговую службу, ориентированную на весь рынок, а также развитую розничную или мелкооптовую сеть реализации.

Общая схема дифференциации продукта основывается на тщательном изучении целевых групп потребителей. Теоретически для успешного конкурентирования с лидерами по себестоимости необходимо иметь весь спектр продуктового предложения (А, Б...) в целевой продуктовой группе, с тем чтобы потребитель (1, 2...), желающий приобрести продукцию из данной группы, не ушел без покупки (рис. 1.4). Реализацию преимуществ дифференциации часто называют стратегией «ловли в сеть»: если есть намерение купить, всегда должно быть соответствующее продуктивное предложение.

Известное маркетинговое агентство проводило исследование рынка фотоаппаратов в Москве. Одним из его результатов стала матрица «фотоаппарат — потребитель». По горизонтали матрицы размещались все представленные в розничной сети фотоаппараты и их производители, по вертикали — группы потребителей, выделенные по профессиональной принадлежности (репортеры, фотографы и т. д.), в клетках матрицы проставлялись соответствующие объемы продаж. Тщательно изучив рынок фотоаппаратов, руководитель исследовательской группы выяснил наиболее продаваемые модели среднего ценового диапазона и предложил своей двенадцатилетней дочери выбрать из списка подарков ко дню рождения. На вопрос, какой фотоаппарат больше всех ей нравится, она ответила: «Желтый!» Если есть группа потребителей, для которых яркий цвет является главной характеристикой продукта, значит, такой товар имеет право на существование, так как он будет куплен.

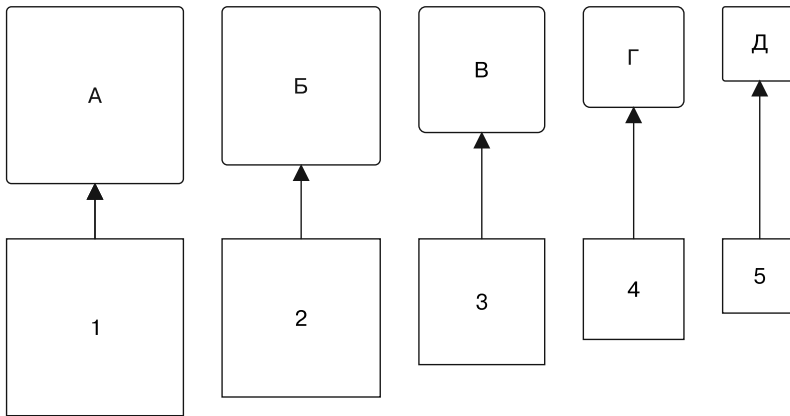


Рис. 1.4. Принципиальная схема формирования ассортиментного предложения

Частным случаем дифференциации выступает *позаказная (или персоналифицированная) система*, когда каждая модификация продукции выполняется в единственном экземпляре для конкретного потребителя (персонализация продукта). Если для сферы услуг такая ситуация является обычной, то в производственном бизнесе она вызывает значительные трудности. Большую их часть удалось устранить в отработанной автомобильными концернами Японии системе управления производством и реализацией автомобилей, которая впоследствии получила название Just in Time (JIT) («точно в срок», «точно вовремя»). Она имеет две разновидности: pull («тяни» — наиболее эффективно используется в группе Toyota) и push («толкай» — отработана для условий концерна Nissan).

Система pull позволяет одновременно на одном конвейере изготавливать до 2000 модификаций автомобилей. Четко построенная система информационных и материальных потоков дает возможность согласовать все операции по производству компонентов и сборке и примерно в течение 22 часов выполнить заказ на изготовление автомобиля.

Схему информационного потока можно упрощенно представить следующим образом. Потребитель, не удовлетворенный стандартным предложением дилера, предлагает изготовить автомобиль, сконструированный им тут же, в дилерской конторе, из типовых блоков. Безусловно, количество вариантов лимитировано конструкторскими и технологическими ограничениями, но создать уникальный автомобиль, который, возможно, в силу специфических запросов потребителя никогда не будет изготовлен вновь, данная система позволяет. Главное, чтобы все его компоненты имелись в наличии.

После этого данная информация (заказ) поступает на последнюю стадию сборочного процесса — тестирование автомобиля. Тут же выдается задание завершить тестирование к определенному времени. Оно устанавливается с учетом необходимости доставить автомобиль покупателю в заранее оговоренный момент. Зная длительность этих процедур, центральный компьютер рассчитывает

время поступления готового автомобиля с предыдущей стадии — его заправки жидкостями (бензин, масла и т. д.). Затем устанавливаются срок и необходимые ресурсы для завершения предыдущей стадии сборочного процесса и так далее по технологии — к механообрабатывающим, кузнечно-прессовым работам, поставщикам, своим складам. После того как все задания рассчитаны по времени и обеспечены материальным ресурсом, начинается материальный процесс — собственно изготовление автомобиля. Контроль всех операций производится с помощью специальных карт «канбан» непосредственно персоналом, изготавливающим и собирающим автомобиль, и дублируется компьютером. Автомобиль как бы «вытягивается» из сборочного процесса. Поэтому данная разновидность JIT и получила название pull.

Конвейер и позаказная работа — казалось бы, несовместимые понятия. Однако в условиях, когда значительная часть потребителей на территории Японии желают иметь уникальный автомобиль, произведенный по заказу, невозможное становится возможным, так как в такой ситуации эффект дифференциации проявляется наиболее полно.

Продуктовое предложение на розничном рынке может быть расширено и без специального создания большого количества модификаций продукта. При высокой себестоимости сборки изделия и при условии, что потребитель заинтересован самостоятельно собрать необходимую ему модификацию, расширение ассортимента может происходить автоматически по принципу «сделай сам».

Например, известно, что при производстве недорогих авторучек значительная часть затрат на изготовление готового изделия приходится на сборку (иногда до 30 %), так как все детали производятся с помощью автоматического оборудования, а сборка происходит вручную. В то же время при приобретении авторучки покупатель, как правило, разбирает ее, чтобы понять принцип ее действия и убедиться в качестве отдельных частей. Если предложить потребителю не готовую авторучку, а возможность выбрать ее детали и затем самостоятельно собрать их, то реализация данной идеи даст несколько преимуществ.

- Во-первых, значительно расширится ассортимент. Теоретически количество ассортиментных позиций равняется количеству возможных сочетаний различных деталей авторучки. Если при унификации узлов сочленения детали различаются по дизайну, размеру, цвету, то понятно, как велико может быть разнообразие продуктового предложения.
- Во-вторых, такая дифференциация производит большой экономический эффект: все затраты на сборку обнуляются, так как переносятся на потребителя. Получаемая экономия может быть разделена между производителем (снижение затрат), розничной торговлей (более низкие закупочные цены) и потребителем (более низкие розничные цены на сборочные комплекты), например, в равной пропорции (1:1:1).
- В-третьих, сборка готового изделия непосредственно покупателем по существу является созданием специальной модификации, полностью или почти полностью отвечающей личным предпочтениям конкретного человека.

Если иметь в виду, что сборка авторучки — простая работа, не требующая специальной подготовки, а ее результат — определенное удовлетворение от создания индивидуально неповторимого экземпляра изделия, то налицо дополнительный эмоциональный эффект.

Принцип «сделай сам» активно используется при реализации корпусной мебели, несложной бытовой техники и даже при реализации небольших частных самолетов.

Концентрация в специальных сегментах рынка

Маркетинг, ориентированный на конкурентные преимущества, достигаемые в результате работы не со всем рынком, а с конкретными сегментами потребителей, не преследует цели обеспечения лидерства по себестоимости и/или глубокой дифференциации продукции на всем рынке. Основываясь на рыночных тенденциях, он достигает данных результатов в целевом сегменте. Имея низкую себестоимость или предлагая большой выбор продукции для конкретного, например географически обособленного, сегмента, компания защищает себя от противодействия со стороны конкурентов, используя другие конкурентные преимущества.

Локализация деятельности в сегменте по существу есть уклонение от конкуренции с мощными лидерами по себестоимости и компаниями-дифференциаторами за счет поиска сегмента, где конкуренция отсутствует или ее интенсивность незначительна.

Разработкой отдельных сегментов в основном занимаются компании, выпускающие дифференцированную продукцию. Попытки обслужить весь рынок становятся для них причиной больших издержек на продвижение. В этой ситуации ориентация маркетинга на определенный сегмент может привести к высокой прибыли, если продукция полностью отвечает требованиям и желаниям его потребителей. При этом большие издержки, которые несет компания при выпуске дифференцированной продукции для определенного сегмента рынка, могут быть возмещены за счет экономии на ее продвижении вследствие особой привлекательности для обслуживаемых потребителей.

Маркетинговая разработка сегментов наиболее эффективна, когда существуют четко определенные группы потребителей, которые имеют различные потребности либо используют продукт в разных целях. Если ресурсы компании не позволяют ей обслуживать весь рынок, а конкуренты не пытаются специализироваться в конкретных сегментах рынка, предпочитая работать со всеми группами потребителей, то разработка сегментов является привлекательной альтернативой. При этом необходимо иметь в виду, что сегментация эффективна лишь до тех пор, пока различия в характеристиках продукта для целевого сегмента и всего рынка являются существенными.

Для последовательной реализации данного конкурентного преимущества необходимо выполнение определенных требований к организации маркетинговой деятельности. К ним в первую очередь следует отнести: организацию структуры

службы маркетинга по продуктовому или географическому принципу (наличие продакт-менеджеров или менеджеров по географическим рынкам); близкое расположение производственных и сбытовых отделений к потребителям, часто — наличие фирменной (собственной) сети реализации.

Одним из наиболее результативных методов, которым пользуются в маркетинге при поиске «рабочего» сегмента, является такая последовательность действий. Выделяются основные сегменты, среди них выбирается наиболее привлекательный (целевой); затем данная процедура проводится уже для целевого сегмента: в нем определяется наиболее привлекательный субсегмент. Процесс повторяется до тех пор, пока выделенная часть рынка в наибольшей степени соответствует возможностям компании и свободна от присутствия конкурентов.

В маркетинге, когда речь заходит о сегментах рынка, в первую очередь имеются в виду географические сегменты, регионы. И это понятно, в конечном счете любые продажи производятся в определенных географических границах. Однако выбор целевого сегмента может быть непосредственно с ними не связан.

В этом смысле интересен пример российского официального дилера известной английской компании А, производящей зажигалки, ручки, часы, кожаную галантерею. Для получения права стать единственным официальным дилером российской компании Б необходимо было довести объемы продаж продукции А до \$3 млн в год, увеличив свой торговый оборот почти в десять раз. Перед подготовкой бизнес-плана проводилось маркетинговое исследование распределения продаж в Москве, в ходе которого было установлено, что при достаточно большой емкости рынок занят конкурирующими компаниями. Предложение в исследуемых товарных группах настолько значительное и так плотно распределено по Москве, что резкое увеличение продаж новой для потребителей марки практически невозможно. Однако, как выяснилось после специального анализа, положение было не таким безнадежным. Найденное решение оказалось простым и очень эффективным.

При анализе структуры ценового предложения выяснилось, что оно крайне неравномерно. Очень широко представлен верхний (дорогой) и нижний (дешевый) ценовые диапазоны (рис. 1.5), в то время как по средним ценам предложение было недостаточным. В результате возникла идея осуществить поставку закупаемой в Англии продукции исключительно в среднем ценовом диапазоне. Принятие такого решения имело и другие веские причины.

Среди конечных потребителей анализируемой продукции преобладали бизнесмены со средним уровнем доходов (около 60 % общего количества потребителей), а также молодые люди студенческого возраста (около 25 %). Эти группы уже не устраивали низкокачественные и дешевые аксессуары. В то же время для приобретения элитных изделий у них было недостаточно средств. Продукция А в наибольшей степени соответствовала менталитету и покупательскому поведению данных групп, так как воспринималась ими как элитная марка по приемлемой цене. Принимая во внимание тот факт, что численность той и другой групп увеличивалась достаточно динамично, перспективы увеличения рыночной доли А на российском рынке были весьма реальны.

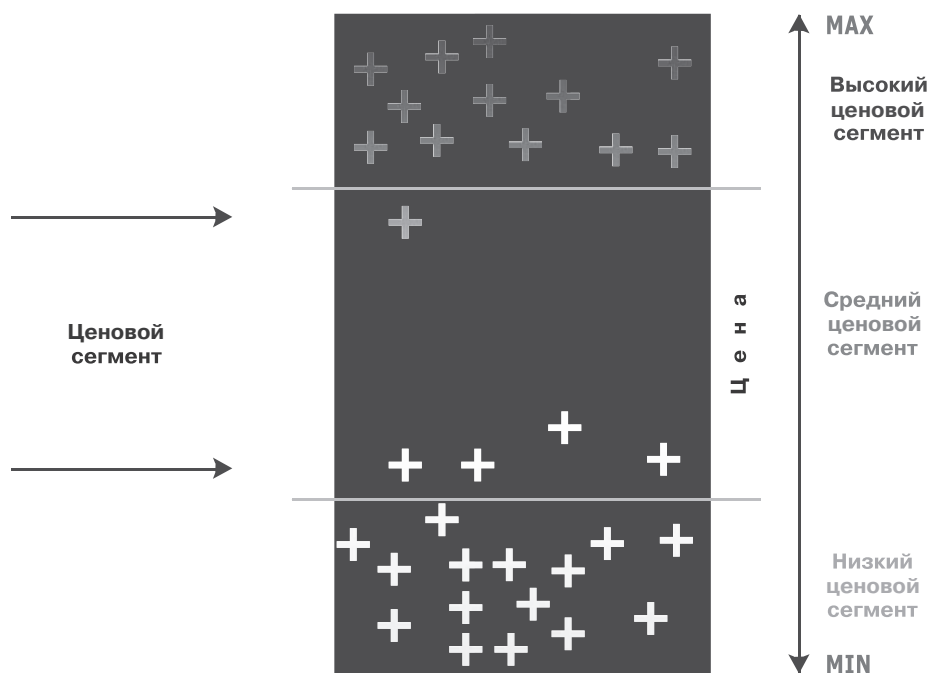


Рис. 1.5. Выбор ценового сегмента

Практика работы компании Б подтвердила правильность принятого решения. Продажи по товарной группе «зажигалки» за шесть месяцев выросли в 11 раз, по группе «ручки» — в 20 раз, «часы» — в 6,5 раза. Общий объем продаж превысил \$4,8 млн. Компания Б была признана самым быстроразвивающимся отделением английской компании в мире.

Внедрение новшеств

Современный мировой опыт конкуренции неопровержимо доказывает, что конкурентное преимущество, основанное на новшествах, способствует хотя бы временной, но монополизации бизнеса. Абсолютное большинство монополий, образовавшихся в последнее время, возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать до этого неизвестный рынок с широкими возможностями и перспективой ускоренного роста. Современные лидеры в автомобильной, авиационной, электротехнической и IT-промышленности возникли из небольших пионерных фирм. Последние десятилетия подтвердили эту закономерность в области производства компьютерной техники, разработки программного обеспечения, масштабирования мобильной связи, создания специальных видов вооружения. И несмотря на то, что научные исследования в самых значительных объемах ведутся в крупных компаниях, большинство известных

современных инноваций являются результатом деятельности некрупных и, как правило, неизвестных фирм.

Главными преимуществами экономически оправданного внедрения новшеств являются гарантированное получение прибыли и возможность блокирования входа в отрасль в течение действия исключительных прав на технологию и продукцию. Отсутствие продуктов-заменителей и постоянный поиск новых коммерческих решений создают имидж новатора, использующего достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей.

Необходимо помнить, что революционизация рынка за счет внедрения новых продуктов является источником значительных объемов продаж и сверхприбыли, однако в большинстве случаев (в 80 из 100) заканчивается банкротством из-за неготовности рынка воспринять новшества, технической или технологической недоработанности нового изделия, занятости каналов распределения, отсутствия опыта тиражирования нововведения и других причин. Большой риск объясняется высокой степенью неопределенности результатов. Он сопоставим с венчурным риском, что удерживает многие компании от специализации в этом бизнесе. И тем не менее заманчивые перспективы быть единственным лидером на рынке не останавливают бизнесменов в финансировании и материальной поддержке проектов такого рода.

Одним из наиболее критических этапов реализации эффекта новшества является его коммерциализация. Она представляет собой процесс превращения идеи, замысла в прибыльно продаваемый продукт и охватывает все стадии его разработки и внедрения в сферу реализации. Для того чтобы новшество имело успех на рынке, оно должно обладать мощной коммерческой идеей, то есть содержать неоспоримые аргументы в пользу его покупки и основываться на существенных мотивах поведения потребителей.

Одним из наиболее удачных новшеств в продуктовой группе «хозяйственные товары» считается специальный целлофановый пакет, выполняющий функции компактного хранения пуховых одеял и подушек. В пакет вкладывается пуховое одеяло, с помощью пылесоса из него выкачивается воздух, затем пакет герметизируется (он имеет специальное герметично закрывающееся отверстие), и одеяло хранится в компактном виде (его размеры уменьшаются в 30 раз). Эта коммерческая идея особенно актуальна для семей, которым приходится экономить жизненное пространство. Эффективный метод хранения, экономящий жилой объем, становится в этом случае главным аргументом в пользу покупки новинки.

Наиболее плодотворным направлением работы по поиску новых и коммерчески значимых идей является детальное изучение тех проблем целевых групп потребителей, которые не могут быть решены с помощью существующих продуктов. Бывают случаи, когда потребители даже не предполагают наличие у них проблемы и необходимости в проектируемом продукте. Так было, например, в свое время с мобильной связью. Главное, чтобы очерченный потенциальный круг потребителей был большим и быстро и без существенных потерь конвертировался в реальный.

Немедленное реагирование на появляющиеся потребности

Компании, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации своего бизнеса (или его части) с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсутствием какой-либо специализации. Обычно это торговые организации, «не обремененные» производством, за счет чего способные быстро адаптироваться к изменению конъюнктуры.

Сокращение времени реагирования на спрос — общее требование работы в условиях рынка. Однако в реальной обстановке его не всегда удастся реализовать. Сдерживают утвержденная программа сбыта, отсутствие нужных финансовых средств, неоднозначная оценка перспективности появившегося спроса и другие факторы. Необходим целый комплекс мер для того, чтобы компания была способна минимизировать временной лаг между появлением спроса и его удовлетворением и, главное, сделать это экономично.

В торговом бизнесе выделяют четыре этапа решения этой непростой задачи.

1. *Прогнозирование длительности периода сохранения высокого спроса на рассматриваемый продукт.* Анализируются аналогичные ситуации, имевшие место в прошлом, и сопоставляются с текущей рыночной обстановкой. Если ситуация уникальна, необходим тщательный анализ факторов, влияющих на спрос, с выделением доминант. Прогнозирование изменения данных компонентов позволит смоделировать развитие конъюнктуры.

В период экономических кризисов (которые имеют особенность повторяться) объемы продаж продуктов средней и высокой ценовой категории, как правило, сокращаются. Однако по отдельным из них они возрастают. Так, объемы продаж дешевых продуктов питания увеличиваются кратно при значительном росте маржи. Несмотря на то что смещение спроса на продукты питания в низкую часть ценового диапазона легко прогнозируется, многие компании долго выжидают, прежде чем вступить в данный бизнес. Ситуация обычно сохраняется несколько месяцев, после чего объем продаж и маржа постепенно возвращаются в привычное состояние. За этот период компания, быстро реагирующая на изменение спроса, может заработать значительный капитал. Эффекты бывают впечатляющими — более 5000 % от инвестированных средств за полгода.

2. *Тестирование рынка с помощью пробных продаж.* При ставке на конкурентное преимущество быстрого реагирования маркетолог обязательно должен протестировать рынок путем пробных продаж. Вхождение в новый бизнес происходит поэтапно с возможностью быстрого и безболезненного выхода. Продажи организуются пробными небольшими партиями. Непрерывный контроль скорости торгового оборота и рентабельности продаж осуществляются ежедневно. Объем предложения должен увеличиваться быстрыми темпами (например, для продуктов наилучший результат — ежедневное удвоение). Если при этом весь товар находит потребителя и маржа не уменьшается,