



**В.И. ДОРОШЕВ**

## ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ МАРКЕТИНГА

серия «ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

Рекомендовано Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по товароведным, технологическим и экономическим специальностям

Москва  
ИНФРА-М  
2000  
УДК 339.138  
ББК 65.290-2я73  
Д69

*Рецензенты*

И.Т. Балабанов, д-р экон. наук, проф., зав. каф. экономических дисциплин Балтийского международного института туризма

В.Н. Мокин, д-р экон. наук, проф., зав. каф. денежного обращения и финансов Санкт-Петербургского торгово-экономического института

Д 69 **Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга:** Учеб. пособие. — М.:

**ИНФРА-М**, 2000. — 285 с. (Серия "Высшее образование").

ISBN 5-16-000090-9

В учебном пособии рассматриваются эволюция содержания и форм маркетинга, его социально-экономическая сущность, предмет и цели, принципы и методы, функции маркетинга. Значительное внимание уделено психологическим и экономическим аспектам теории поведения покупателей, основам маркетингового управления, а также приводится краткая характеристика содержания маркетинговой деятельности.

Для студентов высших учебных заведений.

ISBN 5-16-000090-9

УДК 339.138

**ББК 65.290-2я73**

© Дорошев В.И., 1999.

### ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ЭВОЛЮЦИЯ СОДЕРЖАНИЯ И ФОРМ МАРКЕТИНГА.....	3
1.1. Предпосылки становления, формирования и развития маркетинга.....	3
1.2. Первый этап эволюции маркетинга (1860—1950 гг.).....	4
1.3. Второй этап эволюции маркетинга (1951-1970 гг.).....	5
1.4. Третий этап эволюции маркетинга (1971-1990 гг.).....	7
1.5. Четвертый этап эволюции маркетинга (1991 г. — настоящее время).....	9
1.6. Становление маркетинга в России.....	10
2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА.....	14
2.1. Идеологические истоки маркетинга.....	14
2.2. Сущность маркетинга.....	16
2.3. Базисные категории маркетинга.....	18
2.4. Основные постулаты маркетинга.....	25
2.4.1. Комплексные исследования рынка.....	25
2.4.2. Сегментирование рынка.....	28
2.4.3. Выбор целевого рынка.....	38
2.4.4. Позиционирование товаров.....	41
2.4.5. Брэнддинг.....	43

2.4.6. Комплекс маркетинга.....	49
2.5. Основные концепции управления маркетингом.....	50
3. Предмет и цели маркетинга.....	55
4. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА.....	57
5. ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА.....	60
6. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ.....	62
6.1. Психологические аспекты теории поведения покупателей.....	62
6.1.1. Психология потребности и мотивации.....	62
6.1.2. Мотивационный процесс.....	70
6.1.3. Теории содержания мотивации.....	71
6.1.4. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации.....	76
6.2. Экономические аспекты теории поведения покупателей.....	77
6.2.1. Потребительское поведение.....	77
6.2.2. Бюджетные ограничения и покупательная способность.....	79
6.2.3. Предельная полезность и потребительский выбор.....	81
6.2.4. Закон убывания предельной полезности товаров.....	81
6.2.5. Правило потребительского поведения и условие равновесия.....	83
6.2.6. Предельная норма замещения.....	84
6.2.7. Потребительское поведение в категориях кривых безразличия.....	85
6.2.8. Кривые безразличия и бюджетные ограничения.....	87
6.2.9. Потребительское равновесие и кривая спроса.....	88
6.2.10. Эффект замещения и эффект дохода.....	89
6.3. Моделирование покупательского поведения.....	91
7. МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	98
7.1. Стратегическое планирование в корпорации и ее подразделениях.....	100
7.1.1. Миссия и цели организации.....	101
7.1.2. Формирование стратегических бизнес-единиц (СБЕ).....	108
7.1.3. Распределение ресурсов для СБЕ.....	108
7.1.4. Планирование нового бизнеса.....	143
7.2. Стратегическое планирование на уровне стратегической бизнес-единицы.....	146
7.2.1. Миссия бизнес-единицы.....	146
7.2.2. Анализ окружающей бизнес-среды (анализ возможностей и угроз).....	146
7.2.3. Анализ внутренней среды (анализ сильных и слабых сторон).....	148
7.2.4. Формулирование целей.....	148
7.2.5. Формулирование стратегии.....	149
7.2.6. Формулирование программы.....	150
7.2.7. Реализация стратегии.....	151
7.2.8. Обратная связь и контроль.....	151
7.3. Процесс маркетинга.....	151
8. СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	152
8.1. Анализ рыночных возможностей.....	153
8.1.1. Маркетинговые исследования.....	153
8.1.2. Маркетинговая информация.....	154
8.1.3. Среда маркетинга.....	155
8.1.3.1. Микросреда.....	155
8.1.3.2. Макросреда.....	157
8.1.4. Розничный рынок.....	159
8.1.5. Оптовый рынок.....	159
8.2. Отбор целевых рынков.....	161
8.2.1. Изучение спроса.....	161
8.2.2. Сегментирование рынка.....	161
8.2.3. Отбор целевых сегментов.....	162
8.2.4. Позиционирование товара на рынке.....	162
8.3. Разработка комплекса маркетинга.....	163
8.3.1. Разработка товаров.....	163
8.3.2. Ценообразование.....	164
8.3.3. Система распространения товаров.....	164
8.3.4. Коммуникационная политика.....	165
8.4. Комплекс вспомогательных систем маркетинга.....	166
8.4.1. Система маркетинговой информации.....	166

8.4.2. Система планирования.....	167
8.4.3. Система маркетингового контроля.....	168
8.4.4. Организационная структура.....	169
Приложение 1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОДЕКС МТП И ЕСОМАР ПО ПРАКТИКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ*.....	169
Приложение 2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОДЕКС РЕКЛАМНОЙ ПРАКТИКИ*.....	177
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	182

## 1. ЭВОЛЮЦИЯ СОДЕРЖАНИЯ И ФОРМ МАРКЕТИНГА

### 1.1. Предпосылки становления, формирования и развития маркетинга

Вполне определенно можно утверждать, что процесс, который сегодня называют маркетингом, существовал всегда. Речь идет о маркетинге как явлении, присущем отношениям, связанным с обменом.

Истоки маркетинга следует искать в общественном разделении труда, так как оно является первоосновой товарного производства, т.е. такой формы общественного производства, при которой продукты производятся не для собственного потребления, а для обмена посредством купли-продажи. Общая черта товарного производства при любом общественном строе заключается в наличии рынка, т.е. особой сферы, в которой происходит обмен товаров, столкновение и согласование интересов производителей и потребителей товаров.

И как только возник рынок, а он возник 6—7 тыс. лет назад, одновременно с ним появились и начали развиваться первые формы маркетинговой деятельности, а именно, ценовая политика и реклама.

Сведения о рекламе товаров встречаются в упоминаниях о Шумере, Древнем Египте (рекламные надписи на папирусе), государствах Месопотамии и т.д. Рекламные объявления писали на деревянных досках, гравировали на меди и кости, выбивали на каменных плитах, громко зачитывали на площадях и в других местах скопления народа. Дошла до нас одна из реклам глашатая Древней Греции: "Чтоб глаза сияли, чтоб алели щеки, чтоб надолго сохранялась девичья краса, разумная женщина будет покупать косметику по разумным ценам у Экслиптоса".

К рекламе относятся и эмблемы (торговые марки) торговцев Месопотамии. В то время довольно часто один и тот же человек был и ремесленником и торговцем, и если он являлся действительно мастером своего дела, то изделия с его инициалами пользовались большим спросом. С появлением гильдий (от нем. *Gilde*— корпорация) ремесленников и торговцев многие производимые товары не могли появляться на рынке без специального клейма. Одновременно развивались и формы сбыта; они прошли путь от некоего подобия сегодняшнего кооперативного рынка, на котором всякий может предложить или купить то, что произведено, через специализированные рынки до разнообразных форм индивидуальной торговли.

Более совершенную форму маркетинг, по мнению большинства авторов, пишущих на эту тему, начинает приобретать в конце XVII — начале XVIII веков. Существует документальное подтверждение того, что в это время (около 1690 г.) один из членов торговой фирмы "Мицуи" открыл в Токио магазин, который можно назвать первым универсамом. В нем впервые были использованы некоторые из основных принципов маркетинга: систематизация и группировка информации о спросе на те или иные товары для покупателей; прием заказов на производство тех товаров, которые пользуются повышенным спросом; поиск средств для их производства; реализация с гарантийным сроком и возвратом денег за товар без всяких условий в том случае, если товар по каким-либо причинам не устраивает покупателя; резкое увеличение ассортимента товаров и др. Следует отметить, что "Мицуи" проводила политику, которая как минимум на 250 лет предвосхитила политику крупнейших торговых фирм.

До определенного времени, а именно, до тех пор пока хозяйственные структуры оставались простыми, а производители и потребители жили рядом и хорошо знали друг друга, производители выпускали то, что было необходимо для удовлетворения известных им запросов потребителей, то есть существовало рациональное соотношение объемов производства и спроса.

Разумеется, пока производительность общественного труда была невысока, а уровень жизни определял возможность предъявления платежеспособного массового спроса лишь на предметы первой необходимости, у многих производителей не возникало острой потребности в маркетинге.

Смена натурального хозяйства товарной формой хозяйства, которая произошла в результате обособления производителей, и достижение определенного уровня развития производительных сил, автоматически породило прогрессивное развитие общества. Одновременно произошли глубокие изменения в характере и масштабах производства, а также в социальной структуре общества.

Социально-экономические и сопровождающие их демографические изменения привели к росту объемов спроса на товары потребительского назначения, а следовательно, возникла необходимость увеличения предложения товаров и услуг.

Эта проблема была решена в процессе промышленной революции. Индустриальная эра, наступившая полтора столетия назад, характеризовалась преимущественным развитием отраслей материального производства и в первую очередь промышленности. Доля промышленности неуклонно возрастала, и это отражалось как на составе экономически активного населения, так и на валовом национальном продукте. Само производство стало массовым, крупносерийным, ориентированным на рынки большой емкости и на изделия массового спроса.

Производитель в этих условиях вынужден был выпускать продукцию, полагаясь исключительно на свое предвидение, а не на точное знание спроса, что, очевидно, не исключало определенного риска потерь в том случае, если потребитель не будет покупать товары. Однако в этом большой проблемы не было до тех пор, пока спрос превышал предложение. Но уже в XIX в. производство достигло достаточной степени эффективности, и предложение зачастую стало превышать спрос. Это привело к возникновению другой проблемы — избыточному производству.

Первоначально решение было найдено в классической экономической теории: если предложение превышает спрос, то следует уменьшить цену для активизации спроса. Однако такое решение приводило к потерям в долгосрочном плане. Если цена снижена, то, следовательно, и прибыль уменьшается, что не дает предприятию развиваться или даже существовать.

Таким образом, в связи с переходом к массовому крупносерийному производству продукции очевидной стала потребность в элементарном изучении рынка. Возможность и угроза формирования нереализуемых запасов продукции заставила искать ответы на вопросы: кому, где и каким образом продавать произведенное. Принципиальный для маркетинга вопрос "что продавать?" возник позже.

Из всего сказанного следует, что потребность в маркетинге обычно возникает там и тогда, где и когда возрастающая активность производителя или продавца начинает превышать активность потребителя или покупателя, при этом последняя уменьшается.

## 1.2. Первый этап эволюции маркетинга (1860—1950 гг.)

Первый этап эволюции маркетинга являлся своего рода основой маркетинга в современном его понимании. Особенность первого этапа состоит в том, что он в свою очередь делится на три последовательных периода.

**Годы 1860—1920** на общем фоне превышения спроса над предложением характеризуются процессами совершенствования производства, основная цель которого заключалась в увеличении объемов и ассортимента выпускаемой продукции.

**Годы 1920—1930** характеризуются тем, что с учетом достигнутых успехов в области роста объемов производства, которые позволили почти вплотную приблизиться к удовлетворению платежеспособного спроса населения на товары и услуги, имевшегося в те годы, производители были вынуждены сосредоточить свое внимание на решении проблемы совершенствования выпускаемых товаров за счет повышения их качества и соответствующего изменения товарного ассортимента.

**Годы 1930—1960** знаменуются тем, что во главу угла предпринимательской деятельности на фоне увеличения объемов производства и разностороннего совершенствования выпускаемых товаров ставится решение проблемы организации сбыта за счет интенсификации коммерческих усилий, которая означает первоочередное приложение хозяйствующим субъектом финансовых средств и затрат труда в сфере стимулирования сбыта произведенных товаров.

Первый этап эволюции маркетинга характеризовался дальнейшей концентрацией производства, его механизацией и автоматизацией, а также усилением концентрации и централизации капитала, что проявлялось в создании монополистических союзов. Этому периоду свойственно нарастание процессов специализации, укрупнения масштабов производства, усиление конкурентной борьбы.

Все указанные причины привели к формированию так называемого **рынка потребителя** — рынка, для которого характерны превышение предложения над спросом и острая конкурентная борьба в особенно разорительной ее форме — монополистической конкуренции, а следовательно, и серьезные проблемы со сбытом продукции.

Теоретические основы маркетинга как самостоятельной науки, существующей на стыке экономики, социологии, психологии и управления, были созданы американцем Сайрусом Маккормиком (1809—1884). Он был первым человеком, который полностью осознал уникальную роль функции маркетинга как специфической задачи управления. И несмотря на то, что Маккормик имел только техническое образование, он создал целый "арсенал основных орудий" современного маркетинга, таких, как изучение и анализ рынка, основные виды и принципы выбора ценовой политики и сервисного обслуживания и т.д. Причем все это он использовал в практической

деятельности своей фирмы "Интернэшнл Харвестер" (производство уборочных машин), что способствовало утверждению ее ведущего положения на рынке и процветанию.

Как академическая дисциплина маркетинг возник в Америке, время его рождения — начало XX в. В 1902 г. в Мичиганском, Калифорнийском и Иллинойском университетах начали читать лекции по проблемам маркетинга. В 1903—1905 гг. У. Крюзи в Пенсильванском университете преподавал курс, названный "Маркетинг продуктов компаний", а в 1910 г. Р. Бартел читал курс "Методы маркетинга" в Висконсинском университете.

Следует особо отметить, что в этот период концепция маркетинга носила чисто прикладной характер и была направлена на активный поиск покупателей произведенной продукции, т.е. концентрировала свое основное внимание на вопросах организации прибыльного сбыта исходя из возможностей товаропроизводителей.

### 1.3. Второй этап эволюции маркетинга (1951-1970 гг.)

Второй этап эволюции современной концепции маркетинга характеризуется тем, что под влиянием последствий мирового экономического кризиса 1929—1932 гг. маркетинг начинает приобретать контуры концептуальной системы. К этому же времени относится появление так называемых базовых концепций, ставших основой последующего развития маркетинга вплоть до наших дней. В этот период сформировались три основополагающих подхода к организации маркетинговой деятельности, составляющих его фундамент: функциональный, институциональный и товарный.

**Функциональный подход** основывается на поэлементном анализе сбытовой деятельности предприятия, а именно — оптовой реализации, транспортировке и хранении. Главный упор при этом делается на внутрифирменное планирование.

**Институциональный подход** ставит во главу угла маркетинговой деятельности конечную реализацию произведенной продукции, ее розничную продажу. В этом случае в центре внимания находится работа с розничным торговцем (так называемый "*мерчендайзинг*").

**Товарный подход** основывается на тщательном изучении покупательских предпочтений, с учетом которых осуществляется разработка изделий и их модернизация.

На втором этапе эволюции маркетинга началось формирование так называемого маркетинга потребителя. Исходным тезисом этого направления развития маркетинга служило представление о том, что потребители неизбежно отдадут предпочтение товарам с более высокими показателями качества, но при этом стремятся приобрести не столько сам товар как вещь, сколько ту потребительскую полезность, которая в нем воплощена. Отсюда главным в обосновании решений о производстве того или иного товара становится глубокое, всестороннее изучение прежде всего потребителя, его нужд и запросов, а также условий и факторов, под воздействием которых они формируются и развиваются.

Одновременно происходила интеграция в единое целое всех ранее названных трех подходов к организации маркетинговой деятельности — функционального, институционального и товарного — и возникло понимание маркетинга как системы, охватывающей все виды деятельности предприятия, связанные с производством продукции и ее продвижением от производителя до потребителя. Появился такой новый элемент маркетинга, как маркетинговые исследования, ставшие впоследствии основой всей маркетинговой деятельности.

Новый качественный поворот произошел в 50—60-е годы, когда, преодолев послевоенные трудности, экономически развитые страны вступили в новый этап развития. Маркетинг стал рассматриваться как процесс более широкий, чем внутрифирменное планирование и даже чем стратегия и тактика экономического поведения предприятия. Именно в этот период его начали воспринимать как "философию бизнеса" и в основных чертах была сформирована современная концепция маркетинга. Маркетинг был признан крупными корпорациями, что привело к серьезным изменениям в структуре внутрифирменного управления. Главное из них — это создание специальных маркетинговых служб и передача функций управления сбытом руководителю отдела маркетинга.

К этому же периоду относится развитие так называемого *управленческого маркетинга*, суть которого состоит в распространении принципов маркетинга на все уровни управления предприятием снизу доверху. "Производственный персонал, финансовые и сбытовые службы, — читаем мы у одного из наиболее крупных специалистов по управлению Гордона Болта, — должны проникнуться психологией маркетингового мышления, даже если они не принимают непосредственного участия в осуществлении маркетинга".

В методологическом отношении главным достижением этого этапа следует считать появление концепции процесса и структуры маркетинга, а также развитие методов комплексного изучения рынка.

На этом же этапе начал формироваться *международный маркетинг*, который называют также *глобальным маркетингом*. Он получил особенно широкое распространение в 80-е годы в связи с ак-

тивизацией международной торговли, развитием туризма и других форм сотрудничества между различными странами.

В это же время развитие теории маркетинга шло по линии применения системного подхода к организации маркетинговой деятельности. В терминах системного анализа маркетинг рассматривается в двух аспектах: как подсистема управления внутри предприятия, функционирование которой обеспечивает связь между производителем и потребителем, — **микромаркетинг**, и как подсистема внутри общества, посредством которой достигается управление рынком с целью удовлетворения потребностей конечных потребителей, — **макромаркетинг**. Последний является принципиально новым направлением, перемещающим центр тяжести с изучения проблем отдельно взятой фирмы на анализ социальной системы, в рамках которой она осуществляет свою деятельность. Это послужило толчком для возникновения ряда новых подходов к маркетинговой деятельности: *социального маркетинга, консьюмеризма, бихевиоризма и стратегического планирования*.

Смысл **социального маркетинга** — значительное расширение сферы маркетинговой деятельности. Ее предметом становится не только рынок, но и общественно-политическая деятельность. Цель социального маркетинга — создание, осуществление и контроль над программами, направленными на усиление притягательности какой-либо социальной идеи (маркетинг идей), воспитание определенных норм и навыков поведения (например, кампания против курения) и т.п. Социальный маркетинг — это использование техники маркетинга в некоммерческих целях.

**Консьюмеризм** имеет своей целью создание и проведение в жизнь системы защиты прав потребителей.

**Бихевиоризм** — направление маркетинга, специализирующееся на изучении психологических аспектов поведения потребителей в процессе выбора и приобретения товаров, выявлении их мотиваций и предпочтений. С развитием бихевиоризма связана разработка одного из важнейших инструментов маркетинга — сегментации рынка, о котором более подробно будет сказано в дальнейшем.

Содержание **стратегического планирования** (*стратегического маркетинга*), в котором многие теоретики и представители делового мира в свое время усматривали вершину маркетинга, учитываемое при принятии любого управленческого решения, состоит в изучении соотношения внешних факторов и внутренних ресурсов, возможностей фирмы. Стратегический маркетинг относится к приоритетным направлениям современного маркетинга и по оценке специалистов сохранит свое первостепенное значение в будущем.

Совокупность всех этих направлений составляет основу современной концепции маркетинга, являющейся методологической основой практического маркетинга, или маркетинга как образа действия, под которым понимается специфический способ организации хозяйственной деятельности предприятия, основывающийся на интеграции и координации всех функций по выявлению и оценке потребностей рынка, преобразовании этих знаний в конкретные изделия, формировании спроса и продвижении товаров от производителя до конечного потребителя.

Практический маркетинг выступает как важнейшая функция управления предприятием, тесно смыкающаяся с менеджментом. По нашему мнению, развитие теории и практики маркетинга и менеджмента идет по пути их конвергенции, т.е. взаимопроникновения. В привычных для нашего читателя терминах его можно определить как специфическую форму применения программно-целевого подхода к организации производственно-сбытовой деятельности предприятия, где цель — обеспечение большей прибыли при минимизации коммерческого риска, а программа — комплекс мероприятий по максимальному приспособлению всей работы фирмы и вырабатываемой или намечаемой к выпуску продукции к требованиям конкретных потребителей.

#### 1.4. Третий этап эволюции маркетинга (1971-1990 гг.)

Третий этап эволюции маркетинга превратил его, по существу, в доктрину современного бизнеса, его философию, основное средство коммуникаций между фирмой и окружающей ее средой, в комплексную системную деятельность.

В этот период маркетинг стали рассматривать с позиций системного анализа на основе общей теории управления. Маркетинг постепенно становится одним из главных элементов корпоративного стратегического управления, который, пронизывая всю деятельность фирмы, направлен на ее адаптацию к внешней экономической и политической средам. Маркетинговая деятельность превращается из односторонней связи предприятия с рынками сбыта в замкнутый цикл, в диалог фирмы с покупателем.

*Поэтому все большее внимание в маркетинге уделяется исследованию и активному моделированию поведения потребителя на рынке.*

Происходящие процессы обусловлены такими причинами, как существенное ускорение научно-технического прогресса, рост масштабов и усложнение форм конкурентной борьбы, необходимость

постоянного обновления товарного ассортимента и увеличение связанных с этим финансовых рисков, обострение сырьевой и энергетической проблем и т.д.

В середине 80-х годов ситуация на рынке складывалась таким образом, что условия процветания отдельных предприятий или страны в целом во многом зависели не только от уровня развития важнейших технологий, но и от эффективности использования самого маркетинга. В странах с высоким уровнем развития маркетинга достаточную эффективность его использования обеспечивают такие факторы, как высокие темпы развития инфраструктуры маркетинга, т.е. создание различных самостоятельных предпринимательских структур, занимающихся всем спектром вопросов, связанных с маркетинговой деятельностью предприятий, на профессиональной основе; постоянное увеличение размеров инвестиций, направляемых на реализацию маркетинговых программ (удельный вес затрат на маркетинг в себестоимости традиционных товаров составляет около 25%, а новой продукции — до 70%); совершенствование технических средств маркетинга; использование различных составляющих маркетинга, а именно предпринимательской культуры, культуры маркетинга, качество маркетинга.

Содержание понятия «качество маркетинга» еще не устоялось в научной среде, но, с нашей точки зрения, наиболее адекватное объяснение этому явлению дал профессор Кильского университета Клаус Брокхофф. **Качество маркетинга**, по его мнению, отражает сумма философского, поведенческого, информационного аспектов, аспектов принципа действия, дифференциации, организационного и социального аспектов.

*Философский аспект* означает приоритетное удовлетворение запросов покупателя или клиента, ориентацию на постоянное новаторство, приоритет долгосрочных целей деятельности над краткосрочными.

*Поведенческий аспект* заключается в постоянной заботе об образе фирмы и ее продукции, стимулировании чувственного, а не рационального восприятия продукта.

*Информационный аспект* предусматривает ориентацию на исследование рынка, формирование рынка на основе его значимости, разработку стратегии и тактики маркетингового поведения исключительно на основе результатов проведенных маркетинговых исследований.

*Аспект принципа действия* означает применение комплексного системного маркетинга вместо одностороннего использования его отдельных функций.

*Аспект дифференциации* основывается на политике рыночных ниш, использовании поведенческих стереотипов клиентов в качестве управляющих факторов при воздействии на ту или иную группу потребителей.

*Организационный аспект* предусматривает децентрализацию и гибкость управления.

*Социальный аспект* заключается в ориентации деятельности фирмы на охрану здоровья потребителей и окружающей среды, т.е. обеспечение соответствующих мер безопасности.

В связи с тем, что маркетинг является динамической системой, он не может остановиться в своем развитии. Это обусловлено тем, что маркетинг развивался и будет развиваться под влиянием происходящих изменений условий воспроизводства, реализации общественного продукта и функционирования капитала. Существуют следующие возможные направления развития маркетинга в ближайшие годы.

*Сверхмаркетинг*. Его сущность состоит в том, что происходит концентрация усилий на создании комплексного предложения, способствующего решению одновременно нескольких проблем потребителя, а не просто удовлетворению одной потребности.

*Мультимаркетинг* предусматривает многоканальное товародвижение.

*Турбомаркетинг* заключается в сокращении времени на создание нового товара, т.е. представляет собой ответную реакцию на выявленный спрос.

*Таргетинг* (от англ. *target* — *мишень*) — переход к узкоцелевым маркетинговым программам, предусматривающим возможность оперативного реагирования с помощью комплекса маркетинговых мероприятий на сигналы рыночной среды при реализации сбытовых задач производителя.

*Индивидуализированный маркетинг* — деятельность, основанная на точном, детальном сегментировании рынка, нацеленная на удовлетворение потребностей узкого круга людей или даже конкретного человека.

Можно с достаточной степенью уверенности утверждать, что индивидуализированный маркетинг, или *максимаркетинг*, по сути, представляет четвертый этап эволюции маркетинга.

### 1.5. Четвертый этап эволюции маркетинга (1991 г. — настоящее время)

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что 50-е и 60-е годы были временем расцвета массового маркетинга. В 70-е годы происходила сегментация и линейное расширение. В начале 80-х годов осуществлялся интенсивный маркетинг ниш, который разделил рынки на мелкие группы

потребителей, каждая из которых обладает специфическими нуждами и запросами, требующими удовлетворения.

К концу 80-х годов маркетинг стал приобретать новые черты. Новый вид маркетинга имеет различные названия: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, составной маркетинг, многоплановый маркетинг, взаимосвязанный маркетинг, маркетинг на основе баз данных, маркетинг "один на один" и т.д. Но, по нашему мнению, ни одна из приведенных формулировок не описывает и не охватывает все, что происходит или должно произойти с таким явлением как маркетинг.

В настоящее время мировое сообщество осуществляет процесс перехода от продажи практически всем покупателям одной и той же вещи, как было в предшествующие периоды, к удовлетворению индивидуальных потребностей и вкусов потребителей, снабжению их продуктами и услугами, ориентированными на конкретного человека.

Этот процесс базируется на уникальном явлении, происходящем в современной экономике, которое получило название "демассификация". Оно означает то, что общество массового потребления, созданное промышленной революцией, все интенсивнее дифференцируется, превращаясь в "демассифицированное общество".

Вот как об этом написал в 1980 г. Элвин Тоффлер, впервые предложивший эти термины: "Массовый рынок раскололся на постоянно множащиеся, изменчивые минирынки, требующие непрерывно расширяющегося диапазона моделей, типов, размеров, цветов и соответствия требованиям потребителя".\*

\* Alvin Toffler, «The Third Wave». William Morrow and Company, New York, 1980, p. 248.

Десять лет спустя Тоффлер, отмечая ускорение процесса дифференциации, предположил, что общество входит в новую фазу развития экономики, называемую фазой "суперсимволической экономики". Характеризуя ее сущность, он писал, что: «Это не признак "деиндустриализации", "измельчания" или экономического упадка, как ошибочно считают некоторые, а скачок к революционно новой системе производства. Эта новая система делает гигантский шаг от массового производства к качественно новой системе потребления, от массового рынка сбыта и распределения к нишам и микрорынку, от монолитной корпорации к новым формам организаций».\*

\* Alvin Toffler, «Power Shift». Bantam Books. New York, 1990, p. 25.

По мере приближения к XXI в. происходит усиление тенденции индивидуального подхода к потребителю. Так, например, в Америке существует свыше 200 компаний, производящих хлопья из злаков к завтраку и конкурирующих между собой за место на прилавках магазинов, производится 300 моделей автомобилей на любой вкус, в Голландии выпускается 200 марок сигарет, а в Аргентине — свыше 100 различных наименований духов. В 1972 г. компания "Филипс" производила 100 моделей цветных телевизоров, а сегодня уже 500. "Бриджстоун сикл компани" в Японии предлагает специальные модели велосипедов "Радак Телор-Мейд" для каждого индивидуального покупателя, т.е. тысячи модификаций. "Вашингтон Шу" продает женскую обувь с индивидуальной подгонкой для каждого отдельного человека, 32 модели каждого размера. Обмер ноги производится с помощью компьютера, а затем обувь дорабатывается окончательно. Понятно, что чем больше видов продукции вы представите на рынок, тем больше привлечете клиентов. Однако, перефразируя старинную китайскую поговорку, можно сказать, что возможности — это замаскированные проблемы.

При производстве различных видов продукции для каждого из многочисленных клиентов рынка возникает вопрос, как можно все их продать и продолжать продавать, пользуясь теми же чисто механическими подходами к маркетингу, которые так хорошо срабатывали в прошлом. Одной из проблем, подстерегающих вступивших на путь индивидуализированного маркетинга предпринимателей, является то, что, по оценкам специалистов, каждое намерение достичь ощутимых сдвигов в психологии потребителя и сфере рынка потребует затрат на рекламу продукции в размере как минимум 10 млн долл.

Совершенно очевидно, что торговцы, уже занимающие определенные рыночные ниши, должны разработать новые, точно направленные, более эффективные пути привлечения потенциальных потребителей на свой сектор рынка.

Подводя краткие итоги сказанному, с уверенностью можно утверждать, что маркетингу в нашей жизни всегда отводилось существенное место. Отсутствовал или мог отсутствовать термин "маркетинг", но всегда в нем была потребность, ибо в сознании человека постоянно зрела и вынашивалась желательная для него наука, помогающая на практике бороться и побеждать без потерь или с минимальными затратами всякого рода интеллектуальных, духовных и материальных ресурсов.

В идеале маркетинг — это теория и практика оптимизации взаимоотношений в достаточной мере экономически и идеологически независимых людей и их общественных производственных объединений (формаций) в трудовой, общественной деятельности и в быту.

Маркетинг как наука и реалии его использования для развития экономики, благодаря усилиям множества людей за многие годы его осознанного интуитивного использования, вполне достиг философского восприятия взаимосвязей и взаимодействия интеллектуальных, духовных и физических возможностей человека между собой и всего комплекса человеческих возможностей со средой его обитания.

### 1.6. Становление маркетинга в России

В России интерес к маркетингу как рыночной концепции управления производством и реализацией товаров и услуг, ориентированной на установленный платежеспособный спрос, начал особенно активно проявляться в середине 70-х годов.

Первые публикации по вопросам маркетинга появились в журналах "Мировая экономика и международные отношения" (Г. Абрамишвили, Н. Капустина и т.д.), "Внешняя торговля" (П. Завьялов, Д. Костюхин, И. Кретов и т.д.) и в некоторых других. И хотя эти публикации носили преимущественно критический характер в отношении маркетинга, авторы не могли не отметить серьезных коммерческих достижений тех компаний, которые использовали в своей производственно-сбытовой деятельности принципы современного маркетинга, особенно на внешних рынках.

Следует иметь в виду, что административно-командная система с централизованным механизмом управления, планирования и распределения общественного продукта практически не оставляла места для применения маркетинга на внутреннем рынке при отсутствии свободы реализации рыночных возможностей для хозяйствующих субъектов. Единственной нишей применения маркетинга являлась внешняя торговля, где универсальные законы рынка объективно заставляли советских участников внешнеэкономических связей приспосабливаться к условиям реализации товаров и услуг за рубежом на основе повышения конкурентоспособности не только самой продукции, но и методов ее сбыта. Нельзя не отметить, что использование маркетинга во внешнеэкономической сфере носило ограниченный, формальный характер и сводилось, по сути, к конъюнктурной работе, так как внешнеторговые организации, являясь посредниками, практически не оказывали влияния на производство, не имели возможности активно участвовать в формировании товарного ассортимента, осуществлении товарной политики.

Следует заметить, что к маркетингу до середины 70-х годов не было однозначного отношения. Перелом наступил в августе 1975 г., когда в Хельсинки был подписан Заключительный акт Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, в котором на положении так называемой "третьей корзины" содержался раздел "Маркетинг". В нем говорилось: "Государства-участники, признавая значение, которое имеет приспособление производства к требованиям внешних рынков, и для расширения международной торговли, сознавая необходимость возможно более полного знания и учета экспортерами запросов потенциальных потребителей будут:

содействовать организациям, предприятиям и фирмам, занимающимся внешней торговлей, в дальнейшем расширении знаний и разработке методов, необходимых для эффективного сбыта;

поощрять улучшение условий для осуществления мер, направленных на содействие развитию торговли и удовлетворение запросов потребителей в том, что касается импорта, в частности, путем изучения рынка, проведения рекламы, а также, когда это целесообразно, путем создания служб снабжения, поставок запасных частей, послепродажного обслуживания и подготовки необходимого местного технического персонала;

поощрять международное сотрудничество в области содействия развитию торговли, включая маркетинг, а также работу, проводимую по этим вопросам в рамках международных организаций, и в частности, в Европейской экономической комиссии ООН".

В конце 1975 г. Президиум Торгово-промышленной палаты (ТПП) принял решение о создании при палате Секции маркетинга, а 17 февраля 1976 г. состоялось ее учредительное собрание. С этого момента можно считать, что методологический и практический подход к решению задач производства и сбыта продукции с учетом требований, вкусов и предпочтений потребителей, был официально признан в СССР, а следовательно, и в России.

К основным задачам, которыми занималась Секция маркетинга, относятся пропаганда методов и принципов маркетинга, оказание методической помощи промышленным предприятиям в вопросах практического применения маркетинга, организация международного сотрудничества в области маркетинга.

В 1975 г. в издательстве "Прогресс" под редакцией Д. Костюхина на русском языке вышел первый сборник под названием "Маркетинг", в котором были собраны наиболее интересные

материалы ведущих маркетологов США и Великобритании того времени, а именно, Л. Роджера, Д. Ньюмена, Э. Брича, А. Чендлера, Т. Левита, Ф. Котлера и др.

Практически в это же время были осуществлены первые переводы книг западных маркетологов Ф. Котлера ("Управление маркетингом"), С. Маджаро ("Международный маркетинг") и некоторых других. Одновременно Секция начала выпускать бюллетень "Проблемы современного маркетинга (теория, методология, практика)".

Но переоценивать все происходящее в это время в сфере маркетинга не следует по той причине, что в монопольной, дефицитной внутренней экономической среде нашей страны маркетинг на практике был не нужен, а вложение в него каких-либо ресурсов представлялось явно нецелесообразным, хотя применение даже отдельных элементов маркетинга могло бы повысить эффективность тех, кто работал в условиях внешнего рынка.

Во второй половине 80-х годов в России начали формироваться предпосылки для реального использования маркетинга, такие, как разрушение государственной монополии, изменение отношений собственности, возникновение проблем со сбытом произведенной продукции в отдельных отраслях и на некоторых предприятиях.

Изменение ситуации вызвало к жизни публикацию довольно большого количества статей и монографий по маркетингу зарубежных и отечественных авторов, маркетинг вошел в моду и некоторые производители в качестве ориентиров своей деятельности использовали выявление потребностей покупателей, так как только такой подход позволял обеспечить фирме стабильное процветание.

С началом реформирования российской экономики еще больше возросла популярность маркетинговых идей среди ученых и практиков, на многих предприятиях начали возникать отделы маркетинга, формироваться система бизнес-образования, где много внимания уделялось теории маркетинга. Вокруг маркетинга возникла своеобразная эйфория. Маркетинг повсеместно стал восприниматься нашими управленцами чуть ли не как единственный способ преодоления всех трудностей, переживаемых фирмами в условиях переходной экономики. Но вслед за этим наступило определенное разочарование и попытки построить предпринимательскую деятельность российских фирм по классическим маркетинговым образцам потерпели неудачи.

Предпосылки возникновения маркетинга в России связаны прежде всего с тем, что произошли истинно революционные изменения в отношениях собственности. Закон о собственности в РСФСР, принятый в декабре 1990 г., по существу, стал фундаментом, на котором началось строительство системы маркетинга в нашей стране. Проведенная затем приватизация привела на практике к разрушению монополии государственной собственности и утверждению многообразных форм собственности и хозяйствования. Производители и потребители от преимущественно административных форм связей перешли на преимущественно рыночные отношения в форме различного рода сделок и контрактов.

Либерализация экономики, начавшаяся с "отпуска" цен, сделала рыночные параметры (цены, процентные ставки, валютный курс и др.) ориентирами поведения предпринимателей. Были приняты законы, определяющие институциональные рамки делового поведения маркетологов, такие, как закон "О защите прав потребителей", закон "О рекламе", антимонопольное законодательство и др.

В это же время расширилось само поле рыночных отношений; их стали применять даже многие предприятия военно-промышленного комплекса. Российская экономика стала открытой. Если в сферу экспортно-импортных отношений ранее были допущены в основном государственные внешнеторговые объединения, то теперь эту деятельность осуществляет большое число юридических и даже физических лиц, которые, чтобы выжить, просто обязаны на практике учитывать жесткие законы международного маркетинга.

Потребность в маркетинге у российских предпринимателей возрастает в настоящее время и в связи с тем, что для многих из них главным ограничителем роста производства стал недостаточный платежеспособный спрос покупателей.

Тем не менее, сегодня действуют факторы, ограничивающие возможности развития маркетинга в России и определяющие его качественные отличия от классической модели. Справедливости ради надо сказать, что между моделью маркетинга, описанной в научной литературе, и реальной практикой западных фирм тоже существует определенный разрыв.

Неблагоприятные для российских фирм факторы внешней среды во многом связаны с недоразвитостью и нецивилизованностью рыночных отношений в России, "переходным" состоянием экономики, вялотекущим, противоречивым и половинчатым характером российских реформ и несовершенством законодательства. В российской практике нет отлаженного механизма взыскания долгов. Это сыграло большую роль в возникновении массовой неплатежеспособности и взаимозадолженности участников производства, что противоречит природе нормальных рыночных отношений и создает парадоксальную ситуацию для маркетологов. Проведение стратегической

инвестиционной политики и стратегического маркетинга затруднено из-за общего неустойчивого состояния экономики, неопределенности политической ситуации, отсутствия последовательной государственной инвестиционной политики.

Ряд факторов, определяющих специфику российского маркетинга, связан с самими российскими предприятиями. Это прежде всего касается целевой функции деятельности российского бизнеса. Здесь складывается довольно противоречивая ситуация. Значительная часть руководителей бывших государственных предприятий, оказавшись в рыночной среде, преследует не вполне рыночные цели. Большинство из них главными целями своей деятельности считают поддержание объема выпуска, сохранение коллектива, увеличение заработной платы, а в рыночной среде глобальной целью, как известно, является прибыль.

Вместе с тем и цели российских фирм, отдающих приоритет прибыли, не совпадают с целями иностранных фирм. В отличие от многих западных предпринимателей они поставлены в условия, когда сиюминутные интересы преобладают над долгосрочными интересами. Главной особенностью поведения предприятий переходного периода является "ориентация на выживание". Неочевидны и перспективы выживания их рыночных контрагентов, нередки случаи прямого обмана, не отработан легальный механизм обеспечения выполнения контрактов. Все это приводит к огромным операционным издержкам. Поэтому приемлемая норма прибыли для многих российских предприятий в десять и более раз превышает среднюю норму прибыли западного бизнеса, составляющую 5—10%.

Многие фирмы, стремящиеся проводить грамотную маркетинговую политику, на практике находятся еще в начале пути. Организованные на них службы маркетинга часто не в состоянии исследовать большое количество альтернатив маркетингового поведения. Службы маркетинга пока в немногих случаях осуществляют комплексное управление всей деятельностью фирмы, применяя лишь отдельные элементы и приемы маркетинга.

Какой тип маркетинга характерен сейчас для российского бизнеса? Лишь сравнительно небольшому числу фирм доступен маркетинг постиндустриального общества, ориентированный на потребителя, индивидуальные запросы, высококачественную, часто обновляемую продукцию. Большинство работает в лучшем случае в рамках модели маркетинга индустриального общества, ориентированного на продукт.

При этом наблюдаются значительные различия в стратегии российских предпринимателей по регионам страны из-за различий в уровне доходов населения и емкости рынка. В крупнейших городах сжатие спроса ощущается слабее, промышленность быстрее находит свою рыночную нишу. В малых городах и отдаленных районах возможностей для маркетинговых маневров значительно меньше. Низкий уровень доходов основной массы потребителей заставляет проводить только стратегию пассивного маркетинга, использовать в качестве главного инструмента в борьбе за потребителя относительно низкие цены, часто при невысоком качестве продукции. Существенным препятствием для снижения цен на российском рынке являются высокие издержки обращения, порождаемые неэффективной организацией торговли.

Стратегическое маркетинговое управление делает на российской почве только первые шаги. Исследователи этого процесса отмечают ряд особенностей стратегического российского маркетинга по сравнению с западной нормативной моделью. Имеется в виду большое количество переменных факторов внешней среды, сужение горизонта стратегического планирования, необходимость разрабатывать большое количество вариантов стратегических планов развития фирмы, чаще корректировать цели и стратегии в зависимости от новой ситуации.

Еще сложнее обстоит дело в нашей стране с так называемым социально-ответственным маркетингом. Причиной этого является прежде всего высокая степень монополизации и олигополизации наших рынков. А предприятия-монополисты вместо долгосрочной стратегии кропотливой работы с потребителем и товаром, вместо того, чтобы "делать деньги" на обороте, предпочитают "быстрые деньги" за счет поддержания высоких цен при ограничении выпуска продукции.

На ряде рынков, особенно финансовом, монополия продавца покоится на неинформированности потребителя, которому удается навязать сомнительные услуги с помощью массивной рекламы. На некоторых рынках вместо делового партнерства возникают разрушительные формы конкурентной борьбы вплоть до криминальных.

Существенной проблемой является неразвитость в нашей стране институциональных предпосылок для функционирования современного маркетинга. Речь идет как о недостатках правового регулирования хозяйственных отношений, так и о неформальных нормах и правилах поведения российских предпринимателей.

Большую опасность для потребителей несет коррупция в государственных органах, особенно призванных осуществлять контроль за качеством поставляемой на наш рынок импортной продукции.

Недостаточную силу пока еще набрало "гражданское общество" (общества потребителей, экологические движения и другие общественные организации).

В разных отраслях и сферах российской экономики приобщение к маркетингу происходит неодинаковыми темпами. Ранее всего технологию маркетинга начали использовать фирмы, занимающиеся экспортом и импортом. Большое развитие маркетинг получил в фирмах, работающих на сегментах высококачественной продукции рынков одежды, бытовой техники, компьютеров, автомобилей, дорогих услуг и др.

Маркетинговый подход стал широко внедряться в сферу финансовых услуг, он крайне необходим на предприятиях очень рискованного научного бизнеса, в том числе малого.

Элементы маркетинга в последнее время пытаются внедрять на двух самых больших по обороту, ассортименту и прибыльности потребительских рынках России — продовольственном и книжном. Последний является достаточно конкурентным и более цивилизованным, особенно в сегменте специальной и деловой литературы.

Сложность ситуации состоит, видимо, в том, что большинство сегодняшних руководителей и специалистов воспитывались в рамках мировоззрения советского периода, которое они пытаются изменить, что в короткие сроки сделать, к сожалению, чрезвычайно трудно.

Видимо, библейская притча об исходе евреев из Египта содержит в себе многовековую мудрость. Суть ее в том, что Моисей, после того, как вывел народ Израилев из Египта повел его не сразу в землю обетованную, а 40 лет водил по пустыне, ожидая, когда вымрут люди с рабским образом мышления и родятся и подрастут люди вольные духом, т.е. с другим мировоззрением. По аналогии, в нашей стране должно пройти достаточно много времени, в течение которого произойдут изменения в образе мышления людей. Изучение основных положений маркетинга, безусловно, будет способствовать ускорению этого непростого и длительного процесса. Усвоение теоретических основ маркетинга поможет преодолеть первоначальный барьер незнания и неопытности в обращении с основными инструментами маркетинга, дать необходимый набор сведений для обеспечения надежной и эффективной работы того или иного хозяйствующего субъекта.

## 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА

### 2.1. Идеологические истоки маркетинга

Всякая экономическая деятельность людей осуществляется, в конечном счете, во имя реализации их *потребностей*, которые можно определить как необходимость и возможность приобретения, сохранения и использования различных благ — экономических и неэкономических, материальных и нематериальных. Если некое благо оказывается значимым, желаемым для человека, то оно превращается в стимул, т.е. актуализированную потребность. Когда же импульс стремления к этому объекту проходит через сознание человека, стимул перерастает в мотив — внутреннее побуждение к действию.

С точки зрения экономики, хозяйственное действие мотивировано интересом. При возникновении стимула в виде натурального или денежного блага человек просчитывает возможные последствия предполагаемого действия, оценивая, прежде всего, два фактора: относительную полезность получаемого блага и настоятельность своей потребности в нем, а также масштаб издержек, т.е. затрат времени и других ресурсов, необходимых для получения блага. Взвешивая эти два рода оценок, хозяйствующий субъект определяет эффективность своих действий. Его интерес состоит в максимизации полезности или минимизации издержек для получения оптимального набора благ.

Таким образом, теория или идеология, являющая собой основу маркетинга, его концепции, базируется, в сущности, на теории индивидуального выбора, исходящего из принципа приоритета потребителя. В рамках этого подхода маркетинг есть не что иное, как социальное выражение и перевод в операционные термины менеджмента принципов, выдвинутых классической экономической теорией в конце XVIII столетия. Эти принципы, сформулированные великим шотландцем Адамом Смитом (1723—1790), образуют базу рыночной экономики и могут быть сведены к следующему: процветание общества является результатом не столько альтруистического поведения, сколько обеспечения соответствия взаимных интересов покупателя и продавца посредством конкурентного обмена.

Для иллюстрации этого основополагающего для маркетинга тезиса приведем одно из самых известных высказываний А. Смита: "Человек постоянно нуждается в помощи своих ближних, и тщетно будет он ожидать ее лишь от их расположения. Он скорее достигнет своей цели, если обратится к их эгоизму и сумеет показать им, что в их собственных интересах сделать для него то, что он требует от них... Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед,

а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму, и никогда не говорим им о наших нуждах, а об их выгодах".

---

\* Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Т. 1 М.: Соцэкгиз, 1935. С. 17.

Важную роль во возвращении homo economicus ("экономического человека") сыграл радикальный утилитаризм Дж. Бентама (1748—1832) — последовательного и убедительного проповедника гедонистических принципов. В его "моральной арифметике" основу всех действий человека образует принцип пользы, означающий достижение наибольшего удовольствия и стремление всячески избегать страдания. Вот что он пишет по этому поводу: "Природа подчинила человека власти удовольствия и страдания. Им мы обязаны всеми нашими идеями, ими обусловлены все наши суждения, все наши решения в жизни... Принцип пользы подчиняет все этим двум двигателям... Для сторонника принципа пользы добродетель является благом только в виде удовольствий, которые из нее истекают, порок есть зло только вследствие страданий, которые сопровождают его. Нравственное благо есть благо только вследствие своей способности производить физические блага; нравственное зло — только по своей способности производить зло физическое".\*

---

\* Бентам Дж. Принципы законодательства. М.: Солдатенков, 1896. С. 4—5.

Почему из всего многообразия мотивов хозяйствующего субъекта экономистами выбирается эгоизм? Дело в том, что по бытующему и по сей день мнению, альтруизм по сравнению с эгоизмом — чувство крайне непостоянное. Экономическая же теория отбирает "нормальные" формы хозяйственных действий, которые отождествляются с их устойчивыми формами. В свою очередь, устойчивость и повторяемость нужны для того, чтобы наблюдать и, главное, измерять исследуемые явления. А то, что не поддается измерению (любовь и долг, нравственные и политические ориентации человека) остается за рамками предмета — это сфера догадок, удел философов.

Остается фактом, что преследование личного интереса является вечной тенденцией для большинства человеческих существ, что может быть достойно сожаления в моральном отношении. Адам Смит предложил принимать людей такими, какие они есть, но разработать систему, заставляющую эгоцентричных индивидов вносить вклад в общее благо помимо своей воли. Это и есть система добровольного и конкурентного обмена, управляемая "невидимой рукой", т.е. эгоистичным преследованием личных интересов, служащих, в конце концов, интересам всех.

Несмотря на то что в современной экономике этот базовый принцип подвергся корректировке в отношении социальных (солидарность) и общественных (внешние эффекты, коллективное благо, государственные постановления) аспектов, он тем не менее остается главным принципом, управляющим экономической деятельностью эффективной фирмы, функционирующей на свободном конкурентном рынке.

В основе рыночной экономики в связи с этим мы находим четыре центральные идеи:

1. Люди стремятся получить вознаграждение. Именно преследование личного интереса побуждает людей к труду, является двигателем роста, индивидуального развития и обуславливает, в конце концов, всеобщее благосостояние.

2. Характер вознаграждения определяется индивидуальными предпочтениями, которые зависят от вкусов, культуры, ценностей и т.д. Помимо уважения этнических, моральных и социальных правил общества, никакие иные основания для суждений о ценности или тривиальности этого выбора или о том, что можно признать "истинными" или "ложными" потребностями, недопустимы. Система плюралистична и уважает разнообразие вкусов и предпочтений.

3. С помощью свободного и конкурентного обмена люди и организации, с которыми они взаимодействуют, достигнут своих целей наилучшим образом. Если обмен свободен, он происходит лишь тогда, когда его условия создают полезность для обеих сторон, а если он конкурентен, то риск злоупотребления своей рыночной позицией со стороны производителей ограничен.

4. Механизмы рыночной экономики основаны на принципе индивидуальной свободы и в особенности на принципе приоритета потребителя. Нравственное обоснование системы базируется на признании того факта, что люди ответственны за собственные действия и способны решать, что для них хорошо, а что нет.

Из этих четырех принципов, лежащих в основе маркетинга, вытекает философия действия, значимая для любой организации, занимающейся удовлетворением потребностей пользователей, поскольку это наилучший путь достижения собственных целей роста и повышения рентабельности.

## 2.2. Сущность маркетинга

Хрестоматийной является истина, что слово "маркетинг" происходит от английского слова "маркет" (*market*), и поскольку "маркет" означает рынок, делается вывод о том, что маркетинг — это такая система хозяйствования, которая ориентирована на рынок, на потребителя, на изучение его запросов и интересов.

Но слово *market* как глагол в английском языке имеет еще и такие значения, как продавать, сбывать, находить рынок сбыта, а также торговать, т.е. покупать или продавать на рынке.

Как видно из приведенного перечня, отглагольное существительное *marketing* имеет гораздо более широкий смысл, чем просто рыночная ориентация. Очень интересно также то, что глагол означает не только "продать", но и "купить", т.е. предполагает определенные маркетинговые действия со стороны не только продавца, но и покупателя.

Мудрые люди говорят, что дать определение какому-нибудь сложному явлению — это уже наполовину его понять. Отсюда и извечная борьба в науке за выверенность и точность формулировок. Тем более это утверждение справедливо тогда, когда речь идет о маркетинге. Из сказанного ранее очевидно, что маркетинг — явление сложное, многоплановое, и что самое главное, динамичное, охватывающее огромный спектр самых разных видов человеческой деятельности. Этим объясняется невозможность дать полную, адекватную его сущности, принципам и функциям характеристику.

Полифункциональная по своей сущности и содержанию роль маркетинга породила множество его определений (около 2000). Характеризуя место маркетинга в хозяйственном мышлении и деловой практике современного капитализма, один из его ведущих теоретиков Питер Друкер пишет: "Маркетинг не является функцией бизнеса, а представляет собой взгляд на всю сферу экономики, включающую в себя производство и услуги. Все, что делается в мире бизнеса представляет собой маркетинг или включается в это понятие".\*

---

\* Peter F. Drucker. *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York, 1984. p. 15.

Л. Роджер в своей работе "Сущность маркетинга" пишет, что необходимо отличать маркетинг как определенную концепцию от маркетинга как комплекса разнообразных видов деятельности, осуществляемых специалистами, и маркетинга как образа мышления — от маркетинга как образа действия.\*

---

\* L.W. Rodger, *Marketing in Competitive Economy*. London, 1968, p. 45.

Маркетинг должен начинаться с принятия концепции, которая характеризует не виды деятельности, а их цель, ибо если фирма приняла эту концепцию, то она может использовать самые разные формы организации работы в области маркетинга в зависимости от конкретных внутренних обстоятельств и тех высших условий, в которых действует фирма.

Одно из первых официальных определений концепции маркетинга дал Джон Маккиттерик, президент фирмы "Дженерал электрик": "Концепция маркетинга — это интегрированная, ориентированная на потребителя и прибыль философия бизнеса".\*

---

\* John B. McKitteric. "What is Marketing Management Concept?" in Frank Bass (ed.), "The Frontiers of Marketing Thought and Action". Chicago: American Marketing Association, 1957, p. 71—82.

Роль концепции маркетинга в успешной деятельности фирмы Питер Друкер сформулировал следующим образом: "Если мы хотим знать, что такое бизнес, мы должны начать с его цели... существует лишь одно достоверное определение цели бизнеса — создание потребителя. То, что какая-либо фирма думает о своей продукции, не самое главное, особенно для будущего бизнеса или для его успеха. Что потребитель думает о своей покупке, в чем он видит ее ценность — вот что имеет решающее значение, определяет сущность бизнеса, его направленность и шансы на успех".\*

---

\* Peter Drucker. *The Practice of Management*, New York: Harper & Row. 1954, p. 37.

А вот как определяет маркетинг *AMA (American Marketing Association)* — Американская ассоциация маркетинга, имеющая в данной сфере наибольший авторитет и одобряющая в 1985 г. следующую достаточно четкую формулировку: "Маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего потребности отдельных лиц и организаций".\*

---

\* AMA Board Approves New Definition// *Marketing News*. 1985. March 1.

Эта трактовка маркетинга выделяется тем, что предполагает использование маркетинга не только в предпринимательской, но и в некоммерческой деятельности, относит маркетинг не только к продукции, но и к услугам и даже к идеям.

Более широкий интегрированный характер носит определение маркетинга, которое предлагается американскими маркетологами Джоэлем Эвансом и Барри Берманом: "Маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации людей, территории и идеи посредством обмена".\*

---

\* Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1990. С. 17.

Нам пока еще трудно представить себе, как следует реализовывать маркетинговые принципы в отношении обмена людьми, территориями, однако такая расширительная трактовка маркетинга, безусловно, может помочь не только глубже понять, но и практически перейти на системное использование этих принципов.

Широкое распространение получило и определение маркетинга, сформулированное одним из крупнейших специалистов в области маркетинга. Филиппом Котлером, профессором Северо-Западного университета США, сумевшего в своих капитальных трудах выстроить в логической последовательности основные сведения обо всех без исключения сторонах маркетинговой деятельности. Он определяет маркетинг как *"вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена"*.\*

---

\* Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. С. 47.

По мнению автора, определение, которое наиболее полно и точно отражает современное содержание маркетинга, предложено Ф. Котлером в 1984 г.: *"Маркетинг есть социальный процесс, посредством которого отдельные индивиды и группы получают то, в чем нуждаются и чего желают на основе создания и обмена одних товаров и стоимостей на другие"*.\*

---

\* Kotler Ph. Marketing Management. Analysis, Planning and Control, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984. P. 4.

Все, что было сказано до сих пор о маркетинге, является лишь попыткой популярно объяснить некоторые аспекты маркетинговой деятельности. На самом же деле маркетинг — это сложнейшее, многоплановое явление, возникшее в результате развития такой суперсложной системы, которой является рыночное хозяйство. Так что же такое маркетинг?

Маркетинг — это рыночная философия, стратегия, тактика мышления и действия всех субъектов рыночных отношений, причем не только производителей, посредников в коммерческой деятельности, но и потребителей, а также поставщиков, практических экономистов, ученых, целых организаций, вплоть до правительственных органов. Маркетинг можно определить как научно-прикладную дисциплину, как вид профессиональной деятельности, как систему управления, как образ мышления, стиль поведения, комплекс конкретных функций и т.д. Простой анализ и учет особенностей и требований рыночной ситуации будут первой ступенью маркетинга, но, в конечном счете, он не может не выходить на проблемы прогнозирования и активного формирования спроса. Маркетинг динамичен, изменчив в зависимости от сферы своего применения, времени действия, параметров окружающей рыночной среды и, конечно же, от интересов целевых потребительских групп. Маркетинг не может быть набором рецептов, мозаикой навыков активности, он продуктивен лишь при условии комплексности и системности его использования.

### 2.3. Базисные категории маркетинга

Если проанализировать определения, которые дал Филипп Котлер, станет очевидным, что к фундаментальным понятиям или категориям этого сложнейшего явления относятся такие, как нужда, потребность, запрос или спрос (на английском языке этот термин звучит как желание), товар, обмен, сделка, рынок. Следовательно, отправной точкой маркетинга является существование нужд и потребностей, которые подлежат удовлетворению.

Итак, первой исходной идеей маркетинга является идея человеческих нужд.

**Нужда** — это чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Второй базисной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей.

**Потребность** — это нужда, принявшая специфическую, конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Теория потребностей занимает весьма важное место в философии, социологии и экономической теории. Она не была обделена вниманием практически ни одной из крупных социологических и экономических школ. Три из них — классическая, марксистская и институциональная — внесли наибольший вклад в развитие теории потребностей.

Так, марксистская школа рассматривает потребности преимущественно с функциональной точки зрения. Резонно отметить, что до своей реализации потребности существуют как проявляющиеся и усиливающиеся ощущения недостатка в чем-либо, а по мере реализации возникшее напряжение ослабляется и угасает. Маркс сформулировал закон "развития потребностей", заключающийся в их постоянном возникновении и возвышении. Марксизм полагает, что развитие потребностей совершается в процессе и на основе развития способа производства, который вообще занимает центральное место в экономической доктрине Маркса и его последователей.

Со структурной точки зрения, марксизм делит потребности на биологические и социальные. При этом биологические потребности сохраняются у человека в снятом, преобразованном виде, не существуют совершенно изолированно от социальных и, в конечном счете, опосредуются социальным развитием.

Существуют также потребности первичные и производные. В классической школе первичные потребности именуется *нуждами*, а производные — *потребностями*.

Различие между материальными и духовными потребностями определено не очень отчетливо. В институциональной школе принято более понятное деление на физиологические, психологические и интеллектуальные потребности.

А вот принцип деления потребностей на индивидуальные (одежда, отдых, любовь, признание) и коллективные (права человека, безопасность, стабильность, правопорядок, мир) вполне понятен, так же как и деление потребностей на насыщаемые (еда, сон, секс, признание, уважение) и ненасыщаемые (жажда денег, знаний, власти, славы, безопасности).

На Западе в рамках институциональной школы наибольшую известность получила иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу (1908—1970). Изучая проблему потребностей, А. Маслоу за 35 лет лично провел и записал около 20 тыс. (!) подробных интервью, а также руководил несколькими десятками исследований. Маслоу разделил потребности на базисные (пища, безопасность, позитивная самооценка) и производные, или метапотребности (справедливость, благополучие и т.п.). Он считал, что базисные потребности постоянны и иерархичны, а метапотребности изменяются и равны друг другу. Иерархию базисных потребностей Маслоу представил в виде пирамиды, получившей его имя:

первый (нижний) уровень — физиологические и сексуальные потребности (воздух, вода, пища, мечты, сексуальное удовлетворение, продолжение рода, движение, одежда, отдых и т.д.);

второй уровень — экзистенциальные потребности (безопасность, стабильность, уверенность в завтрашнем дне и т.п.);

третий уровень — социальные потребности (общение, забота, внимание, участие, совместный труд, принадлежность к коллективу);

четвертый уровень — престижные потребности (уважение со стороны "значимых других", обладание высоким социальным статусом, престиж, служебный рост, признание заслуг);

пятый (верхний) уровень — группа духовных потребностей, которая может быть обозначена как "самовыражение через творчество".

Первые два уровня объединяют первичные, или врожденные, потребности, последние три — вторичные, или приобретенные, потребности.

По Маслоу, процесс возвышения потребностей выглядит как замена первичных (низших) вторичными (высшими), причем потребности более высокого уровня становятся актуальными только после того, как удовлетворяются потребности предыдущего уровня.

Этот принцип называют еще принципом доминанты. Несмотря на то, что впоследствии этот тезис подвергался обоснованной критике, именно он является стержневым при разработке маркетинговой стратегии. Маслоу вводит в научный оборот понятие интенсивности потребности, которая определяется ее местом в иерархии, а также степенью удовлетворения. Его идеи до сих пор широко применяются в таких областях, как управление персоналом, менеджмент, стимулирование и, конечно, маркетинг.

Один из самых глубоких знатоков рациональной психологии, на которую чаще всего опираются в бизнесе, Дейл Карнеги, автор бестселлеров "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей", "Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично" и "Как перестать беспокоиться и начать жить", чрезвычайно метко заметил: "Не столь много, но того немногого, чего вы действительно желаете, вы добиваетесь с явной настойчивостью. Почти каждый нормальный

взрослый человек хочет: здоровья и сохранения жизни; пищи; сна; денег и вещей, которые можно приобрести за деньги; жизни в загробном мире; сексуального удовлетворения; благополучия своих детей; сознания собственной значимости". На последней потребности он и построил свою коммуникативную практику, ставшую впоследствии частью классической теории делового администрирования.

Для потребностей характерно то, что они в принципе существуют объективно. Часть из них являются осознанными, например, потребности в продовольственных товарах и одежде. Другие находятся в латентном состоянии до момента, когда с помощью маркетинга или без таковой, отдельный индивид осознает их существование и начнет поиск способа их удовлетворения.

Задача маркетинга в этом отношении состоит в исследовании потребностей и желаний, особенно тенденций их изменения, и в представлении полученных результатов заинтересованным организациям для принятия соответствующих управленческих решений.

Желания связаны с правом и возможностью выбора способов, которыми удовлетворяются соответствующие потребности. Китаец предпочел бы купить рис вместо хлеба, тогда как русский поступил бы наоборот. Важно понять, что желания связаны одновременно с предпочтениями, вкусом, знаниями индивида, с его осознанной или неосознанной оценкой возможностей, которыми он располагает для удовлетворения соответствующей потребности подходящим способом. Желания непрерывно изменяются под влиянием социальной среды, образования, возраста, моды, изменений в доходах и т.д. В этом случае задача маркетинга заключается не только в системном исследовании желаний и возможностей отдельных индивидов, групп, фирм с целью производства требуемой продукции, но и в создании предпосылок формирования предпочтений в удовлетворении соответствующих потребностей определенными способами (например, в покупке товаров, которые предлагает конкретный производитель).

Запрос, или спрос, является третьей исходной идеей маркетинга.

**Спрос**, в сущности, представляет собой желание купить определенный товар или получить определенную услугу, которое сопровождается возможностью совершения этого.

Чаще всего под спросом понимают платежеспособный спрос, оцениваемый в количественном отношении как сумма возможных продаж в натуральном выражении. Обычно на практике платежеспособный спрос дается в стоимостном измерении и исходит из имеющихся статистических данных или более или менее точных экспертных оценок. Однако очевидно, что для производителя определенного товара информация о реализации в предыдущем году на данном рынке в виде объема продажи этого товара в стоимостном отношении не имеет никакой практической пользы. Задача маркетинга в этом случае состоит в том, чтобы собрать и предоставить такую информацию, которая сопровождается анализом и оценкой желаний и предпочтений соответствующих групп потребителей, которые проявили бы при определенных условиях желание купить данный товар или его модификации. Таким образом, определяя отдельно понятия потребность и нужда, желание (запрос, спрос) мы уяснили в комплексе ту часть понятия маркетинга, которая связана с изучением потребительского спроса.

Очевидно, что, в подавляющем большинстве случаев, потребности удовлетворяются товарами.

**Товар** — это все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

При этом необходимо иметь в виду, что потребители покупают не товар. Они покупают удовлетворение, которое ожидают и испытывают при пользовании этим товаром. Как заметил однажды Чарльз Ревсон, руководитель корпорации "Ревлон инк": "На фабрике мы делаем косметику. В магазине продаем надежду". Потребителям нужны вовсе не косметические препараты, а обещание создания неотразимого облика.

Согласно Теодору Левитту: "Товар — это не то, о чем подробно рассказывает инженер, а то, чего подспудно требует от него потребитель. Так, потребитель потребляет не вещи, а ожидаемые выгоды...". Следовательно, чем полнее товар соответствует желаниям потребителя, тем большего успеха добьется производитель. Таким образом, задача производителя состоит в поиске потребителей, которым он хочет продать товар, в выяснении их потребностей и в создании товаров, которые как можно полнее удовлетворяют эти потребности.

Но тот факт, что у человека существуют потребности и что произведены товары, способные их удовлетворить, еще не достаточен для того, чтобы можно было говорить о маркетинге как состоявшемся явлении.

Маркетинг имеет место только в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена.

**Обмен** — акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Обмен — один из четырех способов, посредством которых отдельные лица могут получить желаемый объект. К примеру, проголодавшийся человек может раздобыть пищу следующими

способами: обеспечить себя едой сам с помощью охоты, рыбной ловли или сбора плодов (самообеспечение), у кого-то украсть еду (отъем), выпросить ее (попрошайничество) и, наконец, предложить за предоставление ему еды какое-либо средство возмещения, скажем, деньги, другой товар или какую-то услугу (обмен).

Из этих четырех способов удовлетворения нужд наибольшими преимуществами обладает обмен. При нем людям не приходится посягать на права других, зависеть от чьей-то благотворительности. Не нужно им и производить самостоятельно любой предмет первой необходимости независимо от того, умеют они это делать или нет. Можно сосредоточиться на создании вещей, производство которых они хорошо освоили, а потом поменять их на нужные предметы, сделанные другими. В результате совокупное производство товаров в обществе возрастет.

*Обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины.* Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение следующих условий:

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представлять ценность для другой стороны.
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять взаимосвязи и доставку своего товара.
4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной.

Эти пять условия создают всего лишь потенциальную возможность обмена. А вот состоится ли он, зависит от соглашения между сторонами об условиях обмена. Если соглашение достигнуто, можно сделать вывод, что в результате обмена все его участники получают выгоду (или, по крайней мере, не несут ущерба), поскольку каждый из них был волен либо отклонить, либо принять предложение.

Если обмен — основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в практической сфере маркетинга является сделка.

**Сделка** — это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Сделка предполагает наличие нескольких условий: 1) по меньшей мере двух ценностно-значимых объектов; 2) согласованных условий ее осуществления; 3) согласованного времени совершения; 4) согласованного места проведения. Как правило, условия сделки поддерживаются и охраняются законодательством.

Как нетрудно догадаться, между потребителем и товаром взаимоотношения носят сложный и, можно сказать, противоречивый характер. С целью преодоления противоречий человечество придумало удивительный инструмент; который называется рынком. Что же такое рынок?

**Рынок, с точки зрения маркетинга,** — это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

Но не всякий рынок является маркетинговым. Маркетинговый рынок — это **рынок покупателя**, где он выбирает продавца и его товар, а чаще всего продавец ищет покупателя. В отличие от него **рынок продавца** — это рынок, где у покупателя нет выбора и поэтому он сам ищет продавца. Главным и замечательным свойством рынка является то, что он выступает независимым и очень тонким регулятором и координатором сложнейшей системы трудовых усилий людей, направляемых на изготовление разнообразных товаров и оказание услуг. *Рынок заставляет одних людей делать то, что нужно другим*, т.е. он функционирует в соответствии со своими объединенными (не зависящими от воли людей) законами, такими, как закон спроса и предложения, закон стоимости и др. Сущность закона спроса и предложения состоит в том, что на рынке между спросом и предложением имеется динамическое равновесие. Нарушать это равновесие волевым, административным порядком безнаказанно не удавалось никому.

К пониманию объективности законов рынка человечество шло сравнительно долго. Людям, а особенно "сильным мира сего", претит что-либо, не подчиняющееся их воле. Поэтому управлять, руководить рынком пытались и египетские фараоны, и римские императоры, и арабские халифы, и персидские цари, и европейские короли, и генеральные секретари ЦК КПСС. Все эти попытки заканчивались плачевно. К. Маркс по этому поводу писал: "Форма стоимости, получающая свой законченный вид в денежной форме, очень бессодержательна и проста. И, тем не менее, ум человеческий тщетно пытался постигнуть ее в течение более чем 2000 лет". Прошло еще полтора века со времени написания этих строк, а мы вновь и вновь убеждаемся в том, что плохо знаем особенности действия объективных законов рынка в постоянно меняющейся обстановке. А если и знаем, то довольно часто игнорируем эти особенности.

Например, главное требование закона стоимости заключается в том, чтобы обмен товаров происходил на основе общественно необходимых затрат труда на их производство. Какие затраты

являются общественно необходимыми, а какие нет, определяет только рынок. Другого инструмента просто не существует. Если покупатель купил на рынке данный товар, то это значит, что он признал его полезность, нужность и, следовательно, признал необходимость труда, затраченного на его производство.

Термин "рынок" часто используется в сочетании с каким-либо дополняющим термином, определяющим или человеческую потребность, или тип товара, или демографическую группу, или географическое положение. Примером рынка психологических потребностей может служить рынок средств, предназначенных для снятия психической нагрузки (*relaxation market*), действующий потому, что люди хотят обменять деньги на уроки по йоге, аутогенной тренировке. Примером рынка товара может быть рынок обуви. Примером демографического рынка является молодежный рынок, названный так потому, что молодежь обладает покупательной способностью и готова отдать деньги в обмен на развлечения, образование, а также за различные товары, основным покупателем которых она является. Примером географического рынка служит российский рынок. Это определение объясняется тем, что население России является совокупным участником потенциальных сделок на широкий круг товаров и услуг.

В конечном счете, концепция рынка подводит нас к **концепции маркетинга**, из которой вытекает, что маркетинг — это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку. Маркетинг — это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых состоит в удовлетворении человеческих нужд и потребностей. При этом следует иметь в виду, что процесс обмена требует работы. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выяснять их нужды, создавать соответствующие товары, договариваться о ценах, производить их доставку и продвижение и т.д. Покупатель тоже не является безучастной фигурой, он использует в своей деятельности на рынке определенные инструменты, к которым можно отнести комплекс методов оценки и выбора товара, а также обнародование своего мнения.

Таким образом, мы возвращаемся к нашему определению маркетинга как *вида человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена*.

Рынок определенного товара или услуги может находиться в различных состояниях в зависимости от спроса. Состояние спроса определяет соответствующий тип маркетинга. С этой точки зрения, выделяют восемь типов маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий маркетинг, демаркетинг и противодействующий маркетинг. Охарактеризуем более подробно различные типы маркетинга.

**Конверсионный маркетинг** связан с наличием негативного спроса. Негативный спрос — это такая ситуация, когда все или большинство важнейших сегментов потенциального рынка отвергают данный товар или услугу. *Негативный спрос* — нередкое явление на рынке, распространяющееся на многие товары и услуги. Например, вегетарианцы — носители негативного спроса на мясо всех сортов; многие потребители проявляют негативный спрос на различные лекарства и т.п. Задачей управления маркетингом при негативном спросе, особенно при наличии благоприятных условий для предложения товаров, является разработка такого плана, который будет способствовать зарождению спроса на соответствующие товары, а в перспективе — развитию его до уровня, соразмерного предложению товаров. Маркетинг, решающий такую задачу, называется конверсионным.

**Стимулирующий маркетинг.** Существует целый ряд товаров и услуг, на которые нет спроса. В данном случае речь идет не о проявлении отрицательных или положительных эмоций по отношению к предложению, а о полном безразличии или незаинтересованности потребителей. Отсутствие спроса — это состояние, при котором все или важнейшие сегменты потенциального рынка, не проявляют интереса к конкретному предложению. Спрос может отсутствовать в трех случаях. Первый случай — когда известные товары воспринимаются как потерявшие всякую ценность. Примером могут служить пустые стеклянные бутылки. Второй случай — когда товары воспринимаются как имеющие ценность, только не на данном рынке. Примером могут служить лодки в местностях, где нет воды, сани там, где никогда не бывает снега. Третий случай — когда на новые товары, появляющиеся на рынке, отсутствует спрос, потому что рынок не подготовлен к их появлению. Примерами могут быть различные сувениры, которые покупатели приобретут, лишь увидев их на витрине, но о покупке которых они обычно не думают и не испытывают желания их купить.

Стимулирование спроса в подобных ситуациях — задача стимулирующего маркетинга. Она может решаться по трем направлениям. Первое направление состоит в том, чтобы "привязать" товар или услугу к какой-либо из потребностей. Второе направление — это изменение объективных условий с таким расчетом, чтобы придать данному товару потребительскую ценность. Третье направление — это распространение информации о товаре или самого товара, в надежде, что отсутствие спроса вызвано отсутствием на рынке данного товара.

**Развивающий маркетинг** связан с формирующимся спросом на товары. Потенциальный спрос имеет место тогда, когда известная часть потребителей испытывает потребность в приобретении ка-

кой-то вещи (блага), которая, однако, еще не существует в форме конкретного товара или услуги. Наличие, потенциального спроса открывает возможности для создания такого товара или услуги. Примеров потенциального спроса на товары и услуги можно привести немало, Так, например, многие курильщики мечтают о сигаретах, не содержащих веществ, вредных для организма. Процесс превращения потенциального спроса в реальный является задачей развивающего маркетинга, при этом необходимо уметь, определять потенциальный спрос и координировать все маркетинговые функции в интересах развития рынка в нужном направлении.

**Ремаркетинг.** Для всех видов товаров и любого периода времени характерны ситуации снижения спроса. Когда спрос на данный товар или услугу ниже уровня предшествующего периода, то при отсутствии мер, направленных на переориентацию рынка или изменение предложения, он может в будущем еще больше снизиться. Снижающийся спрос нуждается в оживлении. Это задача так называемого ремаркетинга, цель которого состоит в создании нового жизненного цикла исчезающего с рынка товара или услуги. Ремаркетинг — это поиск новых возможностей маркетинга для согласования предложения товаров с их потенциальными рынками.

**Синхромаркетинг.** Очень часто фирма бывает удовлетворена общим уровнем спроса на свою продукцию, но ее не устраивает состояние спроса на какой-либо конкретный товар на определенном отрезке времени. Спрос может значительно превышать производственные возможности или же, наоборот, объем производства данного товара может оказаться больше потребностей рынка. Колеблющийся спрос — это такое состояние, при котором структура спроса характеризуется сезонными или другими колебаниями, не совпадающими по времени со структурой предложения товаров. Можно привести немало примеров колеблющегося спроса. Так, многие виды городского пассажирского транспорта основную часть рабочего времени недогружены, однако их явно недостаточно в часы пик. Проблемой регулирования колеблющегося спроса занимается синхромаркетинг. Для изменения структуры спроса могут быть предприняты различные действия. В одних случаях уровень спроса может быть изменен путем переключения побудительных мотивов или в результате рекламно-пропагандистской деятельности, в других случаях изменить уровень спроса удастся лишь в результате многолетней деятельности, направленной на изменение привычек людей.

**Поддерживающий маркетинг.** Наиболее желательная ситуация — наличие полного спроса, имеющего место тогда, когда уровень и структура спроса на товары и услуги полностью соответствуют уровню и структуре предложения. Однако даже в такой момент не следует ограничиваться поверхностным маркетингом. На уровень спроса воздействуют два фактора. Один из них — это изменение потребностей, второй — появление на рынке аналогичных товаров и услуг других фирм.

При наличии полного спроса задачей специалиста по маркетингу является применение поддерживающего маркетинга. Он требует сохранения достаточного уровня спроса в повседневной маркетинговой деятельности, а также постоянного внимания к тем факторам, которые могут изменить уровень спроса. Работник, ответственный за проведение поддерживающего маркетинга, в первую очередь должен решить ряд тактических задач, связанных с проведением правильной политики цен, поддержанием необходимого объема продаж, стимулированием в нужном направлении сбытовой деятельности, осуществлением контроля над издержками.

**Демаркетинг.** Иногда спрос на товар или услугу значительно превышает предложение. Чрезмерный спрос — это состояние, при котором спрос превышает уровень производственных возможностей, товарные ресурсы. Он может быть также связан с высокой постоянной популярностью отдельных товаров или услуг. Задачу уменьшения чрезмерного спроса решают с помощью демаркетинга различными путями: повышают цену на товар или услугу, прекращают стимулировать продажу и т.д.

**Противодействующий маркетинг.** Существуют товары и услуги, спрос на которые может быть расценен как иррациональный с точки зрения благополучия потребителя, общества. Иррациональный спрос имеет место тогда, когда удовлетворение спроса представляется нежелательным из-за отрицательных потребительских свойств соответствующих товаров. Классическими примерами таких товаров являются алкогольные напитки, табачные изделия. Задача ликвидации или снижения спроса на такие товары составляет основу противодействующего маркетинга. Если демаркетинг связан с сокращением спроса на доброкачественный товар, то противодействующий маркетинг представляет товар как нежелательный, вредный.

#### 2.4. Основные постулаты маркетинга

Конечную цель маркетинга четко сформулировал известнейший американский теоретик менеджмента профессор Питер Друкер: *«Цель маркетинга — знать и понимать покупателя настолько хорошо, чтобы товар или услуга устраивали его и продавались сами по себе. В идеале*

маркетинг реализуется в покупателе, готовом к покупке. Все, что нужно в таком случае — это обеспечить доступность товару или у услуге».\*

---

\* Drucker P. Management, Task, Responsibilities and Practices, N.Y., 1973.

Решение этих ключевых для маркетинга задач стало возможным с помощью таких основополагающих технологий (постулатов) маркетинга, как комплексные исследования рынка (рыночные исследования и маркетинговые исследования), сегментирование рынка, выбор целевого рынка, позиционирование товаров и услуг, брэндинг, комплекс маркетинга и т.д.

#### 2.4.1. Комплексные исследования рынка

В англо-американской литературе различают такие понятия, как *market research*, т.е. сбор и анализ информации о конкретном рынке, и *marketing research*, что подразумевает исследование всех элементов комплекса маркетинга (товарной политики, ценовой политики, системы продвижения товара, системы управления персоналом, коммуникационной политики).

Маркетинговые исследования являются прикладными исследованиями. В то время как рыночные исследования отвечают на вопрос, существует ли рынок, маркетинговые исследования дают ответы на более практические вопросы: существует ли рынок данного товара, как на него выйти и закрепиться. Маркетинговые исследования собирают информацию о динамике функционирования рынка, а рыночные исследования более статичны. Британский институт маркетинга, считает, что маркетинговые исследования — это "целевой сбор, регистрирование и анализ всех фактов по проблемам, касающимся обмена и продажи товаров и услуг производителем покупателю".

По определению Ф. Котлера, маркетинговые исследования — это систематический проблемный анализ, создание модели и определение круга данных с целью принятия наиболее верных решений, улучшение контроля над маркетингом товаров и услуг.

Основой маркетинга, безусловно, являются комплексные маркетинговые исследования, включающие как изучение рынка и его конъюнктуры, так и оценку возможностей самого предприятия (фирмы), строящего работу на принципах маркетинга. Такие маркетинговые исследования позволяют осуществить планирование, т.е. составить обоснованный, соответствующий результатам маркетинговых исследований прогноз развития рыночной ситуации и разработать соответствующие меры маркетингового воздействия на рынок с целью обеспечения эффективности производственно-сбытовой и научно-технической деятельности фирмы.

Комплексное исследование рынка предполагает тщательное изучение экономической конъюнктуры. Маркетинг как понятие, производное от рынка, является одновременно научной и практической деятельностью по управлению производством и сбытом товаров в зависимости от долговременных и краткосрочных тенденций развития рынка, экономической конъюнктуры в целом и товарного рынка, в частности. Конъюнктурные исследования, связанные с изучением спроса и предложения на рынке и отдельных его сегментах, емкости и характера рынка, уровня цен и ценовой эластичности спроса и предложения, степени и условий рыночной конкуренции, необходимы для принятия соответствующих решений на всех уровнях маркетинговой деятельности — стратегическом, тактическом и оперативном. Наблюдение за текущей конъюнктурой и ее анализ позволяют решать оперативные задачи маркетинга, а изучение длительных тенденций и прогноз конъюнктуры — тактические и стратегические задачи для достижения поставленных среднесрочных и долгосрочных целей.

В теории маркетинга используются понятия маркетинговой среды (*market area*) и исследований рынка (*market research*), что, по сути дела, является изучением экономической конъюнктуры.

Понятие конъюнктуры применяется во всех случаях, когда речь идет о характеристике ситуации, складывающейся во внешнеэкономической среде по отношению к хозяйствующему субъекту в каждый данный момент или период. Под внешнеэкономической средой понимаются внутренний и внешний рынки, в условиях которых действует хозяйствующий субъект.

Исследование маркетинговой среды и рынка предполагает анализ и прогноз различных экономических, демографических, социальных, природных, политических и других условий и обстоятельств. Все они представляют собой конъюнктурообразующие факторы. Так что же такое экономическая конъюнктура?

**Экономическая конъюнктура** — это форма проявления на рынке системы факторов и условий воспроизводства в их постоянном развитии и взаимодействии, в конкретно-историческом преломлении, выражающаяся в определенном соотношении спроса, предложения и динамики цен. Указанное определение содержит все существенные черты понятия конъюнктуры.

Во-первых, в нем выделен предмет экономической конъюнктуры — рынок, так как конъюнктуру увязывают прежде всего с положением дел в сфере обмена, на рынке как таковом, который является неотъемлемой частью товарно-денежных отношений.

Во-вторых, подчеркнуто, что конъюнктура не замыкается на сфере обмена, а охватывает и включает в себя весь процесс воспроизводства (производство, распределение, обращение, потребление), который рассматривается через призму обмена.

В-третьих, конъюнктура рассматривается во времени и пространстве, в динамичном развитии.

В-четвертых, конъюнктура увязывается с конкретно-историческими условиями процесса воспроизводства, ибо для каждого нового этапа развития процесса воспроизводства характерно определенное сочетание факторов и условий развития конъюнктуры.

В-пятых, указывается, что основная форма проявления конъюнктуры — соотношение спроса, предложения и динамики цен. В конечном итоге именно эти факторы, определяющие состояние и динамику рынка, являются центральным звеном. Прочие факторы оказывают воздействие на развитие конъюнктуры лишь опосредованно, через спрос и предложение.

В соответствии с тем, что в экономической науке принято использовать два объекта конъюнктурных исследований — хозяйство и товарный рынок, в понятии экономической конъюнктуры выделяют две относительно самостоятельные составные части — общехозяйственную конъюнктуру и конъюнктуру товарных рынков.

Общехозяйственную конъюнктуру можно рассматривать как систему, представляющую собой структурное единство, т.е. некую совокупность конъюнктуры товарных рынков с множеством отношений между ними. Однако эти части существуют лишь в силу наличия целого, т.е. нетоварные конъюнктуры составляют общехозяйственную конъюнктуру и, наоборот, общехозяйственная конъюнктура порождает при своем членении элементы — конъюнктуры товарных рынков. Поэтому свойства общехозяйственной конъюнктуры нельзя считать арифметической суммой свойств товарных конъюнктур ее составляющих. Объединение конъюнктур товарных рынков в качестве элементов в общехозяйственную конъюнктуру как нечто целое придает последней новые качества, которых нет у составляющих ее товарных конъюнктур.

Конъюнктура товарного рынка как элемент общехозяйственной конъюнктуры характеризуется как специфическими, только ей присущими особенностями, так и общими чертами, свойственными общехозяйственной конъюнктуре. Таким образом, только взаимодействие и взаимосвязь этих черт и особенностей общего и частей определяют характер формирования и развития общехозяйственной и товарной конъюнктуры.

Конъюнктура общехозяйственная и товарная имеет следующие характерные черты:

*непостоянство, изменчивость и частые колебания*, причем одни колебания отражают действие сил, кратковременно воздействующих на конъюнктуру, другие — результат факторов, оказывающих среднесрочное или длительное влияние на состояние рыночной конъюнктуры;

*неравномерность*, которую хорошо видно, когда совпадает направление динамики различных показателей, характеризующих конъюнктуру, но не совпадают темпы;

*исключительную противоречивость*, которая выражается в том, что различные показатели конъюнктуры в одно и то же время свидетельствуют о наличии противоположных тенденций подъема и падения;

*единство противоположностей*, складывающихся в процессе воспроизводства общественного капитала, несмотря на исключительную противоречивость.

Исследование экономической конъюнктуры не ограничивается изучением лишь общих закономерностей развития сферы обмена и ее взаимодействия с другими стадиями процесса воспроизводства. Оно направлено на проведение обоснованного анализа и составление прогноза положения, складывающегося на том или ином товарном рынке.

**Товарный рынок** представляет собой систему экономических связей, во-первых, между производителями и потребителями данного товара и, во-вторых, внутри групп производителей и потребителей. Основной формой связей первого типа является купля-продажа, второго — конкуренция.

Товарные рынки, взаимодействуя через механизм межотраслевой конкуренции, формируют национальный рынок в целом. В ходе исторического развития рыночные отношения выходят за рамки национальных границ, и формируются международные товарные рынки. Функционируют они в тесном взаимодействии с соответствующими рынками отдельных стран и регионов.

Существует огромное разнообразие национальных хозяйств и товарных рынков с присущими им условиями формирования и факторами развития экономической конъюнктуры. Для каждого товарного рынка и каждого этапа развития его конъюнктуры характерно свое сочетание факторов, определяющих особенности и параметры долгосрочных тенденций, среднесрочных колебаний и

краткосрочных изменений, их относительную значимость, ранжирования их взаимодействия друг с другом.

#### 2.4.2. Сегментирование рынка

Любой рынок с точки зрения маркетинга состоит из покупателей, которые отличаются друг от друга по своим вкусам, желаниям и потребностям. Главное же то, что все они приобретают товары, руководствуясь совершенно разными мотивами. Поэтому необходимо понимать, что при разнообразии спроса, да еще в условиях конкуренции, каждый отдельный человек будет неодинаково реагировать на предлагаемые ему товары и услуги. Очень сложно удовлетворить запросы всех без исключения потребителей, так как у них имеются определенные различия в потребностях.

Выпуск и реализация ограниченного количества видов и моделей товаров, рассчитанные на некий усредненный уровень, без учета дифференциации потребностей может оказаться не лучшей стратегией использования потенциальных возможностей предприятия. Так, например, ряд потребителей предпочитают высококачественные товары и готовы заплатить соответствующую цену, тогда как другие имеют возможность приобрести товар с приемлемыми потребительскими характеристиками по невысокой цене. Может оказаться и так, что среднее количество и набор свойств при средней цене не удовлетворит ни одну из групп потребителей.

В этой связи при планировании своего бизнеса необходимо, рассматривать рынок как дифференцированную структуру в зависимости от групп потребителей и потребительских свойств товара, так как осуществление успешной коммерческой деятельности в рыночных условиях предполагает обязательный учет индивидуальных предпочтений различных категорий покупателей. Эта идея и составляет основу сегментирования рынка. Понятие "сегментирование рынка" впервые применил Уэнделл Смит в связи с распространившейся в 50-х годах в США стратегией производителей, стремящихся модифицировать качественные характеристики своих товаров в соответствии с запросами различных групп потенциальных потребителей. Этот подход родился как противопоставление стратегии массового маркетинга, длительное время исповедовавшейся транснациональными корпорациями.

Использованию предпринимателями в своей практической деятельности технологии сегментирования в известной мере способствовало открытие закона Парето (закон 80/20), выводы которого основаны на статистических исследованиях, согласно которому 20% потребителей покупают 80% товаров определенной марки, представляя обобщенную группу целевых потребителей, в силу определенных причин ориентированных на данный товар. Остальные 80% потребителей приобретают 20% товара данной марки и не имеют четкого выбора, они, скорее всего, совершают случайные покупки. Практический вывод из этого закона состоит в том, что предприниматели должны ориентировать свое производство и всю маркетинговую деятельность именно на эти 20%. Такая стратегия маркетинговой деятельности носит название "стрельба по целям", а если используется стратегия, основанная на стратегии массового (тотального) маркетинга, т.е. работа на весь рынок в целом, то такая стратегия носит название "стрельба по площадям". И без пояснений понятно, что первая разновидность стратегии, как правило, оказывается более эффективной.

С помощью сегментирования из общего числа потенциальных потребителей выбираются их определенные типы, т.е. рыночные сегменты, предъявляющие более или менее однородные требования к товару. Именно на эти сегменты рынка и должно быть ориентировано производство и реализация товаров. Дадим определение понятию сегмент и сегментирование.

**Сегмент** — это особым образом выделенная часть рынка (группа клиентов на рынке), обладающая сходными характеристиками и одинаково реагирующая на определенные маркетинговые усилия.

Из этого следует, что внутри каждого рынка существуют группы клиентов, обладающие определенными общими признаками, которые в разной степени заинтересованы в ваших товарах или услугах. Эти группы клиентов и называются сегментами рынка.

**Сегментирование рынка любого товара или услуги представляет собой многомерное, т.е. произведенное по самым разным характеристикам, деление всех потенциальных потребителей этого рынка на достаточно большие группы таким образом, что каждая из них предъявляет особые, существенно отличные от других требования к данному товару или услуге.**

Следовательно, сегментирование рынка представляет собой деятельность по классификации потребителей производимых и реализуемых предприятием товаров в соответствии с качественными особенностями их спроса. Другими словами, осуществляя сегментирование, предприятие делит рынок на отдельные сегменты, которые вероятнее всего будут характеризоваться одинаковой реакцией на стимулы маркетинга. Главная цель сегментирования рынка состоит в том, чтобы обеспечить адресность разрабатываемому, производимому и реализуемому товару.

*Посредством сегментирования рынка реализуется основной принцип маркетинга, суть которого состоит в том, что фирма строит работу на сочетании своих интересов с интересами рынка, ориентируется при выработке решений на потребности рынка, достигает своих целей через удовлетворение его требований.*

Таким образом, рыночное сегментирование представляет собой сложный процесс. Он, с одной стороны является методом нахождения частей рынка и определения объектов, прежде всего потребителей, на которые должна быть направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны — это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов комплекса маркетинга.

Особо следует отметить, что:

1. Сегментирование рынка применяется исключительно к потребителям (покупателям) определенного вида товара или услуги. Сегмент — это всегда какая-то особая группа. При этом не имеет значения, идет ли речь о потребителях часов, станков с программным управлением или бухгалтерских консультационных услуг.

2. Сегментирование не следует путать с делением рынков. Отличие очевидно: рынок характеризуется *особым* видом товара (рынок тракторов, телевизоров или стиральных машин). Сегмент же предъявляет требования к каким-то особым типам, модификациям товара внутри данного вида, поскольку появляются потребители огородных тракторов, малогабаритных телевизоров или дорогих автоматических стиральных машин. Соответственно, фирма может менять свою товарную стратегию за счет работы в разных сегментах, но оставаться внутри хорошо знакомого ей рынка. Совсем иное дело — выход на новый рынок со всеми сопутствующими этому трудностями — от новой технологии до новых систем сбыта.

3. Многомерность, или использование целого ряда различных характеристик для сегментирования, конечно, не является обязательной. Нередко весь сегмент может базироваться на одном признаке, например, уровне дохода на семью или религиозной принадлежности потребителя. В то же время практика рынка показывает, что грамотное многомерное сегментирование расширяет перспективные возможности почти для любой фирмы.

4. Конечно, сегментирование — атрибут рынков изобилия (рынков покупателя), поскольку именно борьба фирм за деньги покупателя заставляет их все глубже и глубже проникать в особые потребности тех, кто платит деньги. Для экономики в условиях дефицита (рынок продавца), естественно, характерны "усредненные товары", и сегментирование здесь почти не используется. Нужно, однако, помнить, что после "переходного периода" рынок продавца может весьма быстро превратиться в рынок покупателя, т.е. любой деловой человек и служба маркетинга фирмы во всех случаях должны владеть основами сегментирования рынка.

Из сказанного видно, что правильное сегментирование рынка и рациональный выбор сегмента — абсолютно необходимые условия рыночного успеха для любой фирмы. Этот вывод основывается на том, что:

1. По мере превращения рынка продавца в рынок покупателя фирма вынуждена отказываться от "усредненного товара" и переходить на выпуск жестко ориентированной продукции, отвечающей нуждам отдельных групп потребителей.

2. Сегментирование — высокоэффективное средство конкурентной борьбы на любом рынке.

3. Эффективный уход фирмы от конкуренции (хотя бы временный) возможен прежде всего за счет ее "перехода" в новый, ранее никем не освоенный сегмент рынка (нишу).

4. Обоснованное сегментирование позволяет разумно строить научно-техническую стратегию фирмы, поскольку эта стратегия теперь связана с перспективами и нуждами четко выявленных групп потребителей.

5. Сегментирование и правильный последующий выбор нужных сегментов дают рациональную основу для фирменного маркетинга в целом: от изучения потребителей до эффективных систем сбыта и действенной рекламы. Причины все те же — любая задача маркетинга четко ориентирована теперь на конкретную потребительскую группу.

Практический опыт успешно работающих фирм показывает, что само по себе сегментирование — сложный и трудоемкий процесс, творческий по своей сути, требующий серьезного опыта, хороших знаний и навыков в маркетинговой деятельности в целом. Все это тем более важно, что до сих пор формализованной, или устоявшейся, методики сегментирования рынка не существует. Более того, фирмы тщательно засекречивают свой опыт сегментирования традиционных рынков. Есть, правда, определенные рекомендации в каждой печатной работе по маркетингу, но это всего лишь общие положения.

Другая особенность состоит в том, что сегментирование рынка почти всегда вынуждает маркетолога вторгаться в социальные, национально-исторические, географические и другие области, казалось бы, далекие от рыночных вопросов. Это требует от маркетолога довольно обширных

знаний, и глубоко ошибается тот, кто думает, что сегментирование рынка может быть осуществлено по какой-то готовой модели или математической формуле. Маркетинг имеет дело с удовлетворением человеческих потребностей, а они сами и, соответственно, все, что с ними связано, по природе своей практически не поддаются формализации.

Приступая к сегментированию, важно помнить, что его смысл и главная цель состоят не просто в выделении каких-то особых групп потребителей на определенном рынке, а в поиске лишь таких потребителей, которые реально предъявляют или могут потенциально предъявить *существенно различные требования* к данному виду товара или услуги.

Если это важнейшее требование исчезает из поля зрения маркетологов, то сегментирование может превратиться просто в некий вид логического и отчасти статистического анализа с изыщными, но практически бесполезными результатами.

Из вышесказанного следует, что грамотная сегментация должна давать, образно говоря, значительно "отстоящие" друг от друга группы потребителей. В условиях "эффективного сегментирования" можно создавать товары, каждый из которых будет иметь свои отличительные черты и адресную принадлежность для определенного сегмента потребителей. Наоборот, "неэффективное сегментирование", в котором характеристики групп "перекрываются", изначально лишает производителя возможности создать "сегментно-различимый" товар, по сути, выводит его на все тот же "усредненный" уровень. Кроме того, опыт практической сегментации показывает, что излишнее увлечение числом переменных не всегда оправдано. Во-первых, потому что чрезвычайное углубление сегментации может резко уменьшить емкость рынка внутри самого сегмента и, соответственно, сократить доходы фирмы. А это важнейший критерий выбора сегмента. Во-вторых, множественность характеристик сегментации затрудняет информационное обеспечение процесса, удлинит его сроки, увеличивает трудоемкость и стоимость.

Поскольку не существует каких-то правил определения оптимальной глубины сегментирования, то ее определяют чисто логическим путем, ориентируясь на требования коммерческой разумности и достаточности. Сегментирование рынка — не разовый процесс, а аналитическая задача службы маркетинга, которая требует постоянного внимания. Это условие своеобразной непрерывности сегментирования связано как собственно с динамикой характеристик потребителей данного товара, так и с действиями конкурентов и общей обстановкой на рынке. Соответственно, фирма может гибко менять производство вплоть до объемов выпуска разных типов данного вида товара.

Сегментирование рынка является, безусловно, одним из важнейших инструментов маркетинга. От того, насколько правильно оно проведено, в конечном счете зависит успех в конкурентной борьбе. Однако рыночное сегментирование не является чисто механическим процессом. Чтобы быть эффективным, оно должно проводиться с учетом определенных критериев и признаков.

**Критерий** — это способ оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка для конкретного предприятия, а **признак** — способ выделения данного сегмента на рынке. К наиболее распространенным критериям сегментирования относятся следующие:

1. *Количественные параметры сегмента.* К их числу относятся емкость сегмента, т.е. сколько изделий и какой общей стоимостью может быть продано, какое число потенциальных потребителей имеется, на какой площади они проживают и т.п. Исходя из этих параметров предприятие должно определить, какие производственные мощности следует ориентировать на данный сегмент, каковы должны быть размеры сбытовой сети.

2. *Доступность сегмента для предприятия,* т.е. возможности предприятия получить каналы распределения и сбыта продукции, условия хранения и транспортировки изделий потребителям на данном сегменте рынка. Предприятие должно определить, располагает ли оно достаточным количеством каналов сбыта своей продукции (в форме торговых посредников или собственной сбытовой сети), какова мощность этих каналов, способны ли они обеспечить реализацию всего объема продукции, произведенной с учетом имеющейся емкости сегмента рынка, достаточно ли надежна система доставки изделий потребителям (имеются ли здесь дороги и какие, подъездные пути, пункты переработки грузов и т.п.). Ответы на эти вопросы дают руководству предприятия информацию, необходимую для принятия решения о том, есть ли у него возможность начать продвижение своей продукции на выбранном сегменте рынка или ему еще предстоит позаботиться о формировании сбытовой сети, налаживании отношений с торговыми посредниками, строительстве собственных складов и магазинов.

3. *Существенность сегмента,* т.е. определение того, насколько реально ту или иную группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам. Руководству предприятия в данном случае предстоит выяснить, является ли данный сегмент рынка растущим, устойчивым или уменьшающимся, стоит ли ориентировать на него производственные мощности или, напротив, надо их перепрофилировать на другой рынок.

4. *Прибыльность.* На базе данного критерия определяется, насколько рентабельной будет для предприятия работа на выделенный сегмент рынка. Обычно предприятия для оценки прибыльности того или иного сегмента рынка используют стандартные методы расчета соответствующих показателей: нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, размера дивидендов на акцию, величины прироста общей массы прибыли предприятия, в зависимости от специфики хозяйственной деятельности конкретного предприятия.

5. *Совместимость сегмента с рынком основных конкурентов.* Используя этот критерий, руководство предприятия должно получить ответ на вопросы: в какой степени основные конкуренты готовы поступиться выбранным сегментом рынка, насколько продвижение изделий данного предприятия здесь затрагивает их интересы? И если основные конкуренты будут серьезно обеспокоены продвижением продукции данного предприятия на выбранном сегменте рынка и предпримут соответствующие меры по его защите, то его руководству придется нести дополнительные расходы при ориентации на такой сегмент или искать новый, где конкуренция будет (по крайней мере, первоначально) слабее.

6. *Эффективность работы на выбранный сегмент рынка.* Под этим критерием понимается прежде всего проверка наличия у предприятия должного опыта работы на выбранном сегменте рынка, проверка того, насколько инженерный, производственный и сбытовой персонал готовы эффективно продвигать изделия на этом сегменте, насколько они подготовлены для конкурентной борьбы. Руководство предприятия должно решить, обладает ли оно достаточными ресурсами для работы на выбранном сегменте, определить, чего здесь не хватает для эффективной работы.

7. *Защищенность выбранного сегмента от конкуренции.* В соответствии с этим критерием руководство предприятия должно оценить свои возможности выстоять в конкурентной борьбе с возможными конкурентами на выбранном сегменте рынка. Важно определить, кто может стать конкурентом на выбранном сегменте рынка в будущем, каковы его слабые и сильные стороны, каковы собственные сравнительные преимущества в конкурентной борьбе, на каких направлениях хозяйственной деятельности необходимо сконцентрировать основные усилия и ресурсы с тем, чтобы развить сильные стороны и устранить недостатки и т.п.

Только получив ответы на все эти вопросы, оценив потенциал своего предприятия по всем (а не по какому-то одному) критериям, можно принимать решение относительно того, подходит или нет данный сегмент рынка для предприятия, стоит ли продолжать изучение потребительского спроса на данном сегменте, продолжать сбор и обработку дополнительной информации и тратить на это новые ресурсы. Перечисленные критерии важны также и в том случае, когда анализируются позиции на ранее выбранном сегменте рынка. С учетом сегментирования, собственно, и может быть определена емкость рынка для предприятия. Но каким образом, по каким признакам можно выбрать сегмент рынка, пригодный для предприятия?

Для сегментирования рынка потребительских товаров основными **признаками** являются географические, демографические, социально-экономические, психографические и поведенческие.

При сегментировании рынка по **географическим признакам** целесообразно рассматривать группы покупателей с одинаковыми или схожими потребительскими предпочтениями, обусловленными проживанием на той или иной территории. В качестве географического сегмента может рассматриваться целая страна или группа стран, имеющих какую-либо историческую, политическую, этническую или религиозную общность. Примером таких сегментов могут быть страны Ближнего Востока, Центральной Америки, Балтии, СНГ и др.

Географическим сегментом может быть и целый континент, например, Латинская Америка. Подобное сегментирование применительно к внешнему рынку часто имеет политическую окраску. В большинстве случаев на маркетинговую стратегию в конкретных регионах в значительной мере воздействуют соображения типа: "Проводит ли страна (регион) политику протекционизма по отношению к товарам собственных производителей? Какие налоги, пошлины, таможенные и другие формы контроля за движением и продажей товаров существуют в этой стране, регионе?" В последнее время с учетом тенденции к экономической, национальной и политической независимости на территории бывшего СССР эти вопросы приобретают особую значимость.

Географическая сегментация является наиболее простой. Она использовалась на практике раньше других, что обуславливалось необходимостью определения пространственных границ деятельности предприятия. Ее применение особенно необходимо, когда на рынке существуют климатические различия между регионами или особенности культурных, национальных, исторических традиций, а также потребительских привычек и предпочтений.

**Демографические признаки** (табл. 2-1) относятся к наиболее часто применяемым. Это обусловлено доступностью характеристик, их устойчивостью во времени, а также наличием между ними и спросом очень тесной взаимосвязи.

## Сегментирование рынка по демографическим признакам

Признаки сегментации	Возможные сегменты
Возраст	До 6 лет; 6—12; 13—19; 20—29; 30-39; 40-49; 50—59; 60 лет и старше
Пол	Мужской, женский
Размер семьи (человек)	1—2; 3—4; 5 и более
Этапы жизненного цикла семьи	Этап холостой жизни; молодожены без детей; молодые супруги с детьми до 6 лет; молодые супруги с детьми старше 6 лет; пожилые супруги; "пустое гнездо"; одинокие и др.

Широкие возможности для определения демографических сегментов представляют данные переписей населения, хотя их далеко не всегда оказывается достаточно. Так, например, для определения емкости рынка бритвенных приборов основополагающей является информация о численности мужского населения в возрасте старше 16—18 лет. Впрочем, здесь нельзя забывать и об отраслевом сегменте — нуждах парикмахерских с учетом одноразового использования бритвенных приборов.

Мощным демографическим признаком сегментирования выступает *возраст* потребителей. Число людей в каждой возрастной группе определяет не только существующий спрос на многие виды товаров, но и перспективы его развития. К тому же следует иметь в виду, что желания молодежи более пластичны, и у этого сегмента потребителей легче сформировать новые потребности, вкусы и предпочтения.

Кроме возраста во многих случаях принципиально важны *половые различия потребителей*. Впрочем, есть такие виды товаров, потребление которых, по существу, не зависит от данного признака (например, зубная паста). Однако здесь, как и во многих других ситуациях, необходимо учитывать, что собственно саму покупку часто совершают женщины. Впрочем, многие специалисты по маркетингу настаивают, что и в этот момент "за спиной женщины стоит тень мужчины".

На протяжении жизни один и тот же человек меняет вкусы, желания и ценности. Естественно, что эти изменения отражаются на покупательском поведении. Поскольку человека окружает семья, целесообразно для целей сегментирования *весь его жизненный цикл* делить на этапы с учетом изменений в семье.

Классическую дифференциацию потребителей с учетом последовательности важных этапов в жизни взрослого человека используют в своей книге "Жизненный цикл и финансовые возможности потребителей" Джон Б. Лансинг и Джеймс Н. Морган (табл. 2-2).

У людей с течением жизни изменяются потребности. Так, полная семья на первой стадии является основным покупателем стиральных машин, телевизоров, продуктов питания для маленьких детей и игрушек. В то же время полная семья на третьей стадии является потребителем дорогой радиоэлектронной аппаратуры, предметов роскоши.

Обусловлены возрастом также потребности людей в продуктах питания, домашней обстановке, предметах отдыха. На этой основе фирмы часто определяют сегменты рынка, на которые ориентируются в своей деятельности.

Таблица 2-2

## Сегментирование потребителей по этапам жизненного цикла

Этап жизненного цикла	Возможные сегменты
Незамужний, холостяцкий период	Молодые, отдельно живущие люди
Недавно созданные семьи	Молодожены без детей
Полная семья, 1-я стадия	Молодые супружеские пары с маленькими детьми до 6 лет
Полная семья, 2-я стадия	Молодые супружеские пары с детьми 6 и более лет

Полная семья, 3-я стадия	Супружеские пары, живущие вместе с несовершеннолетними детьми
"Пустое гнездо", 1-я стадия	Пожилые супружеские пары, с которыми не живут дети, работающие
"Пустое гнездо", 2-я стадия	Пожилые супружеские пары, с которыми не живут дети, на пенсии
Престарелые одиночки	Вдовствующие люди, с которыми не живут дети

---

Нередко демографические признаки сегментирования применяются в комбинации друг с другом. Примером такого признака является семейное положение и возраст главы семьи (получателя основного дохода). Демографические признаки очень тесно связаны с социально-экономическими переменными, которые оказывают особое влияние на процессы сегментирования рынка.

**Социально-экономические признаки** сегментирования предполагают выделение групп потребителей на основе общности социальной и профессиональной принадлежности, уровня образования и доходов. Так, социокультурная сфера создает определенный круг интересов и предпочтений в отношении потребительских товаров. Принадлежность к конкретной социальной прослойке обязывает человека играть в обществе роль, которая так или иначе будет влиять на его покупательское поведение. Многие предприятия с учетом сегментации потребителей по признаку принадлежности к той или иной социальной группе с помощью целенаправленной рекламы формируют спрос и стимулируют продажи определенных товаров и услуг.

*Род деятельности (профессия)* также является фактором, влияющим на спрос покупателя и его поведение на рынке. Оно будет отличаться у рабочего и инженера, рабочих разной квалификации, экономиста и филолога и т.д. Поэтому специалистам по маркетингу необходимо тщательно исследовать взаимосвязь профессиональных групп людей и их интересов в приобретении того или иного товара. Фирма же может ориентировать производство своей продукции в расчете на конкретные профессиональные группы. Например, развитие производства программного обеспечения для персональных компьютеров должно обязательно сопровождаться изучением профессионального состава потенциальных потребителей.

*Образование* тесно связано с профессией, но в то же время это не тождественные понятия. Имея, в принципе, одинаковое образование, люди могут иметь разные профессии. Можно также повышать уровень образования, не меняя профессию. Как бы то ни было, выявлено, что по мере изменения в уровне образования как отдельной личности, так и в социальных группах, регионах следует ожидать переориентации спроса на рынке. Профессия потребителя играет особую роль в процессе сегментирования рынка "интеллектуальных" товаров (книги, средства массовой информации).

*Уровень дохода* человека в значительной мере определяет его потребление и, следовательно, поведение на рынке. Потребитель, обладающий крупными материальными средствами, имеет больше возможностей выбирать предлагаемые товары. Например, при покупке автомобиля вероятнее всего экономическое положение определяет сумму, которую отдельный потребитель может выделить для этой цели.

Размер доходов влияет на потребление и иными способами. Например, вовсе не обязательно, что при увеличении дохода соответственно увеличивается потребление по всем товарным группам. Так, уменьшается относительная доля средств, используемых на продукты питания, но возрастают расходы на то, что можно обозначить общим понятием "отдых и свободное время". На распределение дохода значительное влияние оказывает также число членов семьи. При условии, что их доход одинаков, потребление каждого человека в маленькой семье может быть выше, чем в большой. Содержание потребления также может быть разным. В больших семьях относительно большая часть дохода используется на покупку товаров первой необходимости.

Следовательно, специалисты по маркетингу должны уделять много внимания прогнозированию тенденций в изменении уровня доходов, сбережений, налогов. Особенно это актуально для нынешней ситуации в стране. При этом необходимо достаточно гибкое ценообразование, изменение ассортиментной и качественной структуры предлагаемых на рынок товаров, так как практически ни один из них не может быть создан для населения вообще.

Таким образом, в идеале ассортимент предлагаемых товаров должен быть рассчитан на "кошелек" покупателя каждого сегмента. Предлагая товары не только для богатых, но и для людей со средним и низким уровнем доходов, предприниматель "убивает" сразу двух коммерческих "зайцев": увеличивает прибыль за счет расширения сегментов рынка и укрепляет свой социальный имидж.

В зависимости от специфики предпринимательской деятельности отдельные признаки социально-экономического и демографического сегментирования могут определенным образом объединяться друг с другом, образуя комбинированные параметры сегментов (например, группировка по размеру семьи и уровню дохода на одного члена семьи).

Географические, демографические и социально-экономические признаки представляют собой *общие объективные признаки сегментирования*. Однако зачастую однородные по этим признакам сегменты оказываются значительно дифференцированными с точки зрения поведения покупателей на рынке. Так, данные переписей содержат полезные сведения о группах населения, но не объясняют причин, по которым некоторые товары находят собственные ниши на рынке, привлекая к себе какую-то часть покупателей. Очевидно, что применение только объективных признаков не позволяет провести эффективное сегментирование. Такие факторы, как образ жизни, тип личности, личные качества покупателей, субъективная оценка ими тех или иных товаров, привычки в потреблении, куда более точно характеризуют возможную реакцию покупателей на тот или иной товар, чем точные количественные оценки сегментов рынка по демографическим или социально-экономическим признакам.

*Субъективными специфическими признаками* сегментирования рынка являются психографические и поведенческие признаки.

**Психографическое** сегментирование объединяет целый комплекс характеристик покупателя. Он, в общем, выражается понятием "*образ жизни*". Последний представляет собой, по сути, модель жизни личности, которая выражается в увлечениях, поступках, интересах, мнениях, иерархии потребностей, доминирующем типе отношений с другими людьми и т.п.

Существуют различные способы классификации людей по этим признакам. Так, по одной из них, по определенному образу жизни выделяют следующие группы людей:

"отчаявшиеся" — люди, живущие без смысла в жизни, имеющие склонность к удалению от общества (4%);

"поддерживающие" — люди, которые в жизни пока неудачники, но связи с общественностью поддерживают, чтобы вырваться из нищеты (7%);

"принадлежащие" — люди весьма консервативные, чтящие обычаи, не любящие экспериментировать, предпочитающие приспособляться, а не выделяться (33%);

"соревновательные" — люди с амбициями, стремящиеся "наверх", все время желающие добиться большего (10%);

"благополучные" — люди, которые считают себя счастливыми, "вросли" в общественную систему, довольные жизнью (23%);

"я — себе" — люди, чаще всего молодые, поглощенные собой, капризные (5%);

"переживающие" — люди с богатой внутренней жизнью, которые принимают ее такой, какая она есть (7%);

"социально—сознательные" — люди с высокой степенью социальной ответственности, желающие совершенствовать общественные отношения (9%);

"интегрированные" — люди с вполне зрелой психикой, сочетающие лучшие элементы внутренних устремлений и внешних, общественных факторов (2%).

Приведенная классификация ценна для маркетинга тем, что базируется на идее прохождения каждой личностью разных стадий образа жизни. К примеру, люди из группы "поддерживающие" могут перейти в группы "принадлежащих", "соревновательных", "благополучных". Понятно, что такой подход в определенной степени является спорным. В нем можно заметить некоторые изъяны и противоречия. Однако у нас пока такие исследования не проводились, хотя их необходимость очевидна. Если еще некоторое время назад совсем отрицалось наличие в нашем обществе бродяг, бомжей, деклассированных слоев, организованных преступников, с одной стороны, и подпольных "миллионеров", "воров в законе", мафии — с другой, то теперь об этом говорят и пишут открыто. Осталось сделать следующий шаг — провести конкретные маркетинговые исследования.

**Поведенческие признаки** сегментации (табл. 2-3) являются наиболее образными и, по мнению многих специалистов, составляют наиболее логичную основу для формирования сегментов рынка.

С точки зрения маркетинга, сегментирование по поведенческому признаку позволяет выделить ряд дополнительных и чрезвычайно важных сегментов. Так, с учетом *нормы потребления* (степени использования) товара можно выделить сегменты, редко потребляющие этот товар. Анализ поведения последних может позволить выявить мотивы отказа от покупки, устранить их путем модификации товара или с помощью маркетинговых средств и добиться увеличения объема продаж.

Таблица 2-3

Сегментация потребителей по их поведению на рынке	
Признаки сегментации	Возможные сегменты
Нормы потребления	Не пользующиеся данным товаром, пользующиеся много; средне; мало
Мотивы покупок	Экономия; статус; надежность; престиж и т.д.
Степень нуждаемости в товаре	Нужен постоянно; нужен время от времени; никогда не требуется
Поиск выгод	Поиск на рынке товаров высокого качества; хорошего обслуживания; более низкой, чем обычно цены
Степень готовности купить товар	Не желающие покупать; не готовы купить в настоящее время; недостаточно информированы, чтобы купить; интересующиеся товаром; стремящиеся купить; обязательно покупающие
Эмоциональное отношение к товару	Положительное; безразличное; негативное, враждебное
Чувствительность к цене	Индифферентен; предпочитает низкие цены; предпочитает высокие цены (как показатель качества); избегает очень высоких цен
Чувствительность к рекламе	Индифферентен; чувствителен к небольшой рекламе; чувствителен к широкой рекламе
Чувствительность к обслуживанию	Индифферентен; весьма зависим от хорошего обслуживания

Очень важной является сегментация по *степени готовности потребителей к позитивному восприятию новых товаров*. По этому признаку сложилось достаточно устойчивое деление потребителей. "Абсолютные новаторы" — это люди, склонные к риску, стремящиеся первыми попробовать новый товар; они составляют весьма незначительную долю на рынке — около 2,5%. Но именно на них ориентирована реклама товара, впервые внедряемого на рынок. Однако не они, а "относительные новаторы", т.е. люди быстро, но с осторожностью воспринимающие новинки, выступают обычно лидерами формирования общественного мнения (около 13,5%). "Раннее большинство" и "запоздалое большинство", составляющие по 34%, принимают новинку соответственно после длительного обдумывания или после того, как общество уже признает товар достойным. "Консерваторы" составляют около 16%, в том числе "абсолютные консерваторы" — около 3%. Они упорно сопротивляются переменам и часто принимают товар только тогда, когда он уже вытесняется с рынка другим новым товаром. Поэтому на стадии спада реклама начинает ориентироваться именно на таких покупателей, подчеркивая испытанность данного товара временем, его традиционность.

В зависимости от отношения к товару покупателей можно разделить на следующие сегменты: *неосведомленный*, который ничего не знает о товаре, а поэтому и не испытывает желания его приобрести; *осведомленный* — знающий только то, что товар существует, но не знакомый с его потребительскими свойствами; *понимающий*, который имеет представление о достоинствах товара, его функциях и удовлетворяемых им потребностях, но не уверен в том, что он превосходит конкурирующие товары; *убежденный*, который осознал преимущества предлагаемого товара, но по каким-либо причинам (финансовое положение, сезонность потребления и др.) еще не покупает его; *действующий* — приобретающий и использующий товар.

По степени приверженности покупателей к товару (определенной товарной марке) можно выделить такие сегменты, как: *безоговорочные приверженцы* — потребители, которые все время покупают товар одной и той же модели или фирмы; *терпимые приверженцы* — которые делят свои симпатии между двумя-тремя товарными марками; *непостоянные приверженцы* — переносящие свои предпочтения с одной товарной марки на другую; *"странники"* — потребители, не проявляющие приверженности ни к одному из марочных товаров.

Любой рынок состоит из разных численных сочетаний покупателей этих четырех типов. И если на рынках со сформировавшейся безоговорочной марочной приверженностью делать практически

нечего, то на других, предложив соответствующий товар, предприятие может в перспективе привлечь покупателей на свою сторону.

Одинаковых, типовых подходов к сегментированию рынка в природе не существует. Каждое предприятие в зависимости от задач и направлений деятельности, особенностей товаров и других факторов разрабатывает и использует свои собственные признаки сегментирования. Искусство маркетинга как раз и состоит в том, чтобы подобрать для конкретного предприятия признаки, позволяющие точно определить, какой сегмент рынка в наибольшей мере отвечает специфике деятельности этого предприятия, где можно наилучшим образом использовать его возможности и сильные стороны. Целесообразно использовать сочетание различных признаков сегментирования. Так, можно говорить о сегменте рынка одежды для молодежи определенного города. Другой пример — сегмент потребителей старшего возраста, приобретающих продукты питания в магазинах диетических продуктов.

*Успешно проведенное сегментирование позволяет получить хорошие коммерческие результаты.* Это связано с тем, что, как правило, лишь небольшая часть покупателей обеспечивает получение предприятием наибольшей части его доходов. Это явление, как мы уже об этом говорили, называют эффектом Парето, или правилом 80/20 (20% покупателей обеспечивают получение 80% доходов). Эффект Парето имеет место практически на всех рынках. В чем важность этого феномена?

Определенно можно сказать — это вовсе не означает, что фирма должна отказаться от 80% своих покупателей, которые обеспечивают ей лишь 20% доходов. Почему? Во-первых, эти покупатели вносят все-таки довольно существенный вклад в общий объем продаж. Во-вторых, правило 80/20 почти наверняка будет действовать и для оставшихся 80% покупателей (если отбросить 20%), т.е. так можно действовать до бесконечности, пока не останется только один покупатель. Главная ценность анализа, проводимого на основе эффекта Парето, состоит в том, что он может способствовать выявлению направлений деятельности, которым предприятие должно уделить наибольшее внимание. Существует, однако, опасность неправильного проведения этого анализа, обусловленная тем, что он носит статичный характер. Другими словами, надо иметь в виду тот факт, что среди этих 80% так называемых неэффективных покупателей или даже среди более многочисленных групп населения, которые вообще не приобретают предлагаемые товары в настоящее время, могут в более далекой перспективе оказаться самые потенциально выгодные покупатели.

### 2.4.3. Выбор целевого рынка

Следующим шагом после выявления рыночных сегментов является определение степени их привлекательности, т.е. выбор целевых рынков и маркетинговых стратегий.

Выбору целевого рынка необходимо уделять серьезное внимание, так как от сделанного выбора в большой мере зависит эффективность всей последующей деятельности предприятия. Вообще говоря, прежде чем принять решение о выборе того или иного рынка в качестве полевого, необходимо ответить на следующие вопросы: каковы нужды и ожидания потребителей? в состоянии ли фирма удовлетворить их? сможет ли фирма сделать это лучше, чем конкуренты? достигнет ли она при этом поставленных целей?

Проблема выбора всегда сложна. Чтобы не оказаться в положении печально знаменитого Буриданова осла, который умер от голода, находясь посередине двух охапок сена, бесконечно решая, к какой из них подойти, целесообразно придерживаться определенной последовательности выбора целевого рынка, а именно:

1. Определить потенциал сегмента рынка.
2. Оценить доступность и существенность сегмента рынка.
3. Проанализировать возможность освоения сегмента рынка.

Потенциал сегмента рынка характеризуется его количественными параметрами, т.е. емкостью. Он показывает, сколько изделий и какой общей стоимостью может быть на нем реализовано, какое количество потенциальных потребителей имеется, на какой площади они проживают и т.д. Сегмент рынка должен быть изначально достаточно емким, чтобы можно было покрыть издержки, связанные с внедрением и работой на рынке, и получить прибыль, кроме того, он должен иметь перспективы дальнейшего роста. Исходя из этих параметров предприятие должно решить, какие производственные мощности следует ориентировать на данный сегмент, каковы должны быть размеры сбытовой сети и т.д.

Для оценки доступности сегмента рынка для предприятия необходимо получить информацию о том, есть ли принципиальная возможность начать внедрение и продвижение своих товаров на том или ином сегменте рынка. Следует также выяснить, какие существуют правила торговли, входные барьеры, можно ли использовать действующие каналы сбыта или предстоит позаботиться о формировании своей сбытовой сети, налаживании контрактов с торговыми посредниками или о

строительстве собственных магазинов и складов. Потребители в сегменте должны быть "легко достижимыми" с помощью комплекса применяемых предприятием маркетинговых средств.

Оценка важности сегмента предполагает определение того, насколько реально ту или иную группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам. Следует выяснить, устойчивы ли потребности сегмента в отношении предлагаемого товара. В противном случае можно попасть в сегмент, где конкуренты имеют прочные позиции, или предложить товар с нечеткими, размытыми адресными характеристиками, который не будет признан потребителями.

Анализ возможностей освоения сегмента рынка предполагает следующую последовательность основных мероприятий:

1. *Анализ риска.* Риск выхода на рынок определяется путем суммирования весов факторов риска. Такой подсчет ведется отдельно для различных сегментов и в итоге выбирается тот, у которого полученная сумма меньше, чем у других. За рубежом анализ риска проводится либо самим предприятием (тогда оно само задает факторы риска на рынке), либо с помощью специализированных консалтинговых и маркетинговых фирм.

2. *Изучение действующих на рынке норм, правил и стандартов,* от требований которых нельзя отступать, а также систем и порядка сертификации продукции.

3. *Определение конкурентоспособности товара.*

4. *Выявление позиции основных конкурентов.* Особенно важно определить, кто может стать конкурентом в будущем, каковы его сильные и слабые стороны. На основе изучения позиции конкурентов определяются ключевые факторы успеха, т.е. те вытекающие из требования рынка факторы, которые могут дать возможность предприятию добиться явных преимуществ перед конкурентами.

5. *Определение возможной реакции конкурентов* на появление на рынке нового предприятия. Последнее должно быть уверено, что конкуренты не смогут предпринять такие ответные действия, благодаря которым оно может быть вытеснено с рынка. Здесь неоценимую помощь окажет хорошее знание конкурентов. Например, конкурент, не располагающий достаточными производственными мощностями, не сможет в ответ на появление новой фирмы провести снижение цен на свой товар. Он также не сможет резко снизить издержки производства, если давно не осуществлял капиталовложений в обновление своего производства и т.д. Предприятие должно также четко представлять, как скажется на его положении тот или иной ход конкурента и чем оно сможет ответить на него, чтобы не быть вытесненным с рынка, по крайней мере, в течение определенного отрезка времени. Например, важно знать, можно ли снизить цену на товар в ответ на снижение цен конкурентами.

6. *Определение возможного объема продаж.* Это необходимо фирме для того, чтобы обрести уверенность в том, что при выходе на рынок она сможет покрыть свои издержки, получить прибыль и реализовать другие стоящие перед ней цели. Здесь необходимо оценить доли рынка, занимаемые конкурентами, и тенденции их изменения. На основе этого следует произвести расчет доли рынка, которую сможет занять фирма, пользуясь доступными ей возможностями и маркетинговыми средствами. Например, если товар предприятия по многим показателям не хуже, а по некоторым лучше товара конкурента (с точки зрения потребителя), если предприятие способно разработать соответствующий комплекс маркетинга, то оно может рассчитывать примерно на половину занимаемой конкурентом доли рынка.

При расчете доли рынка и возможного объема продаж очень важно правильно осуществить так называемое позиционирование товаров. Его задача — свести к минимуму неопределенность, связанную с товаром. Для этого проводятся различные оценки и предположения, а также проводится тот или иной вид тестирования потребителей (анкетирование, интервьюирование, пробный маркетинг и т.п.). Здесь важно выяснить: каково отношение потребителя к товару и какая из характеристик товара является для потребителя главной (для рекламы); каковы, с точки зрения потребителя, недостатки товара (для его совершенствования и модернизации); какие у товара могут быть дополнительные свойства, выгодно отличающие его от товара конкурентов (для рекламы и совершенствования товара); какую цену дает потребитель за товар (для расчета затрат и доходов и для ценовой политики); чем привлекательны для потребителя товары конкурентов; где, как, при каких условиях потребитель собирается использовать товар (для рекламы и доработки товара); где потребителю удобно приобретать товар (для выбора каналов сбыта); из каких источников потребитель получает информацию о товаре (для формирования спроса и стимулирования сбыта) и т.д.

7. *Определение прибыльности* предполагает установление того, насколько рентабельной будет для предприятия работа на выделенный сегмент рынка. Обычно предприятие для оценки прибыльности того или иного сегмента рынка использует стандартные методы расчета соответствующих показателей: нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, размера дивидендов

на акцию, величины прироста общей массы прибыли предприятия. Выбор показателей зависит от специфики хозяйственной деятельности конкретной фирмы.

На основе проведенных мероприятий делается окончательный вывод о выборе исследуемого сегмента рынка в качестве целевого. Причем предлагаемая последовательность не является жесткой. Мероприятия можно менять местами или проводить параллельно.

При поиске оптимального числа сегментов рынка можно пользоваться двумя методами: концентрированным или дисперсным. Концентрированный метод, или "метод муравья", предполагает последовательную, от одного сегмента к другому, поисковую работу. Этот метод не отличается быстротой, однако не требует значительных затрат. Дисперсный метод, или "метод стрекозы", реализуется путем проб и ошибок. Он предполагает выход фирмы сразу на максимально возможное число сегментов рынка с тем, чтобы впоследствии постепенно осуществить отбор наиболее выгодных рыночных сегментов.

При оценке степени привлекательности различных рыночных сегментов, удовлетворяющих требованиям успешного сегментирования, учитываются следующие три главных фактора: размер сегмента и скорость его изменения (роста, уменьшения); структурная привлекательность сегмента; цели и ресурсы организации, осваивающей сегмент. Структурная привлекательность рыночного сегмента определяется уровнем конкуренции, возможностью замены продукта на принципиально новый продукт, удовлетворяющий тем же потребностям, силой позиций покупателей и силой позиций поставщиков и комплектующих и ресурсов по отношению к рассматриваемой организации, конкурентоспособностью рассматриваемых продуктов на этих сегментах.

Даже если рыночный сегмент характеризуется нужными размерами и скоростью роста и обладает достаточной структурной привлекательностью, необходимо принимать в расчет цели и ресурсы организации, несовпадение целей долгосрочного развития организации с текущими целями ее деятельности на конкретном рыночном сегменте. Возможна нехватка ресурсов для обеспечения преимуществ в конкурентной борьбе.

Далее организация должна решить, какие из проанализированных рыночных сегментов она должна выбрать и рассматривать в качестве целевых рынков. Здесь существуют следующие варианты:

1. Сконцентрировать усилия, направленные на реализацию одного продукта на одном рыночном сегменте.
2. Предложить один продукт всем рыночным сегментам (продуктовая специализация).
3. Предложить все продукты одному рынку (рыночная специализация).
4. Для некоторых выбранных рыночных сегментов предложить различные продукты (селективная специализация).
5. Не учитывать результаты сегментации и поставлять на весь рынок все выпускаемые продукты. Такая стратегия прежде всего используется в случае, если не удалось выявить рыночные сегменты с различным профилем реакции потребителей, и/или если сегменты, рассмотренные по отдельности, малочисленны и не представляют интереса для коммерческого освоения.

На выбранных целевых рынках могут использоваться следующие типы стратегий: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг.

**Недифференцированный маркетинг** — стратегия деятельности на рынке, при которой организация игнорирует различия между разными рыночными сегментами и выходит на весь рынок с одним продуктом. Организация, скорее, фокусирует свое внимание на том, что является общим в потребностях потребителей, нежели на том, чем они отличаются друг от друга. Используются массовые системы товародвижения и массовые рекламные кампании. Таким образом, достигается экономия затрат.

**Дифференцированный маркетинг** — стратегия деятельности на рынке, при которой организация решает действовать на нескольких сегментах со специально для них разработанными продуктами. Предлагая разнообразные продукты и комплекс маркетинга, организация рассчитывает достигнуть большего объема продаж и завоевать более сильную позицию на каждом рыночном сегменте, чем конкуренты. Хотя дифференцированный маркетинг обычно обеспечивает более высокий объем реализации по сравнению с недифференцированным, затраты на его реализацию являются более высокими.

**Концентрированный маркетинг** — стратегия деятельности на рынке, при которой организация имеет большую рыночную долю на одном или нескольких субрынках (рыночных нишах) в противовес сосредоточению усилий на небольшой доле большого рынка. Этот вид маркетинга привлекателен для организаций с ограниченными ресурсами, для малого бизнеса. Использование концентрированного маркетинга требует глубокого знания узких рыночных сегментов и высокой репутации продукта на этих сегментах.

При оценке и выборе рыночных сегментов в случае, когда предполагается осваивать параллельно несколько сегментов, необходимо стараться уменьшить суммарные затраты за счет возможного увеличения объема выпуска продукции, совмещения, операций по хранению и транспортировке продукции, а также проведения скоординированных рекламных компаний и т.п.

#### 2.4.4. Позиционирование товаров

Концепция позиционирования товаров и услуг является достаточно новым теоретическим достижением в маркетинговом инструментарии. Впервые она была выдвинута в 1979 г. в работе Эла Раиса и Джека Траута "Позиционирование: битва за ваше сознание", которая сразу стала классической и впоследствии была детализирована в еще двух книгах тех же авторов.

Основоположники теории позиционирования определяли его как "создание для товара определенной позиции среди конкурирующих товаров, своеобразной ниши, которая нашла бы отражение в иерархии ценностей, созданной в сознании потенциального покупателя. Разработка такого имиджа товара, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов".\*

---

\* Ries A., Trout J. Positioning The Battle for Your Mind. N.Y., McGraw-Hill, 1979; Bottom-Up Marketing, 1990.

Схожее определение позиционирования дает Игорь Викентьев, который для уточнения вводит понятие стереотипа: "Позиционирование — система стереотипов клиента относительно объекта, что делает этот объект минимально понятным, неопасным, отличным от других. Это ответы на типовые вопросы об объекте, которые может дать клиент".\*

---

\* Викентьев И.Л. Приемы рекламы и *public relations*: 215 примеров, 130 практических задач и 15 практических приложений СПб.: Изд-во ТОО."ТРИЗ-шанс", 1995.

Здесь подчеркнута мысль, что в результате позиционирования возникает образ товара в сознании покупателя, который может находиться с тем образом товара, который пытается создать производитель, в самых причудливых отношениях. В этом случае большинству товаров придается символическое значение и именно в точном нахождении символического образа товара в целевой аудитории — брэнда, и его словесной и визуальной составляющих (брэнд-нейма и брэнд-имиджа) и состоит суть позиционирования.

Вот, например, как об этом говорит видный британский специалист в области политических коммуникаций Брэндан Брюс, связывая между собой процедуры сегментирования и позиционирования: "Позиционирование — это четкий анализ того, для чего и для кого нужна данная марка (или компания, человек, политическая партия и т.д.), почему кто-либо может быть заинтересован в ее выборе".\* На первый из этих вопросов труднее всего дать ответ, хотя может показаться иначе. И в политике, и в бизнесе именно здесь имиджмейкеры тратят больше всего времени, значительно больше, чем в технике реализации выбранного типа рекламы. *Процесс начинается с определения функциональных и психологических преимуществ данной марки.*

---

\* Bruce B. Images of Power. How The Ima-makers Shape Our Leaders. London, 1992, p. 87—88.

"Определенный продукт или услуга имеют функциональные преимущества, которые удовлетворяют базовую потребность. Еда дает насыщение, одежда и дома — тепло, машины перемещают в пространстве и т.д. Но каждый из них имеет и психологическое преимущество, которое соответствует базовому желанию. Черная икра выполняет желание человека жить в роскоши, мода "от кутюр" — желание индивидуализации или престижа, а "Роллс-Ройс" — желание того, чтобы тобою восхищались. Психологическое преимущество представляет собой наиболее важный аспект многих марок, поскольку функциональная ценность часто является лишь доказательством того, что это преимущество обладает достоверностью. Тот факт, что "Феррари" разгоняется за 5,8 сек (на маркетинговом жаргоне это зовется характеристикой) доказывает лишь, что эта машина является наиболее впечатляющим объектом на четырех колесах, который можно купить за деньги. Рекламируемая скорость разгона автомобиля соответствует действительности, но совсем не поэтому кто-либо решается заплатить 123 тыс. фунтов стерлингов за этого "красного зверя".\*

---

\* Там же.

Итак, мотивы покупки в целевой группе при позиционировании должны быть подкреплены маркетинговыми характеристиками товара и его конкурентными преимуществами и особенностями. При этом, как правило, выделяется семь условий, необходимых для выбора правильного позиционирования на рынке:

- хорошо понимать реальные позиции марки в сознании покупателя (т.е. степени известности брэнда и степени лояльности брэндру);
- знать позиционирование конкурирующих марок, особенно главных конкурентов;
- выбрать собственную позицию и аргументы для ее обоснования (т.е. маркетинговые характеристики + мотивы покупки = позиционирование = рекламная аргументация);
- оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции;
- убедиться в том, что марка обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании покупателя;
- оценить уязвимость позиционирования (достаточно ли у нас ресурсов, чтобы занять и защитить выбранную позицию);
- убедиться в согласованности выбранного позиционирования с другими маркетинговыми факторами (ценой, коммуникацией и сбытом).

Что касается выбора стратегий позиционирования, то здесь можно исходить из нескольких оснований — мотивы покупки, конкурентные преимущества товара, символическая ценность товара, наличие дополнительных удобств или услуг, сервисное обслуживание, гарантии, отличия от конкурирующих марок (последнюю стратегию называют "отстройка от конкурента"). Так, Джон Винд\* выделяет шесть альтернативных способов позиционирования марки:

- позиционирование, основанное на отличительном качестве товара;
- позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы;
- позиционирование, основанное на особом способе использования;
- позиционирование, ориентированное на определенную категорию покупателей;
- позиционирование по отношению к конкурирующей марке;
- позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.

\* Wind J.Y. Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Reading, Mass., Addison Wesley, 1982.

Таким образом, позиционирование тесно связано с брэндингом, о котором пойдет речь далее. Стратегия позиционирования товара или услуги — пограничная область между маркетинговыми исследованиями и рекламным креативом, здесь исследовательские концепции необходимо перевести в адекватные им словесные и визуальные образцы.

Верный выбор мотивов позиционирования — сложнейший процесс, зависящий от вида товара, типа целевой группы, положения товара в ряду конкурирующих товаров и многого другого.

#### 2.4.5. Брэндинг

Брэндинг (*branding*) как наука и искусство создания долгосрочного покупательского предпочтения данной товарной марки среди конкурирующих товаров возник в США в 30-е годы в компаниях "Проктер энд Гэмбл" и "Дженерал фудс". С тех пор брэндинг и его организационно-функциональное воплощение — "марочный принцип" управления маркетингом в компании-производителе (*brand management*) — стали неотъемлемыми инструментами маркетинга (прежде всего его североамериканской школы). За последние пять лет техника брэндинга стала находить применение и в России, сначала в деятельности транснациональных корпораций, продвигающих на нашем рынке свои мегабрэнды, а затем к ней стали все внимательнее приглядываться и использовать отечественные производители потребительских товаров.

Как множество ключевых понятий маркетинга и рекламы термин "бренд" не имеет точного эквивалента в русском языке. Наиболее близкий — образ марки данного товара (услуги) в сознании покупателя, выделяющий его в ряду конкурирующих. С точки зрения воздействия на покупателя, бренд можно подразделить на брэнд-нейм (*brand-name*) — словесную часть марки, или словесный товарный знак (которым он становится после правовой регистрации), и брэнд-имидж (*brand-image*) — визуальный образ марки, формируемый рекламой в восприятии покупателя и также включающий изобразительный образ товарного знака. Естественно, что далеко не каждый товарный знак может стать брендом — для этого он должен приобрести известность на рынке и доверие у покупателя.

Следует также заметить, что известность марки у покупателей — "сила брэнда", хотя и в достаточной степени субъективное, но измеряемое понятие, результатом которого становится стоимостная оценка брэнда (*brand value*) и оценка степени "продвинутости" брэнда (*brand development index*), вырабатываемая на основе замеров степени известности брэнда у покупателей (*level of consumer awareness*) по отдельным регионам или целевым группам и степени "вовлеченности

в потребление брэнда" (или "лояльности брэндру" (*brand loyalty*)) в целевой группе и ее отдельных сегментах.

Основы теории брэндинга были заложены и развиты профессором Калифорнийского университета Дэвидом Аакером, автором восьми монографий и более чем 70 статей на эту тему.\* Позднее различные аспекты теории брэндинга были развиты в работах таких специалистов, как Якоб Якоби и Роберт Чеснут, Вильям Вейлбахер, Дэвид Хэйг.\*\*

---

\* Aaker D. *Managing Brand Equity. Capitalizing on The Value of Brand Name*. N.Y. Macmillan, 1991; Aaker D. and Alex Biel. *Advertising and Building Strong Brands*. Cambridge, Lexington Books, 1992.

\*\* См.: Jacoby J. and Chestnut R. *Brand Loyalty. Measurement and Management*. N.Y., John Wiley and Sons, 1978; Weilbahr W. *Brand Marketing*. Chicago, NTS Business Books, 1995; Haigh D. *Brand Valuation*. A. Review of Current Practice, London, Institute of Practitioners in Advertising, 1996. Иевлев В.Ю. Товарный знак и продвижение товара на российском рынке/Маркетинг и маркетинговые исследования. 1997. № 3(9). С. 36-37.

Различные определения понятия "бренд" включают девять основных аспектов, ниже ранжированных по мере их возникновения в литературе по теории брэндинга: образ марки в сознании покупателя (1956); механизм дифференциации товаров (1960); средство индивидуализации (1985); добавочная стоимость товара (1986); правовой инструмент (1987); идентификация товара покупателем (1991); идентификация компании-производителя (1992); система поддержания идентичности товара (1992); сущность, развивающаяся во времени, — от марки как концепции производителя до воспринятых покупателем функциональных и эмоциональных элементов товара (1996). Зарубежная маркетинговая практика накопила солидный опыт в деле разработки и формирования у населения образа фирменного товара — бренд-имиджа (*brand image*), технология создания и внедрения которого получила название брэндинга (*branding*).

**Брэндинг** — это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения товара, основанная на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов и мероприятий "сейлз промоушн", а также других элементов рекламной деятельности, объединенных определенной идеей и характерным унифицированным оформлением, выделяющих товар среди конкурирующих товаров и создающих его образ.

Внедренный в умы потребителей бренд-имидж товара позволяет фирме-производителю добиться у них ощущения его особой ценности. Так, аналогичные по качеству духи могут иметь цены, на порядок отличающиеся друг от друга, тем не менее, больший сбыт нередко получают более дорогие. Значит, они имеют какие-то неосознанные преимущества. Таким образом, ценность товара в глазах потребителей создают не только осязаемые, но и неосязаемые факторы — конкретные свойства и нечто формирующее его привлекательность.

Это нечто, заключающееся в воплощенной в рекламе идее, выделяющей товар среди конкурирующих товаров и объединяющей физические, эстетические, рациональные и эмоциональные элементы, соответствует ожиданиям потребителей, является интеллектуальной собственностью и защищается законом.

Барри Дей из транснациональной рекламной корпорации "Мак-кэн Эриксон" дал удачное определение интеллектуальной собственности в брэнде: "*Элемент в коммуникации, который уникален, запоминаем и неразрывно связан именно с этим брэндом и никаким другим*". Эти относящиеся к брэндру элементы включают фразу, мелодию, юмор, символы или другие визуальные элементы, графику и цвет, персонажи людей или животных, стиль жизни, запоминающиеся рекламные идеи, соответствующую ауру. *В маркетинговой практике технология брэндинга основывается на формировании визуальными, вербальными средствами и организационными действиями фирмы, производящей или продающей товар, определенной для него ниши — позиции, подчеркивающей смысл предпочтительности рекламируемого товара.*

Организационные действия, о которых идет речь, усиливают массовое восприятие бренд-имиджа, созданное текстовым и художественным оформлением товарного знака, упаковки и рекламной продукции, и осуществляются по всей цепочке движения товара от производителя к потребителю, особенно в местах продажи и послепродажного обслуживания. Так, на бренд-имидж влияют квалификация агентов по продаже, уровень сервиса, престижность и оформление мест реализации товаров, содержание опубликованных в средствах массовой информации материалов, посвященных фирменному товару и работе с ним, и т.д. Важную роль играет длительность его присутствия и степень известности на рынке. Ценность брэндру добавляют и организационные факторы. Престижность товара, являющаяся основой его фирменности и представленная комплексным символом, создающим его репутацию, формируется как бы на трех уровнях.

Первый уровень — это фон, или *особенности страны, местности, отрасли, где товар произведен*. Франция известна высокой модой, Италия — изысканным дизайном, Швейцария — точностью, Германия — добротностью. Мозельские, рейнские, бургундские, калифорнийские вина или шотландское виски признаны во всем мире и покупаются в первую очередь потому, что они произведены в соответствующих регионах. Не вызывает сомнений качество бельгийской стали, швейцарских сыров.

Второй уровень — это *авторитет фирмы-производителя*. Специалисты предпочитают компьютеры признанных компаний, таких, как ИБМ, "Компак" или "Эппл", Меломаны — пользующиеся спросом магнитофоны и музыкальные центры, например, выпускаемые корпорациями "Текникс", "Панасоник". Привлекательна одежда от Кардена, Диора...

Третий уровень — это престижность, формируемая брэндингом, в частности, использующим два предыдущих направления, создающим и поддерживающим долгосрочную репутацию товара, даже если он модифицируется в соответствии с требованиями времени или конъюнктурой рынка.

В нашу динамичную эпоху, когда постоянно меняются и рыночная среда, и психология потребителей, грамотная работа в области брэндинга нередко предполагает планирование на много лет вперед — в некоторых случаях на 15—20 лет (на срок защиты интеллектуальной собственности, — баланса между консенсусом и компромиссом, т.е. между привычным и новым, необычным. Ведь время обесценивает брэнд, и он поддерживается новациями, сохраняющимися и усиливающими в глазах потребителей ощущение особой ценности рекламируемого товара.

Иногда обстоятельства заставляют производителя полностью менять брэнд-имидж своих изделий, что порой требует от него определенной смелости. Недавно произошла смена товарного знака южно-корейской электронной фирмы "Голдстар" на "Эл-Джи электроникс", так как прежний знак у многих ассоциировался с китайскими изделиями, не отличающимися высоким качеством. Таким образом, был внедрен брэнд современной компании, вступающей в XXI в.

Можно привести примеры, когда брэнд-имидж, наоборот, не меняется в течение длительного времени. Так, у дамских сигарет "Вирджиния слимз" давно поддерживается образ атрибута эмансипированной женщины, сохраняются форма бутылки и старомодный товарный знак "Кока-колы".

Существует несколько путей усиления воздействия брэнда на потребителей: изменить свойства товара, цену, упаковку, рекламу, распределение (например, продавать только в фирменных или специализированных магазинах). Но эти изменения ни в коем случае не могут быть спонтанными, умозрительными. Им обычно предшествуют измерения, тесты, исследования, позволяющие определить пути достижения благоприятной реакции потенциальных покупателей. Очень важны знание динамики их запросов, нужд, желаний, ожиданий, а также хороший вкус, особенно в дизайне, моде. Словом, отличие должно быть ощутимым и стимулирующим.

Если товару на рынке сопутствуют успех, высокая репутация, всегда найдутся конкуренты, повторяющие его пользующийся популярностью образ или под него подстраивающиеся. В мировой практике такая недобросовестная конкуренция обозначается характерным термином *"me too"* — "я тоже". Грамотно организованный брэндинг, представляющий собой постоянно развивающуюся деятельность, помогает оградить производителя от подобных действий, отсечь его товар от "прилипал", часто разрушающих установившийся благоприятный имидж.

Нетрудно заметить, что брэндинг отражает стремление рекламодателя сформировать функциональную, развивающуюся во времени систему рекламного информирования, обеспечивающего восприятие потребителями "фирменности" товара. Это является предпосылкой его масштабного сбыта с максимальной прибылью. Для создания такой "фирменности" представление ценности брэнда должно основываться на четко сформулированной и понятной для рекламной аудитории позиции товара.

Очевидно, что центром, основой персонализации и идентификации фирменного товара является наименование — словесный товарный знак, передающий определенное рекламное послание потребителю и способствующий положительному восприятию или, наоборот, отторжению брэнда. Это наименование, в первую очередь, является неосязаемым активом фирмы, производящей товар, защищенным и растущим в цене. Оно не только позиционирует изделие или услугу среди аналогов, но и помогает потребителю запомнить и выделить товар в ряду его конкурентов, выдерживая испытание временем.

Все элементы брэндинга, по сути дела, являются составляющими мифа — позиция товара, ее литературное оформление, выбранная символика, художественно-графическое представление, упаковка, антураж реализации, даже выбор рекламоносителей. Брэндинг — концентрация усилий творцов рекламы в создании мифа.

Теперь, когда понятны суть и особенности брэндинга; разберемся в технологии и этапах создания брэнд-имиджа, т.е. в логике и последовательности решения задачи по формированию

активно и доходчиво поданного, долгосрочно выполняющего свои функции персонализированного образа товара.

*Первый этап* — выделение не изменяющейся в течение времени основы представления товара, т.е. формулы брэнда. В идеале она концентрируется в одном слове, выражающем его сущность.

*Второй этап* — анализ микро- и макровлияния максимального количества относящихся к делу факторов. Изучаются маркетинговое окружение (экономические, политические, технологические и другие особенности и тенденции рынка), конкуренция (прямые конкуренты в том же сегменте потребительского рынка и косвенные вне этого сегмента), ценность брэнда для потребителя (социологические и психологические особенности, историческое, культурное влияние, восприятие образа, его персонализация (идентификация), динамика рыночной среды (изменения отношений и ожиданий потребителей к реальным свойствам товара и мифологизированным, создаваемым брэндом, влияние на эти изменения рекламных кампаний и отдельных мероприятий).

*Третий этап* — формирование на базе данных, полученных в результате качественных и количественных исследований, моделирования рыночной ситуации, изучения творческих работ, даже архивного анализа, исходной информации, позволяющей ответить на следующие вопросы: какое положение занимает товар среди своих конкурентов? почему? какое более предпочтительное положение он мог бы занять? как этого добиться?

*Четвертый этап* — выделение квинтэссенции, т.е. рекламной идеи брэнда и ее реализация через рациональное и одновременно эмоциональное текстовое и художественно-графическое воплощение в разнообразных формах, методах и элементах рекламы. Новая интерпретация брэнда, в сущности, дает новый импульс сбыту известного товара.

Поддержание в течение длительного времени предпочтительности брэнда достигается систематическим добавлением элементов, увеличивающих ценность товара в глазах потребителей. Так, реклама спортивных товаров предлагает населению новые ракурсы их использования, например, для отдыха. С помощью брэндинга можно достичь многого. В частности, он позволяет:

поддерживать запланированный объем продаж на конкретном рынке и реализовывать на нем долгосрочную программу по созданию и закреплению в сознании потребителей образа товара или товарного семейства;

обеспечивать повышенную прибыльность путем расширения в товарном семействе ассортимента товаров и знаний об их общих, представляемых брэндом предпочтительных свойствах (например, "экзотическом, привлекающем" запахе парфюмерных изделий, замаркированных определенным товарным знаком, — одеколону, крема для бритья, туалетной воды и т.д.);

отражать в рекламной продукции культуру, историю, традиции страны, региона, города, где изготовлен товар, учитывать запросы потребителей, для которых он предназначен, а также особенности территории, на которой он продается.

Кроме того, технология брэндинга позволяет эффективно использовать в рекламе три весьма важных для обращения к рекламной аудитории фактора — исторические корни, реалии сегодняшнего дня и прогнозы на будущее.

Первый позволяет учитывать ценности, которых традиционно придерживается потребитель, например, из-за национального чувства или стремления к экзотике, подражания представителям референтной группы, т.е. лицам, которые для многих служат эталоном — артистам, спортсменам, общественным деятелям и т.д. Второй дает возможность гибко реагировать на изменения, происходящие в массовом сознании. Третий позволяет улавливать тенденции сдвигов в социально-психологической и культурной среде, демонстрируя добрые намерения производителя, а также его желание идти навстречу нуждам и желаниям потребителя.

В деятельности ведущих зарубежных фирм становится все более очевидным смещение деловой активности из области маркетинга, связанного со свойствами и особенностями конкретного товара, в область так называемого брэнд-маркетинга, о чем свидетельствуют данные табл. 2-4.

**Таблица 2-4**

Динамика маркетинговой и рекламной стратегии			
Параметры	Годы		
	60-е	70-е	80-е
Маркетинговые особенности	Рост	Структурные кризисы	Стагнация, медленный рост
Стратегия	Экспансия	Экономика ресурсов	Конкуренция, работа на преимущества товара
Стратегическая	Требования	Увеличение	Физическая и

направленность рынка      прибыльности      творческая  
дифференциация брендов

Объяснение этому феномену дал один из патриархов международного бизнеса, исполнительный президент транснациональной корпорации "Нестле", проработавший в ней около 40 лет, Камилло Пагано. Он соотнес ключевые изменения, произошедшие на мировом рынке, с риторическими, но естественно возникающими вопросами, связанными с проблемами сбыта:

«Если предлагаемые на рынке многочисленные аналогичные товары практически ничем не отличаются друг от друга, что связано с легкостью перехода идей и технологий через границы, как заставить потребителя покупать мой товар, а не товар конкурента?»

Если произошла демассификация потребительского рынка и он разделился на множество сегментов, как выделить того потребителя, который действительно имеет интерес к моему товару?

Если производитель вынужден сегментировать свой продукт, потакая различиям и даже нюансам потребительского спроса, как сделать прибыльным сбыт многочисленных аналогичных товаров, каждый из которых выпускается в объемах, существенно меньших, чем все они, вместе взятые?

В условиях интенсивного обновления появляющейся на рынке продукции, постоянного изменения в лучшую сторону ее потребительских свойств как добиться успеха и быстрой отдачи от вынужденных денежных вложений в совершенствование товара?

В маргинальных условиях реализации, в которых находится большинство производителей, как я смогу прибыльно торговать своим товаром, избегнув конфронтации с конкурентами, но получая больший доход, чем они?

При повсеместной инфляции обычного рекламного воздействия на потребителя через средства массовой информации как я смогу добиться большей эффективности маркетинговых коммуникаций и долгосрочной ценности моего бренда?

Сконцентрировав усилия на решении сиюминутных задач, связанных с реализацией товара, как могу я избежать эрозии моей главной цели — создания сильного долгосрочного бренд-имиджа?»

Усиленное воздействие бренд-имиджа достигается использованием в рекламной продукции метафор, символов, вызывающих у потребителя интегрированное восприятие различных товаров, замаркированных единым товарным знаком. Престиж фирменных товаров создается также с помощью символов компетентности и высокого уровня технологии изготовителя, гарантии высокого качества.

Эффективный брендинг — дело отнюдь не простое. Его результативность зависит не только от профессиональных знаний и рекламной культуры рекламодателя и рекламного агентства, с которым он сотрудничает, но и от их совместного умения работать с интеллектуальным продуктом — товарными знаками, упаковкой, художественным оформлением, текстами.

На мировом рынке из каждых 20 новых брендов 17 терпят фиаско в основном потому, что большинство рекламодателей, экономя денежные средства, стараются создать "универсальные бренды" для всех без исключения потребителей, не дифференцируя их по сегментам. В результате бренды лишаются индивидуальности, не несут уникальных торговых предложений и не удовлетворяют никого.

Вместе с тем сегодняшние условия реализации на большинстве рынков характеризуются появлением множества нюансов в потребительском спросе. Естественно, возникает вопрос об оптимальном соотношении унификации и индивидуализации в рекламе аналогичных товаров, предназначенных для удовлетворения запросов и ожиданий различных сегментов потребительского рынка, а также реализуемых в различных регионах, население которых имеет разные социально-культурные характеристики.

Под унификацией в нашем случае понимается единообразие визуального или вербального представления рекламного обращения в рекламных материалах, критериями которого являются соблюдение фирменного стиля, использование в иллюстрациях одних и тех же фотографий, персонажей, слоганов, текстов, символов, акцентов и других элементов рекламы.

Унификация способствует узнаваемости и запоминаемости предмета рекламы, существенно снижает расходы на разработку и тиражирование рекламной продукции. Последнее представляется весьма существенным, поскольку стоимость производства рекламы составляет значительную часть стоимости рекламных кампаний и постоянно возрастает. Рекламная идея, выраженная в словесной форме, прежде всего в слогане, в ходе кампании обычно эксплуатируется практически во всех рекламных объявлениях вне зависимости от того, в каких средствах распространения рекламы они размещаются. При создании запоминающегося образа, в частности, когда изделие или услугу рекламируют при участии известных личностей или с помощью героев популярных мультфильмов,

этот образ присутствует в самой разнообразной рекламной продукции, например, не только в рекламных обращениях, но и на упаковке, в сувенирах.

С увеличением степени унификации рекламы уменьшается вероятность "попадания в десятку", так как происходит снижение целевого воздействия на потребительскую аудиторию. Вот почему так остро встает вопрос создания мегабрендов — брендов, которые бы удовлетворяли требованиям многих рынков.

Судить о том, какие результаты принес брэндинг, можно, ответив на следующие вопросы: достигнуты ли полная индивидуализация и персонализация товара или товарного семейства, выделяющие его среди конкурентов? внес ли брэндинг новое, отличное от конкурентов эффективное обращение к здравому смыслу и эмоциям? приходит ли на ум потребителям первым именно тот товар, в рекламе которого применили технологию брэндинга?

Огромное значение в создании эффективного брэнда имеет товарный знак. Представляется важным и актуальным отслеживание комплекса отношений между товарным знаком и брэндом, оценка возможности защиты отдельных "брендоформирующих" элементов на основе действующего законодательства о товарных знаках. Бесспорно, компонентами создания эффективного брэнда являются рекламный образ, цвет, шрифт, упаковка товара, слоган и др. Однако, несомненно то, что именно товарный знак и, прежде всего, словесный является наиболее сильным и запоминающимся "идентификатором" конкретного товара в сознании покупателя. Так, например, видный голландский специалист Каспер Веркман выделяет такие функции товарных знаков, как давать товарам имена, облегчать опознавание и запоминание товара, указывать на происхождение товара, символизировать гарантированное качество товара, сообщать информацию о нем и стимулировать желание его купить.\*

---

\* Веркман К. Товарные знаки. Создание, психология, восприятие. —М.: Прогресс, 1986.

#### 2.4.6. Комплекс маркетинга

Очевидно, что максимальный спрос на товары компании возникнет при следующих условиях. Во-первых, когда покупатель в наивысшей степени удовлетворен потреблением товара. Это имеет место в том случае, когда товар соответствует желанию покупателя. Во-вторых, когда затраты покупателя на приобретение товара сведены к минимуму.

Спрос на свои товары компания может регулировать (в сторону повышения или снижения) путем изменения тех факторов, которые находятся под ее непосредственным контролем, т.е. компания может менять степень удовлетворенности покупателя или величину его затрат на приобретение товара.

Эти факторы можно подразделить на четыре категории (согласно определению Э. Дж. Маккарги). *Факторы комплекса маркетинга* иногда называют также инструментами маркетинга, которые включают: товар (качество); цену; размещение (распределение, доступность); продвижение (сбыт/реклама, информирование или убеждение).

В определении оптимального взаимного соотношения факторов маркетинга заключаются наука и искусство маркетинга. Конечно, число возможных комбинаций факторов маркетинга весьма большое, поскольку манипулировать можно всеми четырьмя факторами.

Первый фактор — **товар**. Реальное качество товара можно менять. Его имидж (квази качество) можно также менять путем вариаций в области рекламы и организации сбыта. Представление о товаре и то, как он воспринимается, можно менять посредством использования различной упаковки.

Второй фактор — **цена**. Цену можно менять в направлении как стимулирования, так и снижения спроса, что отчетливо проявляется в действии механизма цены.

Третий фактор — **размещение**. Доступность товара (а следовательно, и те усилия, которые приходится приложить покупателю, чтобы приобрести товар) можно менять путем более или менее широкого размещения товара или путем изменения используемых каналов распределения.

Четвертый фактор — **продвижение**. Число и местонахождение торговых представителей можно менять. Затраты на рекламу можно уменьшать, содержание рекламы также можно менять. Аудитория, на которую воздействует реклама, также может быть изменена.

Профессор Нейл Борден из Гарвардской школы бизнеса, предложивший идею комплекса маркетинга, в частности, писал, что комплекс маркетинга — это пропорциональное соотношение усилий, комбинация мероприятий, проектного замысла и интеграция элементов маркетинга в программу или "комплекс", который на основе оценки рыночных сил в наибольшей степени будет содействовать предприятию в достижении поставленных перед ним задач и целей в данное время.

Хотя число возможных вариантов комплекса маркетинга практически неограничено, необходимо придерживаться определенных принципов.

*Принцип последовательности.* Важно, чтобы каждая переменная величина согласовывалась со всеми другими переменными. Например, у товара высокого качества должны быть и высококлассное распределение, и такого же уровня реклама.

*Принцип взвешенного подхода.* Разные рынки проявляют различную степень чувствительности к переменным факторам рынка. Управление (менеджмент) должно выявить наиболее важные переменные, уделить им должное внимание, но также учитывать и другие переменные. Например, если рынок весьма чувствителен к уровню, то в рекламе целесообразно подчеркнуть ценовые преимущества товара.

*Принцип учета снижения отдачи на вложенный капитал, роста бюджетных и иных расходов.* Несмотря на тот факт, что некая переменная величина может в какое-то время являться ключевой, редко бывает разумным весь акцент делать именно на этой одной переменной. Темпы роста продаж в зависимости от той или иной переменной, как правило, сначала растут, а затем уменьшаются.

Все решения по маркетингу должны приниматься в строгом соответствии с бюджетной дисциплиной. Коммерческие затраты на каждое увеличение продаж, достигнутое за счет повышения расходов на одну из переменных, есть рост продаж вследствие увеличения расходов на другую переменную, что, по сути, неизбежно.

## 2.5. Основные концепции управления маркетингом

Очевидно, что тип маркетинга определяет и способ управления им. Управление маркетингом, по определению Филиппа Котлера, — это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.п.

Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогло организации в достижении стоящих перед ней целей. Проще говоря, управление маркетингом — это управление спросом.

Выделяют пять основных подходов (концепций), на основе которых коммерческие организации осуществляют свою маркетинговую деятельность, т.е. деятельность по управлению спросом: концепция совершенствования производства, концепция маркетинга и концепция социально-этического маркетинга. Использование каждой из них обязательно и, в первую очередь, ставит вопрос о том, каким должно быть соотношение интересов производителей, потребителей и общества в целом. Ведь довольно часто эти интересы вступают в противоречие друг с другом.

Эти концепции характеризуют различные периоды и основные социальные, экономические и политические перемены, произошедшие в развитых странах в уходящем столетии. В качестве доминирующей тенденции произошедших изменений выступает перенос акцента с производства и товара на сбыт, а также на проблемы, которые стоят перед потребителями и обществом в целом.

Далее мы кратко рассмотрим сущность названных ранее концепций управления маркетингом.

### 1. Производственная концепция, или концепция совершенствования производства.

Согласно этой концепции потребитель ориентируется на доступные для себя товары, имеющие невысокую цену. Предприятия, придерживающиеся такой концепции, имеют преимущественно серийное или крупносерийное производство с высокой эффективностью и низкой себестоимостью, а продажа выпускаемых ими товаров производится с помощью многочисленных торговых предприятий. К основным предпосылкам существования этой концепции управления маркетинговой деятельности можно отнести следующие: а) большая часть реальных и потенциальных потребителей имеют невысокие доходы; б) спрос равен или немного превышает предложение; в) происходит быстрое снижение высоких производственных расходов (обычно по новой продукции), что приводит к завоеванию большей доли рынка.

Усилия предприятия, следующих этой концепции, как правило, должны быть нацелены на совершенствование процесса производства, а следовательно, на снижение уровня издержек и повышение производительности труда и эффективности производства.

Производственной концепции придерживаются производители, которые четко ориентированы на отрасль с хорошими перспективами роста, имеют невысокую диверсификацию и действуют в условиях минимального политического и социального контроля.

**Диверсификация** — это расширение ассортимента производимых изделий и видов предоставляемых услуг на основе одновременного развития многих, не связанных друг с другом производств.

**2. Товарная (продуктовая) концепция, или концепция качественного продукта, или концепция совершенствования товара.** Основная идея этой концепции состоит в ориентации потребителей на те или иные товары или услуги, которые по техническим характеристикам и эксплуатационным качествам превосходят аналоги и тем самым приносят потребителям больше

выгоды. Производители при этом направляют свои усилия на повышение качества своего товара, несмотря на более высокие издержки, а следовательно, и цены. К факторам, поддерживающим существование такой концепции маркетинга, могут быть отнесены следующие: а) общество нуждается не в количественных, а качественных характеристиках уровня жизни; б) неустойчивость экономической конъюнктуры; в) инфляция; г) монополистические ограничения рынка; д) быстрый моральный износ товаров.

**3. Сбытовая концепция, или концепция интенсификации коммерческих усилий,** предполагает, что потребители будут покупать предлагаемые товары в достаточном объеме лишь в том случае, если компанией приложены определенные усилия по продвижению товаров и увеличению их продаж.

Основные предпосылки использования сбытовой концепции заключаются в следующем: а) главная задача фирмы состоит в достижении определенного объема продаж своих товаров; б) потребители не будут покупать товары в объеме, необходимом с точки зрения фирмы, без определенного воздействия; в) потребителей можно заставить купить данные товары с помощью различных методов стимулирования продаж; г) покупатели будут делать повторные покупки или имеется достаточное количество потенциальных потребителей.

Фирмы, которые руководствуются сбытовой концепцией, обычно полагают, что потребители не имеют ярко выраженного намерения приобрести их товары, и поэтому необходимо проводить активный поиск потенциальных покупателей.

Следует иметь в виду, что на практике реализация сбытовой концепции связана с навязыванием покупки, причем продавец стремится во что бы то ни стало заключить сделку, а удовлетворение потребностей покупателя является второстепенным моментом. Иногда подобная практика может привести к потере рынка для производителя. То, что концепция сбыта все же может быть эффективной в течение длительного времени, объясняется следующими причинами: а) многие покупатели считают, что они в состоянии защитить свои интересы; б) покупатели, неудовлетворенные покупкой, вскоре забывают о своем чувстве неудовлетворенности; в) покупатели, недовольные покупкой, не очень часто делятся своими впечатлениями с другими покупателями; г) покупатели, неудовлетворенные покупкой, едва ли будут обращаться с жалобой в общество, защищающее их интересы; д) всегда имеется достаточно большое число потенциальных покупателей.

**4. Рыночная, традиционная маркетинговая концепция, или концепция маркетинга.** Эта концепция отличается от других концепций тем, что: а) фирма видит свою задачу в удовлетворении потребностей определенной группы потребителей; б) фирма отдает себе отчет в том, что удовлетворение этих потребностей требует проведения целого комплекса маркетинговых исследований для их выявления; в) маркетинговая деятельность фирмы постоянно контролируется и анализируется; г) фирма уверена, что результаты ее деятельности по удовлетворению спроса приведут к повторным покупкам продукции и обеспечат благоприятное общественное мнение.

Концепция маркетинга приходит на смену сбытовой концепции и изменяет ее содержание. В чем же состоит разница между сбытовой концепцией и концепцией маркетинга?

Деятельность, основанная на сбытовой концепции, начинается с имеющегося в распоряжении фирмы товара. При этом главной задачей является достижение объема продаж, необходимого для получения прибыли, за счет проведения различных мероприятий по стимулированию сбыта. Деятельность же, основанная на концепции маркетинга, начинается с выявления реальных и потенциальных покупателей и их потребностей. Фирма планирует и координирует разработку определенных программ, направленных на удовлетворение выявленных потребностей. Она получает прибыль посредством удовлетворения потребностей покупателей.

Таким образом, концепция маркетинга — это ориентация на покупателей, подкрепленная комплексом мер, нацеленных на удовлетворение потребностей рынка.

Концепция маркетинга является составной частью политики, известной как "суверенитет потребителя", когда решение о том, что следует производить, должно приниматься не фирмой, не правительством, а потребителями. Эту истину можно выразить в очередном определении маркетинга: "Маркетинг — это любовь к ближнему, за которую получаешь гонорар в виде прибыли". Следовательно, фирма производит то, что необходимо потребителю, и, максимизируя таким образом благополучие потребителя, обеспечивает себе получение необходимой прибыли.

**5. Социально-этическая концепция маркетинга.** Социально-этическая концепция маркетинга, характерная для современного этапа развития человеческой цивилизации, базируется на новой философии предпринимательства, ориентированной на удовлетворение разумных, здоровых потребностей носителей платежеспособного спроса. Ее цель состоит в обеспечении долговременного благосостояния не только отдельного предприятия, но и общества в целом.

Нормы социально-этического маркетинга лимитируют, в известном смысле, предпринимательскую инициативу и производственную деятельность, ставят ее в зависимость от ориентиров общественного развития и от безусловного требования сохранения среды обитания.

Стремление предприятия к постоянному расширению, монопольному положению на рынке, максимизации прибыли за счет снижения издержек производства и повышения цен продаж было до недавнего времени общепринятой и признанной мотивационной основой предпринимательской деятельности. Маркетинг эпохи массового производства и массового сбыта являет собой типичный пример именно такого содержания предпринимательской деятельности, которая, в конечном счете, приводила в условиях плохо регулируемого рынка к перепроизводству товарной массы, углублению циклических кризисов и другим разрушительным для общества экономическим и социальным последствиям.

Постоянное стремление многих предприятий к неограниченному росту до сих пор является главной движущей силой экономической политики, но одновременно и причиной надвигающейся глобальной катастрофы сообщества из-за накопления оружия массового уничтожения, разрушения среды обитания, истощения природных ресурсов и других реальных угроз для человеческой цивилизации. Поэтому возникла необходимость исключения принципа неограниченного экономического роста, который понимается прежде всего в таких чисто количественных терминах, как максимизация прибыли и увеличение валового национального продукта.

Люди связывают рост не только с увеличением размеров доходов, но и с развитием, т.е. с другой системой ценностей. Происходит постепенное осознание того, что научно-технический прогресс до определенной стадии служит интересам человека, но, пройдя пик полезности, начинает играть противоположную роль, хотя и продолжает способствовать экономическому росту.

Для того чтобы правильно оценить полезность экономического роста, необходимо разработать критерии его приемлемости. Многие ученые все чаще склоняются к мысли, что в качестве главного критерия следует использовать равновесие, которое, однако, не означает полного отказа от любого роста или развития. Такое равновесие можно определить как состояние общества, при котором удовлетворение нормальных сегодняшних здоровых потребностей не уменьшает шансов будущих поколений на достойную жизнь. Экономический рост будет считаться допустимым только в тех случаях, когда он поддерживает или обогащает внутренние и внешние связи системы, в том числе и системы предприятия как основной хозяйствующей единицы.

Необходимо расширить и обогатить новыми подходами саму концепцию управления маркетингом, для того чтобы защита окружающей среды стала одной из значимых целей управления маркетингом на предприятии. Даже в самом современном выражении маркетинг имеет исключительно экономические цели и стремится к балансу экономических интересов потребителя и товаропроизводителя. Однако растущая взаимозависимость экономических и социальных процессов, в конечном счете, привела к тому, что в маркетинг постепенно включались серьезные социальные задачи — обеспечение занятости, гуманизация условий труда, постоянная подготовка и переподготовка менеджеров, технического персонала и производственных рабочих, расширение участия членов коллектива в управлении предприятием.

В середине 80-х годов концепция маркетинга обогатилась за счет введения в хозяйственную деятельность системы экологических оценок. Начало было положено рядом предпринимателей, обративших в своей практической деятельности внимание на то, что потребители как носители платежеспособного спроса во все возрастающей мере стремятся в процессе удовлетворения потребностей к росту качества жизни.

Понятие качества жизни включает в себя не только изобилие и доступность высококачественных товаров и услуг, но и сохранение и даже улучшение качества среды обитания. Предприниматели-новаторы в своих компаниях начали разрабатывать и реализовывать программы переработки вторичного сырья и других отходов производства, утилизацию городского мусора, внедрения новых безотходных и энергосберегающих технологий, других экологически и социально-этически ориентированных нововведений.

Вначале меры по охране окружающей среды рассматривались в рамках предпринимательской деятельности как нежелательные, ибо их реализация требовала больших затрат и могла с этой точки зрения ухудшить конкурентные позиции предприятия. Однако вскоре деловые круги и общественность перестали оценивать природоохранные мероприятия только с точки зрения непроизводительных затрат. Более того, эти затраты стали рассматриваться как инвестиции в будущее и даже как средство достижения превосходства над конкурентами. Экологически осознанный маркетинг сегодня характерен для наиболее дальновидных предпринимателей.

Мощным толчком для предпринимателей в деле увеличения числа природоохранных мероприятий послужило появление и организационное оформление массового движения за охрану окружающей среды, которое выступает не против маркетинга и разумного здорового потребления, а

за то, чтобы вся хозяйственная деятельность осуществлялась на основе экологической безопасности и безвредности и ради повышения качества жизни.

Важным фактором ограничения хозяйственной деятельности и переориентации ее на удовлетворение потребностей граждан явилось формирование в начале XX в. движения в защиту прав потребителей. Это организованное движение граждан и некоторых государственных органов и институтов направлено на расширение прав и возможностей воздействия покупателей (потребителей) на продавцов (товаропроизводителей).

К традиционным правам покупателей (потребителей) относятся: право отказа от покупки предлагаемого продавцом товара; право рассчитывать на то, что товар безвреден и безопасен в обращении, что товар при пользовании будет точно соответствовать утверждениям продавца (например, инструкции по эксплуатации); право на получение полной информации о наиболее важных качествах товара; право на защиту от сомнительных товаров и недобросовестных маркетинговых приемов (например, недобросовестной рекламы); право влиять на совершенствование товаров и маркетинговой деятельности ради повышения качества жизни.

У потребителей имеются все законные основания для охраны своих интересов от различных видов недобросовестной деятельности товаропроизводителей и продавцов. Это обращение с письмами к руководству предприятий или в средства массовой информации, обращения с жалобами в государственные и местные органы управления и даже в общие или специальные суды.

Если рассматривать деятельность предприятия в международном плане в рамках организации и проведения сделок купли-продажи с иностранными контрагентами, международной научно-технической и производственной кооперации, каждому предпринимателю следует знать, что любой из перечисленных видов деятельности на международном рынке регулируется помимо национальных законов и подзаконных актов рядом международных кодексов. Эти кодексы, вносящие единые правила в международные экономические отношения, а также определенные стандарты и нормы делового общения разработаны Международной торговой палатой (МТП) при поддержке и участии ряда международных специализированных организаций. Содержание международных кодексов, определяющее добросовестную коммерческую практику, носит диспозитивный характер. Тем не менее, если соответствующие специализированные общественные национальные организации согласны с положениями международных кодексов и устанавливают для национальных участников международных экономических отношений аналогичные нормы и правила, то считается, что члены таких национальных специализированных организаций добровольно принимают на себя обязательство соблюдать в своей коммерческой практике все основные положения международных кодексов.

Использование в коммерческой практике международных кодексов в значительной мере повышает ответственность предпринимателей и их профессиональных специализированных организаций, союзов и объединений перед потребителями и обществом в целом, помогает преодолевать и устранять из коммерческой практики недобросовестные методы конкуренции, регулирует и вводит в определенные законные рамки все виды предпринимательской деятельности.

Более того, МТП считает международные кодексы важнейшим элементом саморегулирования деловой активности, поскольку устанавливаемые этими документами правила поведения вырабатываются самими предпринимателями, в том числе и в интересах их предпринимательской деятельности. В деловых кругах существует убеждение, что подобное саморегулирование предпринимательской деятельности более предпочтительно, чем меры государственного регулирования, в частности, потому, что их проще приспособлять к динамично меняющимся условиям внешней и внутренней среды предприятий, к современному научно-техническому прогрессу и социально-экономическим изменениям в обществе. Активное использование в повседневной коммерческой деятельности положений международных кодексов способствует широкому распространению в предпринимательских структурах положительного опыта деловой практики.

Международные кодексы, разработанные МТП, регулируют предпринимательскую деятельность в области добросовестной конкуренции, рекламы, стимулирования сбыта, маркетинговых социальных исследований и т.д.

Переход к развитым товарно-денежным отношениям, социально ориентированному рыночному хозяйству неизбежно приводит к формированию в недрах управленческих структур государственных, частных и других предприятий маркетингового подхода к решению проблем производства и реализации товаров и услуг. Естественно, что такой подход предусматривает прежде всего переориентацию всей производственно-хозяйственной деятельности на потребителя, учет его интересов, вкусов и предпочтений, отказ от диктата со стороны производителей и поставщиков товаров и услуг.

Для социально-этической концепции маркетинга характерны следующие наиболее типичные и обязательные требования:

1. Основная цель предприятия должна состоять в удовлетворении разумных, здоровых потребностей потребителей в соответствии с гуманными интересами общества.

2. Предприятие должно быть постоянно занято поиском возможностей создания новых товаров, полнее удовлетворяющих потребности покупателей. Оно должно быть готовым к систематическому внесению в товары усовершенствований в соответствии с интересами покупателей.

3. Предприятие должно отказываться от производства и продажи таких товаров, которые противоречат интересам потребителей вообще и особенно, если они могут причинить вред потребителю и обществу в целом.

4. Потребители, опираясь на собственные действия и общественное мнение, должны поддерживать только те предприятия, которые подчеркнуто проявляют заботу об удовлетворении нормальных здоровых потребностей носителей платежеспособного спроса.

5. Потребители, заботясь о сохранении и повышении качества жизни, не будут покупать товары таких предприятий, которые используют экологически вредные технологии даже для производства нужного обществу товара.

6. Предприятие должно создавать и внедрять в практику такие программы социально-экономического развития, которые служат не только интересам самого предприятия и его трудового коллектива, но и полезны для социального развития региона, в котором это предприятие функционирует.

Так как цель социально-этической концепции маркетинга — обеспечение долговременного благополучия не только отдельного предприятия, но и общества в целом, то при управлении маркетингом на уровне предприятия необходимо учитывать, по крайней мере, четыре момента: потребности покупателя (потребителя), жизненно важные интересы потребителя, интересы предприятия, интересы общества.

### 3. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ МАРКЕТИНГА

Для определения предмета маркетинга как науки мы воспользуемся подходом с позиции объективно-значимого и сущностного, стоящего в ряду взаимосвязи и взаимоподчиненности таких наук, как философия и экономическая теория. Таким образом, если предметом философии является прежде всего изучение законов и закономерностей развития природы и общества, а экономическая теория призвана изучать законы и закономерности развития производственных и экономических отношений в обществе, то маркетинг, базируясь на предметах этих наук, имеет свой собственный предмет.

*Предметом маркетинга являются законы и закономерности развития рыночных отношений, включая механизм их использования, под которым понимаются не только механизм реализации основных законов, регулирующих рыночные отношения, таких, как закон спроса и предложения, закон возвышения потребностей и другие, но и принципы и методы их реализации.*

Особенность маркетинга как научной дисциплины состоит в том, что именно эта теория должна ответить на вопрос, как, используя конкретное экономическое пространство и соответствующее ему соотношение спроса и предложения в границах той или иной сферы производства, распределения, обмена и потребления благ, выбрать определенный вариант поведения (действий), спрогнозировать и получить оптимальный результат.

Маркетинг так или иначе затрагивает интересы каждого члена общества: производителя, покупателя, простого гражданина. Интересы и цели этих групп людей в большинстве случаев различны, а иногда противоречат друг другу.

На вопрос, нужен ли маркетинг обществу и каковы при этом его цели, ответ однозначен: маркетинг является наиболее эффективным инструментом развития рыночной экономики, ориентирован на удовлетворение потребностей покупателей, а покупателем периодически становится каждый член общества, и потому маркетинг необходим.

Цели маркетинга различны для производителей и потребителей продукции, так как интересы этих групп существенно различаются. Цели маркетинга по отношению к производителям состоят в совершенствовании продукции в интересах покупателей и стимулировании сбыта с целью получения высоких коммерческих результатов и прибыли.

Что же касается целей маркетинга по отношению к остальной части общества, то здесь, по мнению большинства теоретиков маркетинга, возможны четыре альтернативных варианта:

1. Достижение максимально возможного высокого уровня потребления.
2. Достижение максимальной потребительской удовлетворенности тем или иным товаром.
3. Обеспечение максимально возможного разнообразия товаров с целью предоставления потребителю максимально широкого выбора.
4. Максимальное повышение качества жизни за счет широкого ассортимента, высокого качества, доступности продукции и сохранения окружающей среды.

Каждый из перечисленных вариантов имеет рациональную основу, но содержит элементы, которые не могут быть приняты безоговорочно (не всегда возросшая масса материальных благ приносит счастье, крайне затруднительно измерить степень удовлетворения конкретным товаром, большое разнообразие товаров приводит к повышению цен и т.п.).

Многие считают, что основной и наиболее благородной целью маркетинга является повышение качества жизни. Однако качество измерить нелегко, а его толкования могут противоречить друг другу. Безусловно, одно — в своей основе маркетинг должен быть направлен на удовлетворение потребностей личности, групп потребителей и общества в целом.

По мнению Ф. Котлера, главным качеством, которым должен обладать маркетинг, является нравственность, а "любая система нравственности базируется на представлениях о хорошей жизни и взаимозависимости собственного благополучия и благополучия других". Именно это качество начинает все более отчетливо проявляться в новейших концепциях маркетинга.

Однако, на наш взгляд, лишь наивный человек может поверить в альтруизм бизнесмена или предпринимателя. Все-таки главной целью, основной задачей предпринимателя, работающего в условиях рыночной экономики, является обеспечение выгоды своего дела, рентабельной работы своего предприятия. В противном случае этим делом не стоит заниматься. Хотя, безусловно, из этого правила бывают исключения, которые лишь подтверждают общее правило.

Если учитывать весь комплекс конкретных обстоятельств в целом, то такие факторы, как завоевание фирмой репутации или соответствующего положения в своей отрасли, нежелание допустить на рынок новых конкурентов, стремление проводить курс на норму прибыли, "среднюю" между максимально достижимым уровнем кратковременной прибыли и максимально возможным риском больших убытков, могут выступать в качестве правомерных целей и мотивов деятельности компании.

Вместе с тем можно с уверенностью утверждать, что *цели и задачи любой компании*, в какую бы форму они не были облечены, *неизменно носят экономический характер*.

#### 4. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА

Любая наука и профессиональная деятельность базируется на определенных принципах. Принцип (от лат. Principium — основа, начало) — основное исходное положение какой-либо теории, учения, руководящая идея, основное правило деятельности. Применительно к этому определению **основополагающий принцип маркетинга как философии, стратегии и тактики поведения участников рыночных отношений, суть маркетингового подхода к проектированию их деятельности состоит в том, что во главу угла ставятся запросы потребителей**. При этом речь идет не о каком-то усредненном потребителе, за исключением использования стратегии так называемого недифференцированного маркетинга, а о вполне конкретных, целевых группах потребителей, о четко очерченных сегментах рынка с присущими им особыми запросами и возможностями в отношении спроса на товары и услуги.

Этот принцип традиционно выражается в броской формуле: "Найди потребность и удовлетвори ее". Он предполагает в качестве отправной точки бизнеса анализ, рынка и в качестве цели — эффективное удовлетворение запросов потребителей, что выступает гарантией рыночного успеха, собственных благ производителей товаров и услуг, а также посредников.

Степень приверженности этому принципу, степень его практической реализации представляет собой критерий приближения фирмы к подлинно рыночной, маркетинговой ориентации. Об особенностях этой ориентации, равно как и о ее антиподе — производственно-сбытовой ориентации фирмы, уже говорилось ранее. Следует иметь в виду, что нацеленность на удовлетворение потребностей клиентов вовсе не означает в маркетинге сосредоточения внимания лишь на традиционных способах (товарах, услугах), позволяющих это сделать. Удовлетворение потребностей клиентов трактуется в маркетинге гораздо более широко и творчески — как решение стоящих проблем, в том числе и самыми неожиданными способами, через принципиально новые товары и услуги.

Реализации основополагающего принципа маркетинга подчинены практически все остальные его принципы, так или иначе конкретизирующие, обогащающие его содержание, расширяющие возможности его реализации. Перечислим наиболее устоявшиеся из этих принципов.

1. Знание рынка, всестороннее изучение состояния и динамики потребительского спроса на данный товар (услугу), использование полученной информации в процессе разработки и принятия научно-технических, производственных и хозяйственных решений.

2. Максимальное приспособление производства к требованиям рынка с целью повышения эффективности функционирования предприятия, выпуск таких товаров, в которых нуждается потребитель.

3. Воздействие на рынок и потребительский спрос с помощью всех доступных средств в целях его формирования в необходимых для предприятия направлениях.

4. Развитие и поощрение на предприятии творческого подхода к решению возникших в результате проведения маркетинговых исследований технических и хозяйственных проблем и в первую очередь по совершенствованию и повышению качества продукции и услуг.

5. Организация доставки товаров в таких количествах, в такое время и в такое место, которые больше всего устраивали бы конечного потребителя.

6. Обеспечение целевого управления всем процессом — научными разработками, производством, реализацией, сервисом.

7. Выбор оптимального времени выхода на рынок с новой, особенно высокотехнологичной продукцией.

8. Разбивка рынка на относительно однородные группы потребителей (осуществление сегментации рынка) и ориентация на те сегменты, в отношении которых предприятие обладает наилучшими потенциальными возможностями, и выпуск продукции с учетом особенностей отдельных сегментов рынка, характеризующихся определенным типом покупателей и их потребностями.

9. Завоевание рынка с помощью производства товара наивысшего качества и надежности.

10. Борьба с конкурентами посредством повышения технического уровня и качества продукции, предоставления покупателю большего объема и лучшего качества сопутствующих услуг.

11. Оказание всестороннего содействия торговым посредникам.

12. Адаптация стратегических и тактических решений к факторам конъюнктуры с учетом приоритетного применения методов не реактивного (поведение фирмы строится по принципу "стимул-реакция"), а активного маркетинга, работающего на принципе опережения и прогноза, т.е. маркетинга, предугадывающего и/или формирующего спрос.

Упомянутые принципы с той или иной степенью полноты и успешности реализуются применительно ко всем объектам маркетинга, но при этом необходимо иметь в виду, что успех возможен, если все они скоординированы и по содержанию и по временным параметрам, т.е. должны быть использованы такие принципы, как целевая ориентация и комплексность. Содержание принципа целевой ориентации следует из его названия, а комплексность означает, что применение маркетинга обеспечивает эффект только в том случае, если он используется как система. Применение отдельных маркетинговых действий, как правило, не дает положительных результатов.

В маркетинге, как и в любой другой науке, используется определенный комплекс методов исследования. Под методом, как известно, понимается система способов и приемов того или иного вида деятельности. Это — логическая организация деятельности.

К специальным исследовательским методам управления маркетингом можно отнести следующие: общенаучные; аналитико-прогностические; методические приемы, заимствованные из разных областей знаний.

**Общенаучные методы** включают системный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование.

*Системный анализ* находит широкое применение в маркетинговых исследованиях, поскольку позволяет рассматривать любую рыночную ситуацию как некий объект для изучения с большим диапазоном внутренних и внешних причинно-следственных связей. Так, изменения на рынке потребительских товаров могут быть причиной, с одной стороны, изменений внешних процессов, происходящих в сфере рынка средств производства, финансового и международного рынков, а с другой — внутренних процессов, а именно, изменений в развитии рынков отдельных взаимосвязанных товаров.

*Комплексный подход* позволяет исследовать рыночную ситуацию, рассматривая ее как объект, имеющий разные проявления. Например, проблематика рынка отдельного товара может быть связана с изменением спроса, товарного предложения или цены, т.е. с такими аспектами исследуемого объекта (или ситуации), с помощью которых можно определить и принять стратегические и тактические решения выхода из создавшейся ситуации.

Системный анализ и комплексный подход тесно взаимосвязаны и, по существу, не могут быть реализованы один без другого. Однако в конкретной ситуации необходимо исследовать, во-первых, все ее взаимосвязи (внутренние и внешние), а во-вторых, все стороны и аспекты ее проявления (структуру, объем).

*Программно-целевое планирование* широко используется при выработке и реализации стратегии и тактики маркетинга. Более того, можно сказать, что маркетинг — это и есть программно-целевой подход к сфере рынка, на основании которого строится вся плановая маркетинговая деятельность на предприятии (программы или планы маркетинга).

**Аналитико-прогностические методы** представляют собой совокупность методов линейного программирования, теории массового обслуживания, теории связи, теории вероятностей, сетевого планирования, методов деловых игр, методов функционально-стоимостного анализа, экономико-математического моделирования, методов экспертных оценок.

*Линейное программирование* как математический метод для выбора наиболее благоприятного решения (с минимальными расходами, максимальной прибылью, наименьшими затратами времени или усилий) применяется в маркетинге, например, при разработке более выгодного ассортимента в условиях ограниченных ресурсов, расчете оптимальной величины товарных запасов, планировании маршрутов движения сбытовых агентов.

При решении проблем выбора очередности обслуживания заказчиков, составления графиков поставок товаров и других аналогичных задач применяются методы *теории массового обслуживания*, которые дают возможность, во-первых, изучить складывающиеся закономерности, связанные с наличием потока заявок на обслуживание, и во-вторых, соблюсти необходимую очередность их выполнения.

*Теория связи*, рассматривающая *механизм обратных связей*, позволяет получить сигнальную информацию о процессах, выходящих за пределы установленных параметров. В маркетинговой деятельности использование подхода дает возможность управлять товарными запасами (регулировать поступлениями и отгрузками), процессами производства и сбыта (увязка производственных мощностей с возможностями сбыта). Применение теории связи в организационных структурах маркетинговой деятельности помогает совершенствовать связь предприятий с рынком, повышать эффективность использования получаемых данных.

*Методы теории вероятностей* помогают принимать решения, которые сводятся к определению значения вероятностей наступления определенных событий и выбору из возможных действий наиболее предпочтительного, например, производить или не производить продукт *A* или *B*, реорганизовывать либо расширять производство, проникать или не проникать на рынок и др.

*Метод сетевого планирования* дает возможность регулировать последовательность и взаимозависимость отдельных видов работ или операций в рамках какой-либо программы, позволяет четко фиксировать основные этапы работы, определять сроки их выполнения, разграничивать ответственность, экономить затраты, предусматривать возможные отклонения. Этот метод эффективен при разработке программы производства нового товара и организации пробных продаж, подготовке и проведении сбытовых и рекламных кампаний.

Разрешению реальных маркетинговых ситуаций в значительной мере помогает *метод деловых игр*, позволяющий "проигрывать" при поиске оптимальных вариантов упрощенные модели поведения конкурентов и стратегии выхода на новые рынки.

Для комплексного решения задач, связанных с повышением качества продукции, и одновременной экономии материальных и трудовых ресурсов используется *метод функционально-стоимостного анализа*. Например, зачем создавать излишнюю прочность товара, если он быстро устаревает морально и выходит из употребления? Продукт производства как потенциальная потребительская стоимость проявляется лишь тогда, когда превращается в объект потребления. Следовательно, предметом исследования функционально-стоимостного анализа должны быть не только производственный процесс, но и требования рынка, причем процессы производства и изучения рынка в равной мере могут влиять друг на друга. Более значительную экономическую выгоду получит то предприятие, которое, овладев искусством маркетинга, употребит знание о рынке для формирования такой структуры производственной программы, в которой будет отдано предпочтение продукции, пользующейся повышенным спросом. По мере развития конкуренции взаимодействие функций производства и маркетинга усложняется. Применение функционально-стоимостного анализа позволит предприятиям вести поиск таких рациональных решений в области конструирования, технологии, организации производства и обслуживания продукции, которые обеспечат ее повышенную конкурентоспособность.

Систему известных или предполагаемых связей между событиями, действиями и процессами можно описать с помощью *методов моделирования*. Более эффективными являются *эконометрические (экономико-математические) модели*, которые дают возможность с учетом действующих факторов емкости рынка определить наиболее рациональные стратегии маркетинга и возможные шаги конкурентов, оценить оптимальные затраты для получения необходимого размера прибыли.

Особое место в методах маркетинга занимают *методы экспертных оценок* ("Дельфин", "Мозговая атака", "Адвокат дьявола" и др.), которые позволяют достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий. Чистота проведения экспертизы зависит от решения ряда вопросов, связанных с формированием экспертной группы, процедурой проведения экспертизы, выбором методов обработки результатов экспертных оценок. Основные требования, предъявляемые к экспертам, — это компетентность, профессионализм, авторитетность, беспристрастность. Процедура проведения экспертизы предполагает генерирование идей на основе дискуссий или опросов (обычных или многоступенчатых) с применением анкет, а

использование средств вычислительной техники помогает не только обработать полученные данные, но и построить Аналитические и имитационные модели.

В исследованиях и разработках маркетинга активно используются **методические приемы, заимствованные из других областей знаний**. Наибольшая связь прослеживается с такими науками, как *социология и психология* (психологические тесты, мотивационный анализ), поскольку особое внимание уделяется мотивации поведения потребителей на рынке и факторам, влияющим на него, восприятию потребителями рекламных мероприятий, образ товара. Методы *социологии* (анкетирование, "панельные" обследования и т.п.) позволяют исследовать процессы распространения информации на рынке, выявлять отношение потребителей к нововведениям, изучать развитие различных сфер жизнедеятельности человека, его ценностных ориентации.

В маркетинговых исследованиях нашли применение и *методы антропологии*, позволяющие на основе знаний национальных культур и уровня жизни разных народов лучше изучить рыночную среду. Антропологические измерения используются также при моделировании ряда потребительских товаров, например, одежды, обуви, мебели.

Методы маркетинга теснейшим образом связаны и с такими отраслями знаний, как *история, философия, физиология, экология, эстетика и дизайн*.

## 5. ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА

Маркетинг как концепция управления имеет ряд общих функций, присущих любому типу управления, а именно, планирование, организацию, координирование, учет и контроль.

В то же время эти основные, присущие любому процессу управления функции должны быть дополнены свойственными только маркетинговой деятельности функциями, такими, как:

1. Комплексное исследование рынка, охватывающее следующие важнейшие направления: изучение маркетинговой среды; анализ совокупных характеристик рынка, конъюнктурные исследования и прогнозы; анализ потребительских свойств конкретного товара и его поведения на рынке, а также представлений потребителей о надлежащих характеристиках товара; анализ фирменной структуры рынка; анализ форм и методов сбыта; изучение потребителей (индивидуальных и коллективных).

2. Анализ производственно-сбытовых возможностей предприятия. Данная функция представляет собой важный вид маркетинговых исследований, поскольку, только определив потребности рынка, предприятие не сможет эффективно выбрать конкретный его сегмент, целевой рынок для массовой маркетинговой работы — для этого необходимо соотнести требования и запросы рынка с собственными возможностями и перспективами развития предприятия.

3. Разработка маркетинговой стратегии и программы. В результате проведенных исследований появляется возможность составить стратегические и тактические, оперативные планы производственно-сбытовой деятельности предприятия, которые включают прогнозы развития конъюнктуры рынка, цели, стратегию и тактику поведения предприятия на рынке, его товарную, ценовую, сбытовую политику, а также политику стимулирования сбыта и рекламных мероприятий или коммуникационную политику.

Маркетинговые программы составляют чрезвычайно важное звено в маркетинговой деятельности, от успешного осуществления которого в значительной мере зависит успех деятельности предприятия.

4. Осуществление товарной политики (*product policy*), как и последующие три функции маркетинга, представляет собой специальные разделы маркетинговой программы, серию конкретно реализуемых маркетинговых мер (*marketing-mix*) воздействия на рынок, направленных на повышение конкурентных позиций фирмы. В данном случае эти меры касаются потребительских свойств выпускаемой продукции, разработки новых ее видов и ассортимента и преследуют прежде всего цель довести качественные характеристики товара до уровня конкретных запросов покупателей выбранного сегмента рынка и обеспечить эффективный сбыт.

5. Осуществление ценовой политики (*pricing policy*) подразумевает определение ценовой стратегии поведения фирм на рынке в расчете на длительную перспективу и ценовой тактики на более короткий период относительно каждой группы и каждого вида товара, а также конкретных сегментов рынка.

Ценовая политика дает возможность изменить ценовую составляющую конкурентоспособности товара, как этого требуют современные рыночные условия ведения торговли, и установить уровень цены в зависимости от экономической конъюнктуры, фаз жизненного цикла товара и других факторов.

Как правило, ценовая политика включает комбинацию различного вида ценового поведения на рынке: политику высоких, низких, дифференцированных цен, политику скидок и ценовых льгот, дискриминационных цен, конкурентных, престижных цен и т.д. В ценовую политику входит и

методология определения уровня назначаемой цены в приближенном количественном выражении, а также методика калькуляции и фиксации контрактной цены.

6. Осуществление сбытовой политики (*distribution chanel policy*) предполагает планирование и формирование каналов сбыта товаров предприятия по прямому либо косвенному методу. Прямой метод предполагает организацию филиалов, сбытовых складов, демонстрационных залов, станций и центров техобслуживания непосредственно самим предприятием, т.е. торговлю через собственную, зависимую, сбытовую сеть. Косвенный метод означает торговлю через независимых посредников. Комбинированным (смешанным) методом можно считать торговлю через смешанные общества за рубежом и совместные предприятия на территории России.

7. Коммуникационная политика (*communication policy*, или *promotion policy*), или ФОССТИС (формирование спроса и стимулирование сбыта) представляет собой планирование и осуществление комплекса мероприятий, направленных на продвижение товара на рынок, для чего осуществляются: престижная реклама, товарная реклама; прямые или персональные продажи; стимулирование сбыта с помощью финансовых средств; предпродажное и послепродажное (гарантийное и послегарантийное) обслуживание и т.д.

Западные маркетологи придерживаются в этой части концепции маркетинга понятия *promotional mix*, в которое они включают рекламу, персональные или прямые продажи, "паблисити", "паблик рилейшнз", средства стимулирования сбыта.

8. Организация маркетинговой деятельности предусматривает создание специальных структур подразделений в системе управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью фирмы, которые, как правило, строятся по трем основным принципам, допуская различное их комбинирование и вариации: маркетинговые подразделения по функциям маркетинговой деятельности, по товарному принципу (по продукту), по региону, по группам потребителей.

Кроме того, маркетинговым службам присуще включение в организационную структуру гибких временных рабочих групп, которые позволяют концентрировать маркетинговые усилия на наиболее важных направлениях и быстро реагировать на изменения макро- и микросреды маркетинга.

9. Контроль маркетинговой деятельности осуществляется в процессе реализации маркетинговых программ, т.е. на протяжении всей маркетинговой работы, в виде контроля за выполнением планов фирмы (через контроль за реализацией и анализ возможностей сбыта, контроль прибыльности и анализ эффективности маркетинговых затрат, стратегический контроль и ревизию маркетинга).

Эффективность маркетинговой деятельности оценивается поэтапно: на стадии планирования маркетинговой кампании — с целью предварительной оценки возможной эффективности маркетинговых мероприятий и на стадии завершения реализации маркетинговой кампании — как оценка фактического итога проделанной работы.

Оценка эффективности маркетинговой работы представляется довольно трудным делом, поскольку весьма сложно выразить количественно получаемый эффект от активизации продаж и успешного выполнения поставленных перед сбытовой системой фирмы задач именно за счет маркетинговых мероприятий. Однако в арсенале средств управленческой маркетинговой практики имеется ряд действенных способов, включающих и применение эконометрических моделей.

Текущий контроль (мониторинг) за осуществлением запланированных маркетинговых мер во всем их многообразии и комплексности дает возможность по ходу реализации вносить определенные поправки и коррективы в маркетинговую деятельность, что также способствует общему повышению результативности проводимых мероприятий в области сбыта и производства.

## 6. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

### 6.1. Психологические аспекты теории поведения покупателей

#### 6.1.1. Психология потребности и мотивации

Среди множества психических явлений (мышление, память, способности, темперамент и т.д.) есть одно, стоящее обособленно и по значению все другие превосходящее — потребность. Эта особая сущностная сила человека, внутренняя энергия личности, как бы заряжающая ее для действий по обеспечению самосохранения и саморазвития, совсем недавно приобрела статус центрального психологического явления, поэтому ее понимание не всегда и не полно отвечает запросам практики.

Сам термин "потребность" встречается еще в трудах Аристотеля, однако экспериментальное изучение потребностей началось только в 20-е годы XX в. в работах известного немецкого психолога Курта Левина.

Каждый человек знает по себе, что такое чувство голода или жажды, и каждый понимает, что потребность, положим, в воде приводит его иногда в особое состояние, когда ни думать, ни делать что-нибудь как следует невозможно до тех пор, пока жажду не удастся утолить.

Субъективно потребность переживается как нуждаемость, недостаток, нехватка и в силу этого дефицита, как нечто неприятное, тревожное, угрожающее прервать или нарушить нормальную жизнедеятельность. Недостаток или полное отсутствие какого-то из средств жизнеобеспечения воспринимается как блокада, препятствие, но, несмотря на то, что возникновение любого барьера сопровождается состоянием внутреннего дискомфорта, растерянности, озабоченности (воодушевление и боевой азарт — это позже, да и то не всегда), род человеческий может существовать, если только у него есть препятствия, которые требуется преодолевать. Это они мобилизуют и придают силы, без препятствий человек слабеет.

Встрепенувшись от встречи с барьером, испугавшись за свое благополучие, человек настораживается, собирается с силами и приступает к поиску средств для ликвидации дефицита. Снять угрозу можно добычей, присвоением необходимых для жизнедеятельности ресурсов (благ, ценностей). Ресурс можно взять в готовом виде у матери-природы, отнять у ближнего или сделать, создать самому. Но для каждого из этих способов добывания благ требуется активность, усиление, работа.

Стало быть, психологическая сущность потребности складывается из двух последовательных событий: сначала (от смутного предчувствия до отчетливого осознания) констатация нехватки, блокирующей деятельность, затем активность, действие по ликвидации дефицита. Фиксирование состояния нужды, установление источника (предмета) удовлетворения, определение высоты и трудности барьера, нахождение способа овладения предметом — все это связано с поиском, получением и переработкой информации. Информация является источником особого психологического явления — эмоции, которая служит своеобразным энергетическим средством мобилизации сил организма в целях овладения благом.

Три ключевых понятия — информация, эмоция и потребность — стали основанием для объяснения мотивации поведения в рамках так называемой "информативной теории эмоций", созданной в трудах академика П.В. Симонова.\* В основе этой теории лежит давно сформулированный "принцип удовольствия". Уже в учениях древних мыслителей стремление к удовольствию и к избеганию страданий считалось главной детерминантой поведения человека. Память и жизненный опыт, повинувшись ощущению нужды, оживляют образы предметов и ситуаций, доставивших эмоции удовольствия когда-то в прошлом. Затем включается механизм прогнозирования вероятности достижения цели. Путем оценки имеющихся ресурсов (физическая сила, умения и навыки, запас времени, инструментальное оборудование и т.д.) и сопоставления наличных ресурсов с предположительно необходимыми человек получает оценку вероятности достижения.

---

\* Симонов П.В. Что такое эмоция? М., 1966.

Низкая вероятность означает отрицательный прогноз и ведет к появлению негативных эмоций (уныние, огорчение, печаль, страх, горе, гнев, тоска, ярость). Наоборот, высокая вероятность удовлетворения потребности порождает положительные эмоции воодушевления, надежды, бодрости, восторга, энтузиазма и т.д. Когда человек, скажем, путник, почувствует усталость, он начинает собирать информацию (определяет по карте, где находится, подсчитывает оставшиеся километры пути, смотрит на небо, на часы и в рюкзак, где лежат продукты и, получив благоприятный прогноз, ощущает прилив сил и уверенность в достижении цели благодаря эмоциональному подкреплению.

Сказанное позволяет перейти к определению понятия потребность. Однако здесь мы встречаем препятствие более чем серьезное: до настоящего времени не существует ясного и вполне бесспорного понимания сущности этого главного психологического явления. В учебниках и в самых авторитетных словарях потребность чаще всего определяется через понятие "нужда". Будто сговорившись, большинство авторов предлагаемых определений характеризует это явление словами: недостаток, необходимость, надобность, нужда, желание, словно не замечая, что говорят только об одном классе потребностей, а другие забыли или не сумели различить.

В Большой советской энциклопедии: "потребность" определяется как "нужда, недостаток в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности".\*

---

\* БСЭ. 3-е изд. М., 1975. Т. 20. С. 439.

В учебнике психологии читаем: "Потребность — это испытываемая человеком необходимость в определенных условиях жизни и развития".\*

---

\* Общая психология: Учебн. пособие для студентов пед. институтов. Ред. В.В. Богословский и др. 3-е изд. М.: Просвещение, 1981. С. 81.

Ничуть не лучше определение и в другом издании: "Потребность — состояние личности, выражающее ее зависимость от конкретных условий существования".\*

---

\* Общая психология: Учебн. пособие для студентов пед. институтов. Ред. А.В. Петровский. М.: Просвещение, 1978. С. 116.

Каждая из этих характеристик утверждает, по сути, только одно: человек чего-то хочет. Но это и так ясно, а что творится в голове, в душе человека, в чем психологическая сущность желания? Эти определения годятся для простых, материальных желаний — еды, питья, но нетрудно заметить, что нехватка — нужда — недостаток, так и подмывающие вскочить и бежать, чтобы взять, добыть нечто желаемое и тем самым недостаток ликвидировать, является признаком далеко не всех потребностей.

Например, человек собирающийся в театр, вовсе не испытывает такого же неукротимого стремления действовать, как, положим, голодный в поисках пищи. Поход в театр можно отложить, некоторые так и делают, кто на год, кто навсегда, вовсе не испытывая ни "зависимости от конкретных условий существования", ни "необходимости в определенных условиях жизни".

Обдумывая свои планы, вспоминая какой-то поступок, оценивая свои отношения с людьми (в случае нравственной потребности), человек испытывает нехватку, но в чем? Вроде бы нет никакого дефицита, а потребность есть. Другой пример: потребность в творческом труде (если она есть) не угасает и тогда, когда человек вполне достаточно обеспечен любимой работой. Стало быть, первый вывод: нужда или недостаток есть признак далеко не всех потребностей личности.

Определение должно объяснять, почему так повелительна и неукротимо сильна мощь этого движителя наших поступков, откуда возникает эта внутренняя сила, какое место принадлежит данному явлению в общей системе психологии. Например, если ограничиться традиционным "потребность есть нужда", то сразу "исчезает" сама *проблема формирования* потребностей, являющаяся центральной для маркетинга. Отнимите что-нибудь у человека, создайте условия нужды и потребность сразу и сама собой "сформируется". Получается, чтобы сформировать, например, эстетическую потребность, достаточно всего лишь создать условия нужды. Лишите человека возможности попасть на концерт, подняв цены на билеты, и эстетическая потребность уже возникнет.

Другим слабым местом в общепринятом понимании сущности потребности является множественность трактовок, возникающая из-за слабой междисциплинарной согласованности исследований, а также вследствие различий в подходах и целях исследований, представляющих разные научные дисциплины. Понятие "потребность" фигурирует в научной литературе, по крайней мере, в трех значениях. Во-первых, как обозначение *объекта* внешней среды, т.е. потребность в конкретных предметах (телевизорах, стиральных машинах и т.д.), преимущественно в социологии, экономике, маркетинге. Во-вторых, как состояние психики, отражающее эмоциональную напряженность вследствие нехватки чего-либо, в общей и педагогической психологии. В-третьих, как фундаментальные *свойства* личности (высокий уровень развития познавательной потребности соответствует таким свойствам личности, как любознательность, увлеченность, усидчивость и т.д.).

Следовательно, если за словом потребность скрываются три весьма непохожих психологических явления, то возникает нелепая ситуация: любое благо, ценность, каждое психическое состояние или просто любую вещь можно бездумно присоединить к слову потребность и тогда получается необозримый, нескончаемый ряд названий-ярлыков, которые невозможно даже сосчитать, не то что классифицировать — потребность в холодильнике, мороженом, потребность в покое и отдыхе, потребность читать свежие газеты, потребность в чистой воде, в витаминах и так далее до бесконечности. Отсюда возникло мнение, что разработать классификацию потребностей невозможно в принципе.

Если же принять, что потребность есть свойство личности, что не отрицает, конечно, ни наличия потребительских состояний, ни надобности, положим, отслеживать потребительский спрос в маркетинге, но просто делает их предметом анализа в иных исследовательских программах, то возникает возможность избавиться от "странной бесконечности", которая, по сути дела, маркетинг просто обезоруживает. Если потребностей бесконечно много, то нет никакой возможности определить уникальную композицию потребностей конкретного работника, диагностировать уровень их развития, определить программу воспитательных воздействий и тактику усиления трудовой мотивации данной личности. При этом неизвестно, какие потребности наиболее сильны и значимы для одухотворенной личности и смогут ли они служить основанием для плодотворного взаимодействия производителя и потребителя. Чтобы понять сущность категории "потребность" попытаемся дать ей определение.

Наиболее продуктивное определение сущности потребности вытекает, на наш взгляд, из концепции психологического отношения, созданной в трудах одного из классиков отечественной психологии В.Н. Мясищева.

Отношение, по Мясищеву, имеет как бы три грани, три стороны: первая — оценка явления, квалификация объекта в системе значимостей, вторая — эмоциональное переживание, принятие или неприятие объекта (в широкой гамме от простейшего "нравится — не нравится" до высокого накала страстей в произведениях искусства) и третья — тенденция обладания, захвата и присвоения (от лат. *copare* — стремиться, помогать).

В более поздних работах, прямо к теории потребностей не обращаясь, Мясищев объясняет потребность как *отношения* личности потому, что основными конституирующими компонентами этого понятия являются: а) субъект, испытывающий потребность; б) объект потребности; в) своеобразная связь между субъектом и объектом, проявляющаяся в переживании тяготения к объекту и в активной устремленности к овладению им.

Если потребность представляет собой связь между субъектом и объектом, то эта связь, исходя даже из традиционного представления о потребности как о нужде или нехватке определенных условий жизни, должна выступать как *противоречие* между тем, что требуется, и тем, чего недостает. Подчеркнем, что такое понимание вполне соответствует идее развития, сложившейся в отечественной философии, которая утверждает, что источником всякого движения и развития является противоречие.

Следовательно, если потребность издавна рассматривается как движущая сила, источник поведения и развития, и если, далее, источником развития является противоречие, то и потребность должна быть понята как противоречие между тем, сколько имеется и тем, сколько надо бы, между тем, какое есть у меня и тем, какое имеется у соседа. Отсюда, не претендуя на безошибочность, можно предложить следующую характеристику феномена потребности, учитывающую не одно (нужда), а, по крайней мере, три ее необходимых сущностных признака: потребность есть психологическое отношение личности; потребность есть противоречие; потребность есть движущая сила поведения.

В таком случае рабочее определение может иметь следующий вид: потребность — это субъективное отношение личности (к явлениям и объектам окружающей среды), в котором переживается противоречие (между достигнутым и потенциально возможным в освоении ценностей в случае духовных потребностей или между наличными и необходимыми ресурсами жизнедеятельности в случае материальных), выступающее источником активности. То же самое, но короче: потребностью называется отношение личности, переживаемое как противоречие и выступающее движущей силой поведения.

В предлагаемом нами определении представлены следующие моменты.

Во-первых, субъектно-объектная сущность потребности как психологической связи личности с предметом потребности, существующим объективно и вызывающим то внутреннее, субъективное, что становится потребностью. Здесь отражен очень важный момент, позволяющий преодолеть иногда стихийно возобновляющиеся взгляды о врожденном характере потребностей.

Во-вторых, понимание потребности как отношения личности выгодно тем, что оно выводит важнейшую проблему формирования потребностей на уже освоенный уровень общих закономерностей воспитания и тем самым ведет к познанию психологического механизма формирования этого центрального явления в структуре личности. Следовательно, психологический механизм формирования потребности представляет собой процесс отражения социальных эталонов потребления. Это положение позволяет создать теоретическую модель процесса целенаправленного формирования потребностей.

В случае формирования потребностей противоречие возникает между освоенными в социуме эталонами, нормами и способами потребления духовных и материальных благ, с одной стороны, и индивидуальными размерами их освоения конкретным человеком — с другой. Отставание от общественно достигнутых размеров и качества освоения ценностей переживается как диссонанс, внутренний кризис, даже ущербность, и вследствие этого возникает та самая побудительная сила для преодоления отставания, которая именуется потребностью.

Сама по себе потребность часто еще не является побуждением к деятельности. Чтобы потребность "заработала" и исполнила роль движущей силы поведения, необходимо наличие особого "пускового механизма" в виде специального психологического явления, называемого мотивом. Другими словами, для инициации деятельности необходимо соотнесение потребности с предметом, который способен данную потребность удовлетворить. Мотив "опредмечивает" потребность, находит для нее объект, пригодный для употребления. Мотив — это то, ради чего совершается деятельность. Существуют разнообразные попытки определения понятия "мотив". Их обсуждение, логическое обоснование и выбор наиболее точного определения интересны только специалистам-психологам и слишком далеко увели бы нас от цели, потому ограничимся определением, по возможности, самым простым и коротким, заранее соглашаясь на какие-то погрешности в смысле точности и полноты.

Мотив — это образ успешно завершеного действия по реализации потребности, чувственно окрашенное, обязательно приятное и притягательное представление будущей процедуры достижения и обладания. Это предвкушение и становится той внутренней силой, которая побуждает действовать (или потерпеть и от действия воздержаться в случае конкуренции нескольких потребностей) и составляет содержание глагола "хотеть".

Более или менее отчетливое осознание потребности приводит к оживлению в памяти представления о предметах или ценностях, способных удовлетворить данную потребность, — обычно их называют "благом".\* Далее человек вспоминает или изобретает заново способы овладения благом и соизмеряет их с собственными силами, ресурсами, умениями, короче, возможностями. На самом деле мотив возникает часто без пространных размышлений, но возможны случаи нерешительности и колебаний, тогда необходимо взвесить и соотнести затраты и цену. Если цена слишком высока, то нужно ли браться за дело? В таких случаях иногда говорят "овчинка выделки не стоит" и берутся за поиск другого объекта.

---

\* Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. Л.: Наука, 1983.

Наконец, благо определено, способы овладения намечены, привлекательность объекта оценивается высоко и тогда возникает намерение действовать. Однако на этом процесс не заканчивается. В понимании сущности мотивов поведения имеют место серьезные несовпадения взглядов. Например, В.И. Ковалев пишет, что "при самой тесной связи потребностей и мотивов, последние не теряют своей самостоятельности и специфичности, однако ряд авторов фактически отрицают самостоятельность мотива".\* Это проявляется в том, что одни из них просто отождествляют мотивы с потребностями (Вайсман Р.С, Кузьмин Е.П.), другие наделяют потребности самостоятельной побуждающей функцией (Якобсон П.М.), третьи рассматривают мотив как только одно из побуждений наряду с потребностями, целями или эмоциями (Ковалев А.Г., Леонтьев А.Н.). Еще более категоричен Х. Хекхаузен: "Вместо мотивов можно говорить о потребностях или установках, вместо мотивации — о направленном влечении, проблемы остаются, в сущности, те же, лишь несколько меняются подходы к их решению.\*\* Обобщая, можно сказать, что мотив видоизменяет исходную потребность. Это замечание потребует нам далее при обсуждении процесса возвышения потребности.

---

\* Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 1988.

\*\* Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т.1. М.: Педагогика, 1986. С. 35.

Отличие от потребностей и особое место мотивов в психологии легко подтвердить тем, что одна и та же потребность может быть реализована посредством множества совершенно разных мотивов. Например, потребность в общении может быть удовлетворена через мотив поговорить по телефону; в нетерпеливом желании пойти на свидание; в намерении быстро одеться и пойти просто в любое людное место или в парадоксальном желании покинуть приятный круг общения с тем, чтобы поспешить в гастроном и пригласить только что оставленных друзей на ужин — в виде сюрприза; раскрыть любимую книгу для продолжения воображаемой дискуссии с постоянным другом-оппонентом или... и т.д. до бесконечности.

В то же время несколько различных потребностей могут быть удовлетворены через один мотив: побуждение пойти на дискотеку может сегодня возникнуть из потребности в самовыражении (освоенный танец и не терпится продемонстрировать его друзьям), завтра — из потребности в общении (известно, что кто-то из одноклассников там будет и даже, если танцевать не хочется, человек идет все равно ради общения), послезавтра — повинувшись сексуальной потребности, на следующий день на первый план может выйти эстетическая потребность, если на гастроли приезжает популярная группа, и т.д.

Итак, при всем внешнем сходстве и даже родстве, потребность и мотив — не одно и то же. Потребности — явление субъектно-объектное, они predeterminedены, заданы человеку социальными отношениями, тогда как мотив — явление чисто субъективное, "мое" и ничье больше.

Потребности у всех людей одинаковы (часто в литературе можно встретить противоположное мнение), отличаются люди только по уровню развития универсального и единого комплекса базовых потребностей, в котором одни для данного человека становятся доминирующими, а другие, в зависимости от разных обстоятельств, "дремлют".

Число базовых потребностей ограничено, тогда как мотивов — бесконечное множество, как бесконечно число предметов и необозримо число благ и ценностей человеческой жизнедеятельности. Например, каждый человек испытывает потребность в общении, каждый страдает от одиночества, но уникальность и неповторимость личности определяется именно степенью и

полнотой удовлетворения, силой желания и активностью (интенсивностью) действий, богатством и разнообразием способов удовлетворения, т.е. непохожестью мотивации, возникающей из этой одинаковой для всех потребности в общении.

Всякий человек имеет эстетическую потребность, но для одного она ограничена рок-музыкой, а другой интересуется и живописью, и театром, и всем разнообразием эстетических ценностей природы и общества.

Эти замечания, помимо раскрытия сущности понятия "мотив", потребовались еще и для того, чтобы обратить внимание на недопустимость небрежного употребления понятий. Так, в учебнике психологии для пединститутов говорится о потребности закрыть форточку, достать интересную книгу, купить галстук модной расцветки и т.д. Но должно быть понятно, что таких потребностей не бывает, что названы мотивы, опосредствующие какое-то удовлетворение, но никак не сами потребности.\*

---

\* Общая психология: Учебн. пособие для студентов пед. институтов. Ред. А.В. Петровский. М.: Просвещение, 1978. С. 117.

Неточность в употреблении слов проявляется и в том, что существует тенденция включать в феномен мотивации самые разнообразные психологические явления. Трудно даже просто перечислить все понятия, используемые для обозначения мотивов поведения: влечение, желание, интерес, диспозиция, цель, мечта, установка, убеждение. А есть англоязычные термины: "драйв", импульс, "эрг", "трейт", а также подкрепление, стимул. Но это еще не все. Мотивировать поведение могут такие личностные свойства, как самооценка, уровень притязаний, особая потребность в достижении. Ведь у человека есть привычки и стереотипы поведения, по которым деятельность инициируется машинально, без раздумий и размышлений, есть так называемые моральные принципы и т.д.

Систематизировать и понять взаимозависимости всего этого многообразия психологических явлений при данном состоянии науки не представляется возможным, но в ограниченных пределах что-то сделать можно, если учитывать качественное различие потребностей, т.е. разную степень социализации потребностей нижнего уровня в сравнении с духовными потребностями четвертого уровня.

Если мы договорились, что мотивом будем называть образ желаемого будущего, инициирующий деятельность, то все приведенные определения — это всего лишь или оттенки смысла, или отражение места какой-либо потребности в общей иерархии. Например, есть потребности низших порядков, почти одинаковые у нас и животных, в этом случае вполне уместно использовать понятие "драйв". Стало быть, если вам во время чтения встретится это слово, будет понятно, что речь идет о мотивации, вызванной не какой-нибудь, а только одной из примитивных потребностей. Но если говорить, например, о потребности смысла жизни, то слово "драйв" не подходит принципиально.

В то время как низшие потребности выступают в качестве прямого, безусловного побуждения, т.е. "толкают" поведение без посредника-мотива (попробуйте не дышать, тут никакого особого внутреннего побуждения не требуется), потребности высших уровней имеют множество вариантов реализации, поэтому в данном случае не обойтись, например, без понятия идеала. Здесь даже определение почти совпадает: идеал — это представление (может быть недостижимое) о будущем, побуждающем активность личности.

С этой точки зрения становится ясно, что, например, интерес — это просто форма потребности, но никак не мотив поведения. Когда есть потребность в объекте, то проявляется и интерес к данному объекту, но будет ли проявлена активность в деле овладения объектом зависит не от интереса, а только от мотива. Следовательно, включать интересы в список мотивов поведения не только неверно, но и нецелесообразно: интерес может быть, а может и не быть мотивом поведения. Хорошо, что язык допускает смысловые оттенки, усиливая выразительность речи, но, сказав о наличии у кого-то "интереса к живописи", мы не сказали ничего конкретного о мотивации данной деятельности, и это только уводит нас от понимания истинных причин поведения.

Итак, все эти рассуждения, потребовавшиеся для уточнения понятия "мотивов", позволяют сформулировать вывод, важный для решения основной проблемы исследования: уникальность и неповторимость личности определяется не ассортиментом потребностей, а качеством удовлетворения абсолютно одинакового для всех людей набора базовых потребностей. Людей отличают друг от друга не потребности, а мотивация.

Качество удовлетворения потребностей зависит от различия мотивов: по направленности (на высокие или низменные объекты предпочтения); по силе и интенсивности стремления; по разнообразию и богатству объектов, удовлетворяющих потребность.

Таким образом, в самом общем виде *мотивация* человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих к осуществлению определенных действий. Эти силы нахо-

дятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия, в свою очередь, также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. **Мотивация** — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Прежде чем приступить к дальнейшему рассмотрению этих вопросов, постараемся уточнить смысл основных понятий, используемых в нашей работе.

Обобщая все, что было сказано ранее, можно утверждать, что **потребности** — это то, что возникает и находится внутри человека, что является достаточно общим для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, отчего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и "требует" своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляется, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень частоты проявления влияния на человека.

**Мотив** — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, уменьшая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени воздействия на поведение человека. Поэтому **мотивационная структура** человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура обладает определенной стабильностью, однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, образования.

**Мотивирование** — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям с помощью определенных мотивов.

### 6.1.2. Мотивационный процесс

*Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.*

*Первая стадия* — возникновение **потребностей**. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

*Вторая стадия* — **поиск путей устранения потребности**. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее, удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

*Третья стадия* — **определение целей (направления) действия**. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех вопросов: что я должен получить, чтобы

устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность?

**Четвертая стадия — осуществление действия.** На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

**Пятая стадия — получение вознаграждения за осуществление действия.** Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

**Шестая стадия — устранение потребности.** В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает значительных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их "вычлениить" невозможно. Требуется длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности инициируют этот процесс. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом воздействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действие отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании структуры мотивов могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и фактически непредсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разные степени влияния одинаковых мотивов на различных людей и зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив для достижения результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Как видно, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое число различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Далее будут рассмотрены основные теории мотивации, концентрирующиеся на выявлении и анализе *содержания* факторов мотивации человека. Эта группа теорий обычно называется группой *теорий содержания мотивации*.

### 6.1.3. Теории содержания мотивации

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере предмет этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: 1) теория иерархии потребностей Маслоу; 2) теория *ERG*, разработанная Альдерфером; 3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда; 4) теория двух факторов Герцберга.

#### **Теория иерархии потребностей Маслоу**

Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Абрахамом Маслоу,\* включает следующие основные идеи и предпосылки.

\* Maslow A.N. Motivation and Personality. N.Y., Harper and Row, 1970.

- Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
- Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.
  - Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
  - Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
  - Если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая неудовлетворенная потребность.
  - Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
  - Потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения.
  - Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.
  - Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

**Физиологические потребности.** К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать жизнедеятельность организма. Эти потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека.

**Потребности безопасности.** Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать стрессовых ситуаций, любят порядок, четкие правила.

**Потребности принадлежности и причастности.** Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, хочет быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п.

**Потребности признания и самоутверждения.** Данная группа отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач.

**Потребности самовыражения.** Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Эти потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер, отражают желание человека творить в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.

Теория иерархии потребностей Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. Основная задача этой теории, похоже, состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребности на мотивацию человека, воздействовать на человека, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом.

Теория Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного маркетинга. Однако очевидно, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов. Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов. Во-вторых, не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в "пирамиде" Маслоу. В-третьих, удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является только потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что потребности признания и самоутверждения также могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения.

На основе систематизации и объединения в определенную совокупность потребностей, форм их проявления в поведении человека и возможных средств удовлетворения потребностей может быть составлена таблица, показывающая связь отдельных средств мотивирования с "пирамидой" потребностей Маслоу.

**Теория ERG Альдерфера**

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер\* исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что существует три группы потребностей:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

---

\* Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. N.Y., The Free Press, 1972.

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

**Потребности существования** как бы включают две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа **потребностей связи** явно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из "пирамиды" Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности "пирамиды" Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. **Потребности роста** аналогичны потребностям самовыражения "пирамиды" Маслоу и включают также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.

Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх — удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел к следующей. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны — наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек не смог удовлетворить потребности роста, у него опять "включаются" потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более простую потребность. И этот процесс определяет наличие движения сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет *процессом удовлетворения потребностей*, а процесс движения вниз — *процессом фрустрации*, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей. Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет достаточно небольшое число эмпирических подтверждений ее правильности. Однако знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

#### **Теория приобретенных потребностей МакКлелланда**

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния участия и потребности властвования. В соответствии с идеями МакКлелланда, эти потребности, если они достаточно четко проявляются у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.\*

---

\* McClelland D. The Achieving Society. Princenton, N.Y., Van Nostrand, 1961.

**Потребность достижения** проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения

предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать. Люди с выраженной потребностью достижения склонны принимать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи. Им нравится принимать решения и отвечать за них, они одержимы теми задачами, которые решают, и легко берут на себя персональную ответственность.

МакКлелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют хорошо развитую экономику. И, наоборот, в обществах, характеризующихся низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

**Потребность соучастия** проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

**Потребность властвовать** является третьей крупной потребностью, влияние которой на поведение человека было изучено и описано МакКлелландом. Данная потребность так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других. Потребность властвовать имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и в противоположность этому стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две, в принципе взаимоисключающие друг друга группы. *Первую* группу составляют те, кто стремится к власти ради власти. *Ко второй* группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. То есть потребность властвования для этих людей — не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепциях Маслоу и Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека значительно зависит от их взаимовлияния. Так, например, если человек находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была у него относительно слабо выражена. Также может приводить к негативному, с точки зрения выполнения менеджером своей работы, влиянию на ее результат комбинация сильной потребности достижения и сильной потребности властвования, так как первая потребность все время будет ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. По-видимому, нельзя делать однозначных жестких выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассматриваемые потребности. Однако совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации и поведения человека и выработке методов управления процессом формирования и удовлетворения потребностей.

#### **Теория двух факторов Герцберга**

Обычно считается, что удовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим являются двумя полюсами, противоположностями, между которыми могут находиться состояние и настроение человека. В зависимости от того, как осуществляется воздействие, мотивирование человека, его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворенным, то более неудовлетворенным. Но, оказывается, не все так однозначно.

На стыке 50—60-х годов Фредерик Герцберг совместно с коллегами провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или неудовлетворенность.

Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами, т.е. факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность.

Взаимосвязь "удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности" в основном находится под влиянием факторов, связанных с характером потребности, т.е. с внутренними по отношению к ней факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к полному удовлетворению потребности. Если эти факторы не присутствуют, то это не вызывает сильной неудовлетворенности. Герцберг называл такие факторы "удовлетворителями". Однако это название не получило широкого хождения, обычно эти факторы называют **мотивирующими**.

Мотивирующие факторы в этом случае рассматриваются как самостоятельная группа потребностей. Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то играют мотивирующую роль.

Взаимосвязь "неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности" определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором существует человек. Это **внешние факторы**. Их отсутствие вызывает у человека чувство неудовлетворенности. В то же время их группы не обязательно вызывают состояние удовлетворенности, т.е. данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением "боли", "страдания". Обычно их называют гигиеническими факторами, или "факторами здоровья", как бы подчеркивая этим, что они создают нормальные здоровые условия бытия.

"Факторы здоровья" могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. Эти факторы помогают человеку устранить "боль", которую он переживает в их отсутствие. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности.

На основе разработанной им концепции двух факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у людей чувства неудовлетворенности, необходимо обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить это чувство. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать людей с помощью "факторов здоровья" практически бесполезно. Лучше всего сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов через механизм достижения людьми состояния удовлетворенности.

#### 6.1.4. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации

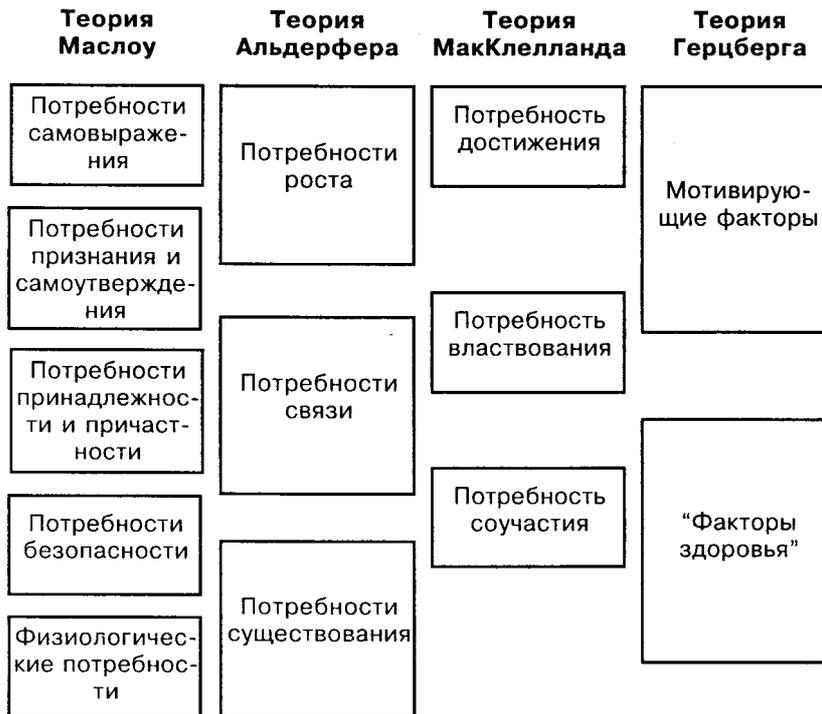
Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие. Так, например, в теории Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако одним из важнейших положений этой теории является утверждение о том, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно — сверху вниз — в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. МакКлелланд ввел по отношению к рассматриваемым потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношения отдельных групп потребностей, отойдя от рассмотрения изолированного влияния разных групп потребностей на поведение человека. В теории Герцберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и "факторы здоровья". Тем самым указывается на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Очевидно, каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все четыре вышеописанные теории имеют нечто общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что

выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Так, например, потребность достижения в теории МакКлелланда созвучна потребностям самовыражения в "пирамиде" Маслоу, потребностям роста в теории Альдерфера — группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов теории Герцберга. Такое же соответствие можно установить и для других групп потребностей.

На рис. 6-1 дано некое условное соответствие групп потребностей, выделяемых в данных четырех концепциях.



**Рис. 6-1.** Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации

Отвлекаясь от различий и общности, которые характерны для рассмотренных концепций, можно указать на две присущие им общие характеристики. Во-первых, данные концепции в очень наглядном виде, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию — взгляд, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использующийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга.

## 6.2. Экономические аспекты теории поведения покупателей

### 6.2.1. Потребительское поведение

Потребительское поведение — это процесс формирования спроса покупателей, осуществляющих выбор товаров с учетом цен и личного бюджета, т.е. собственных денежных доходов. Известно, что денежные доходы оказывают прямое и непосредственное влияние на спрос, а цены — на количество покупаемых товаров. Это влияние прослеживается через особенности потребительского поведения, которое учитывает предприниматель в ценовой политике. Предприниматель должен достаточно определенно знать, насколько следует повысить цены на товары более высокого качества и каков предел этого повышения. Или наоборот, насколько следует снизить цену, не рискуя торговой выручкой, если спрос на данный товар сокращается. Ответы на эти и подобные им вопросы также связаны с изучением особенностей потребительского поведения.

Поведение покупателей, их выбор товаров имеют сугубо индивидуальный характер. Каждый покупатель руководствуется своими вкусами, отношением к моде, дизайну товаров и иными субъективными предпочтениями. Здесь возможна лишь группировка покупателей по социально-демографическим факторам: общей численности населения данного региона; распределению по возрастному составу, количеству мужчин и женщин, особенностям их занятости, образу жизни и т.д.

#### **Особенности субъективных предпочтений**

Предпочтения людей достаточно трудно учитывать также по причинам так называемых эффектов покупательских взаимовлияний. Например, в поведении покупателей иногда имеет место

"эффект подражания", когда покупки делаются только потому, что их приобрели другие (например, соседи Ивановы, друзья Петровы и т.д.). Известен также "эффект сноба", когда покупки делаются "наоборот, вопреки тому, что предпочитают другие". Исследованиями выявлен также "эффект демонстрации исключительности", когда покупателем подчеркнута и демонстративно делаются престижные покупки дорогих товаров, которые служат не столько для потребления, сколько для того, чтобы "произвести впечатление".

Большинство предпочтений не относятся к числу факторов ценообразования и не могут учитываться при анализе спроса потребителей. Например, покупатель всегда предпочитает большее количество товаров меньшему их количеству при той же цене; высококачественные товары более предпочтительны, чем невысокого качества или устаревшие; экологически чистые товары также более предпочтительны при одинаковой цене и прочих равных условиях.

Покупательские предпочтения можно классифицировать по конкретным группам потребителей (молодежная, детская, мужская, женская группы в товарных закупках); по товарному ассортименту (зимнему и летнему, промышленным и продовольственным товарам, услугам материальным и нематериальным и т.д.). Однако и в этих случаях требуются некие конкретные основания для того, чтобы установить реальный базис для движения цен по товарным и покупательским группам.

#### **Потребительские предпочтения и личный доход**

Можно сгруппировать потребительские предпочтения в виде ассортиментных товарных наборов, покупаемых практически всеми группами населения в сравнительно короткие периоды времени (например, в неделю, за месяц, квартал, год), куда входят наиболее употребляемые товары, хотя и в различной комбинации.

Представим себе несколько таких вариантов, включающих товарный набор X (одежда) и Y (продовольствие). Они различаются лишь сочетанием, т.е. комбинацией одних и тех же товаров, делающих эти наборы во всех вариантах равноценными по предпочтениям (табл. 6-1).

**Таблица 6-1**

Товарные наборы одежды и продуктов

Варианты	Набор X (одежда, шт.)	Набор Y (продукты, шт.)	Доход (ед.)
A	7	3	10
B	6	4	10
C	5	5	10
D	3	7	10

Однако и в этом случае варианты и наборы товаров должны быть приведены к некоему "общему знаменателю", делающему их реально покупаемыми по текущим ценам. Очевидно, что таким "знаменателем" выступает доход потребителей в рассматриваемый текущий период. Доход (предположим, он равен 10 денежным единицам) выступает как фактор спроса вообще и гипотетического распределения потребительских предпочтений, в частности, по таким группам товаров, как одежда и продукты.

С точки зрения процесса формирования спроса и определения цен предлагаемых к продаже товаров, уровень дохода потребителей выступает одним из реальных, поддающихся более или менее точному учету факторов. Однако это еще не означает, что покупатель распределит собственный доход именно так, как показано в таблице или как хотел бы предприниматель, устанавливая рыночные цены товаров. Равнозначную сумму денежного дохода одни покупатели могут распределить между питанием и одеждой, предавая меньшее или большее значение каждому виду товаров (варианты B и C). Другие покупают одежду и услуги так, чтобы какую-то часть дохода сэкономить (вариант A), сократив до минимума расходы. Третья группа покупателей (вариант D) "не укладывается" в рамки своего дохода и, видимо, будет обращаться к займам для оплаты покупок.

#### **6.2.2. Бюджетные ограничения и покупательная способность**

Теория потребительского поведения логично и закономерно рассматривает прежде всего категорию ресурсных ограничений и возможностей денежного дохода, определяющего платежеспособность покупателя. В данном случае речь идет о категории личного бюджета, основой которого выступают денежные доходы и расходы каждого потребителя.

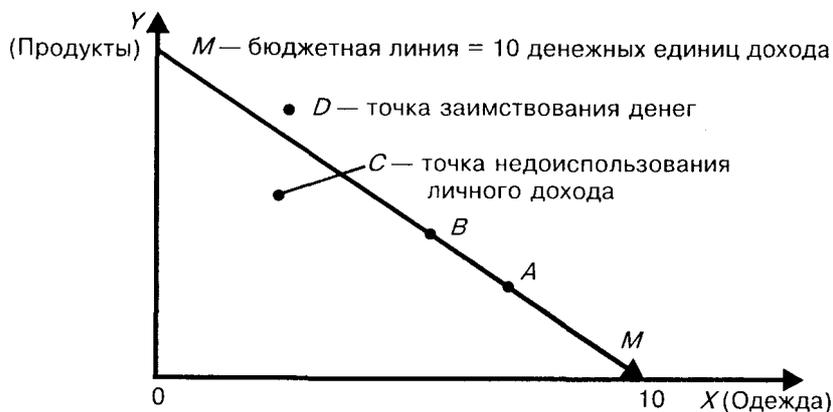
В любой данный момент времени личные доходы потребителя представляют собой определенную фиксированную денежную сумму. Это может быть ежемесячный, недельный или годовой размер заработной платы инженера, стипендия студента, выплаты престарелым гражданам в виде пенсий, предпринимательский доход бизнесмена и т.д. Каждый вид дохода представляет собой фиксированную для данного периода времени сумму денег, определяющую меру

платежеспособности его получателя. Количественно доходы могут существенно различаться, однако их величина выступает своеобразным бюджетным ограничением покупательной способности каждого конкретного покупателя. В данном случае на индивидуальном уровне каждый потребитель решает для себя уже известную дилемму совмещения ограниченности "ресурса" денежного дохода и безграничности своих потребностей в разнообразных товарах и услугах.

### **Бюджетные ограничения**

Ограниченный ресурс денежного дохода может быть распределен между текущим и будущим потреблением, между товарами длительного пользования и сиюминутного потребления, между малым количеством дорогостоящих и большим количеством дешевых товаров. Ограниченность денежных доходов, в пределах которых могут быть осуществлены расходы на потребление, называют бюджетными ограничениями. Количество товаров или потребительских благ, которое может быть куплено на фиксированную сумму из личного бюджета, ограничено по сравнению с потребностью и доходами. Товары, покупаемые на денежные доходы, являются ресурсом потребления, ограниченным по сравнению с безграничной потребностью. Ограниченность товарных ресурсов потребления не позволят сделать их бесплатными даже для малоимущих групп населения. По этой причине каждый товар имеет свою, выраженную в деньгах цену. Потребительские цены, как и денежные доходы, ограничивают набор товаров и уровень жизни, увязывая их с личным бюджетом покупателя.

Функция бюджетного ограничения, представленная в виде графика (рис. 6-2), имеет вид кривой, которая подобна линии производственных возможностей. Разница состоит лишь в том, что на графике бюджетных ограничений линия ресурсных возможностей очерчивает предел покупательной способности данного дохода. Соответственно, ее называют линией, или кривой, бюджетных ограничений.



**Рис. 6-2.** Линия бюджетных ограничений

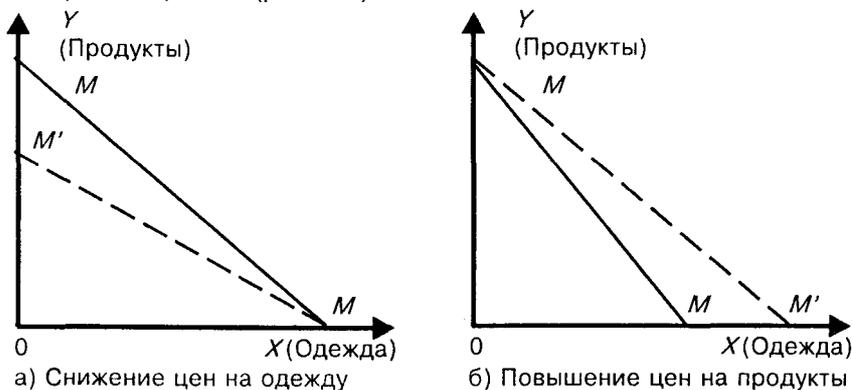
Линия бюджетных ограничений на нашем графике — это сочетание покупок гипотетических товарных наборов X (одежды, шт.) и Y (продуктов, шт.), осуществляемых в пределах имеющегося денежного дохода, равного 10 денежным единицам (см. табл. 6-1). Любая точка на кривой бюджетных ограничений — это выбор из вариантов товарных наборов, между которыми потребитель распределил свой денежный доход, или личный бюджет. Всякое изменение величины денежных доходов покупателей вызывает соответствующее изменение их бюджетных ограничений, а следовательно, платежеспособности и спроса на товары. Так, если при прочих равных условиях возрастают денежные доходы, то увеличивается платежеспособность (покупательная способность) потребителей. Рост платежеспособности происходит и в том случае, если денежные доходы не изменились, но снизились потребительские цены. На графике бюджетных ограничений эта ситуация может быть показана смещением вправо и вверх всей бюджетной линии. И наоборот, при прямом снижении денежных доходов и неизменных ценах имеет место сокращение платежеспособности и спроса покупателей. Снижение покупательной способности произойдет и в том случае, если повысились цены на товары, тарифы на услуги и т.д. при неизменном денежном доходе потребителей. Такая ситуация может быть показана на графике смещением влево и вниз кривой бюджетных ограничений.

### **Номинальный и реальный уровни дохода**

Рост или снижение бюджетных ограничений потребителя представляет собой изменения, которые обычно называют номинальным и реальным уровнями дохода, определяющего благосостояние людей. Так, номинальный доход — это сумма денег, имеющихся у потребителя безотносительно к текущим ценам товаров и услуг. Очевидно, что если цены обгоняют рост

номинальных денежных доходов, то уровень благосостояния будет снижаться, поскольку возрастают бюджетные ограничения покупателей.

Реальный доход — это сумма денег, измеренная с учетом текущих цен и количества товаров, которые можно на них приобрести. Реальный доход и благосостояние будут возрастать в основном в двух случаях: либо при растущих номинальных доходах и неизменных ценах на товары; либо при неизменном номинальном доходе и снижающихся ценах. Покупатели ощущают их в виде реальных возможностей и ограничений личного бюджета. Чаще всего это происходит в виде частичного изменения цен на отдельные товары или товарные группы. Так, рост даже отдельных цен усиливает бюджетные ограничения, снижает возможности покупок и уровень благосостояния. И наоборот, любое даже частичное снижение цен отдельных товаров снимает ограничения личного бюджета потребителя, увеличивает возможности роста благосостояния. Такие ситуации могут быть показаны на графике смещением линии бюджетных ограничений вдоль той оси, где представлены товары с изменяющимися ценами (рис. 6-3).



**Рис. 6-3.** Линия бюджетных ограничений: изменение цен и доходов

Снижение цен, например, на товарную группу  $X$  (одежда) при неизменных ценах на продовольствие вызывает смещение влево линии бюджетных ограничений вдоль горизонтальной оси графика, где показаны покупки одежды. В случае роста цен этой группы товаров линия бюджетных ограничений сместится вправо по оси  $X$ .

То же самое произойдет с линией бюджетных ограничений соответственно в случае снижения или роста цен на продовольствие и неизменных ценах на одежду. В частности, снижение цен сместит линию ограничений вправо вверх вдоль оси  $Y$  (продукты); рост этих цен вызовет смещение линии вниз вдоль оси  $Y$ , что означает снижение возможностей закупок продуктов.

### 6.2.3. Предельная полезность и потребительский выбор

Ограниченность личного бюджета и стремление более рационально его распределить при различных и подвижных ценах вынуждают покупателя делать выбор: одни товары покупать, а от других отказываться. Из многочисленных альтернатив потребитель выбирает такие варианты и сочетания товаров, которые соответствуют его представлениям о полезности покупок, соизмеренных с возможностями личного бюджета. Полезность товара — это его потребительский эффект, соотносимый и сопоставляемый покупателем с уплаченными за него деньгами. В этом смысле деньги выступают для покупателя первой количественной мерой полезности покупаемых товаров. Другой, не менее существенной и достаточно определенной мерой выступает количество товаров по данной цене, необходимых для удовлетворения потребности.

Если покупатель убежден, что полезность товара соразмерна с его ценой, то покупка первой единицы принесит наибольшее удовлетворение. Естественно, что потребитель купит вторую, третью и последующие единицы столь полезного для себя товара. Поскольку будет возрастать и суммарный объем полезности, то покупатель, возможно, продолжит закупки этого товара. Но будет ли он это делать до бесконечности, наращивая потребление только одного вида товара?

Например, для покупателя дневная потребность в таком продовольственном продукте, как хлеб, примерно равняется 1 батону весом 0,5 кг, цена которого составляет 2 денежные единицы. При неизменных ценах и прочих равных условиях этот покупатель не будет покупать больше 1 батона в день. Однако если цена хлеба станет снижаться и дойдет до 1 денежной единицы за батон, не исключено, что покупатель увеличит количество покупок до 2 батонов. Если цена еще снизится, например, до 0,5 денежной единицы, то вероятность увеличения покупок возрастет, возможно до 3 и более батонов.

#### **Предельная полезность**

Очевидно, что вопрос о предельной полезности покупок этого товара возникнет достаточно скоро и не только по причине физиологических пределов его ежедневного потребления. Даже из нашего гипотетического упрощенного примера видно, что любая из последующих единиц покупаемого хлеба приведет покупателя к ощущению убывающей полезности денежных затрат на потребление возрастающих количеств одного и того же товара. Эффект снижающейся полезности относится не только к продуктам, но прослеживается и при покупках абсолютно всех товаров. Для текущего личного потребления можно купить 1, 2 или 3 и т.д. единицы одноименного товара (например, одежды, телевизоров, обуви, автомобилей, квартир, мотоциклов, компьютеров). Перечень можно продолжить, но интуитивно или в силу здравого смысла покупатель установит для себя некий предел, где каждая дополнительная единица затраченных денег на один и тот же товар приносит относительно меньшую полезность, чем предыдущая. Вышеприведенный пример достаточно реален и может быть подтвержден покупательской практикой, хорошо известной любому потребителю. Что же касается теории, то в категориях потребительского поведения этот эффект называют убывающей предельной полезностью покупаемых товаров.

#### 6.2.4. Закон убывания предельной полезности товаров

Как отмечалось выше, предельная полезность — это потребительский эффект, получаемый покупателем от денежных затрат на приобретение каждой последующей, дополнительной единицы одноименного товара. Стремление покупателя к приращению дополнительных покупок чаще всего вызвано снижением цен закупаемых товаров. Увеличивая количество покупаемого товара по более низкой цене, потребитель получает возросшую суммарную полезность от осуществленных денежных затрат.

Суммарная полезность действительно возрастает. Ведь общий эффект от потребления 2, 3 и т.д. единиц товара выше, чем от 1 единицы того же товара. Эффект от приращения закупок можно представить выражением, которое в символах теории предельной полезности и цен выглядит следующим образом:

$$\frac{MU_x}{P_x} = \frac{MU_y}{P_y} = \dots = \frac{MU_n}{P_n} = \text{Предельная полезность денег.}$$

Однако, несмотря на то, что суммарная полезность от закупок товара возрастает, темп этого возрастания постепенно замедляется, идет по убывающей. Другими словами, по мере приращения денежных затрат на каждую дополнительную покупку, начинает действовать закон убывания предельной полезности приобретаемого товара, даже если его цена снижается. Проиллюстрируем это с помощью таблицы с условным числовым примером убывающей предельной полезности (табл. 6-2).

Таблица 6-2

Числовой пример убывающей предельной полезности товара

Количество (шт.)	Суммарный полезный	Предельная полезность'
0	—	—
1	4	4
2	7	3
3	9	2
4	10	1
5	10	0

Предельная полезность определяется как разность значений последующей и предыдущей числовых величин в колонке "Суммарный полезный эффект". Приращение покупок товара (см. первую колонку) до определенного момента — пять единиц товара — сопровождалось увеличением суммарного полезного эффекта. Однако значения величин предельной полезности на каждую дополнительную закупку неуклонно снижаются, и в момент закупки пяти единиц товара равняются нулю.

Закон убывающей предельной полезности, представленный с помощью числового примера нашей таблицы, может быть показан также в виде графиков с кривыми суммарного полезного эффекта и снижающейся предельной полезности (рис. 6-4).

Кривая суммарного полезного эффекта (рис. 6-4а) показывает все более медленный его рост и достижение экстремальной точки при покупке пяти единиц одноименного товара. Здесь суммарный полезный эффект равнялся 10 единицам. "Ступеньки", через которые проходит кривая суммарного полезного эффекта, соответствуют величинам снижающейся предельной полезности от дополнительных затрат денег потребителем на каждую последующую закупку одного и того же товара. На

рис. 6-4 (б) показана динамика и темп снижения предельной полезности каждой дополнительной покупки.

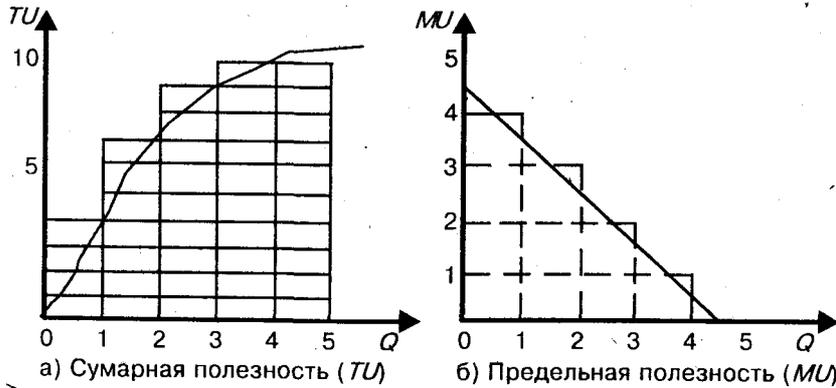


Рис. 6-4. Закон убывания предельной полезности

Кривая убывания предельной полезности вполне закономерно напоминает уже известную нам линию графика индивидуального спроса на товар. Между ними, безусловно, имеется прямая взаимосвязь, но построение индивидуальной кривой спроса будет рассмотрено ниже. Здесь нас интересует, как изменится поведение рационального потребителя вследствие убывания предельной полезности затрат денег на осуществляемые им покупки. Нетрудно предположить, что преодоление тенденции убывания предельной полезности должно быть связано с изменением распределения личного денежного бюджета. Денежные расходы на покупки и текущее потребление покупатель должен распределить так, чтобы суммарный полезный эффект не только не снижался, но был максимальным, обеспечивая равновесие между затратами и потреблением. В теории этот принцип называется правилом рационального потребительского поведения.

### 6.2.5. Правило потребительского поведения и условие равновесия

При фиксированном личном бюджете и неизменных текущих ценах товаров потребитель руководствуется своеобразным правилом здравого смысла: при убывающей предельной полезности любого товара он стремится максимизировать суммарный потребительский эффект от всех осуществленных покупок.

Поскольку такая оценка неотделима от цен покупаемых товаров, то правило максимизации потребительского эффекта достигается при условии: равная предельная полезность товара на равновеликую единицу денежных затрат. В случае, когда один из товаров имеет сравнительно большую предельную полезность на единицу денежных затрат, покупатель будет увеличивать его закупки, стремясь максимизировать суммарный потребительский эффект именно этими закупками. Одновременно будут сокращаться закупки товара с меньшей предельной полезностью на такую же единицу денежных затрат. Именно с этой целью покупатель осуществляет "перелив", или переключение, денежных затрат из личного бюджета. Однако в процессе этого "перелива" расходуемых на покупки денег покупатель может определить среднюю арифметическую величину предельной полезности по каждому из покупаемых товаров. Продемонстрируем это с помощью еще одного условного числового примера, представленного в табл. 6-3.

Таблица 6-3

Выбор максимально полезного товара			
Альтернатива выбора товаров	Предельная полезность (условных единиц)	Цена (P) (денежные единицы)	Средняя предельная полезность (MU/P)
X	1000	100	10
Y	800	40	20
Z	450	30	15

Как видно из таблицы, потребительский выбор покупателя, ориентирующегося на максимизацию полезности, выявит нерациональность расходования денег на товары X и Z, так как наибольшую полезность имеет альтернативный товар Y (его полезность равняется 20). Руководствуясь правилом потребительского выбора, покупатель может достичь равновесия путем замещения менее полезных товаров более полезными. Замещение одного товара другим требует оценки максимального количества товара, от которого потребитель отказывается ради получения одной дополнительной единицы другого товара.

### Рациональный выбор потребителя

Увеличение полезности от затрат на приобретение товара  $Y$  (табл. 6.3) должно уравновесить снижение закупок товара  $X$ . В конечном итоге такие замещения обеспечивают одинаковый уровень полезности на равновеликую единицу денежных затрат. Увеличивая потребительский эффект, рациональный потребитель соизмерит не только полезность товаров, но и их цены. Точнее, именно цены и позволяют соизмерить пропорции закупаемых товаров. В данном случае покупатель действует по так называемому закону равных предельных полезностей на единицу своих денежных расходов. При этом, как отмечалось выше, если

$$\frac{MU_x}{P_x} = \frac{MU_y}{P_y} = \dots = \frac{MU_n}{P_n}, \text{ то и } \frac{MU_{x,y,\dots,n}}{\dots MU_n} = \frac{P_{x,y,\dots,n}}{\dots P_n}$$

где  $MU_{x,y,\dots,n}$  — предельная полезность товаров;  $x, y, \dots, n$ ;  $P_{x,y,\dots,n}$  — цена товаров  $x, y, \dots, n$ .

Руководствуясь этим правилом, покупатель перераспределит свои денежные расходы в пользу большей закупки товаров  $Y$ , отказавшись от последней единицы товара  $X$ . Цена  $X$ , равная в нашем примере 100 денежным единицам, позволит купить дополнительно 2,5 единицы более полезного товара  $Y$ , что даст более высокий полезный эффект. В денежном выражении он составит 2000 денежных единиц потребления товара  $Y$ . За вычетом 1000 денежных единиц от экономии на товаре  $X$  покупатель получает потребительскую выгоду от рационального выбора, равную 1000 денежных единиц полезного эффекта.

### Потребительское равновесие

Уравновесив таким образом свою выгоду и затраты, покупатель достигает равновесия, сбалансированного по показателю "равной предельной полезности на равновеликую денежную единицу расходов" (табл.6-4).

Таблица 6-4

Потребительское равновесие

Альтернативы выбора товара	Предельная полезность, (MU)	Цена за единицу, (P)	MU/P
X	1500	100	150
Y	600	40	150
Z	450	30	150

Как видно, функция полезности возрастает при условии "одинаковой предельной полезности на каждую последующую единицу дополнительных денежных затрат". Но соотношение предельной полезности любых товаров должно быть равно соотношению их цен. В этом случае рациональный потребитель уравновесит предельную полезность любого товара с предельными денежными затратами собственного бюджета, руководствуясь правилом, которое можно выразить алгебраически следующим образом:

$$XP_x + YP_y = 1,$$

где  $X, Y$  — виды товаров (например, одежда и продукты);  $P_x, P_y$  — цена этих товаров; 1 — бюджетный доход потребителя (равный в нашем примере 10 денежным единицам).

Замещение позволяет потребителю не только сопоставлять предельные (дополнительные) выгоды и предельные (дополнительные) затраты, но и достичь их сбалансированного равенства, распределив покупки в соответствии с размерами личного бюджетного дохода.

Соизмерить максимальное количество товаров, которое потребитель замещает одной дополнительной единицей другого, более полезного для себя товара можно с помощью предельной нормы замещения.

### 6.2.6. Предельная норма замещения

Предельная норма замещения — это мера, показывающая максимальное количество товара, от которого потребитель отказывается ради получения одной дополнительной единицы другого товара. Увеличение полезности от потребления одного товара должно уравновесить снижение потребления другого товара и т.д. В конечном итоге такие замещения обеспечивают одинаковый уровень полезности на равновеликую единицу денежных затрат личного бюджета. Увеличивая полезность своих денежных расходов, рациональный покупатель стремится уравновесить не только

взаимозамещаемые товары, но и цены этих товаров. Точнее, именно цены и позволяют уравновесить пропорции взаимного замещения товаров. Предельная норма замещения (англ. *marginal rate of substitution* — *MRS*) одного товара другим должна быть равна соотношению цен взаимозамещаемых товаров. Так, например, если  $X$  и  $Y$  — это товары, которые потребитель замещает для максимизации полезности собственных денежных затрат на их потребление, то он руководствуется нормой их замещения, которая может быть выражена следующим образом:

$$MRS_{x,y} = MU_x / MU_y = P_x / P_y.$$

В конечном итоге максимизация полезности для рационального потребителя достигается при таком распределении его личного бюджета, когда предельная полезность каждой денежной единицы затрат одинакова по каждому покупаемому товару. Если полезность дополнительной единицы денежных затрат на товар  $X$  выше, чем, денежной единицы затрат на товар  $Y$ , то потребитель будет максимизировать свою общую полезность за счет приращения покупок товара  $X$  и, наоборот.

Постепенно предельная полезность закупаемого товара снизится, и потребитель сократит приращение денежных затрат на его покупку, перераспределив их на другие товары, которые теперь для него имеют более высокую предельную полезность.

Постоянно перераспределяя денежные затраты из своего фиксированного личного бюджета, потребитель обеспечивает равновесие и доступное ему максимальное благосостояние тогда, когда предельная полезность каждой дополнительной денежной единицы затрат становится одинаковой по всем приобретаемым товарам.

Очевидно, что принцип равной предельной полезности денежных затрат нарушается, если предельная полезность, например, товара  $X$ , вдвое, а предельная полезность товара  $Y$  втрое выше их цены. Нарушение принципа происходит потому, что дополнительная единица денежных затрат на товар  $Y$  приносит покупателю большую суммарную полезность, чем дополнительная денежная единица денежных затрат на товар  $X$ . Именно поэтому покупатель переключает часть денежных затрат с товара  $X$ , где их относительная полезность ниже, на товар  $Y$ , где они дают относительно более высокую полезность. Разница между полезностью этих товаров выступает в виде своего рода "эффекта рационализма" покупателя. Именно поэтому рациональный покупатель изменяет направление своих расходов и оценивает вновь создавшееся положение. Ведь дополнительные закупки товара  $Y$  снижают предельную полезность, приносимую каждой дополнительной единицей денежных затрат на этот товар (действует закон убывающей предельной полезности). Одновременно с этим, вследствие сокращения потребления товара  $X$  увеличивается предельная полезность израсходованных на них денег. Таким образом, потребитель приближается к некой реальной точке равновесия, постоянно вычисляя и "играя" на разнице полезности различных товаров. Как видно, условием равновесия, когда покупатель удовлетворен и хотел бы находиться в достигнутой точке, является равенство предельной полезности на каждую денежную единицу затрат по каждому товару, измеренной с помощью соотношения цен этих товаров.

### 6.2.7. Потребительское поведение в категориях кривых безразличия

Теперь мы будем анализировать уже известные нам категории потребительского поведения и выбора товаров, но с помощью иного теоретического инструментария — графической интерпретации выбора потребителя с помощью кривых безразличия. В конечном итоге нашего анализа мы должны получить те же результаты: во-первых, на кривых безразличия показать действие закона убывающей предельной полезности; во-вторых, совместив графики линии бюджетных ограничений и кривые безразличия, раскрыть принцип и правило максимизации полезности и потребительского равновесия.

#### **Кривые безразличия**

Графическая интерпретация выбора потребителем того или иного набора товаров может быть представлена с помощью кривых безразличия. Этот "инструмент" анализа используют в теории для изучения ранжирования субъективных предпочтений потребителей, имеющих ограниченный личный бюджет. Каждая кривая безразличия — это наборы товаров, обладающих одинаковой полезностью, так что потребителю как бы "безразлично", какой из них выбрать. Например, покупатель имеет выбор из четырех вариантов, составленных из двух групп товаров — продовольствия и одежды (табл. 6-5). Предпочтения субъективны и некоторые неравенства в одних вариантах для кого-либо из покупателей окажутся удовлетворительными, так как они уравновешены иным количественным набором в других вариантах.

Таблица 6-5

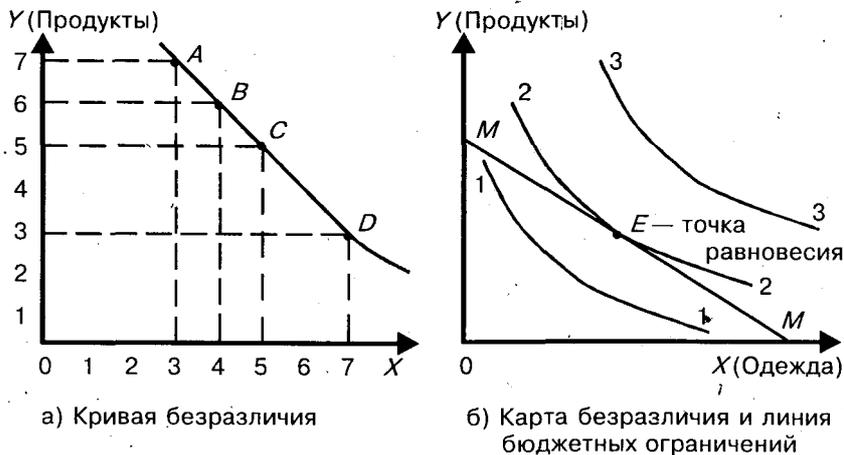
Ранжирование товарных наборов (продукты и одежда)

Варианты	Продукты (шт.)	Одежда (шт.)

A	7	3
B	6	4
C	5	5
D	3	7

Меньшее количество одного продукта вполне компенсируется большим количеством другого, в результате потребительский эффект каждого варианта практически одинаков. Следовательно, все четыре варианта — это наборы безразличия, приносящие покупателю одинаковый уровень удовлетворения, все варианты (A, B, C, D) на графике формируют соответствующую кривую безразличия (рис. 6-5).

Вид кривой с набором безразличия напоминает хорошо известную нам кривую спроса. Это не случайно, так как из индивидуальных кривых безразличия формируется общая кривая спроса покупателей на товары. Свойства кривых безразличия, по существу, и выявляют важнейшие тенденции рыночного спроса. К числу таких свойств и особенностей кривых безразличия относятся следующие.



**Рис. 6-5.** Варианты и наборы безразличия. Карта безразличия

Во-первых, кривые безразличия покупателей имеют отрицательный наклон, поскольку характеризуют соотношение равноценных и взаимозамещаемых товаров. Различные точки на одной и той же кривой безразличия — это товарные наборы одинаковой полезности и потребительских эффектов, которые могут быть ранжированы лишь по предпочтениям.

Во-вторых, наклон кривой безразличия достаточно определенно показывает соотношение предельной полезности "ассортимента" набора, из которого одни товары отмечены на горизонтальной, а другие — на вертикальной оси. При этом суммарный объем полезности не выходит за пределы сопоставимых вариантов, следовательно, потребитель ничего не теряет и не выигрывает. Меньшее количество одного товара компенсируется большим количеством другого товара, уравновешивая общую полезность и потребительский эффект. Другими словами, отказ от двух единиц одного товара ради одной единицы другого товара — это уже известная нам предельная норма замещения, но здесь она выражена категориями безразличия.

В-третьих, наклон кривой безразличия в разных точках неодинаков. Каждая точка на кривой — это соотношение предельной полезности товаров в каждом варианте потребительских предпочтений. Соответственно, предельная норма замещения одного товара другим определяет крутизну кривой безразличия на разных ее участках. Более пологий вид кривой по мере движения вниз и вправо означает ее выпуклость. Процесс замещения одного товара другим идет по убывающей.

В-четвертых, каждая кривая безразличия соответствует только одному уровню потребления, ранжированному в различных вариантах товарных наборов. Любая другая кривая безразличия может быть построена только в соответствии с каким-то другим уровнем потребления, хотя его можно ранжировать в сколько угодно многочисленных вариантах товарных наборов. Каждый вариант может представлять различную комбинацию товаров в наборе, но все они принадлежат одной кривой безразличия. Так что потребители, переместившись на иной уровень потребления, будут находиться на новой кривой безразличия, ранжируя разнообразные варианты иного уровня. Например, возросшему уровню потребления будет соответствовать новая кривая безразличия — 2, сместившаяся вправо и вверх. Эта кривая представляет варианты наборов с большим количеством всех включенных в них товаров, что, с точки зрения предельной полезности и потребительского эффекта, возможно лишь при более высоком доходе и бюджете. Если уровень потребления еще возрастет, то его можно показать лишь с помощью более сместившейся вправо и вверх кривой безразличия — 3. Это вариант с еще большим количеством товаров, сочетающихся так, чтобы иметь

суммарную полезность и потребительский эффект, отвечающий возросшему покупательскому уровню дохода и бюджетных возможностей. Следовательно, кривые безразличия 1, 2, 3, отражающие возрастающий уровень потребления, представляют собой карту безразличия.

При снижающемся уровне потребления каждая кривая будет смещаться влево вниз, "представляя" принадлежащие ей точки с вариантами наборов одинаковых предельных полезностей более низкого уровня потребления.

В-пятых, тот факт, что с помощью карты безразличия можно представить изменяющиеся уровни потребления, означает также, что кривые безразличия не пересекаются. Каждая кривая безразличия "описывает" какой-либо один уровень потребления. Его изменение, например, из-за роста или снижения доходов может быть изображено новыми, соответственно смещающимися (но не пересекающимися) кривыми безразличия.

### 6.2.8. Кривые безразличия и бюджетные ограничения

Возможности потребительского выбора, как известно, определяются бюджетными ограничениями и ценами товаров. Рассмотренные нами кривые безразличия остаются лишь совместить с графиком дохода (линией бюджетных ограничений). Предположим, бюджет потребителя равняется все тем же условным 10 денежным единицам, а расходы ограничиваются только двумя товарами из вышеприведенной таблицы. Если известна цена товаров, то остается лишь перемножить количества закупаемых товаров на их цену.

Уравнение бюджетного ограничения показывает, что количество единиц одного товара, умноженное на его цену, плюс количество другого товара, умноженное на его цену, следует уравновесить с 10 денежными единицами дохода (при условии, что он полностью израсходован на эти покупки):

$$XP_x + YP_y = 1$$

где  $P_x$  и  $P_y$  — цена единицы товаров, показанных на осях  $X$  и  $Y$  (соответственно, одежда и продукты); 1 — доход, личный бюджет, равный 10 денежным единицам. Соотношение товарных цен —  $P_x/P_y$  — характеризует наклон линии бюджетных ограничений. Применительно к нашему примеру с одеждой и продуктами, крутизна наклона бюджетной линии (при доходе в 10 денежных единиц) будет определяться отношением цены единицы одежды к цене единицы продуктов.

#### **Кривые безразличия и потребительское равновесие**

Сопоставив ценовые и бюджетные ограничения, покупатель замещает одни товары другими, стремясь к максимизации их полезности и собственного потребительского эффекта. Выше отмечалось, что предельная норма замещения для покупателя равна соотношению цен товаров, подлежащих замещению. Это — уже известное нам правило максимального удовлетворения потребностей покупателя, которое можно подтвердить также кривыми безразличия, совмещенными с линией бюджетных ограничений. Сравнивая потребительские предпочтения и варианты реально возможного выбора, отметим следующие ситуации (см. рис. 6-5б).

Во-первых, потребителю, разумеется, предпочтительнее набор с большим количеством обоих товаров, чем набор с меньшим их количеством. Ситуация с большим количеством продуктов и одежды представлена кривой безразличия 3, расположенной правее линии бюджетных ограничений и не пересекающейся с ней. Однако это нереальная для потребителя ситуация, поскольку цены товаров данного набора превышают возможности бюджетного дохода потребителя, равного 10 денежным единицам.

Во-вторых, кривая безразличия 1 показывает ситуацию, когда доход используется не полностью и текущее потребление осуществляется на заниженном уровне, не соответствующем уровню дохода. В точках пересечения кривой безразличия 1 с линией бюджетных ограничений потребление товаров, очевидно, меньше, чем оно могло бы быть в точке равновесия.

В-третьих, искомая максимизация полезности и потребительское равновесие достигаются в той единственной точке, где кривая безразличия 2 проходит по касательной с линией бюджетных ограничений. Эта точка и есть максимально возможное удовлетворение потребителя при полном использовании его дохода, а именно — потребительское равновесие  $E$ . Отметим также, что в точке потребительского равновесия наклон кривой безразличия 2 и наклон бюджетной линии равны. Применительно к нашему примеру с продовольствием и одеждой это означает, что наклон кривой безразличия 2 равен отношению предельной полезности одежды к предельной полезности продуктов. Наклон линии бюджетных ограничений в этой же точке равен отношению цены одежды к цене продовольственных продуктов. Это и требовалось доказать с помощью кривых безразличия и заданной кривой бюджетных ограничений, определяющейся доходом в 10 денежных единиц.

### 6.2.9. Потребительское равновесие и кривая спроса

Изложенная выше модель потребительского поведения составляет основу формирования индивидуального спроса на любой товар. Чтобы доказать это, используем хорошо известную нам карту кривых безразличия и линию бюджетных ограничений покупателя, совместив их в одном графике. Смещение бюджетной линии вправо и вверх происходит в двух случаях: либо когда растут реальные доходы при неизменных ценах, либо когда реальные доходы неизменны, а цены снижаются. При этом каждой сместившейся вправо линии бюджетных ограничений соответствует кривая безразличия более высокого порядка. Точка касания этих кривых соответствует покупательскому равновесию, установившемуся на более высоком уровне потребления. Если реальные доходы вновь будут возрастать, равновесие бюджетного ограничения и потребления товаров вновь сместится в сторону более высокого уровня потребления. Это должно быть отмечено новой касательной точкой кривых бюджетного ограничения и безразличия, где установилось потребительское равновесие более высокого уровня и т.д. Все точки, показывающие последовательный рост потребления под влиянием возрастающего реального дохода, будучи соединенными в единую линию, называют кривой "доход — потребление".

Зависимость между реальными доходами и потреблением была обоснована и показана графически в XIX в. английским экономистом Дж. Хиксом и названа "кривой уровня жизни". Затем немецкий статистик Э. Энгель, изучая структуру бюджетов рабочих семей, дополнил и уточнил закономерности распределения доходов между такими группами товаров, как пища и одежда, жилище и коммунальные услуги, а также товары и услуги более высокого порядка.



Рис. 6-6. Кривые "цена — потребление" и "доход — потребление"

#### **Кривая "цена — потребление"**

Проиллюстрируем влияние частичного снижения цен при неизменных доходах (рис. 6-6а). Например, если произошло понижение цены только одной группы товаров из потребительского набора, то смещение линии бюджетных ограничений вправо произойдет лишь вдоль той оси, где представлены подешевевшие товары. Предположим, что из приведенного выше потребительского набора продуктов и одежды, описанных картой кривых безразличия, цены за условную 1 штуку одежды постепенно снижались с 1 денежной единицы до 0,5, затем до 0,25 денежной единицы. При неизменных ценах на продукты и фиксированном бюджетном доходе, равном в нашем примере 10 денежным единицам, потребительское равновесие устанавливалось при все более высоких ценах на одежду (см. рис. 6-6 а,б).

Напомним, что равновесие устанавливается в точке по касательной двух кривых: линии бюджетных ограничений и кривой безразличия. Из графика видно, что если через все полученные точки равновесия провести соединительную линию, то получится новая кривая под названием "цена — потребление".

Эта кривая, во-первых, показывает влияние изменения цен на замещение одного товара другим (рис. 6-6б). Во-вторых, линия "цена — потребление" служит важным инструментом для определения кривой индивидуального спроса. В данном случае мы получим кривую спроса покупателя на одежду, если поместим все точки кривой "цена — потребление" в координатах обычного графика с ценами на вертикальной оси и количеством покупок одежды на горизонтальной оси. Полученная кривая спроса не только повторяет линию "цена — потребление", но показывает также важную особенность закона спроса — убывающую полезность любого товара и обратную зависимость между движением цен и количеством закупок по этой цене. Если предположить, что индивидуальный спрос каждого покупателя имеет смысл вычислять детально, то совокупный рыночный спрос по каждому данному товару можно получить агрегированием индивидуальных кривых спроса на каждый конкретный товар.

### 6.2.10. Эффект замещения и эффект дохода

На структуру сформировавшегося спроса покупателей, как известно, влияет их доход, а также общее или частичное снижение цен товаров. Реакция покупателей на снижение цен проявляется двояко.

Во-первых, возрастает количество закупок подешевевшего товара, которым покупатели замещают остальные, ставшие теперь сравнительно более дорогими товары. Спрос изменяется на те товары, которыми потребитель замещает прежние, изменяя соответственно структуру товарных наборов. Покупатель осуществил лишь простое перераспределение своего фиксированного дохода (и личного бюджета) на закупку большего количества подешевевших товаров, в том числе и за счет снижения закупок товаров с неизменными ценами. Следовательно, происходят изменения и в структуре существующего спроса; увеличилась та его составляющая, которая приходится на подешевевшие товары. Эффект замещения — это и есть изменение структуры спроса, вызванное увеличением закупок подешевевшего товара, "замещающего" остальные товары с неизменными ценами, поскольку они стали теперь относительно более дорогими.

Во-вторых, снижение цен адекватно повышению реального дохода покупателей. Это выражается в увеличении их покупательной способности, а следовательно, и той составляющей спроса, которая вызвана относительно возросшим доходом и платежеспособностью. Отсюда вытекает, что эффект дохода — это изменение структуры покупательского спроса, вызванного ростом реального дохода от снижения цен. Для покупателя всякое снижение цен позволяет сократить расходы, а значит, получить соответствующую экономию своего дохода. Размеры "экономии" дохода зависят от величины снижения цен, но именно на эту величину покупатель стал как бы богаче, состоятельнее и предъявит дополнительный спрос. Вследствие понижения цен стало возможным либо сохранить сэкономленную часть дохода, не меняя структуру текущего потребления, либо приобрести больше товаров, чем до снижения цен. В данном случае интерес представляет та величина эффекта дохода, которая найдет выражение в увеличении покупательского спроса на товары текущего потребления.

Следовательно, эффект замещения и эффект дохода касаются изменения покупательского спроса, но у каждого из них своя мера влияния на его структуру. Не только теоретически, но и в практическом ценообразовании следует разграничивать воздействие этих эффектов на нормальные, т.е. высококачественные, товары и товары низшего порядка (менее ценные). Рассмотрим на графике эффект замещения и эффект дохода применительно к стандартному товару (рис.6-7).

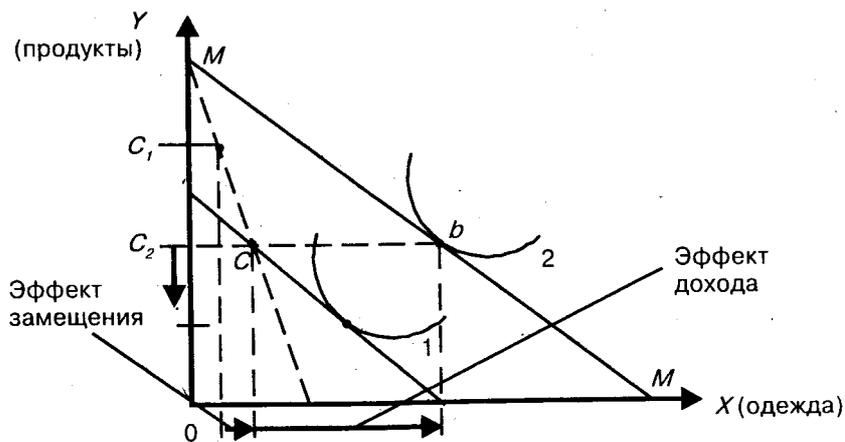


Рис. 6-7. Эффект замещения и эффект дохода (стандартный товар)

График на рис. 6-7 построен с помощью кривых безразличия и кривых бюджетных ограничений, совмещенных так, чтобы показать интересующие нас эффекты. Они отражают одновременные изменения от понижения цен: рост покупательной способности (эффект дохода) и замещение большим количеством подешевевшего товара меньшего количества тех, чьи цены не менялись (эффект замещения). Первоначальная бюджетная линия соответствует сформировавшемуся потребительскому спросу на два товара (например, продукты и одежду). Равновесие установилось в точке A, где произошло касание бюджетной линии и кривой безразличия 1. При любом снижении цен эффект дохода сместит вправо вверх всю линию бюджетных ограничений и покупательское равновесие установится на более высоком уровне (в точке B) в точке касания кривых бюджетного ограничения и безразличия 2. Если произошло снижение цен, например, только на одежду, то линия бюджетных ограничений (пунктирная) "разделит" эффект дохода, указывая величину замещения продуктов с неизменными ценами (по оси Y) на возросшее количество одежды по снизившимся ценам (по оси X). Кривая безразличия 3, установившая потребительское равновесие в точке C, покажет общее изменение в потреблении как продуктов с неизменной ценой, так и одежды после

снижения ее цен. Эффекты дохода и замещения в этом случае суммированы в совокупном эффекте, а величина каждого из них показана отрезками вдоль оси X. Отрезки, "отсекаемые" линией бюджетных ограничений и точками потребительского равновесия, спроецированы на осях продуктов и одежды и соответствуют величине тех изменений в спросе, которые обусловлены эффектами замещения и дохода.

### 6.3. Моделирование покупательского поведения

Раньше, когда рынок был сравнительно слабо развит, продавец мог прийти к правильному пониманию поведения покупателей, опираясь на свой ежедневный опыт работы с ними. Однако по мере насыщения рынка, с ростом количества продавцов, предлагающих практически аналогичные товары, возникновением специфических потребностей принятие множества решений в предпринимательской деятельности перестало зависеть от непосредственных контактов с покупателями. Возросло значение моделирования поведения покупателей. Фирма, по-настоящему разобравшаяся в том, как реагируют потребители на различные характеристики товара, цены, рекламные аргументы и т.д., получают огромные преимущества перед конкурентами. Результатом изучения поведения покупателей являются, в конечном итоге, оптимизация ассортимента и качества реализуемых товаров. Именно поэтому в деловом мире тратится много сил и средств на определение всего комплекса побудительных факторов, которыми руководствуется потребитель при выборе товаров. В зависимости от того, какие факторы доминируют, различают следующие виды моделей покупательского поведения: экономическая; социологическая; психологическая. Рассмотрим их с точки зрения возможности практического использования.

**Экономическая модель** основана на предположении, что покупатель рационален и последователен в совершаемых действиях. При принятии решения о покупке покупатель руководствуется прагматическими соображениями в соответствии с личными представлениями о максимальной полезности и выгоды покупаемых товаров. Наиболее существенными факторами экономической модели являются уровень дохода покупателя, цена товара, эксплуатационные расходы и т.д.

В соответствии с данной моделью покупатель "безразличен" к выбору и сочетанию товаров, имеющих одинаковую полезность. Отказ от одного из товаров, например, при повышении цены, компенсируется путем замещения его другим в большем количестве. Может существовать множество вариантов количественного сочетания товаров, которые приемлемы для данного потребителя, поскольку обладают равной полезностью. Таким образом, поведению покупателей свойственны свои закономерности, которые важны не столько для них, сколько для предпринимателей при формировании объемов производства и продвижении товаров на рынок. Ценность экономической модели состоит в аргументации, основанной на здравом смысле. Хотя такой подход и оправдывает себя на многих рынках, он далеко не всегда объясняет поведение покупателей. В частности, есть много примеров, когда Спрос на товар растет, несмотря на повышение цены.

**Социологическая модель** базируется на предположении, что основную роль в покупательском поведении играет общественная среда, которая окружает человека или к которой он хотел бы принадлежать. К факторам данной модели относятся культура, социальные классы, референтные группы, семья, социальные роли и статусы.

*Культура* является специфическим способом организации и развития человеческой деятельности, представленной в продуктах труда, системе социальных норм, духовных ценностях, совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе.

Происходящие в сфере культуры процессы — наиболее существенная причина желаний и поведения человека. Это во многом вызвано тем, что люди живут и действуют в обществе, которое вносит определенные поправки в их поведение. Каждому из нас преподают общественные ценности с раннего детства. И мы склонны скорее принять эти ценности и нормы, чем подвергнуться риску быть отвергнутыми или наказанными обществом.

Культурная среда, в которой мы существуем, значительно влияет на основные ценности, складывающиеся в социуме, такие, как отношение к риску, личная свобода, погоня за успехом, индивидуализм, движение вперед и т.д.

Поскольку культура определяет ценности общества, а культурные нормы влияют на жизнь людей и их поведение, совершенно ясно, что это имеет важное значение для маркетинга. Необходимо учитывать малейшие сдвиги в развитии культуры, предлагая на рынок новые товары и услуги.

Принадлежность к тому или иному *социальному классу* всегда оказывает влияние на покупательское поведение. Естественно, что для маркетинга мало что дает традиционное разделение всего общества на два класса: рабочих и крестьян, а также прослойку — интеллигенцию. Такой подход не отражает всего многообразия социального положения людей. Здесь необходимо

учитывать и характер труда, и уровень дохода, и владение недвижимостью. Достаточно широкая дифференциация населения по социальной принадлежности позволяет лучше выявлять воздействие этого фактора на поведение покупателей на рынке.

Понятно, что такое использование термина "класс" для нас непривычно и многими может оспариваться. Но практически бесспорно, что в России существуют и все более обособляются друг от друга социальные классы индивидуальных потребителей. Правда, соотношение их выглядит достаточно печально. Значительная часть населения может быть отнесена к малообеспеченному классу, поэтому без широкой программы социальной помощи обойтись невозможно. Тем важнее правильно и беспристрастно рассмотреть потребителей с этих позиций, что позволит четко определить, какие именно товары и услуги могут быть реализованы на рынке и по каким ценам. Разумеется, неизбежные в подобных случаях резкие ограничения по ассортименту и качеству не вызывают особого восхищения (особенно в сравнении с высокообеспеченными слоями населения). Однако куда более аморально предлагать малообеспеченным покупателям то, что им явно не по карману, при одновременном отсутствии того, на что они могли бы предъявить платежеспособный спрос. Более того, это неэффективно и в экономическом смысле.

Особенно сильное влияние на поведение человека оказывают многочисленные *референтные группы*. Это любая совокупность людей, влияющих на позицию, занимаемую человеком, и его поведение. Таких групп, формальных и неформальных, великое множество. Некоторые, называемые первичными, достаточно невелики и однородны, чтобы все их члены общались друг с другом (например, индивидуальный круг общения, сослуживцы, семья). Более крупными и менее однородными являются вторичные группы. Они более формальны. Так, например, люди объединяются в общественно-политические организации, союзы, партии, движения. Активизировалось в последние годы и религиозное движение. Менее крупными, но оказывающими влияние на поведение покупателей, являются различные объединения — клубы по интересам, спортивные клубы, организации по месту жительства и др.

Членам референтных групп свойственно стремление к унификации своего образа жизни и, в том числе, в приобретении товаров. Очевидно, что у молодежи это стремление более ярко выражено, чем у людей с определенным жизненным опытом. Она склонна быстро реагировать на мнение "лидера" в своей неформальной группе, как, впрочем, и быстро "свергать" его с пьедестала. Но это не значит, что люди более старшего возраста не находятся под влиянием своего окружения при выборе одежды, гарнитура, магнитофона и т.п. Проведенные исследования свидетельствуют о достаточно тесной зависимости между принадлежностью покупателя к какой-либо группе и его поведением на рынке. Естественно, что данная связь будет усиливаться по мере трансформации в России рынка продавца в рынок покупателя.

Сила воздействия группового влияния варьируется в зависимости от товара и его марки, а также имеет тенденцию усиливаться с важностью покупки. Товар или марка товара может стать в этом случае символом статуса, когда покупатель — один из немногих, обладающих этим товаром. Предметы роскоши играют эту роль чаще других. Они более привлекательны, чем повседневные изделия, поскольку потребляются публично на глазах у многих других и демонстрируют тем самым статус хозяина.

На поведение покупателей большое влияние оказывает *семья*. Можно выделить два типа семей: ориентирующий и направляющий.

В первой человек приобретает ориентацию в отношении религии, политики, экономики, а также в отношении личных амбиций, собственного достоинства и любви. Даже если покупатель недолго взаимодействует с родителями, последние оказывают значительное влияние на неосознанное поведение своих детей. В семьях, где родители продолжают жить со своими взрослыми детьми, их влияние может быть решающим.

В семье направляющего типа супруги и их дети подвергаются более прямому влиянию друг друга в их повседневном покупательском поведении.

Семья является наиболее важной потребительско-покупательской организацией общества. Поэтому она требует тщательного изучения. В первую очередь необходимо оценить роль и относительное влияние мужа, жены и детей, оказываемое при покупке товаров. Например, исследованиями установлены следующие четыре типа семей:

- с автономией, где каждый член семьи принимает равное количество самостоятельных решений;
- с мужем во главе, где большую часть решений принимает муж;
- с женой во главе, где доминирует и определяет возможные покупки жена;
- коллегиальные, где большинство решений принимается совместно.

Интерес представляют также исследования с целью определения роли в принятии решений каждого члена семьи при покупке конкретных товаров. Это впоследствии помогает в разработке характеристик товара, осуществлении рекламной деятельности и мероприятий по стимулированию

сбыта. Так, например, выявлено, что мнение мужа является решающим при покупке телевизора, автомобиля, мнение жены — при покупке стиральной машины, ковров, одежды, посуды. Совместно, как правило, принимаются решения о покупке мебели, выборе места проведения отпуска. Этот список, конечно, далеко не полный.

Оказывается, что влияние членов семьи при покупке различается и по поводу потребительских свойств одного и того же товара. По данным исследований, решения относительно времени покупки автомобиля были приняты под влиянием мужа в 68% случаев, жены — в 3%, а при равном участии супругов — в 29% случаев. Но в то же время при выборе цвета автомобиля мнение мужа было решающим лишь в 25% случаев, жены — также в 25%, а совместно они решали в 50% случаев. Приведенные данные впоследствии были учтены при разработке стратегии маркетинга автомобильной фирмы.

Таким образом, решения семьи о покупке зависят от товара и ситуации, отдельные члены семьи оказывают на этот процесс разное влияние. Когда Шекспир написал: "Весь мир — театр, а люди в нем — актеры", он зафиксировал тот факт, что люди живут, играя роли. Для каждой из них существуют определенные границы приемлемого поведения. *Роль* заключается в деятельности личности, ожидаемой и выполняемой в отношении окружающих. Каждая роль имеет статус, отражающий степень уважения со стороны общества.

Скажем, мужчина 40 лет может быть и сыном и отцом, состоять в клубе по интересам, быть членом какой-либо партии и директором предприятия. Переплетаясь вместе, эти роли обуславливают в конечном итоге определенный статус человека в обществе, что, естественно, сказывается на его потребностях. Поддерживая свой определенный статус, он будет предъявлять на рынке иные требования, чем покупатель, который "играет" другие роли.

Таким образом, в рамках социологической модели покупки часто делают не потому, что потребность реально существует, а потому, что они подтверждают социальный статус и положение человека в обществе.

**Психологическая модель** учитывает влияние на покупательское поведение таких факторов, как тип личности; самоонение (самооценка и самопредставление); восприятие внешнего мира; жизненный опыт; установки и убеждения.

В анализе покупательского поведения может быть полезным знание отличительных свойств личности, а именно, *тип личности*. Ведь каждый человек обладает только ему присущим характером, т.е. определенными психологическими качествами, которые он проявляет в окружающей обстановке. Так, известно разделение людей по типам характера на холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов. Есть исследования, предлагающие другие типы: доминантный, автономный, оборонительный, приспособляющийся, разнообразный, самоуверенный, общественный. Как бы то ни было, в маркетинге целесообразно классифицировать типы личности и затем выявлять связи между ними и оказываемыми предпочтениями тому или иному товару на рынке. Далее, в практической деятельности уже можно будет учесть характеры людей, например, при подготовке и проведении различного рода маркетинговых мероприятий.

Мы все имеем некоторое представление о том, какие мы на самом деле, и о том, какими, по нашему мнению, нас видят другие. Этот взгляд, называемый реальной самооценкой, направляет наше поведение. Но часто случается, что реальная самооценка личности не совпадает с мнением окружающих. Например, мужчина, чьи волосы седеют, может считать это признаком уходящей молодости, в то время как окружающие восхищаются его энергией и компетентностью. Точно так же человек, который страдал избыточным весом, но впоследствии сбросил лишние килограммы, может все еще считать себя слишком полным, несмотря на то, что другие люди придерживаются противоположного мнения. Под воздействием своей реальной самооценки два человека могут стремиться приобрести такие товары, как диетические продукты, спортивные тренажеры, красители для волос, независимо от того, нуждаются ли они в удовлетворении потребностей, которые могут обеспечить эти товары с функциональной точки зрения. На самом деле эти люди ищут психологического удовлетворения, обусловленного их реальной самооценкой. Таким образом, реальная самооценка может быть достаточно сильным фактором, влияющим на покупательское поведение.

Чтобы эффективно удовлетворять потребности рынка, необходимо знать, как воспринимается деятельность фирмы и предлагаемые ею товары. Общая картина *восприятия* потребителем того или иного товара только частично складывается под воздействием физических свойств последнего. Часто психологические или символические характеристики товара приносят больше удовлетворения, чем его материальные свойства. Задача состоит в том, чтобы привлечь внимание потребителей с помощью стимулирующих воздействий, которые понятны и легко запоминаются. Сколько рекламных роликов вы можете припомнить после того, как последний раз смотрели телевизор? Скорее всего, вы запомнили лишь несколько из огромного количества. Это пример избирательного восприятия. Оно

связано с тем, что человек, сталкиваясь с огромным количеством раздражителей, большинство из них отсеивает. Из большого числа стимулирующих воздействий мы выбираем те, которые чем-то привлекли наше внимание. С большой охотой воспринимаются стимулы, которые соответствуют неотложным потребностям, ожидаются людьми, а также те, что существенно отличаются от обычных.

Наличие эффекта избирательного восприятия учитывается в работе по привлечению внимания покупателей, например, при осуществлении рекламной деятельности. Тот факт, что ситуация воспринимается избирательно, важен для маркетинга и по другим причинам. Например, необходимо осознавать, что с течением времени человек привыкает к изменениям в окружающей обстановке. Это является одной из причин того, что фирмы время от времени изменяют свои рекламные девизы. То, что задевает наши чувства и привлекает внимание сегодня, завтра может оказаться неэффективным. Но когда стимулирующее воздействие меняется на такое, которое в достаточной степени отличается от прежнего, оно вновь может привлечь внимание.

Важно понять, что восприятие потребителя может и не соответствовать реальности. Он может воспринимать действительность в искаженном виде. Например, человеку иногда хочется купить именно данный, а не другой товар, хотя в нем есть незначительный дефект. И он покупает, убеждая себя и других в правильности сделанного выбора.

Значительное влияние на поведение покупателя оказывает его *жизненный опыт*. Он как бы усиливает мотивацию или, наоборот, притупляет ее. Поэтому в маркетинговой деятельности необходимо искать пути подкрепления мотивации покупателей с опорой на имеющиеся у них знания. Скажем, если какая-либо фирма хочет внедриться на рынок, то она может использовать уже известные приемы маркетинговой стратегии, внося в нее свою "изюминку". На такие подходы покупатель откликается охотнее, чем на абсолютно новую, неизвестную до сих пор информацию.

По мере накопления жизненного опыта покупатели вырабатывают соответствующие *установки и убеждения*. А они, в свою очередь, существенно влияют на покупательское поведение.

Люди вырабатывают свои установки ко всему: религии, одежде, музыке, пище и т.д. Их суть — предпочтительные и неpreferируемые оценки, чувства и стремления к объекту или идее. Они держат людей в рамках симпатии или антипатии к товарам. Установки последовательно ведут покупателей к приобретению соответствующих товаров и услуг, позволяя не тратить время на выбор.

Важным является также и такой психологический фактор, как убеждения. Сила убеждения заключается в том, что оно основано на знаниях, представлениях, ставших лично значимыми, оказывающими влияние на позицию человека. Убеждения интегрируют эмоции и волю, направляют и мотивируют поведение человека. При общей высокой активности интеллектуальных, волевых и эмоциональных компонентов происходит их взаимное подкрепление. Убежденный человек отличается уверенностью, целеустремленностью, устойчивостью поведения, определенностью отношений, чувств.

В предпринимательской деятельности чрезвычайно важно знать, каковы убеждения покупателей в отношении тех или иных товаров. Эти убеждения выражаются в имиджах (образах) товаров, способствующих их успешному сбыту.

Убеждения и установки изменяются с большим трудом. Фирмы, как правило, стремятся подогнать свои товары под существующие установки и убеждения. Они не пытаются изменить последние. Имеются, конечно, и исключения. Но они связаны с большими издержками.

Таким образом, детальный анализ факторов психологической модели имеет исключительное значение для успешной маркетинговой деятельности. Они оказывают влияние на ассортимент и качество предлагаемых товаров, выбор мест их приобретения, возможные цены, которые покупатели готовы уплатить за товары, а также на способы, при помощи которых можно повлиять на потребителя и склонить его на свою сторону.

Обладая необходимой информацией о всех наиболее важных факторах, влияющих на поведение покупателей, чрезвычайно важно иметь четкое представление о характере процесса принятия решения о покупке.

#### **Процесс принятия решения о покупке**

Для успешной продажи товаров необходимо исследовать механизм принятия покупательских решений.

*Процесс покупки* — это продвижение товара к потребителю с момента, когда потребность в нем возникает в сознании, до того момента, когда проводится оценка совершенной покупки. Следовательно, *покупка начинается задолго до оплаты товара в магазине или на рынке, а последствия сказываются длительное время после ее совершения*. Основные этапы процесса покупки таковы: осознание потребности, поиск информации, оценка информации, принятие решения о покупке, реакция на покупку.

При повседневных покупках некоторые стадии пропускаются. Человек, приобретая любимую зубную пасту, сразу же примет решение, минуя этапы поиска информации и ее оценки. Однако,

принимая решение о более сложной и дорогой покупке (например, телевизора), покупатель, безусловно, проходит все пять стадий этого процесса.

На первом этапе исследуется **возникновение и осознание потребности** в том или ином товаре. Оно происходит под воздействием различных внешних и внутренних стимулов. Внешние стимулы включают: *факторы маркетинга* (товар, цена, методы распространения, стимулирования продаж); *факторы среды* (экономические, политические, научно-технические, культурные, социальные). Внутренние стимулы — это насущные потребности человека и стремление их удовлетворения.

На этом этапе необходимо понять те обстоятельства, которые подтолкнули человека к осознанию его проблем. Это значит, надо получить ответы на вопросы: какие именно потребности появились? чем вызвано их возникновение? как они вывели человека на конкретный товар? Имея эту информацию, можно выявить наиболее сильные раздражители, которые в дальнейшем будут активно использоваться в маркетинговой деятельности. При этом следует учитывать, что предприятие может оказывать влияние лишь на маркетинговые стимулы. Воздействовать же на покупателя через побудительные факторы среды фирма может лишь опосредованно. Кроме того, колебания интенсивности потребности могут быть повышены с помощью умелой рекламы.

Следующим шагом является анализ процесса *поиска информации*. Потребителю требуется различная информация в зависимости от особенностей товаров и сложности принятия покупательских решений.

Так, если покупатель хорошо знаком с товаром и его разновидностями (дешевые товары повседневного спроса), то задача заключается в том, чтобы лучше сориентировать покупателя, привлечь его внимание, максимально сократить время выбора. Для этого можно использовать демонстрации в местах продажи, рекламу, установление специальных скидок и т.д.

В другом случае покупатель хорошо знает товар, но не знаком с его моделями и разновидностями (например, различные марки холодильников). Здесь необходимо учитывать, что потенциальный потребитель попытается уменьшить риск, связанный с покупкой. Для этого ему следует предоставить информацию о качестве, специфике, приемах использования, преимуществах новых для покупателя товаров.

Наконец, если покупатель не знает товара (в основном это относится к дорогостоящим, престижным изделиям), то информация направляется на создание интереса к товару (реклама, стимулирование и др.). Для получения информации покупатели используют различные источники: *персональные* (семья, друзья, соседи, знакомые и т.д.); *коммерческие* (реклама, продавцы, упаковка, демонстрация товара и т.д.); *публичные* (средства массовой информации, слухи); *эмпирические* (опыт обращения с товаром, его изучение и использование).

С учетом широкого диапазона источников информации задача фирмы состоит в том, чтобы сделать информацию о своем товаре как можно более доступной для потенциальных покупателей. Для этого целесообразно: выявить те источники, из которых покупатели главным образом получают информацию; дать оценку относительной значимости различных источников для принятия решения о покупке.

На этом этапе **оценки информации** изучаются способы анализа различных видов товара, в котором ощущается потребность. Проблема состоит в том, чтобы предсказать, какому из товаров покупатель отдаст предпочтение. Делать это достаточно сложно, так как не существует единой для всех покупателей схемы процесса оценки информации. Один покупатель может выбрать тот товар, который в наибольшей степени соответствует его идеальным представлениям. Другой разделяет все товары на приемлемые и неприемлемые для него. Третий оценивает товары по наиболее существенному, по его мнению, показателю.

Анализ оценок покупателем того или иного товара позволяет фирме разработать различные варианты маркетингового поведения. В одном случае надо будет качественно улучшить изделие по большинству характеристик с тем, чтобы новый образец наиболее полно соответствовал идеальному представлению потребителя. В другом случае целесообразно попытаться переориентировать потребителя по отношению к товару фирмы, доказывая его преимущества по сравнению с аналогичными. Более сложно, но все-таки можно изменить значимость признаков. Иными словами, побудить покупателя больше уделять внимания той характеристике товара, на которую он раньше обращал мало внимания. Фирма может попробовать ввести некоторые новые, пусть малозначимые признаки, которые бы сделали товар привлекательным для потребителя.

В связи с наступлением момента принятия **решения о покупке** особый интерес представляют факторы, которые могут повлиять на принятие окончательного решения.

*Первый* — это отношение окружающих. Степень снижения высокой первоначальной оценки товара зависит от интенсивности отрицательной оценки, исходящей от внешнего источника (например, жена отговаривает мужа от покупки), и мнения покупателя о самом источнике (если в семье у

жены ведущая роль, то источник авторитетен). Чем сильнее отрицательная оценка и авторитетнее ее источник для потребителя, тем больше его влияние и тем выше вероятность того, что первоначальная оценка товара будет снижена.

*Второй фактор* — это зависимость намерения купить товар от непредвиденных обстоятельств, которые могут возникнуть в последний момент перед покупкой. Может измениться цена выбранного товара, уровень доходов покупателей.

На решение покупателя оказывает влияние и так называемый *риск*. У него нет полной уверенности во всех последствиях совершаемой покупки. Конечно, степень ожидаемого риска зависит от полноты имеющейся информации о свойствах товара. Поэтому для уменьшения степени риска потребитель может отказаться от принятого решения и попытаться получить дополнительную информацию. Зная факторы, способствующие усилению степени ожидаемого риска, фирма должна стараться обеспечить покупателя всей необходимой ему информацией, квалифицированно помочь ему при покупке.

Когда окончательное решение принято, производится конкретное действие — покупка. Можно было бы предположить, что происходящее дальше не должно интересовать предпринимателя. Это неверно. Для последующей деятельности фирмы большое значение имеет информация о **реакции** на покупку, исходящая от покупателя, который превратился в полноценного потребителя — пользователя товара.

После совершения покупки покупатель будет удовлетворен или не удовлетворен своим выбором. В этой связи важно понять, что *работа по маркетингу не заканчивается актом продажи товара*.

Состояние покупателя после покупки будет зависеть от того, насколько действительность (свойства купленного товара) отвечает его ожиданиям. Результаты данного сопоставления определяют поведение покупателя в будущем (табл. 6-6).

Единичный положительный опыт, т.е. полное удовлетворение запросов потребителей при приобретении данного товара в первый раз, обычно стимулирует совершение новых покупок, или сами люди, купившие понравившиеся им изделия, намереваются купить их повторно, или они советуют сделать это родственникам, друзьям и знакомым.

Таблица 6-6

Влияние опыта на покупательское поведение

Прошлый опыт	Реакция	Результат
Единичный положительный опыт	Удовлетворение запросов	Стремление купить снова
Повторный положительный опыт	Повторное удовлетворение	Формирование образа товара
Единичный отрицательный опыт	Неудовлетворение запросов	Желание сменить товар
Повторный отрицательный опыт	Повторение ситуации неудовлетворенности	Стремление больше не покупать товар

*Лучшая реклама — это довольный покупатель*. Напротив, негативный опыт потребителей при покупке товара первый раз может вынудить их сменить марку изделия, а в ряде случаев — полностью отказаться от приобретения данного вида товара. Отсюда вытекает чрезвычайно простое и одновременно важное правило — хотите удержать потребителей, делайте все как надо с первого раза!

Не всегда при неудовлетворенности потребителя товаром следует прекращать его производство или продажу. В ряде случаев потребитель просто нуждается в более полной информации об областях применения продукции или условиях ее эффективной эксплуатации. Возможно, необходимо организовать систему сервисного обслуживания товара, и тогда ситуация изменится к лучшему.

Отрицательная реакция на покупку может возникнуть и в процессе потребления товара. Может появиться так называемый осознанный диссонанс, когда покупатель, познав свойства приобретенного товара, жалеет о том, что отклонил один из альтернативных вариантов.

Необходимо искать пути уменьшения или устранения чувства диссонанса, находить способы подтверждения высокого качества данного товара, методы убеждения покупателя в правильности его выбора.

Этапы процесса покупки могут проходить быстрее или медленнее в зависимости от конкретной ситуации. Некоторые из них могут быть даже пропущены. Многое здесь зависит от характера покупателя, вида товара и общих условий совершения покупки.

Таким образом, изучение особенностей покупательского поведения дает возможность:

- понять, удовлетворению каких потребностей служит товар;
- определить необходимость совершенствования его характеристик;
- выявить источники используемой покупателем информации о товаре и помочь ему быстрее и полнее получить интересующие сведения;
- помочь покупателю принять решение о покупке на основе знания тех мотивов и стимулов, которыми он руководствуется;
- знать оценку предлагаемых товаров потребителями;
- разработать эффективные меры для поддержания устойчивого спроса на товары.

## 7. МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Окружающий нас мир представляет собой чрезвычайно сложную систему, в которой разнообразные события возникают как результат взаимодействия очень многих элементов. Оказывая воздействие на ход одних событий, никогда нельзя быть уверенным в том, что это не приведет к такой реакции всей системы, которая сведет на нет все усилия по достижению поставленных целей. Однако без вмешательства в окружающий мир вообще не стоит надеяться, что наши цели когда-нибудь будут достигнуты. Поэтому для увеличения шансов на благоприятный исход необходимо активное воздействие на ход событий и структуру наших отношений с ними, иными словами, необходимо управление.

По характеру отношения организации к своему окружению различаются три модели или способа (типа) управления: *административное, ситуационное и стратегическое*. Если попытаться выразить смысл каждой из них очень коротко, то следовало бы поставить знак равенства между административным и директивным, между ситуационным и реактивным, между стратегическим и проактивным управлением.

В самом деле, администрирование как философия административной модели управления предполагает наличие распорядительных и исполнительных органов. Ответственность сосредоточивается в распорядительных органах, а исполнительные органы не будут предпринимать никаких действий до тех пор, пока не получат соответствующей директивы. Между исполнительными органами фирмы и окружающим ее миром стоит "глухая стена" административной системы.

Реагирование на изменение ситуации как философия ситуационного управления предполагает существование некоего образа нормативного поведения организации, предписывающего траекторию эффективной производственно-коммерческой деятельности.

Основной идеей стратегического управления является идея органичного последовательного приспособления организации к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и организации системы управления в целом с помощью искусства стратегического планирования, ориентированного на рынок.

**Ориентированное на рынок стратегическое планирование** есть управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия *целей, возможностей и ресурсов* организации и *новых рыночных возможностей*. Цель стратегического планирования заключается в создании и реформировании бизнеса и продукта компании, направленных на успешное развитие.

Теоретические основы стратегического планирования были разработаны в США (1970-е годы). Его основная задача состоит в выборе направлений и организации деятельности компании, которые позволяют ей добиваться поставленных целей даже в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, негативно влияющих на бизнес. Стратегическое планирование требует соблюдения трех основных условий.

*Первое условие* — управление деятельностью компании строится на принципах управления инвестиционным портфелем. При этом имеется в виду, что каждое направление деятельности компании обладает своим потенциалом получения прибыли, соответственно которому и распределяются ресурсы компании.

*Второе условие* — тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности, изучение показателей рыночного роста и позиции компании на конкретном рынке. Компании, которые ориентировались исключительно на объем текущих продаж или прибыли, убедились в ограниченности этой концепции.

*Третье условие* — стратегия. Для каждого бизнеса компанией разрабатывается план достижения долгосрочных целей. Единой оптимальной стратегии для всех компаний отрасли не существует. Каждая из них, учитывая профиль деятельности, цели, возможности, навыки и ресурсы, разрабатывает собственную стратегию.

Важнейшая роль в процессе стратегического планирования принадлежит маркетингу. Именно он несет ответственность за определение целей предприятия; анализирует состояние окружающей бизнес-среды, уровень конкуренции и рыночную ситуацию; устанавливает цели, задачи и стратегию, определяет номенклатуру продукции, рынки, систему распределения и реализует планы качества. В его обязанности входит разработка взаимоувязанных со стратегическим планом программ и операционных планов.

*Основное условие овладения искусством маркетингового управления— постижение основных положений стратегического планирования. Организационная структура большинства крупных компаний включает четыре уровня: корпоративный, уровень подразделения, уровень бизнес-единицы и уровень производственной линии.*

На **корпоративном уровне** фирма, как правило, представляется как многоотраслевая, многопродуктовая, многорыночная организация, имеющая соответствующее число специализированных бизнес-подразделений. На отдельно взятом рынке конкурируют не сами корпорации, а их соответствующие бизнес-единицы. В связи с этим, рассматривая фирму как корпорацию, практически невозможно указать ее конкретных конкурентов. Именно поэтому корпоративные стратегии отличает их нацеленность на глобальные конкурентные преимущества.

Корпоративный уровень стратегического планирования предусматривает прежде всего формирование корпоративного стратегического плана, направляющего деятельность компании в целом на достижение прибыли в перспективе, а также принятие решений о поддержке существующих подразделений компании, развитии новых направлений бизнеса или о закрытии неперспективных. При этом каждое подразделение разрабатывает свой план, в котором определяются пропорции распределения фондов по направлениям его деятельности.

Стратегический план бизнес-единицы нацеливает ее на рентабельную долгосрочную работу. И наконец, на уровне производственной линии внутри бизнес-единицы разрабатывается план маркетинга для достижения целей на конкретном сегменте рынка.

Маркетинговый план разрабатывается на двух уровнях:

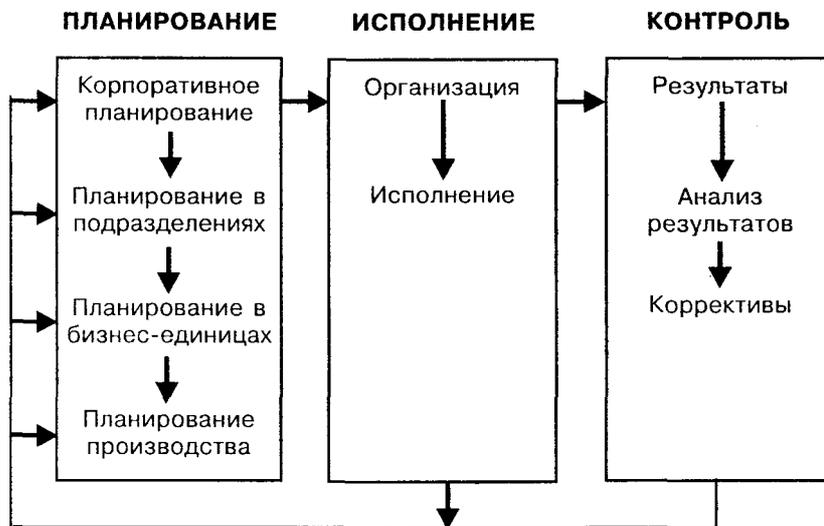
*стратегический план*, основанный на анализе рыночной ситуации и возможностей, ставит глобальные цели и определяет перспективы развития;

*тактический план* ориентирован на решение текущих задач. Он содержит методы и инструменты, используемые для нахождения ответов, включая рекламу, распределение продукции, политику цен, каналы сбыта, уровень обслуживания и т.д.

Маркетинговый план — основной инструмент координации маркетинговых мероприятий. В большинстве организаций маркетинговые планы разрабатываются группами, включающими сотрудников ведущих отделов, и реализуются на соответствующих уровнях управления. Затем проводится анализ полученных результатов и при необходимости в план вносятся коррективы. Полный цикл планирования, реализации плана и контроля представлен на рис. 7-1.

### **7.1. Стратегическое планирование в корпорации и ее подразделениях**

Корпорация несет ответственность за организацию процесса стратегического планирования и устанавливает рамки планирования подразделений и бизнес-единиц, определяя миссию компании, ее политику, стратегию и задачи. В некоторых корпорациях бизнес-единицам предоставляется большая степень свободы с тем, чтобы они сами устанавливали стратегии и задачи по сбыту и прибылям, в других для них намечаются только основные задачи. Наибольшее распространение получила практика, когда непосредственно корпорация определяет задачи и сама активно участвует в разработке стратегии каждой бизнес-единицы.



**Рис. 7-1.** Стратегическое планирование. Реализация планов и организация контроля исполнения  
Корпорация обычно осуществляет следующие мероприятия:  
определяет миссию и цели деятельности корпорации в целом;  
организует стратегические бизнес-единицы (СБЕ);  
выделяет ресурсы для каждой СБЕ;  
планирует новые виды деятельности.

Далее мы более подробно рассмотрим основные составляющие корпоративного стратегического планирования

### 7.1.1. Миссия и цели организации.

#### Миссия организации

В наиболее общем виде миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми она намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия организации и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется. Но существует и вторая часть миссии, которая может трансформироваться в зависимости от глубины изменений, происходящих в организации и среде ее функционирования.

В этом случае она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл деятельности организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов ее деятельности решать свои жизненные проблемы;

сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание, реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и деловых неформальных отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

местное население, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической,

правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из данных шести субъектов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации независимо от того, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно отражалось сочетание интересов этих трех групп людей.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

история фирмы, в процессе развития которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала; состояние среды обитания организации;

ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем состоит сила организации, ее отличительные возможности, необходимые для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовые технологии.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень ясно отражен тот имидж, которым обладает организация.

Так для чего же все-таки формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует объединению сотрудников организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

миссия делает очевидными для сотрудников общую цель, предназначение организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;

миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;

миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она: является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования; обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации; расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне нее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы быть понятной всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность различного толкования ее смысла, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

### **Цели организации**

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. Говоря иначе, цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, на них базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

По установившемуся мнению, существует два типа целей, что обусловлено периодом времени, требующимся для их достижения. Цели бывают долгосрочными и краткосрочными. В принципе, в основе разделения целей на два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, являются долгосрочными. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике краткосрочными обычно считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два—три года.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как они значительно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных конкретизация и детализация следующих вопросов: кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяют четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются: доходы организации; работа с клиентами; потребности и благосостояние сотрудников; социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации. Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

прибыльность, отражаемая в таких показателях, как величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;

положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;

производительность, выражающаяся в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;

финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;

мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;

разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые такими показателями, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в

действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;

изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;

человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих число прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.;

работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;

оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Краткосрочные цели вытекают из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они "подчинены" им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят общий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею общих целей.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели роста организации. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно этим темпам роста могут устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

*Цель быстрого роста* является очень привлекательной, но и очень сложной для достижения. Организации, если у нее для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно ей. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на ней, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать во времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. И стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

*Цель стабильного роста* предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

*Цель сокращения* ставится организацией тогда, когда по ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь не означает, что у организации наступил кризис. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения. Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех данных целей роста. Являясь различными по своей направленности, они могут последовательно совмещаться во времени, сменяя одна другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей одна за другой.

Как говорилось ранее, цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть достижимыми. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые

возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Об этом необходимо постоянно помнить и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что они должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть конкретными, обладать необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен достигать. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть совместимыми, т.е. долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

В-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, необходимо, тем не менее, стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Правильным будет стремление к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль в процессе выживания организации, при установлении целей необходимо учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие или сохранение условий среды проживания в местном масштабе и т.п.

Естественно, очень трудно свести воедино при установлении целей разно направленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Поэтому необходимо стремиться учитывать все это и формулировать цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

#### **Установление целей**

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же может существовать полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный характер. Каждый из данных подходов имеет свои специфику, преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единому ориентиру. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть значительные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей наряду с верхним уровнем участвуют и более низкие уровни организации. В настоящее время существуют две схемы

децентрализованного установления целей. При одной процесс установления целей идет сверху вниз. В этом случае каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, подходы к установлению целей имеют значительные различия. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что этот процесс состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз: выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении; установление целей для организации в целом; построение иерархии целей; установление индивидуальных целей.

*Первая фаза.* Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также значительно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к тем изменениям, которые происходят в среде. При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, предусмотреть все невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому необходимо быть готовыми к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, необходимо формулировать цели так, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

*Вторая фаза.* При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментальный количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии вытекают из миссии, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

*Третья фаза.* Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общих целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

*Четвертая фаза.* Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, всех ее подразделений и членов. Однако из требования обязательности целей не следуют их вечность и неизменность. Ранее уже говорилось, что в силу динамизма среды цели могут меняться. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом — цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но многими организациями применяется подход систематического упреждающего изменения целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований,

выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, после достижения которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно производится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

### 7.1.2. Формирование стратегических бизнес-единиц (СБЕ)

Деятельность большинства компаний осуществляется в рамках нескольких отраслей, что требует создания соответствующих стратегических бизнес-единиц.

*Целью формирования стратегических бизнес-единиц являются разработка и реализация самостоятельных стратегии и выделение соответствующего финансирования. Основным критерием при распределении ресурсов компании по направлениям ее деятельности является рыночная привлекательность и развитость бизнеса. Решения о политике компании по отношению к СБЕ (расширение производства, его поддержание или ликвидация) принимаются на основе анализа различных направлений деятельности по потенциалу прибыльности.*

Для оценки бизнес-портфеля компании разработаны различные модели корпоративного стратегического планирования, с помощью которых распределяются ресурсы для СБЕ. Ниже мы приводим некоторые из них.

### 7.1.3. Распределение ресурсов для СБЕ

Стратегическое планирование на уровне корпораций осуществляется с помощью таких наиболее распространенных моделей, как модель Бостонской консалтинговой группы (модель BCG), модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Хофера—Шенделя, модель ADL/LC.

**Модель Бостонской консалтинговой группы (сравнение темпов роста и доли рынка; модель BCG)**

Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель "рост — доля", которая больше известна как модель BCG (BCG является аббревиатурой названия консультационной компании *Boston Consulting Group*. Основателем компании был Брюс Д. Хендерсон (*Bruce D. Henderson*)).

Эта модель представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая — для измерения относительной доли продукции компании на рынке рассматриваемого продукта.

Появление модели BCG явилось логическим завершением исследовательской работы, проведенной специалистами консалтинговой компании "Бостон консалтинг груп").

В процессе изучения деятельности различных компаний, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности, были выявлены эмпирические данные о том, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10—30%.\*

---

\* Boston Consulting Group Staff. *Perspectives on Experience*. Boston: Boston Consulting Group, 1968, reprint, 1970, 1972.

Было также установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте. Эти факты стали основанием для вывода, что переменные издержки производства являются одним из основных, если не главным фактором делового успеха и предопределяют конкурентные преимущества одной компании перед другой.\*

---

\* Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 3rd edition. New York: Prentice Hall, 1993.

В результате проведенной работы с помощью статистических методов были выявлены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства. Таким образом, один из основных факторов конкурентного преимущества — низкие издержки производства — был однозначно связан с объемом производства продукции, а следовательно, и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

Экспериментальные кривые зависимостей издержек и объемов на какое-то время стали основным предметом обсуждения в штаб-квартирах большинства компаний. Понимая, что сделанные

эмпирические выводы благоприятно воспринимаются деловыми кругами, *BCG* выстроила на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса. Эта модель очень быстро получила признание деловой общественности, и уже к 1970 г. подход *BCG* использовался в более 100 компаний. В конце 70-х годов уже отмечалось, что концепция *BCG* становится жизненно важной для компаний, которые хотят чего-то добиться. Сегодня, по прошествии почти 30 лет, анализируя опыт применения этой модели, без преувеличения можно сказать, что тот оптимизм, с которым воспринималось использование модели *BCG* в прошлом, можно оправдать всего лишь неискушенностью менеджеров в вопросах стратегического управления.

Основное внимание в модели *BCG* сосредоточивается на потоке денежной наличности фирмы, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой области бизнеса, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли фирмы на этом рынке. Темпы роста бизнеса фирмы определяют темп, в котором фирма будет использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления "зрелого" бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода фирмы.

В модели *BCG* основными коммерческими целями фирмы предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь этих целей, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса фирмы на рынке.
2. Борьба за сохранение доли бизнеса фирмы на рынке.
3. Максимальное использование положения бизнеса фирмы на рынке.
4. Освобождение от данного вида бизнеса.\*

---

\* Hax, Arnaldo C. and Majluf, Nicoeas S. 1983. The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning, *Interfaces*, Vol. 13, № 1 (February), pp. 46—60.

Решения, которые предполагает модель *BCG*, зависят от положения конкретного вида бизнеса фирмы в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями. По оси ординат откладывается значение темпов роста рынка (соответствующего исследуемой в данный момент области бизнеса). Использование этого параметра в модели *BCG* важно по трем причинам:

1. Если темпы роста рассматриваемого рынка более высокие в сравнении с другими рынками, то фирма, строящая свой бизнес в соответствующей области, может рассчитывать на увеличение своей относительной доли. Это может быть достигнуто путем ускорения темпов наращивания своего бизнеса. Для получения большей доли на рынке не требуется специальных действий, направленных на то, чтобы заставить конкурентов сокращать их аналогичный бизнес.

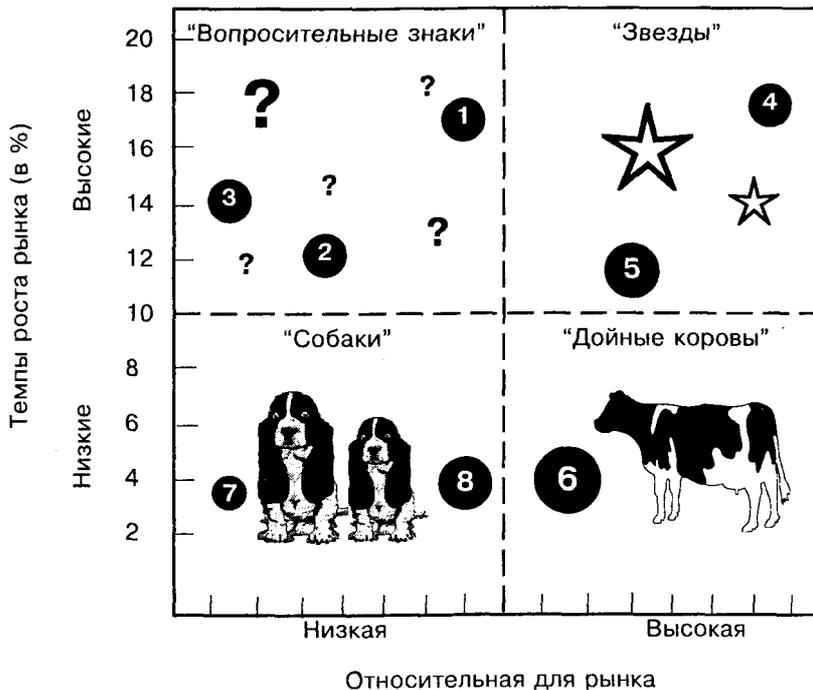
2. Растущий рынок, как правило, обещает в скором будущем отдачу от инвестиций в данный вид бизнеса.

3. Повышенные темпы роста рынка воздействуют на объем денежной наличности со знаком минус даже в случае довольно высокой нормы прибыли, так как требуют повышенных инвестиций в развитие бизнеса.

Общий смысл модели *BCG* состоит в том, что на оси абсцисс показаны оценки некоторых конкурентных позиций фирмы в данном бизнесе в виде отношения объема продаж фирмы в данной области бизнеса к объему продаж крупнейшего в данной области конкурента фирмы. В оригинальной версии *BCG* шкала абсцисс является логарифмической.

Таким образом, модель *BCG* представляет собой матрицу 2x2, на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли фирмы на соответствующем рынке (рис. 7-2). Каждая нанесенная на матрицу окружность отражает только одну область бизнеса, характерную для исследуемой фирмы. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка или, иными словами, учитывается не только размер бизнеса у конкретной фирмы, а вообще его размер как отрасли в масштабах всей экономики. Чаще всего этот размер определяется простым сложением бизнеса фирмы и соответствующего бизнеса ее конкурентов. Иногда на каждой окружности (бизнес-области) выделяется сегмент, характеризующий относительную долю бизнес-области фирмы на данном рынке, хотя для получения стратегических выводов в данной модели это необязательно.

Размеры рынка, как и бизнес-области, чаще всего оцениваются по объемам продаж, а иногда и по стоимости активов.



**Рис. 7-2.** Представление модели *BCG* для анализа стратегических позиций и планирования. Особо следует отметить, что деление осей на две части сделано не случайно. В верхней части матрицы оказываются бизнес-области, относящиеся к отраслям с темпами роста выше средних, в нижней, соответственно, с более низкими. В оригинальной версии модели *BCG* принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ное увеличение объема производства в год.

Ось абсцисс, как уже отмечалось, является логарифмической (если в логарифмических координатах отобразить зависимость между издержками на производство единицы продукции и объемом производства, установленную экспериментальным путем *BCG*, то полученная функция будет иметь вид прямой линии). Поэтому обычно коэффициент, характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес-областью, изменяется от 0,1 до 10. Отображение конкурентной позиции (которая понимается здесь как отношение объема продаж фирмы в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж у ее конкурентов) на логарифмической шкале является принципиальной деталью модели *BCG*. Дело в том, что основная идея этой модели предполагает наличие такой функциональной зависимости между объемом производства и себестоимостью единицы продукции, которая на логарифмической шкале выглядит как прямая линия.

Разбивка матрицы по оси абсцисс на две части позволяет выделить две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую — с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

Таким образом, модель *BCG* состоит из четырех квадрантов (см рис.7-2):

- Высокие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / Низкая относительная для бизнес-области на рынке;
- Высокие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке.

Каждому из этих квадрантов в модели *BCG* даются образные названия: "звезды", "дойные коровы", "вопросительные знаки", "собаки". Очень часто в литературе в связи с такими образными названиями квадрантов можно встретить определение модели *BCG* как "Зоопарк *BCG*".

#### "Звезды"

К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами и своих отраслей. Они приносят фирмам очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвращение последних.

#### "Дойные коровы"

Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Обычно "дойные коровы" — это "звезды" в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают фирме достаточную прибыль для

того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих случаях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в подобную бизнес-область требуется только необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы фирме.

### "Вопросительные знаки"

Эти бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако такие бизнес-области с большим трудом генерируют доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Они чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не ее генераторами, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для фирмы, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций "собаки".

### "Собаки"

Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг фирмы в направлении увеличения доли рынка обязательно встречает сопротивление доминирующих в этой отрасли конкурентов. Только мастерство менеджера может помочь фирме удерживаться на таких позициях.

При использовании модели *BCG* очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю фирмы на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2—3 года, но не более. Относительная доля фирмы на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж фирмы в данной бизнес-области к объему продаж компании-лидера в этом бизнесе. Если же фирма сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней компании. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство фирмы на рынке. В противном случае это будет означать, что какие-то компании имеют в этой бизнес-области большие конкурентные преимущества по сравнению с данной.

Основная аналитическая ценность модели *BCG* состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса фирмы, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения фирмой денежных средств от каждой бизнес-области в будущем. Порой в случаях, когда продукт, выпускаемый компанией, находится в завершающей фазе своего жизненного цикла, или когда рынок, на котором действует компания, сужается, у компании появляются излишние финансовые ресурсы, которые не стоит продолжать инвестировать в тот же вид бизнеса. Теоретически, компания должна была бы возратить эти средства своим акционерам с тем, чтобы они затем сами выбрали в какое предприятие им сделать новые капиталовложения. Однако природа управленческого персонала, а также налоговое законодательство подталкивают осуществлять инвестиции в рамках уже действующего предприятия, т.е. вкладывать свой капитал в новые области бизнеса, новые рынки, новые страны и т.п.

Позиции "звезд", как правило, кажутся наиболее привлекательными для фирм, и они закономерно стараются уделять больше внимания именно таким направлениям бизнеса. В то же время, эти направления являются очень ресурсоемкими, требующими постоянного притока денежных средств в течение достаточно длительного времени, прежде чем они начнут давать отдачу. Иногда срок окупаемости первоначальных инвестиций может составлять 5—10 лет, в течение которых осуществляются исследования, опытно-конструкторская разработка продукта и освоение его рынка сбыта. Подавляющее большинство компаний не могут поддерживать структуру бизнес-портфеля, в котором большое место занимают "звездные" бизнес-направления.

Более того, даже если может быть обеспечена необходимая финансовая база, то очень часто возникает проблема обеспечения развития этих направлений другими необходимыми ресурсами, такими, как квалифицированная рабочая сила, оборудование, производственные площади, специализированный управленческий персонал и т.п. В конце концов, ситуация может сложиться таким образом, что компании истощат свои ресурсы и будут поглощены теми компаниями, чей бизнес-портфель "перегружен" видами бизнеса из категории "дойных коров". Такая ситуация стала уже практически закономерной в отраслях высоких технологии (микроэлектронике, телекоммуникациях, аэрокосмической, биомолекулярной и др.).

Однако, тяготея к видам бизнеса из области "дойных коров", компания ставит на карту все свое будущее. Действительно, такой вид бизнеса будет приносить вполне определенный доход, но при этом он очень скоро может внезапно иссякнуть. В область "дойных коров" попадают чаще всего те

виды бизнеса, чей жизненный цикл уже находится в завершающей стадии. Поэтому компании с бизнес-портфелем из "дойных коров", как правило, тяготеют к "звездам". Они стремятся либо инвестировать средства в собственные разработки "звездных" направлений бизнеса, либо поглощать "звездные" компании.

В принципе, наивысший приоритет в использовании денежных средств, порождаемых "дойными коровами", имеют инвестиции в "звездные" области бизнеса. Однако специалисты-практики предупреждают: «Если по какой-то причине "звездный" бизнес или бизнес — "дойная корова" имеет большую ценность для конкурента, нежели для вашей компании, то тогда такой бизнес надо продавать».\*

---

\* Sharplin Arthur, *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985.

Следующий приоритет в использовании денежных средств, порождаемых "дойными коровами", отдается "вопросительным знакам", в отношении которых есть надежда, что они могли бы занять сильные позиции в категории "звезд". Безнадежные "вопросительные знаки" или требующие значительных инвестиций, на которые в настоящее время компания не способна, должны быть удалены из бизнес-портфеля организации.

Бизнес-области из категории "собак" могут стать очень значимыми для организации при условии занятия ими узкоспециализированной рыночной ниши, в которой они будут доминировать. В другом случае достижение доминантного положения в такой отрасли бизнеса (а оно, безусловно, будет связано с увеличением доли соответствующего рынка, принадлежащего компании) может потребовать таких дополнительных инвестиций, на которые организация не сможет пойти. Вообще, относительно получения дохода от таких видов бизнеса, которые попадают в категорию "собак", необходимо заметить, что он может ожидаться только тогда, когда инвестиции сведены до минимума. Если и в этих условиях ожидаемый доход не получен, то необходимо отказываться от подобной деятельности.

Модель BCG предполагает, что компания должна устанавливать цели, касающиеся желаемой доли рынка, на начальной стадии жизненного цикла продукта, цели, относящиеся к способам завоевания и удержания своего рынка, — на стадии роста, а цели, касающиеся получения и распределения получаемого дохода, — только на стадии зрелости.\*

---

\* Rowe, Alan J., Mason, Richard and Dickel, Karl E., *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982; Wheeten, Thomas L. and Hunger, David J., *Strategic Management and Business Policy*, 4-th edition. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992

Оптимальной бизнес-стратегией, с точки зрения модели BCG, является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости. Стратегическим средством для этого является балансирование компанией своего бизнес-портфеля путем инвестиций в определенные "звездные" виды деятельности, перевода некоторых "вопросительных знаков" в "звезды", которые в будущем обещают стать "дойными коровами".

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенных направлений действий:

"звезды" должны стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

"вопросительные знаки" должны либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес;

"дойные коровы" должны стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке;

"собаки" должны довольствоваться своим положением либо сокращать или ликвидировать данный вид бизнеса в своей фирме.

Ограниченность использования модели BCG состоит в том, что она строится на ряде таких теоретических допущений, которые в определенных случаях делают ее использование для анализа небесспорным. Прежде всего эта модель предполагает, что более высокая доля рынка ведет к более высокой прибыли. Исследования показывают, что, действительно, корреляция между этими параметрами есть, однако она не такая сильная, чтобы на ее основе можно было строить точные прогнозы.

Самые главные допущения модели BCG заключены в следующих двух посылках:

- чем выше темпы роста, тем больше возможности развития;
- чем больше доля рынка, тем сильнее компания.

Модель BCG предполагает, что первостепенными целями организации являются рост и прибыльность, что бизнес-области организации независимы. Если бизнес-области взаимозависимы, то модель перестает работать. Кроме того, в основе модели BCG лежит представление о том, что в

процессе жизненного цикла отрасли поток денежной наличности достигает своей наибольшей величины тогда, когда рынок достигает стадии зрелости. Бизнес-область с доминантной относительной долей рынка имеет при этом максимальную маржу и, естественно, прибыль. Таким образом, предполагается, что на стадии зрелости отрасли фирма с более высокой долей на рынке имеет наибольшие объемы производства, наименьшие издержки и может без дополнительных инвестиций получать самые высокие в данной отрасли прибыли. Как уже отмечалось ранее, в основе такого допущения лежат результаты исследования, проведенного в свое время *BCG*, по определению эмпирической зависимости между объемами производства и издержками на единицу продукции. Найденная зависимость с некоторой степенью точности отражает связь между объемами производства и издержками. Однако с большой натяжкой эту зависимость можно приложить к анализу связи между объемами производства и прибылью. И практически невозможно утверждать, что объемы производства отражают конкурентоспособность фирмы в данной отдельно взятой бизнес-области. Это неверно хотя бы потому, что в данном случае налицо явная попытка перенести выводы, полученные при исследовании производственной функции, на функции менеджмента, маркетинга, учета, планирования и т.д.

Как первая модель стратегического анализа и планирования модель *BCG* испытала на себе всю силу критики со стороны и теоретиков, и практиков стратегического планирования и управления. Обобщая все критические замечания, можно сделать следующие замечания:

1. Модель *BCG* строится на очень нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а следовательно, и к совсем иным результатам анализа.

2. В сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели *BCG* они просто игнорируются.

3. Модель *BCG* перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысокий уровень конкуренции либо незначительны объемы производства.

4. Высокие темпы роста — это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

#### **Модель *GE/McKinsey* (сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности)**

Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами "Бостон консалтинг групп", стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную *BCG* смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но вместе с тем некоторым образом отличающиеся, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее.

Так, в начале 70-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная компанией "Дженерал электрик" (*General Electric*) и консалтинговой фирмой "МакКинси и Ко." (*McKinsey & Co.*) и получившая название "модель *GE/McKinsey*". К 1980 г. она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время, в середине 80-х годов, считалось, что примерно 36% компаний из списка "Форчун 1000" и 45% компаний из списка "Форчун 500" внедрились у себя эту методику анализа и планирования.

Модель *GE/McKinsey* представляет собой матрицу, состоящую из девяти ячеек, используемую для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций и направлений хозяйственной деятельности корпорации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы, такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п., но и субъективные, характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название "модель *GE/McKinsey*" говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие названия могут говорить о ее назначении, например, название "матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций", или больше подчеркивать форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название "пузырьковая диаграмма".

Первоначально матрица была разработана в компании "Дженерал электрик" в качестве попытки решить проблему сравнительного анализа ее 43 по своему важным видам коммерческой деятельности. Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, так как с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по характеристикам. Путем количественной оценки субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством релевантной информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое/решение при-

нималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако с помощью такой модели стало можно более точно упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. В то время в руководящей среде компании "Дженерал электрик" была распространена такая фраза: "Наша модель — это единственный способ сравнить яблоки и апельсины". И даже тогда, когда нечисловым факторам не присваивались определенные весовые коэффициенты, конечным результатом использования матрицы оказывалось количественное позиционирование отдельных видов бизнеса.

В качестве одного из основных достоинств модели *GE/McKinsey* можно отметить то, что различным факторам (оси *X* и *Y*) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

Структуру модели *GE/McKinsey* характеризует то, что в центре ее внимания находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены предприятием. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса корпорации ранжируются в качестве кандидатов на получение дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того чтобы отдельный вид бизнеса "выиграл" хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и фондоотдача, т.е. строго количественные параметры, но и такие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность, т.е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно.

Матрица *GE/McKinsey* имеет размерность 3 x 3 (рис. 7-3). По осям *Y* и *X* выставляются интегральные оценки соответственно привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества корпорации на соответствующем рынке (или сильных сторон конкретного бизнеса корпорации). В отличие от матрицы *BCG* в модели *GE/McKinsey* каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. Это делает данную модель более полной в аналитическом плане по сравнению с матрицей *BCG* и одновременно более реалистичной, с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

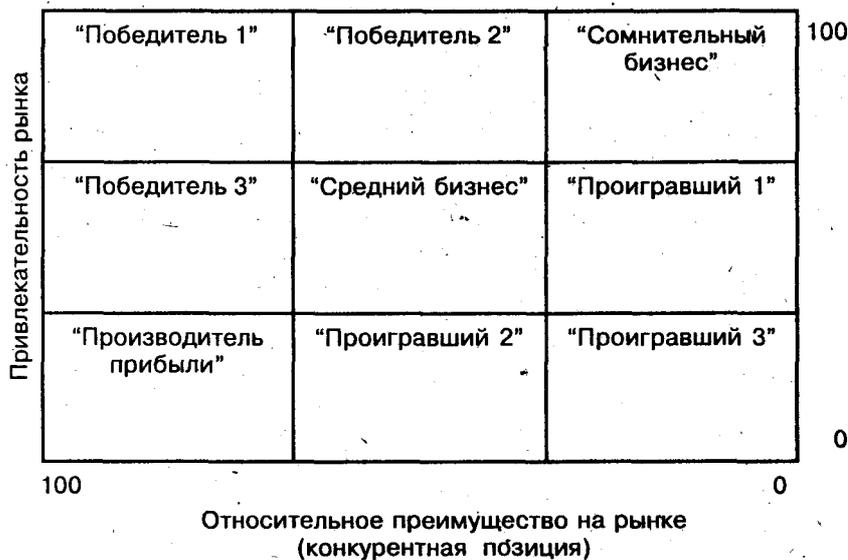


Рис. 7-3. Структура матрицы *GE/McKinsey*

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси *Y*, практически неподконтрольны фирме. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на них практически невозможно. Позиционирование же бизнеса фирмы по оси *X* находится под контролем самой фирмы и при желании может быть изменено.

По сравнению с моделью *BCG*, в которой использовалась матрица стратегического позиционирования размерностью 2 x 2, в модели *GE/McKinsey* размерность матрицы увеличена до 3 x 3. Это позволило не только проводить более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Ось *Y* и ось *X* условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка состоит из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей; 2) область проигравших; 3) средняя область, в которую входят позиции, производящие прибыль, средний бизнес и сомнительный бизнес.

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область "победителей", имеют лучшие или средние, по сравнению с остальными, значения факторов привлекательности рынка и преимуществ компании на рынке. В отношении таких видов бизнеса, скорее всего, может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Подобные виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

Для позиции, которая условно названа "*Победитель 1*", характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества компании на нем. Компания, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия компании, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с условным названием "*Победитель 2*" характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ компании. Такая компания не является лидером в своей отрасли, но в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой компании является прежде всего определение слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Позицию "*Победитель 3*" занимают компании с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества компании на таком рынке очевидны и сильны. Для такой компании необходимо прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать средства именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и таким путем добиваться увеличения прибыльности своего предприятия.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют "*Проигравшим*". Это такие виды, которые обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.

Дополнительные инвестиции корпорации в подобные виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и, массой прибыли компании отсутствует.

Для "*Проигравшего 1*" характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду). Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего из этого сделать нельзя, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для "*Проигравшего 2*" характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Данная позиция не характеризуется сильными сторонами или возможностями. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Компания, очевидно, не является лидером в этом виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении компании целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться с их предложением.

Позиции "*Проигравшего 3*" определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций либо выходить из данного бизнеса.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют "*пограничными*". Это такие виды бизнеса, которые могут как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться. Если бизнес относится к "*сомнительным*" (верхний правый угол), что связано, как правило, с относительно незначительными конкурентными преимуществами компании, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный, с точки зрения состояния рынка, бизнес, то возможны следующие стратегические решения:

1) развитие компании в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;

2) выделение компанией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;

3) если и первое и второе оказывается невозможно, то лучше оставить данный вид бизнеса.

"Средний бизнес" характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

"Виды бизнеса компании, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой компании в данной отрасли, называют "Производителями прибыли". В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе, ибо в любое время может наступить коллапс отрасли. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

Первоначально для построения модели *GE/McKinsey* использовались 40 переменных по любому виду бизнеса. Позже их число сокращалось, и к 1980 г. таких переменных осталось только 15. Шесть из 15 переменных были использованы для оценки рыночной привлекательности (ось Y), а оставшиеся девять были сгруппированы по двум факторам — рыночная позиция и конкурентная мощь, для описания относительного преимущества компании на соответствующем рынке (ось X). К этим переменным относились следующие переменные, указанные в табл. 7-1.

**Таблица 7-1**

Характеристика переменных сильных сторон компании и привлекательности рынка, используемых в модели *GE/McKinsey*

Характеристики сильных сторон компании (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват дистрибьюторской сети	Темпы роста рынка Дифференциация продукции Особенности конкуренции
Эффективность сети дистрибьюции Квалификация персонала Преданность потребителя продукции компании Технологические преимущества	Норма прибыли в отрасли Ценность потребителя Преданность потребителя торговой марке
Патенты, ноу-хау	
Маркетинговые преимущества	
Гибкость	

Основное внимание в модели *GE/McKinsey* сосредоточено на балансировании инвестициями. Путем определения позиции каждого отдельного вида бизнеса в пространстве стратегических позиций матрицы *GE/McKinsey* выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность компании в целом в ближайшем будущем.

Следует иметь в виду, что данная модель не позволяет получить вразумительного ответа на вопрос о том, как следует перестроить структуру бизнес-портфеля корпорации. Поиск ответа на этот вопрос лежит за пределами аналитических возможностей данной модели. В большинстве случаев модель может предложить определенные стратегические путеводители в форме общих стратегий.

Общий стратегический принцип, пропагандируемый моделью *GE/McKinsey*, заключается в следующем: увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у компании при этом имеются определенные преимущества на рынке, и наоборот, сокращать направляемые в данный вид бизнеса ресурсы, если позиции самого рынка или компании на нем оказываются слабыми. Для любого вида бизнеса, оказывающегося между двумя этими позициями, стратегия будет селективной. Нейлор,\* например, предлагает следующие стратегии для различных позиций матрицы *GE/McKinsey*:

- "Победитель 1" — инвестировать;
- "Победитель 2" — расти;
- "Победитель 3" — расти;
- "Сомнительный бизнес" — извлекать доход;
- "Средний бизнес" — извлекать доход;
- "Производитель прибыли" — извлекать доход;

"Проигравший 1" — извлекать доходы и сокращаться;  
 "Проигравший 2" — извлекать доход и сокращаться;  
 "Проигравший 3" — уходить из бизнеса.

---

\* Naylor, Thomas H. *The Corporate Strategy Matrix*. New York: Basic Books, 1986.

Хотя предложения Нейлора и выглядят слишком широкими, они не дают ответа на вопрос о том, как реализовать указанные стратегии. Например, существует опасность того, что ориентация на рост видов бизнеса, относящихся к "Победителям", однажды перейдет в перегрузку этих областей инвестиционными ресурсами, которые перестанут давать ожидаемый эффект. Более того, в краткосрочной перспективе очень трудно оценить правильность инвестиций в виды бизнеса, относящиеся к "Победителям", так как эффект может проявиться значительно позднее. Поэтому если компания будет ориентироваться в основном на "Победителей", то ресурсы, необходимые в краткосрочном периоде, могут полностью истощиться, что приведет к проблемам с денежной наличностью. Аналогичной критике могут быть подвергнуты и предложения Нейлора относительно диагональных позиции матрицы.

Модель *GE/McKinsey* предполагает ряд методических допущений относительно осей матрицы позиционирования и составляющих их переменных. Относительные преимущества компании в конкретной отрасли (ось X) определяются на основе сравнения уровня доходности соответствующего бизнеса компании с его положением у конкурентов, хотя считается, что конкурентная позиция будет ухудшаться с течением времени, если только не будут найдены новые источники конкурентного преимущества. Поэтому разумнее было бы позиционировать бизнес компании также в соответствии с его перспективами, а не только с настоящим статусом.

Оценка рыночной привлекательности (ось Y) основывается на предположении, что она обязательно отражается на среднем потенциале получения прибыли в долгосрочной перспективе всех участников этой отрасли.

Модель *GE/McKinsey* рекомендует воспользоваться такими стратегиями, которые, мягко говоря, выглядят наивными и весьма поверхностными. Их можно взять на вооружение как ориентир для дальнейшего углубленного анализа, но нельзя рассматривать как управленческое решение.

Разбивка осей матрицы *GE/McKinsey* также весьма спорна. Во-первых, она не меняется при изменении набора оцениваемых факторов. Во-вторых, теряется рациональное зерно многофакторности как только из нескольких оценок складывается одна, которая определяет координату позиций бизнеса на соответствующей оси.

#### **Модель *Shell/DPM* (сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности)**

В 1975 г. британско-голландская химическая компания "Шелл" (*Shell*) разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название "матрица направленной политики" (*DPM— Direct Policy Matrix*).

Ее появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефтью, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей *BCG* и *GE/McKinsey* модель *Shell/DPM* меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой компании в прошлом и главным образом сосредоточивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

В таких вертикально интегрированных корпоративных структурах, к которым относится компания "Шелл", а также в структурах большинства других крупных нефтяных компаний, требуется принятие решений как по поводу финансирования отдельных нефтеперерабатывающих заводов и других хозяйственных подразделений, так и по поводу размещения имеющихся объемов сырой нефти. Это условие затрудняет прямое использование моделей стратегического анализа и планирования типа матрицы *BCG*. Другой сложностью является то, что весь бизнес в таких корпорациях строится вокруг одной технологической линии, на которой отдельные хозяйственные подразделения делят между собой одно и то же производственное оборудование. Все множество продуктов, ориентированных на различные сегменты рынка, является выходом одного и того же нефтеперерабатывающего завода, и, таким образом, соответствующие объемы и стоимость производства, равно как и прибыль, оказываются полностью взаимозависимыми. Кроме того, следует добавить, что очень часто выходящие с одного такого завода продукты конкурируют между собой на рынке.

Матрица *Shell/DPM* внешне похожа на матрицу *GE/McKinsey* и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели *BCG*. Вместе с тем между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной

матрицей *BCG* размерностью 2x2, матрица *Shell/DPM*, как и матрица *GE/McKinsey*, является-двухфакторной матрицей размерностью 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях *GE/McKinsey* и *Shell/DPM*, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый в матрице *BCG*.

В модели *Shell/DPM* по сравнению с моделью *GE/McKinsey* сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели *BCG* основывался на оценке потока денежных средств (*cash flow*), который, по-сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели *GE/McKinsey*, наоборот, на оценке отдачи от инвестиций (*return of investments*), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель *Shell/DPM* предлагает при принятии стратегических решений в качестве критерия использовать эти два показателя одновременно.

Другая наиболее примечательная особенность модели *Shell/DPM* состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования при помощи *Shell/DPM*.

Но, несмотря на видимые преимущества модели *Shell/DPM* как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких, как химическая, нефтепереработка, металлургия.

Изначально при использовании модели *DPM* компания "Шелл" больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности. В литературе можно встретить описание первого использования модели *DPM* как критерия для классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов.\*

---

\* Hichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P. The Directional Policy Matrix: Tool for Strategic Planning. *Long Range Planning*. Vol. 11 (June 1978). pp. 8— 15.

Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки матрицы стратегического позиционирования ориентируют на стратегию "генерирования денежной наличности". Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики, с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля компании, с точки зрения потока денежной наличности. Основопологающей идеей модели *Shell/DPM* является идея, заимствованная из модели *BCG* и состоящая в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель *Shell/DPM* ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Как и все прочие классические модели стратегического планирования модель *DPM* представляет собой двумерную таблицу, где оси *X* и *Y* отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 7-4). Точнее, ось *X* отражает конкурентоспособность бизнес-сектора компании (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось *Y* является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

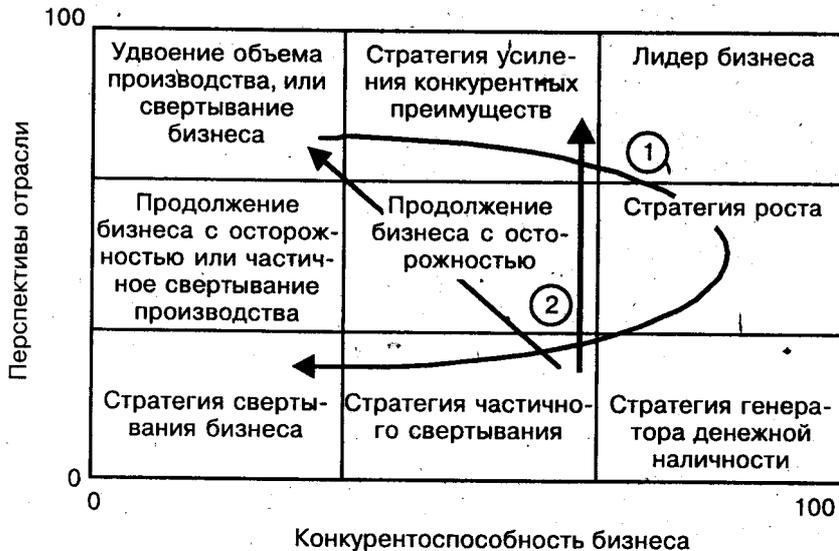


Рис. 7.4. Структура модели *Shell/DPM*

Разбивка модели *Shell/DPM* на девять клеток (в виде матрицы 3 x 3) сделана не случайно. Каждая из девяти клеток соответствует специфической стратегии.

#### **Позиция "Лидер бизнеса"**

Отрасль привлекательна и предприятие имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высоки; слабых сторон предприятия, а также очевидных угроз со стороны конкурентов не отмечается. Возможные стратегии: продолжать инвестирование в бизнес пока отрасль продолжает расти для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; увеличить капиталовложения до уровня большего, чем может быть обеспечено за счет собственных активов; продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

#### **Позиция "Стратегия роста"**

Отрасль умеренно привлекательна, но предприятие занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находящихся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента. Возможные стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

#### **Позиция "Стратегия генератора денежной наличности"**

Предприятие занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно если не лидер, то один из лидеров. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли — снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки. Возможные стратегии: бизнес, занимающий эту позицию, является основным, источником дохода предприятия. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

#### **Позиция "Стратегия усиления конкурентных преимуществ"**

Предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли. Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

#### **Позиция "Продолжение бизнеса с осторожностью"**

Предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует, рынок растет медленно, также медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли. Возможные

стратегии: инвестировать осторожно и небольшими порциями при уверенности в том, что отдача будет скорой; постоянно проводить тщательный анализ экономического положения.

**Позиция "Стратегия частичного свертывания"**

Предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких сильных сторон и фактически никаких возможностей для развития у предприятия нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая доля капитала в отрасли). *Возможные стратегии:* поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, предприятие будет продолжать зарабатывать существенный доход, предлагаемой стратегией будет сворачивание данного вида бизнеса и превращение физических активов в денежную массу, которую следует использовать для освоения более перспективного бизнеса.

**Позиция "Удвоение объема производства или свертывание бизнеса"**

Предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. *Возможные стратегии:* инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такого предприятия посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что предприятие способно бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия — удвоение. В противном случае стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

**Позиция "Продолжение бизнеса с осторожностью или частичное свертывание производства"**

Предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. *Возможные стратегии:* никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

**Позиция "Стратегия свертывания бизнеса"**

Предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. *Возможные стратегии:* поскольку компания, занимающая эту позицию, в целом теряет деньги, необходимо все усилия направить на то, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

В модели *Shell/DPM* могут быть использованы переменные, показанные в табл. 7-2, для характеристики конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли.

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования, модель *Shell/DPM* является описательно инструктивной. Это значит, что ее можно использовать как в качестве модели для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, так и для определения возможных стратегий. Эти стратегии следует, однако, рассматривать с осторожностью. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их. В модели *Shell/DPM* также может учитываться время. Поскольку каждый участок представляет особую точку во времени, менеджеру, желающему увидеть изменения по истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты. Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной при оценке изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно, не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

Таблица 7-2

Переменные показатели конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли, используемые в модели *Shell/DPM*

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия(ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка Охват дистрибьюторской сети	Темпы роста отрасли Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке

Ширина и глубина товарной линии Оборудование и месторасположение Эффективность производства	Значимость конкурентного упреждения Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы Качество продукции Научно-исследовательский потенциал Эффект масштаба Производство Послепродажное обслуживание	Влияние поставщиков в отрасли Влияние государства в отрасли Уровень использования отраслевых мощностей Заменяемость продукта Имидж отрасли в обществе

Принимаемые на основе модели *Shell/DPM* стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера — жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании.

В первом случае (см. рис. 7-4, направление 1) оптимальной считается следующая траектория развития позиций компании: от позиции удвоения объема производства или свертывания бизнеса — к стратегии усиления конкурентных преимуществ, к позиции лидера бизнеса, к стратегии роста, к стратегии генератора денежной наличности, к стратегии частичного свертывания, к стратегии свертывания бизнеса. Приведем краткую характеристику стадии такого движения.

#### **Стадия удвоения объема производства или свертывания бизнеса**

Выбирается новая область бизнеса, которая, естественно, нуждается в развитии как часть общей корпоративной стратегии. Рынок привлекателен, но поскольку область бизнеса — новая для предприятия, то конкурентная позиция компании в этом бизнесе пока слаба. Стратегия — инвестирование.

#### **Стадия усиления конкурентных преимуществ**

При инвестировании позиция компании в бизнес-области улучшается, что является причиной горизонтального продвижения к правому краю матрицы. Рынок при этом продолжает расти. Стратегия — продолжать инвестировать.

#### **Стадия лидера бизнеса**

При инвестировании позиция компании в бизнес-области продолжает улучшаться, что является причиной дальнейшего горизонтального движения вправо. Рынок по-прежнему растет и средства инвестируются.

#### **Стадия роста**

Темпы роста рынка начинают снижаться. Это становится причиной начала вертикального движения позиции компании вниз. Доходность бизнес-области для компании растет на таком же уровне, как и в среднем по отрасли.

#### **Стадия генератора денежной наличности**

Развитие рынка прекращается, вызывая дальнейшее вертикальное движение позиции компании вниз. Стратегия — инвестирование только на уровне, необходимом для того, чтобы поддержать достигнутые позиции и обеспечить доходность бизнеса.

#### **Стадия частичного свертывания**

Рынок начинает сокращаться, прибыльность отрасли снижается и позиция компании, естественно, также начинает ослабевать. Дальнейшее инвестирование в этот бизнес может быть полностью прекращено, а затем принято решение о его свертывании.

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (см. рис. 7-4, направление 2) оптимальной считается траектория развития позиции компании из нижних правых клеток матрицы *Shell/DPM* к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, порожденная компанией на стадиях *генератора денежной наличности* и *частичного свертывания*, используется для инвестиции в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции *удвоения объема производства* и *усиления конкурентных преимуществ*.

Стратегический баланс предполагает прежде всего баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес-области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый

баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объем продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

Большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели *Shell/DPM*, похожи на допущения, сделанные в модели *GE/McKinsey*. Так, выделение в качестве оси *X* конкурентоспособности бизнеса компании предполагает, что рынок представляет из себя олигополию. Именно поэтому для компаний со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свертывания такого бизнеса. Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях компаний по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества. Ось *Y* (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников этого бизнеса, а не только для рассматриваемой компании.

На практике распространены две основные ошибки при использовании модели *Shell/DPM*, которые, по-сути, соответствуют ошибкам и модели *GE/McKinsey*. Во-первых, менеджеры часто слишком буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, поскольку считается, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект, и предприятия, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило, всегда оказываются в центре матрицы. Один из основных плюсов модели *Shell/DPM* состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы *BCG*, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибылью бизнеса.

В качестве критических замечаний можно сказать следующее: выбор переменных для анализа очень условен, не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа; трудно оценить, какие из переменных наиболее значимы; присвоение удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено; трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

#### **Модель Хофера—Шенделя (анализ эволюции рынка)**

Вслед за моделями *BCG* и *GE* появилась модель, описывающая цикл развития рынка товара и предполагающая получение определенных стратегических выводов на основе анализа эволюции рынка. Человеком, предложившим данную модель, был Чарльз Хофер. Предлагая ее, он считал, что другие классические модели, в частности, *BCG* и *GE*, не годятся для анализа новых типов возможной производственно-коммерческой деятельности на новых рынках, т.е. для анализа бизнеса, который только начинает свой рост.

Хофер впервые представил эту модель в своей работе "Концептуальные идеи для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий".\* Позднее он включил ее в работу, написанную в соавторстве с профессором Деном Шенделем.\*\*

\* Hofer C.W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies. Boston: Intercollegiate Case Clearing House, 1977.

\*\* Hofer C.W. and Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.

До 1987 г. немногие исследователи в области стратегического анализа и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегии. Модель Хофера—Шенделя опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют три уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный.

Несомненной заслугой авторов модели является попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования. Они выделяют пять следующих принципов:

- 1) отделение определения целей от стратегического планирования;
- 2) разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;
- 3) включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
- 4) обязательное планирование нежелательных ситуаций;
- 5) исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Основное внимание модель Хофера—Шенделя сосредоточивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком

смысле, есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии. В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

1. Набор роста.
2. Набор прибыли.
3. Уравновешенный набор (роста и прибыли).

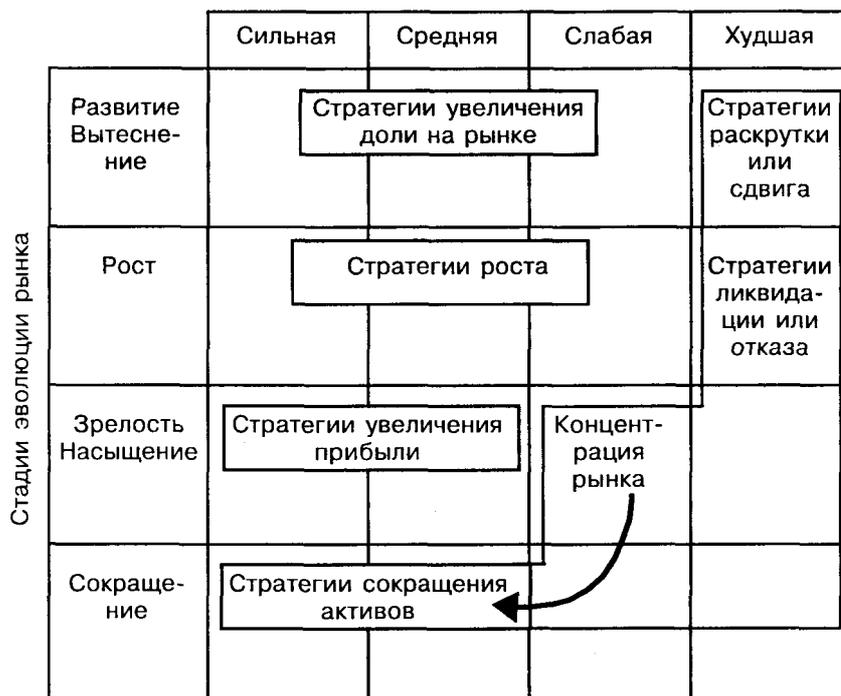
Корпорации могут стремиться к достижению одного "идеального" набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем.

*Набор роста* может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизнеса будут делаться значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

*Набор прибыли*, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы тогда, когда начнется падение объемов реализации.

В *уравновешенном наборе* компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на "молодые" и "зрелые" рынки.

В структуре модели по оси Y отображаются стадии развития рынка. Причем могут рассматриваться до пяти основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части — насыщение, спад и застой (рис. 7-5).



Относительная конкурентная позиция бизнеса

Рис. 7-5. Модель Хофера — Шенделя

На оси X отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на три категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию — худшая, или вытесняемая. Очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Таким образом, матрица модели имеет размерность 5 x 3. В зависимости от положения вида бизнеса выводится стратегия. Рисунок 7.5 показывает такие обобщенные стратегии. Из рисунка можно видеть, что одна обобщенная стратегия покрывает область из нескольких ячеек матрицы.

Далее мы кратко охарактеризуем обобщенные стратегии рассматриваемой модели.

#### **Стратегии увеличения доли на рынке**

Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении рыночной доли соответствующего вида бизнеса. Реализация этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем по отрасли. Чтобы не отставать, необходимо будет увеличивать объем продаж, по крайней мере, в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно составлять 100—150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать различные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

#### **Стратегии роста**

Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстрорастущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, более того, необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения. Одним из недостатков этих стратегий является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

#### **Стратегии увеличения прибыли**

На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и предельно использован потенциал синергетического эффекта. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

#### **Концентрация рынка и стратегия сокращения активов**

Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Если подобное осуществить не удастся, то целесообразно подумать о том, чтобы продать свой бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажа обычно неосуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью, и сосредоточиться на ней. Прежде чем принять решение сконцентрироваться на нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

#### **Стратегии раскрутки или сдвига**

Цель этих стратегий — как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию.

Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде чем принять стратегию сдвига, необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или неправильного осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у конкретного вида бизнеса есть четыре альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из них.

#### Стратегии ликвидации или отказа

Целью этой стратегии является получение как можно большей суммы денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Хофер и Шендель пришли к очевидному выводу, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации или отказа должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае, его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, уменьшение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации) и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам. Даже если отход от бизнеса благоприятно скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей.

При использовании модели развития рынка продукта определяется набор переменных, показанный в табл. 7-3.

Таблица 7-3

Переменные, используемые в модели Хофера — Шенделя

Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)	Переменные стадии жизненного цикла (ось Y)
Относительная доля рынка	Стадия жизненного цикла
Рост доли рынка	Темпы роста рынка
Охват системой распределения	Изменения роста рынка
Эффективность системы распределения	Темпы технологических изменений продукта
Разнообразие ассортимента изделий	Сегментация рынка
Производственные мощности и расположение	Основное функциональное значение
Эффективность производства	
Кривая опыта	
Сырье для промышленности	
Количество продукта	
Научные исследования и разработки	
Преимущества основных расчетов	
Конкурентоспособность цен	
Эффективность рекламных мероприятий	
Вертикальная интеграция	

Основной имидж (репутация)	
----------------------------	--

Некоторые из этих переменных нуждаются в дополнительных пояснениях.

#### **Преимущества основных расчетов**

Основные расчеты порождают преимущества в связи с возникновением особых рыночных отношений. Например, отношений по поставкам таким всемирно известным компаниям, как ИБМ, "Дюпон" или "Марк энд Спэнсер". Преимущества основных расчетов возникают также тогда, когда клиент несет определенные обязательства или когда заключаются долгосрочные контракты. Бизнес может предполагать поставку изготовленных на заказ товаров или эксклюзивные права по отношению к клиенту, и это приведет к появлению указанных преимуществ.

#### **Конкурентоспособность цен**

Конкурентоспособность цен состоит в относительной привлекательности действующих цен с точки зрения покупателя по сравнению с ценами конкурентов, а также способность компании предложить цены, предусматривающие скидки, возврат переплаты, низкие проценты и др., которые в понимании покупателя более привлекательны, чем цены конкурентов.

#### **Эффективность рекламных мероприятий**

Под эффективностью рекламных мероприятий понимается степень воздействия рекламы и пропаганды бизнеса на объем продаж.

#### **Вертикальная интеграция**

Вертикальная интеграция — это степень контроля за всеми операциями стоимостной цепочки товара и их осуществление внутри фирмы или степень владения и контроля за бизнесом на разных стадиях технологического цикла — от получения сырья до владения предприятиями розничной торговли.

Большая масса добавленной стоимости связывается с потенциально более высокой прибылью. Прибыль на добавленную стоимость больше в тех компаниях, где выше технический уровень, уникальные или особенные продукты, высококвалифицированная рабочая сила. Добавленная стоимость может появляться на различных стадиях: производство сырья, промежуточное производство, сборка, распределение и розничная торговля, если, конечно, бизнес предполагает осуществление всех этих функций.

На каждой стадии стоимостной цепочки добавленная стоимость различна; она различна и для разных отраслей промышленности, для разных конкурентов в зависимости от длины цепочки, так как кто-то осуществляет розничную торговлю, а кто-то нет.

#### **Имидж**

В данном случае имеется в виду имидж в понимании конкурентов, покупателей, владельцев торговых точек в смысле стабильности бизнеса, качества продукта, известности торговой марки, качества операций или услуг, трудовых отношений, надежности функционирования и управления и вклада бизнеса в общество.

#### **Стадия жизненного цикла**

В этом случае имеется в виду стадия жизненного цикла соответствующего рынка. Стадия жизненного цикла может определяться по параметрам или оцениваться непосредственно. Для определения стадии жизненного цикла рынка в качестве отличительных параметров могут быть использованы следующие шесть переменных: темпы роста рынка; темпы технологических изменений продукта; темпы технологических изменений процесса; изменения в росте рынка; сегментация рынка и функциональное значение. При этом подразумевается, что развитие рынка характеризуется следующими стадиями:

1. Стадия развития — это начало роста рынка.
2. Стадия роста отождествляется с быстрым ростом рынка.
3. Стадия вытеснения связана с периодом, когда происходит замедление темпов роста, но рост рынка продолжается.
4. Стадия зрелости — это рост, переходящий в застой.
5. Стадия спада отождествляется с отрицательным ростом.

Далее приводятся краткие пояснения, касающиеся сущности указанных ранее переменных.

**Темпы технологического изменения продукта.** Роль и значение технологии, заключенной в характеристике продукта, и темпы ее изменения являются функциями общего темпа технологических изменений в отрасли. В новых отраслях продукция изменяется очень быстро, так как потребности потребителя еще малоизвестны. В стабильных отраслях темп изменений в технологии продукта замедляется.

**Темпы технологического изменения процесса производства.** Роль и значение технологии, используемой в процессе производства, и темпы ее изменения очень важны. Сохранит или нет свое

положение бизнес, если не усовершенствует технологию производства, зависит от стадии жизненного цикла отрасли. На стадиях вытеснения и зрелости улучшение технологического процесса просто необходимо для сохранения конкурентного преимущества. Поэтому большинство изменений происходит на этих стадиях.

**Сегментация рынка.** При высокой степени сегментации рынка каждый сегмент, обслуживающий потребителей с различными нуждами, является весьма привлекательным, так как позволяет конкурентам получить такое преимущество, как дифференцированное ценообразование, и представить множество разновидностей одного и того же продукта. Это привлекательно как для крупных конкурентов, которые могут выбрать много сегментов, так и для мелких, предпочитающих одну нишу.

**Основная функциональная область.** Функциональная область, от решения вопросов в которой в первую очередь будет зависеть коммерческий успех. К таким областям отнесены: исследования и разработки, техническое обеспечение, производство, маркетинг, распределение, финансы.

Модель Хофера—Шенделя предназначена прежде всего для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя можно заметить, что Хофер и Шендель попытались приспособить ее и для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса, но их попытку вряд ли можно признать успешной.

Эта модель является развитием интегративного подхода, применяемого для анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

Модель может использоваться и для анализа конкурентов как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. Хофер и Шендель считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, их уязвимые места, возможности для отрыва от конкурентов. На бизнес-уровне нужно обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию.

Применяя модель для балансировки бизнес-портфеля корпорации, Хофер и Шендель различали три типа корпоративных стратегий:

1. Портфельные корпоративные стратегии.
2. Стратегии материально-технического обеспечения.
3. Политические стратегии корпорации.

**Портфельные корпоративные стратегии** устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель.

К сильным или средним по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью применяется термин "победитель", заимствованный из модели *GE/McKinsey*. Но он не подходит для средних по конкурентоспособности видов бизнеса в отраслях со средней привлекательностью.

Согласно модели Хофера—Шенделя, "победитель" представляет собой сильный вид бизнеса с относительно большой долей на рынке. Это —производитель денежной массы.

**Портфель роста** характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных "победителей", по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся "победителей", у которых обычно существуют высокое отношение задолженности к доходу и низкий уровень выплаты дивидендов.

**Портфель прибыли** характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных "победителей" и немного так называемых формирующихся "победителей". У них низкое отношение задолженности к доходу и высокий уровень дивидендов.

**Сбалансированный портфель** характеризуется равномерным распределением формирующихся "победителей" и "победителей" на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых "победителей" и одновременно используя стабильных "победителей" для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель называют четыре возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.
2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.

3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает расширения областей инвестиций.

4. Бизнес-портфель с большим числом развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли от инвестиций.

Таблица 7-4 содержит описание некоторых характеристик шести основных обобщенных бизнес-стратегий модели Хофера — Шенделя.

Базовым теоретическим допущением модели Хофера — Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как говорят Хофер и Шендель, кривой развития рынка — товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно, развития, вытеснения и спада.

Обычно для этого требуются новые активы, тогда как другие распродают. Чистый уровень инвестиций зависит от соотношения этих двух видов деятельности в каждом конкретном случае. Хофер и Шендель предположили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы схожи. Однако если какие-то виды бизнеса не очень тесно связаны, то Хофер и Шендель рекомендуют использовать матрицу *GE/McKinsey* для определения стратегии на корпоративном уровне.

Таблица 7-4

Характеристика шести обобщенных бизнес-стратегий		
Тип стратегии	Цель	Стратегия инвестирования
Стратегии увеличения доли на рынке		
Стадия развития	Улучшить положение	Умеренные инвестиции
Стадия вытеснения	Улучшить положение	Крупные инвестиции
Другие стадии	Улучшить положение	Очень крупные инвестиции
Стратегии роста	Сохранить положение	Крупные инвестиции
Стратегии увеличения прибыли	Сохранить положение	Умеренные инвестиции
Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Ухудшить положение до более низкого уровня	От умеренных инвестиций до отрицательных
Стратегии ликвидации или отказа	Ухудшить положение до наименьшего защитного уровня	Отрицательные инвестиции
Стратегии раскрутки или сдвига	Улучшение положения	От незначительных до умеренных инвестиций

Одно из основных предположений модели Хофера — Шенделя состоит также в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования своей стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования. Таким образом, денежный баланс корпорации не должен быть равен нулю.

Основные стратегии, рекомендуемые данной моделью, соответствуют сразу нескольким ячейкам матрицы. Однако различия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, принимающими определенную общую стратегию, не рассматриваются. Предлагается, что надо делать, но не указывается как.

#### **Модель ADL/LC (анализ жизненного цикла отрасли)**

Модель *ADL/LC* (аббревиатура *ADL* является сокращением названия консалтинговой компании *Arthur D. Little*, в которой была разработана данная модель; аббревиатура *LC* является сокращением *Life Cycle* (жизненный цикл)) была разработана известной в области управления консалтинговой компанией "Артур Д. Литтл". Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менед-

жеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им, по возможности, мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой корпорации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.\*

\* Osel, Roger R. and Wright Robert V.L. *Allocating Resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations*. Handbook of Business Problem Solving. New York: McGraw-Hill, 1980.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты *ADL*, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели *ADL/L C* состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Иногда называется еще одна позиция (шестая) — нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и конкурентное положение бизнеса внутри отрасли.

Сочетание двух параметров — четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций — составляют так называемую матрицу *ADL*, состоящую из 20 ячеек (рис. 7-6). Положение конкретного вида бизнеса указывается в матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса в матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется "простой (естественный) выбор", стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией в матрице *ADL*. Область естественного выбора охватывает несколько ячеек.

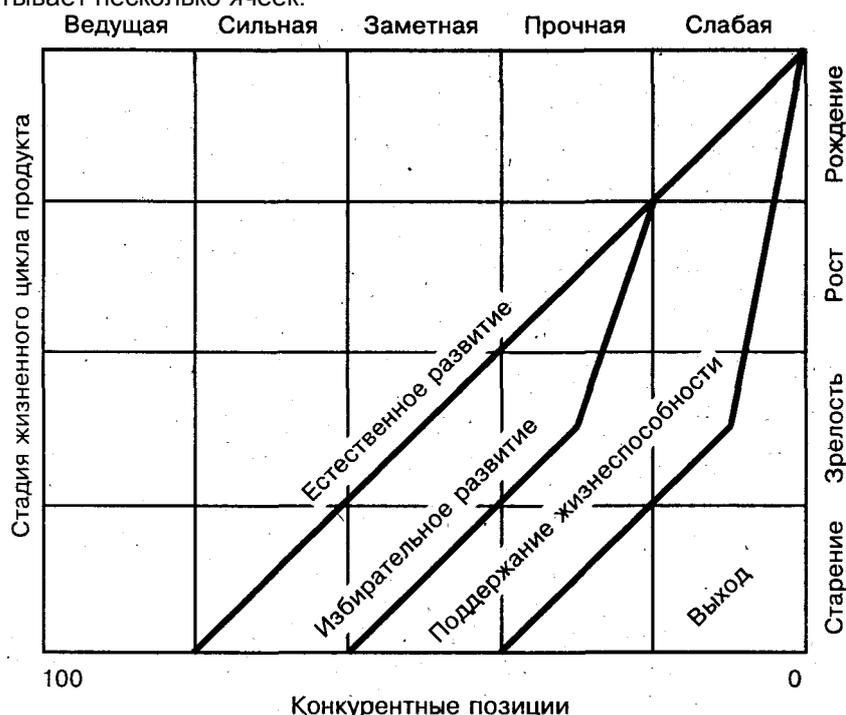


Рис. 7-6. Матрица *ADL*

На втором этапе, в рамках каждого естественного выбора, сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер специфического выбора. Однако специфический выбор также является скорее общим стратегическим руководством.

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом *ADL* в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. Выбор такой стратегии — это шаг от стратегического к оперативному планированию. *ADL* предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору.

Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например: "развивайте бизнес за рубежом". *ADL* предлагает 24 такие стратегии.

Базовая концепция модели *ADL* состоит в том, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель, согласно концепции модели *ADL*, имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся на различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или, по крайней мере, таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (*RONA — the average weighted return on net assets*) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям корпорации.
4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее или заметное положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительном периоде его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

Модель *ADL* предполагает использование специального *RONA*-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот граф опирается на два параметра — показатель *RONA*, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций. По оси *Y* в модели *ADL* откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси *X* — конкурентное положение вида бизнеса. Зрелость отрасли определяется как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса.

Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что можно оказывать на них некоторое влияние при определенных условиях, например при позиционировании продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях.

Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли (рис. 7-7).

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом.

#### Рождение

Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как результат осознания наличия некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а растут только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

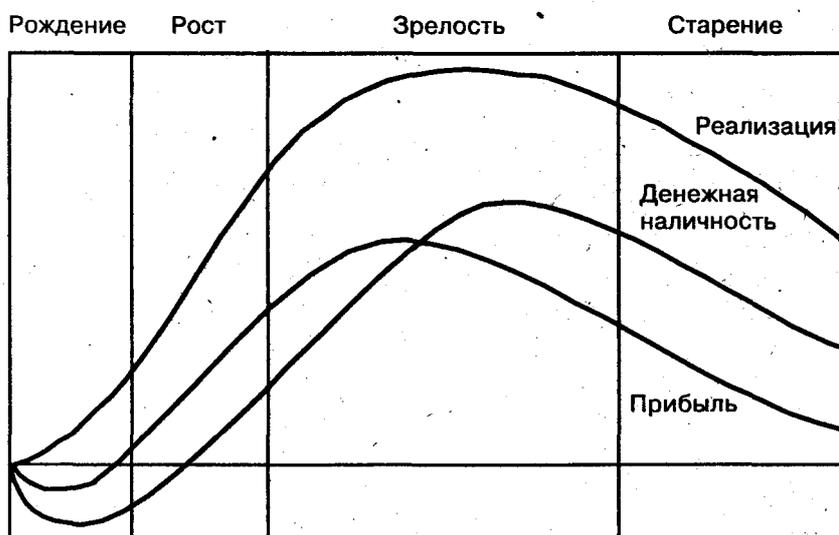


Рис. 7-7. Среднегодовые объемы реализации (продаж), потока денежной наличности и прибыли в зависимости от стадии жизненного цикла отрасли

### **Рост**

На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей "увеличивающегося доходного пирога". На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых "игроков" оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

### **Зрелость**

На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыль достигает предельно достижимого уровня и остается на этом уровне или начинает немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

### **Старение**

На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента товаров во многих аналогичных производствах. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности медленно уменьшается, все параметры сходятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом.

#### **Ведущая позиция**

Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

#### **Сильная позиция**

Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем у самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

#### **Заметная позиция**

Такой вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

#### **Прочная позиция**

В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном типе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.

#### **Слабая позиция**

Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для корпорации. Слабость может объясняться своим видом бизнеса (он может быть слишком мелким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) либо ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Можно назвать еще одну позицию, которая не отображается на графике — *нежизнеспособная*. Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственное возможное стратегическое решение для такого положения бизнеса, помимо деинвестиции — это попытка на некоторое время продлить его существование. В силу отсутствия каких-либо вариантов рассматривать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла.

По своей структуре модель ADL — это матрица размерностью 5x4, где все виды бизнеса корпорации расположены в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли и их конкурентными позициями.

Матрица выполняет несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса корпорации каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

1. Каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности.
2. Каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций.
3. Каждая клетка входит в определенную область естественного выбора, которая в свою очередь указывает возможности специфического выбора, а также ряд уточненных стратегий, которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса (табл. 7-5).

Таблица 7-5

Уточненные стратегии, предлагаемые компанией "Артур Д. Литтл"	
A	Обратная интеграция
B	Развитие бизнеса за рубежом
C	Развитие производственных мощностей за
D	Рационализация системы сбыта
E	Наращивание производственных мощностей
F	Экспорт той же продукции
G	Прямая интеграция
H	Неуверенность
I	Начальная стадия развития рынка
J	Лицензирование за рубежом
K	Полная рационализация
L	Проникновение на рынок
M	Национализация рынка
N	Методы и функции эффективности
O	Новые продукты/новые рынки
P	Новые продукты/те же рынки
Q	Рационализация продукции
R	Рационализация ассортимента продукции
S	Чистое выживание
T	Те же продукты/новые рынки
U	Те же продукты/ те же рынки
V	Эффективная технология
W	Традиционная эффективность снижения
X	Отказ от производства

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) естественных выбора. Таким образом, позиция Сильная/Старение, например, поделена между естественным развитием и избирательным развитием (см. рис. 7-6). Менеджер после детального анализа может выбрать любой вариант, который больше подходит к конкретному виду бизнеса.

Рассмотрим характеристику позиций на матрице *ADL*.

#### **Ведущая/Рождение**

Это, вероятно, но не обязательно, прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию "Полное сосредоточение на увеличении доли рынка — Быстрый рост" (*B, C, E, G, L, N, O, P, T, V*) или через стратегию "Удержание положения — Начало нового бизнеса" (*E, I, L*). Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

#### **Ведущая/Рост**

Прибыльная позиция. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через стратегии "Удержание положения — Достижение лидерства в ценообразовании" (*A, C, N, U, V, W*) или "Удержание доли рынка — Защита положения" (*A, C, N, U, V, W*). Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

#### **Прибыльная**

Вероятно, но не обязательно, порождает чистый, положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через стратегии "Удержание положения — Достижение лидерства в ценообразовании" (*A, C, N, U, V, W*) или "Удержание доли рынка — Защита положения" (*A, C, N, U, V, W*). Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

#### **Ведущая/Зрелость**

Прибыльная позиция. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через стратегии "Удержание доли рынка — Рост вместе с производством" (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) или "Удержание положения — Защита положения" (A, C, N, U, V, W). Реинвестировать по мере необходимости.

#### **Ведущая/Старение**

Прибыльная позиция. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через стратегии "Удержание положения — Защита положения" (A, C, N, U, V, W). Реинвестировать по мере необходимости.

#### **Сильная/Рождение**

Позиция может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегии "Попытка улучшить положение — Старт" (E, I, L) или "Полное стремление к получению доли — Быстрый рост" (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Инвестируйте быстро, как того требует рынок.

#### **Сильная/Рост**

Вероятно, прибыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегии "Попытка улучшить положение — Достижение лидерства в ценообразовании" (A, C, N, U, V, W) или "Энергичное стремление к получению доли рынка — Быстрый рост" (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.

#### **Сильная/Зрелость**

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через стратегии "Удержание положения — Защита положения" (A, C, N, U, V, W) или "Удержание доли — Рост вместе с производством" (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Реинвестируйте по мере необходимости.

#### **Сильная/Старение**

Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через стратегии "Удержание положения — Защита положения" (A, C, N, U, V, W) или "Сохранение бизнеса" (D, H, K, M, O, R, V, W). Избирательное развитие может быть осуществлено через стратегии "Удерживать — Держитесь за нишу" (C, D, N, Q, U). Минимальные реинвестиции для поддержания положения.

#### **Заметная/Рождение**

Вероятно, неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегии "Выборочное приобретение доли рынка — Сосредоточение", "Постепенно приобрести положение" или "Полное стремление к получению доли рынка — Быстрый рост" (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Инвестируйте избирательно.

#### **Заметная/Рост**

Минимально прибыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегии: "Попытка улучшить положение — Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке" (A, C, N, U, V, W). Избирательное развитие можно осуществить через стратегии "Выборочное стремление к получению доли рынка — Постепенная дифференциация". Избирательное инвестирование для улучшения положения.

#### **Заметная/Зрелость**

Умеренно прибыльная позиция, Производители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через стратегии "Надлежащая эксплуатация — Рост вместе с производством" (A, B, C, F, G, N, P, T, U). Избирательное развитие можно осуществить через стратегии "Найти свою нишу и защищать ее" (A, G, I, M, R, T) или "Доказать жизнеспособность". Минимальное и/или избирательное реинвестирование.

#### **Заметная/Старение**

Умеренно прибыльная позиция. Сбалансированный поток наличности. Избирательное развитие можно осуществить через стратегии "Пожинайте плоды — Эксплуатация рыночной ниши" (B, C, T, L, N, P, U, V) или "Удерживать - Удержать нишу" (C, D, N, Q, U) или "Поэтапный уход — Уход" (D, M, Q, R, W). Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.

#### **Прочная/Рождение**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или избирательное развитие может быть осуществлено через стратегии "Выборочный поиск своего положения — Сосредоточение" (G, L, T) или "Доказать жизнеспособность". Инвестируйте очень избирательно.

#### **Прочная/Рост**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или избирательное развитие может быть осуществлено через стратегию "Выборочный поиск своего положения — Сосредоточение, дифференциация" (G, L, T). Или

надо доказать жизнеспособность через стратегию "Стремительный поиск своей доли рынка — Захват" (*D, E, L, M, P, Q, R*). Избирательное инвестирование.

#### **Прочная/Зрелость**

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Избирательное развитие можно осуществить через стратегии "Найдите нишу и держитесь в ней — Удержать нишу" (*C, D, N, Q, U*). Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через стратегии "Поэтапный выход — Выход" (*D, M, Q, R, W*). Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.

#### **Прочная/Старение**

Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через стратегии "Поэтапный уход—Уход" (*D, M, Q, R, W*) или "Отказ — Отказ" (*X*). Деинвестирование или отказ от инвестирования.

#### **Слабая/Рождение**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через стратегии "Догнать — Догнать" (*D, E, L, M, P, Q, R*). Если нет, то через стратегии "Выход — Выход" (*D, M, Q, R, W*) или "Выход — Отказ от инвестирования" (*D, K, Q, R, S*).

#### **Слабая/Рост**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через стратегии "Сдвиг" (*D, L, M, N, Q, R, V, W*) или "Возобновление" (*D, M, O, P, Q, R, U*). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через стратегию: "Отказ" (*X*). Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.

#### **Слабая/Зрелость**

Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или фирма может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность через стратегии "Сдвиг" (*D, L, M, N, Q, R, V, W*) или "Обновление" (*D, M, O, P, Q, R, U*). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через стратегии "Поэтапный уход — Уход" (*D, M, Q, R, W*). Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.

#### **Слабая/Старение**

Неприбыльная позиция. Стратегия "Выход — Отказ" (*X*). Отказ от инвестиций.

Чтобы использовать модель *DL*, необходимо определить значение переменных, показанных в табл. 7-6. Однако некоторые из них требуют дополнительного пояснения.

**Таблица 7-6.**

Переменные, используемые в модели *ADL*

Переменные сильных сторон бизнеса (ось <i>X</i> )	Переменные стадий жизненного цикла (ось <i>Y</i> )
Общая конкурентоспособность Патенты Эффективность производства Гарантийное обслуживание Вертикальная интеграция Отношение менеджмента к риску	Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Характеристики конкуренции Приверженность клиента торговой марке Стабильность доли на рынке Препятствие на входе нетехнологического плана Широта производственных линий Развитие технологий Общая конкурентоспособность

#### **Общая конкурентоспособность**

Общая конкурентоспособность для модели *ADL* определяется как средневзвешенное значение параметров сильных сторон бизнеса, включенных в модель. Кроме того, общая конкурентоспособность может оцениваться и непосредственно как стратегическая позиция: нежизнеспособная, слабая, прочная, благоприятная, сильная, доминирующая.

#### **Отношение менеджмента к риску**

При принятии решения по таким вопросам, как вхождение на новые рынки, внедрение новой продукции и т.д., менеджмент может идти на риск или избегать риска.

#### **Стадия жизненного цикла**

Здесь имеется в виду стадия жизненного цикла отрасли, в которой конкурирует бизнес. Она может оцениваться косвенно по ее параметрам или непосредственно. При определении стадии жиз-

ненного цикла отрасли, как предполагается моделью *ADL* (четыре стадии), в качестве параметров можно использовать семь переменных: 1) темпы роста рынка; 2) характеристики конкуренции; 3) приверженность покупателя торговой марке; 4) стабильность доли на рынке; 5) барьеры на входе; 6) широта ассортимента товаров; 7) развитие технологии.

Модель *ADL* может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также выбрать конкретные стратегии корпорации для балансировки своего бизнес-портфеля.

Помимо отображения конкретного положения вида бизнеса модель *ADL* может продемонстрировать его финансовый вклад в корпоративный портфель.

Матрица *ADL* может также использоваться для демонстрации распределения продаж, чистого дохода, активов и показателя *RONA* в зависимости от стадий жизненного цикла и конкурентного положения бизнеса. Цифра в соответствующей ячейке матрицы показывает вклад данной ячейки в конкретный финансовый показатель; объем продаж и активы выражаются в процентах по отношению к продажам и активам корпорации. Например, относительный вклад ячейки "объем продаж" корпорации будет вычислен следующим образом:

Сумма продаж от бизнеса в ячейке/Сумма продаж от бизнеса в портфеле.

Суммарные значения различных конкурентных позиций по столбцам матрицы и суммарные значения для различных стадий жизненного цикла по строкам матрицы указываются на полях.

О сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси жизненного цикла (суммарное значение каждого ряда). Если, например, виды бизнеса в стадии старения дают 70% продаж корпорации, то такой бизнес-портфель крайне несбалансирован.

*RONA*-граф схематически отображает эффективность вида бизнеса, а также уровень реинвестиций денежной наличности (внутреннего перераспределения) в этот вид бизнеса или вклад денежной наличности в другие виды бизнеса корпорации. Внутреннее перераспределение (в английском языке показатель внутреннего перераспределения называется *internal deployment*) — это показатель, который был специально разработан для использования его в модели *ADL*. Он измеряется процентной долей фондов корпорации, реинвестируемых в данный вид бизнеса. Этот показатель отражает отношение изменения стоимости активов к изменению величины оперативных фондов в процентном выражении, где изменение стоимости активов есть разность стоимости активов (за вычетом амортизации) в текущем и предыдущем годах, а стоимость оперативных фондов определяется как сумма прибыли за вычетом налогов плюс амортизация.

В зависимости от характера процесса перераспределения денежной наличности корпорации могут: генерировать денежную наличность (показатель внутреннего перераспределения значительно ниже 100); потреблять денежную наличность (показатель внутреннего перераспределения значительно выше 100); занимать нейтральную позицию (показатель внутреннего перераспределения приблизительно равен 100); иметь отрицательное внутреннее перераспределение (сумма реинвестиций отрицательна).

Вклад каждого вида бизнеса в деловой успех корпорации относительно показателя *RONA* и уровня реинвестиций (внутреннего перераспределения денежной наличности) модель *ADL* предлагает отображать с помощью *RONA*-графа (рис.7-8).

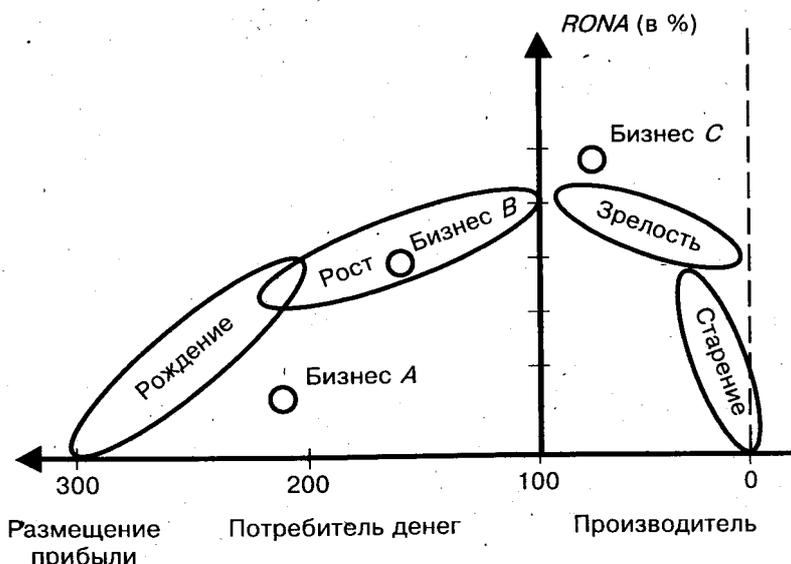


Рис. 7-8. Пример RONA-графа

RONA-граф может использоваться и для балансировки бизнес-портфеля путем оценки тех видов бизнеса, которые появляются в ожидаемых позициях каждой стадии жизненного цикла. Например, зарождающиеся виды бизнеса, как правило, имеют очень низкий или даже отрицательный показатель *RONA* и поэтому являются активными потребителями денежной наличности. Сбалансированный портфель должен иметь виды бизнеса во всех четырех типичных категориях. *RONA*-граф характеризует сбалансированный портфель и адекватную прибыльность следующим образом:

1. Генерирование потока наличности больше, или равно использованию потока наличности.
2. Средневзвешенный показатель *RONA* соответствует корпоративным целям.

О сбалансированности портфеля можно судить, визуальнo проверяя *RONA-граф*, чтобы убедиться, что виды бизнеса находятся на нужных позициях.

Концепция *ADL* состоит в том, что каждый вид бизнеса требует своего собственного стратегического планирования и определения позиции и, следовательно, отдельного анализа. Но для того чтобы дать ему соответствующие стратегические рекомендации, необходимо выполнить следующие три последовательных шага:

1. Проверить "естественный выбор" каждого вида бизнеса.
2. Определить "специфический выбор", подходящий к управленческим целям, инвестиционные требования и ожидаемые результаты.
3. Выбрать уточненную стратегию действий из предлагаемого *ADL* списка. Конкретную стратегию для отдельного вида бизнеса предлагается рассматривать как функцию следующих бизнес-целей:
  - а) желательная доля на рынке;
  - б) финансовые ресурсы для поддержки инвестиций;
  - в) ожидаемая прибыльность и поток денежной наличности, который необходимо получить от корпорации или для нее.

Подход предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли. В традиционных отраслях стадия зрелости может длиться десятилетиями, в то время как в некоторых отраслях высоких технологий весь жизненный цикл может быть пройден за несколько лет или даже месяцев. Практика показывает, что производство на стадиях зарождения и роста является типичным потребителем денежной наличности, а на стадии зрелости и старения — типичным ее генератором. Также справедливо будет отметить, что более молодые и слабые виды бизнеса подвержены большей степени риска, чем более зрелые и сильные. Согласно концепции *ADL*, зрелые отрасли включают небольшое количество конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов.

Если выполнить все требуемые моделью *ADL* аналитические стадии, то выгода, которую получает аналитик, очевидна:

1. Хорошее определение функции рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель.
2. Полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из вида ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

В связи с тем, что модель *ADL* использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально применять и "к различным типам бизнеса. Однако если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Один из самых распространенных недостатков других классических моделей состоит в том, что, игнорируя стадию жизненного цикла, они дают "усредненный" анализ всех видов бизнеса, независимо от того, на каком рынке — новом или стареющем — они находятся. Вклад *ADL* состоит в том, что широко признаваемая концепция жизненного цикла была поднята на должную высоту в стратегическом планировании, таким образом, был открыт путь более конкретному стратегическому планированию, а не "усредненному".

Ранее существовало мнение, что предприятия, имеющие определенный уровень *ROI* (*return of investments* — отдача капиталовложений), например 15%, обеспечивали цели корпорации. Модель же *ADL* показывает, что это не может быть признано справедливым на некоторых стадиях жизненного цикла, на определенных рынках, а иногда и не сочетается с рядом общих стратегий, перечисленных в *ADL*. Подход *ADL* особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короткий и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применит необходимую стратегию.

Однако жизненный цикл одного продукта, и, конечно, всей отрасли, не всегда соответствует типичной линии, похожей на ту, что показана на рис. 7-7. Преобладающие экономические и политические условия могут исказить картину фактического состояния отрасли, делая оценку жизненного цикла отрасли не соответствующей истине. Базирование стратегического планирования в основном на оценках стадий жизненного цикла, таким образом, может привести к неправильному результату.

Некоторые авторы ставят под сомнение полезность подхода *ADL* на том основании, что, по их мнению, он подталкивает менеджеров к отказу от выпускаемой продукции при некотором уменьшении объема ее продаж, так как они неправильно полагают, что наступила стадия старения. Конечно, данное предположение не всегда справедливо, поэтому причины снижения объема продаж должны детально изучаться.

Мнение, что фирмы не влияют на стадию жизненного цикла, может заставить менеджера игнорировать определенные стратегии. На практике фирмы могут влиять на жизненный цикл продукта. Например, к отклонению от курса жизненного цикла может привести перемена позиции зрелых продуктов или введение ряда усовершенствований.

Важно отметить, что модель *ADL* ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако зрелые рынки, например, могут превратиться в растущие рынки. Механическое следование модели *ADL* не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию при такой перемене.

Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть различной в различных отраслях. Некоторые отрасли, обычно капиталоемкие, такие, как автомобилестроение, крайне фрагментарны на стадии зарождения и концентрированы на стадии зрелости. Другие отрасли, такие, как производство банкоматов, вначале концентрированы, а затем становятся фрагментарными. Это противоречит основной теоретической посылке подхода *ADL*, согласно которой конкуренция фрагментарна на стадии зарождения.

Как отмечалось выше, основным недостатком модели *ADL* является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

#### 7.1.4. Планирование нового бизнеса

Планы компании относительно существующего бизнеса позволяют спрогнозировать показатели объема продаж и доходов, которые зачастую абсолютно ее не удовлетворяют. Допустим, что в процессе стратегического планирования возникло несоответствие между контрольными показателями деятельности компании по производству какого-то товара и прогнозируемыми. Устранить разрыв можно с помощью приобретения нового бизнеса либо принятия решения о создании новой стратегической бизнес-единицы (СБЕ). На рис. 7-9 возникший у организации стратегический разрыв представлен графически. Нижняя кривая показывает прогноз уровня продаж на ближайшие десять лет. Он основывается на текущем бизнес-портфеле компании. Верхняя кривая — запланированный на тот же период уровень продаж. Очевидно, что нынешнее состояние бизнеса не позволяет компании развиваться запланированными темпами.

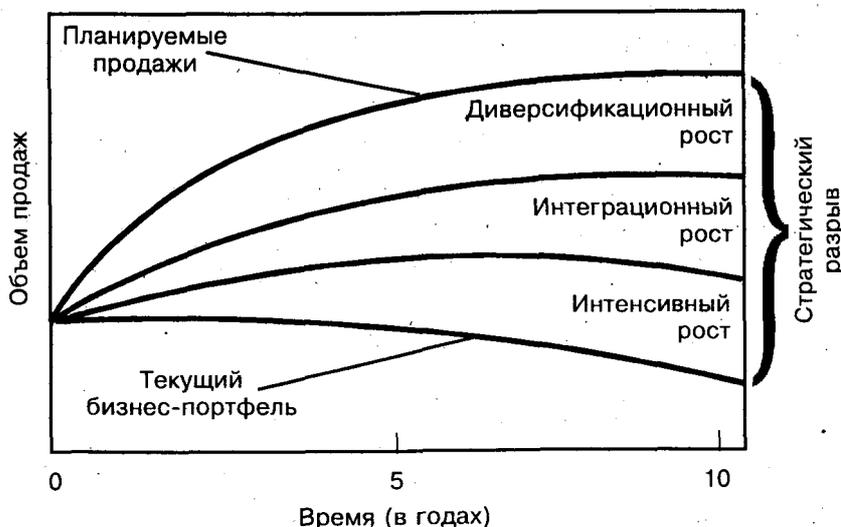


Рис. 7-9. Стратегический разрыв

Можно ли устранить этот разрыв? Существует три варианта его ликвидации. *Первый* — определить возможности будущего роста текущего бизнес-портфеля компании (*возможности интенсивного роста*). *Второй* — начать поиск вариантов создания или приобретения бизнеса, связанного с актуальными направлениями деятельности компании (*возможности интеграционного роста*). *Третий* — поглощение перспективного производства, направление деятельности которого не связано с текущим бизнесом компании (*возможности диверсификационного роста*). Важнейшие методы реализации возможностей роста бизнеса компании приведены в табл. 7-7.

Таблица 7-7

## Важнейшие методы реализации возможностей роста

Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
Проникновение на рынок Развитие рынка	Обратная интеграция Прогрессивная интеграция	Концентрическая диверсификация Горизонтальная диверсификация

**Интенсивный рост**

Менеджеры прежде всего должны рассмотреть возможности развития текущего бизнес-портфеля компании. Действенная схема определения новых возможностей интенсивного роста компании — матрица Продукт/Расширение рынка (рис. 7-10) была предложена И. Ансоффом. Компания решает, способна ли она расширить принадлежащий ей сегмент рынка (*стратегия проникновения на рынок*). Затем рассматривается вопрос о поиске или формировании новых рынков выпускаемой продукции (*стратегия формирования рынка*). И наконец, компания оценивает возможность разработки новой, потенциально интересной продукции для имеющихся рынков. (Впоследствии появляется возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков — *стратегия диверсификации*.) Каким образом компания может использовать эти основные стратегии интенсивного роста для увеличения объема продаж?

	Выпускаемая продукция	Новые продукты
Имеющиеся рынки	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания новой продукции
Новые рынки	2. Стратегия поиска новых рынков	(Стратегия диверсификации)

Рис. 7-10. Стратегии интенсивного роста: матрица Продукт/Расширение рынка

**Стратегия проникновения на рынок.** Известны три основных метода расширения рыночного сегмента компании. *Во-первых*, потребители продукции компании под влиянием рекламы могут увеличить объемы покупок, особенно те из них, кто приобретал предлагаемые товары от случая к случаю. Возможно, эффективным окажется разъяснение потребителям каких-то дополнительных преимуществ выпускаемых товаров. *Во-вторых*, компания имеет возможность "перехватить" клиентуру конкурентов, если обнаружит серьезные недостатки в выпускаемой ими продукции или маркетинговых программах. И *в-третьих*, компания могла бы привлечь новых потребителей, которые пока не пользуются данными товарами. Подобный ход особенно эффективен, если число таких людей значительно.

**Стратегия поиска новых рынков.** Как осуществляется поиск новых рынков, которые востребовали бы выпускаемую компанией продукцию? *Во-первых*, компания может попробовать определить группы потенциальных потребителей в регионах, где продаются ее товары. Если ее основной потребитель — население, компании следует попытаться выйти на рынок предприятий. *Во-вторых*, почему бы компании не создать дополнительные каналы распределения? Если компания продавала кассеты только через дистрибьюторов, она могла бы перейти на прямые связи с розничной торговлей. *В-третьих*, если компания реализовывала продукцию исключительно на внутреннем рынке, то она может начать поставки кассет на внешний рынок.

**Стратегия создания новой продукции.** В дополнение к стратегиям поиска и проникновения на рынки менеджеры должны рассмотреть перспективы разработки новой продукции. Конструкторы компании могли бы создать новые виды аналогичных товаров или начать выпуск товаров разного уровня качества, например, очень высокого и более низкого для массового рынка. Анализ перспективных стратегий интенсивного роста позволяет выбрать несколько путей развития компании. Если же возможности интенсивного роста ограничены, менеджеры компании должны переключиться на исследование потенциала интеграционного роста.

#### **Интеграционный рост**

Нередко положение дел в компании изменяется при обращении к обратной, прогрессивной или горизонтальной интеграции. Если компания приобретет предприятия одного или нескольких поставщиков, то она получит возможность контролировать их деятельность или получать более высокие доходы (обратная интеграция). Компания также может приобрести несколько оптовых или розничных, желательно высокодоходных, компаний (прогрессивная интеграция). Наконец, компания может "поглотить" предприятия одного или нескольких конкурентов при условии, что ее маневры не противоречат национальному законодательству (горизонтальная интеграция). Исследуя варианты интеграции, компания может обнаружить дополнительные источники увеличения объема продаж на ближайшие 10 лет. Однако если и они не обеспечивают планируемого объема продаж, придется обратиться к возможностям диверсификации.

#### **Диверсификационный рост**

Диверсификация имеет смысл в случае, когда менеджеры уверены в прекрасных перспективах роста бизнеса, который пока отсутствует в производственном портфеле компании. Имеются в виду высокопривлекательные отрасли, для достижения успеха в которых необходимы основные деловые способности, которыми как раз и обладает компания. Известны три основных типа диверсификации.

*Во-первых*, компания может принять решение о начале выпуска новой продукции, которая соответствует технологическим и/или маркетинговым ресурсам существующих производственных линий, даже если она ориентирована на другие группы потребителей (*стратегия концентрической диверсификации*).

*Во-вторых*, возможен поиск новой продукции, предназначенной для клиентов компаний, даже если она технологически не связана с существующими производственными линиями (*стратегия горизонтальной диверсификации*).

*В-третьих*, компания может остановиться на новой сфере деятельности, которая не связана ни с существующей технологией, ни с продукцией компании и не относится к ее рынку (*стратегия конгломератной диверсификации*).

#### **Сокращение неперспективных производств**

Реализация стратегического плана предполагает не только развитие новых сфер деятельности, но и осторожную ликвидацию неперспективных производств с тем, чтобы высвободить необходимые ресурсы и снизить расходы компании. Тем более, что этот вид бизнеса требует непропорционально большого внимания со стороны менеджеров. Стратегический план каждой компании обычно предполагает необходимость прекращения производства определенных продуктов, услуг, уход с неперспективных рынков или отказ от обслуживания определенных групп клиентов.

## 7.2. Стратегическое планирование на уровне стратегической бизнес-единицы

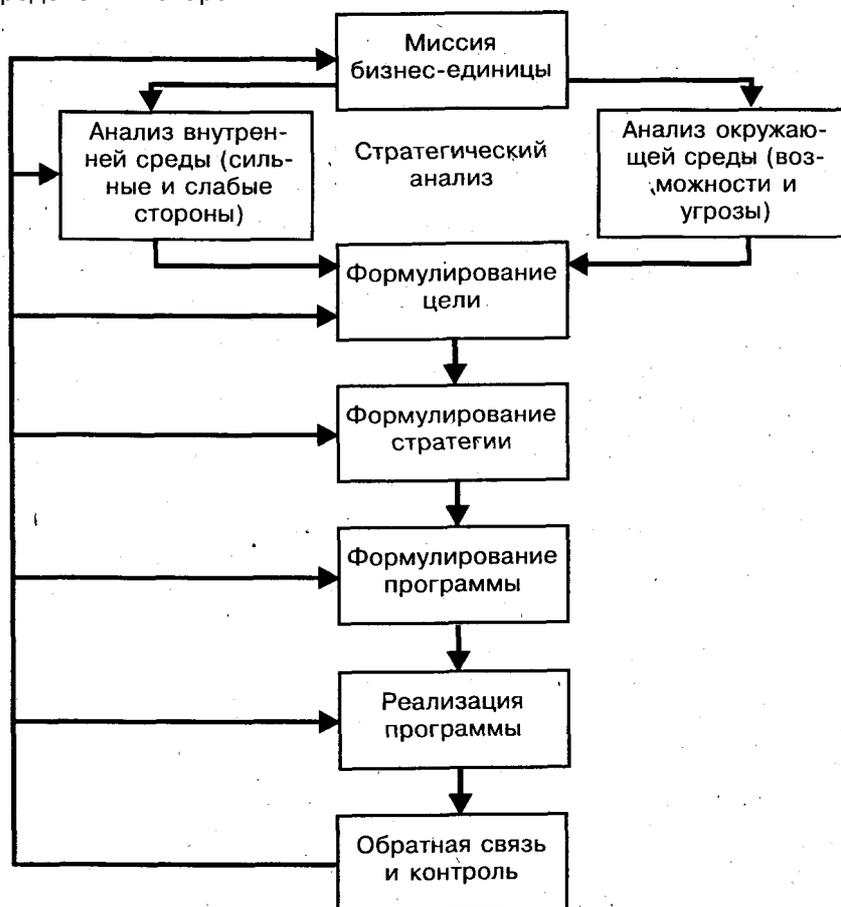
Мы рассмотрели проблемы стратегического планирования на уровне корпорации и переходим к анализу задач стратегического планирования на уровне стратегической бизнес-единицы (СБЕ). Процесс стратегического планирования СБЕ включает восемь этапов (рис. 7-11).

### 7.2.1. Миссия бизнес-единицы

Каждая СБЕ должна определить свою *особую* бизнес-миссию, отличную от более широких задач компании.

### 7.2.2. Анализ окружающей бизнес-среды (анализ возможностей и угроз)

Формулирование миссии подразделения позволяет приступить к анализу состояния окружающей бизнес-среды. Например, компании, производящей какой-нибудь товар, необходимо будет сопоставить показатели роста объемов производства ряда клиентов, потенциальных покупателей ее продукции, определить основных конкурентов, проанализировать новые достижения в области технологии, новые законы, постановления и стандарты, которые могут повлиять на характеристики оборудования и маркетинг, проанализировать свое финансовое положение и состояние каналов распределения товаров.



**Рис. 7-11.** Процесс стратегического планирования на уровне СБЕ

Таким образом, СБЕ должна постоянно отслеживать основные *факторы макросреды* (демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные), а также значимые *моменты микросреды* (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики), которые влияют на возможности получения прибыли. Обнаружить новые тенденции макро- и микросреды и происходящие в них изменения позволяет создание *маркетинговой информационной системы*.

#### Возможности

Основная цель исследования окружающей бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей. **Маркетинговая возможность** — это область покупательских нужд, удовлетворение которых может стать основой прибыли компании.

Возможности компании классифицируются в соответствии с их *привлекательностью* и *вероятностью успеха*. Успех компании зависит не только от соответствия ее деловых возможностей основным требованиям целевого рынка, но и от того, превосходят ли они потенциал конкурентов. Сами по себе деловые способности компании не являются конкурентным преимуществом. Наиболее эффективно функционирует та компания, которая способна создать и постоянно воспроизводить максимальную ценность продукта для потребителя.

#### **Угрозы**

**Угрозы со стороны окружающей бизнес-среды** — это негативное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые при отсутствии защитных маркетинговых мероприятий приводят к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании.

Опасности можно классифицировать в соответствии с их *серьезностью* и *вероятностью возникновения*.

Если известны основные возможности и угрозы СБЕ, то общую привлекательность бизнеса можно охарактеризовать следующим образом:

*Идеальный бизнес* — значительные основные возможности и практически полное отсутствие внешних угроз.

*Рискованный бизнес* — равновелики и перспективы, и опасности. *Зрелый бизнес* — одинаково низкие возможности и угрозы.

*Проблемный бизнес* — плохие перспективы и неизбежные трудности.

### **7.2.3. Анализ внутренней среды (анализ сильных и слабых сторон)**

Осознание привлекательных возможностей внешней среды и понимание сильных и слабых сторон, деловых способностей компании, необходимых условий реализации подвернувшегося шанса — это не одно и то же. Отсюда следует необходимость периодической оценки внутренних сильных и слабых сторон компании. Для этого обычно анализируют маркетинг, финансовое состояние, производственную и организационную деятельность компании, давая оценку каждому фактору (основная сильная сторона, менее значительная сильная сторона, нейтральная, незначительная слабая сторона, основная слабая сторона).

Очевидно, что нет необходимости сразу же исправлять все выявленные слабости, а также не стоит особенно радоваться сильным сторонам. Вопрос заключается в следующем: что предпочтительнее — реализация возможностей имеющимися средствами или поиск более привлекательных перспектив, для достижения которых потребуются особые способности.

Иногда причина неудач кроется не в отсутствии сильных сторон, а в недостаточной координации работы отделов компании. В одной крупной электронной фирме инженеры относились к торговым представителям как к "инженерам, которые не умеют работать по специальности", а торговые представители, в свою очередь, смотрели на обслуживающий персонал как на "торговых представителей, которые ничего не умеют". Поэтому очень важен взгляд на рабочие отношения между отделами" как на весьма существенный фактор внутренней среды.

В любой компании необходимо практиковать ежегодную оценку всеми отделами своих сильных и слабых сторон, а также характеристик подразделений, с которыми они взаимодействуют. Отправной точкой должно служить представление о том, что каждый отдел является либо "поставщиком" для своих коллег, либо "клиентом". Так, если инженеры компании недооценивают издержки разработки новой продукции и занижают сроки, они непременно войдут в конфликт с "внутренними клиентами"(отделами производства, финансов и сбыта). Определение недостатков в работе отделов позволяет принять меры по их исправлению.

Джордж Сток, ведущий специалист крупной консалтинговой фирмы, сделал следующий вывод: компанией-победительницей становится организация, которой удалось реализовать не только имеющиеся, но и потенциальные деловые способности. Каждая компания должна уделять особое внимание управлению несколькими базовыми процессами, такими, как разработка новой продукции, организация сбыта и исполнение заказов, которые вносят весомый вклад в создание ценности, а потому требуют согласованной работы всех отделов. Хотя каждый отдел может обладать особыми деловыми способностями, основная задача компании заключается в попытке реализации потенциальных возможностей в управлении основными процессами, что обеспечит превосходство над конкурентами. Дж. Сток называет это *конкуренцией, основанной на использовании потенциальных возможностей*.

### **7.2.4. Формулирование целей**

Общая оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз называется *стратегическим анализом*, окончание которого позволяет приступить к определению специфических целей СБЕ на планируемый период. Этот этап процесса стратегического планирования называется

*формулированием целей.* В менеджменте термин *цели* используется для описания специфических задач в смысле их значения и сроков исполнения. Превращение целей в определенные задачи способствует управленческому планированию, реализации планов и контролю.

Единая и единственная цель в бизнесе — это, скорее, исключение. Как правило, в большинстве СБЕ менеджмент ставит несколько целей: достижение определенных показателей рентабельности, увеличение объемов сбыта, ресегментация рынка, минимизация рисков, инновационная деятельность, формирование имиджа и т.д. Метод решения поставленных задач — *управление по целям*. Для эффективного управления цели СБЕ должны отвечать следующим критериям.

*Во-первых*, цели должны быть организованы в иерархическую структуру — от первостепенной до вторичных. Например, ключевой целью подразделения на определенный период может быть ускорение оборота капитала, которого можно достичь путем увеличения уровня рентабельности и/или сокращения инвестиций. В свою очередь, рентабельность может быть увеличена путем повышения доходов и/или сокращения расходов. Доходы могут быть увеличены с помощью расширения сегмента рынка и/или повышения цен. Таким образом, менеджер проходит путь от основных целей к специфическим, вторичным, которые он должен поставить перед отделами и конкретными сотрудниками.

*Во-вторых*, в формулировке цели, где это только возможно, должны присутствовать *цифры*. Цель "ускорить оборот капитала" лучше сформулировать как "ускорить оборот капитала на 15%", а еще лучше — "ускорить оборот капитала на 15% в течение двух лет".

*В-третьих*, цели должны быть *реальными*, вытекать из анализа возможностей подразделения и его сильных сторон, а не из пожеланий и предположений высшего менеджмента.

*В-четвертых*, цели компании должны быть *последовательными*. Невозможно одновременно увеличить и объем сбыта, и рентабельность при прочих равных условиях.

Менеджеру приходится постоянно выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе, проникновение на существующие рынки или поиск и развитие новых, высокие темпы роста или минимизация рисков. Каждая из этих альтернатив требует специфической маркетинговой стратегии.

### 7.2.5. Формулирование стратегии

*Цели — ориентиры развития СБЕ; стратегия — план их достижения.* Каждый бизнес должен смоделировать стратегию достижения поставленных целей. При всем многообразии стратегий Майкл Портер сгруппировал их в три класса: стратегии лидирующих позиций по издержкам, дифференциации и концентрации.

**Стратегия лидирующих позиций по издержкам.** СБЕ стремится к приемлемым минимальным расходам на производство и распределение продукции, чтобы установить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка. Компании, следующие этой стратегии, должны уделять основное внимание в первую очередь разработке новой продукции, закупкам комплектующих, производству и распределению. Маркетинговые навыки необходимы им в меньшей степени. Целесообразно ориентироваться на достижение самых низких издержек в сравнении не с компаниями-конкурентами в своей стратегической группе, а с теми, кто придерживается стратегий дифференциации или концентрации.

**Стратегия дифференциации.** СБЕ стремится к достижению превосходства над конкурентами в важных для потребителя областях, охватывающих обширную часть рынка. Компания старается завоевать лидирующие позиции в уровне услуг, качестве продукции, ее оформлении, технологиях. Впрочем, первенствовать во всех этих областях сразу вряд ли можно. Чаще всего компания культивирует те сильные стороны, которые дадут ей преимущество над конкурентами в одной или более областях. Так, компания, стремящаяся к лидерству по показателям качества, должна производить или закупать лучшие комплектующие, тщательно их подбирать, проверять и т.д.

**Стратегия концентрации.** Внимание СБЕ фокусируется на одном или нескольких узких сегментах рынка. Фирма прекрасно осведомлена о нуждах потребителей и в своей деятельности следует стратегии лидирующих позиций по издержкам или стратегии дифференциации. М. Портер считает, что компании, придерживающиеся одной и той же стратегии, направленной на один и тот же целевой рынок или сегмент, составляют *стратегическую группу*. Тому ее члену, которому удастся оптимально реализовать стратегию, гарантирована высокая прибыль. Так, компания с самыми низкими издержками первенствует среди тех, кто придерживается аналогичной стратегии. Компании, не выработавшие четкой стратегии, так называемые "середняки", чаще всего проигрывают в конкурентной борьбе. Они, как правило, не могут выделиться среди других компаний отрасли ни низкими ценами, ни осознанием нужд потребителей, ни лучшим обслуживанием какого-либо сегмента рынка. "Середняки" стараются преуспеть на всех стратегических направлениях, но поскольку каждое из них требует особых и часто не согласующихся друг с другом способов организации компании, они неизбежно терпят крушение.

Нередко эффективная деятельность компании возможна только в рамках стратегического партнерства. Даже компании-гиганты для того, чтобы выйти на лидирующие позиции, вынуждены вступать в *стратегические альянсы* с национальными и/или транснациональными корпорациями, которые дополняют их возможности или позволяют достичь более высокого уровня ресурсного обеспечения. Компании, которая выходит на новый национальный рынок, может понадобиться помощь партнера, который обеспечит лицензирование продукции, будет координировать закупки у местных поставщиков и т.д. Подобные проблемы, с которыми сталкиваются крупные производители на национальных рынках, способствовали стремительному развитию глобальных стратегических сетей.

Многие стратегические союзы заключаются в форме *маркетинговых альянсов*, которые подразделяются на четыре основные категории.

**Альянс на основе продукта и/или услуг** — компания заключает с партнером соглашение о выпуске последнего ее продукта или две компании совместно выпускают на рынок взаимодополняющие или новые продукты.

**Союз по продвижению** — компания продвигает на рынок продукцию или услуги партнера.

**Материально-технический союз** — компания предлагает партнеру услуги по материально-техническому обеспечению.

**Ценовой альянс** — координация политики цен с партнером (партнерами). Обязательное условие подбора партнеров — творческий подход к их поиску, так как создание прочного союза, в котором каждая сторона способствовала бы укреплению сильных сторон и преодолению слабостей участников альянса, — задача весьма непростая. Квалифицированное управление союзом позволяет увеличить объемы продаж компаний-участниц и сократить их расходы.

#### 7.2.6. Формулирование программы

Как только СБЕ принимает основную стратегию, наступает время для детальной разработки программ поддержки. Так, если предприятие решило добиться лидерства в технологиях, оно планирует программы усиления научно-исследовательского отдела, привлечения специалистов, разработки новой продукции, развития сбытовой инфраструктуры и т.д. Когда такого рода программы подготовлены, и маркетингологи должны оценить связанные с ними расходы, возникают следующие вопросы: стоит ли участвовать в специализированной выставке? окупится ли специальная программа расширения продаж? оправдано ли привлечение дополнительных торговых представителей? Каждое маркетинговое мероприятие должно сопровождаться специальными расчетами его предполагаемой эффективности.

#### 7.2.7. Реализация стратегии

Четкая стратегия и хорошо продуманные программы поддержки бесполезны, если компания не в состоянии организовать адекватное исполнение планов. В самом деле, как считают теоретики маркетинга, стратегия — один из семи элементов оптимальной организации управления компанией. Первые три — стратегия, структура и системы — "железо", "несущие стены" организации. Оставшиеся — стиль, штат, навыки и ценностные ориентиры — ее "программное обеспечение".

*Первый* из "мягких" элементов — *стиль* — означает, что сотрудники компании принимают и разделяют принятый в ней стиль поведения и образ мышления. *Второй* элемент — *штат* — подразумевает, что компания наняла способных сотрудников, которые прошли хорошее обучение, и предоставила им соответствующие рабочие места. *Третий* — *навыки* — говорит о том, что сотрудники обладают необходимым для реализации стратегии компании профессионализмом. *Четвертый* — *ценностные ориентиры* — означает наличие общих ценностей работников компании. При наличии всех четырех элементов компании, как правило, удается успешно реализовать стратегию.

#### 7.2.8. Обратная связь и контроль

По мере того как компания движется к намеченным целям, она должна постоянно отслеживать промежуточные результаты и контролировать изменения в микро- и макросреде. Иногда бизнес-среда остается достаточно стабильной в течение длительного периода, иногда ее развитие соответствует прогнозам. Но бывает и так, что обстановка непредсказуемо и стремительно меняется. СБЕ твердо может быть уверена в одном: периодически в окружающей компанию бизнес-среде происходят изменения. В этом случае компания вынуждена пересмотреть очередность действий, программы, стратегии и даже цели.

Стратегия компании неизбежно вступает в противоречие с условиями рыночной среды, которые изменяются быстрее, чем элементы оптимальной организации управления. Производительность

компания может оставаться по-прежнему высокой, но внешняя эффективность ее деятельности в условиях меняющейся бизнес-среды снижается. Питер Друкер указывает, что *"важнее делать правильные вещи"* (внешняя эффективность), чем *"делать вещи правильно"* (внутренняя производительность). Наиболее преуспевающие компании владеют искусством одновременного решения обеих задач. Если реакция организации на изменения внешней среды замедляется, ее возвращение на утраченные позиции становится весьма проблематичным. Организации, особенно крупные, обладают высокой инерцией. Их четко налаженная работа напоминает функционирование сложного часового механизма, изъять из которого какую-либо деталь, так чтобы это не отразилось на всей системе, практически невозможно. Одно из неперенных условий успеха реформ — наличие в компании менеджера-лидера. *Ключ к здоровью организации* — в ее готовности к исследованиям окружающей бизнес-среды, восприятию новых задач и стилей поведения.

### 7.3. Процесс маркетинга

Планирование на корпоративном уровне, в подразделениях и СБЕ компании — неотъемлемая составляющая маркетингового процесса. Для того чтобы разобраться в сущности маркетингового процесса любого предприятия, необходимо провести анализ того, как компания определяет свой бизнес.

С точки зрения маркетинга, задача любого бизнеса заключается в предоставлении рынку созданной им ценности в целях получения прибыли. Существуют, по меньшей мере, две точки зрения на процесс предоставления ценности. Первая точка зрения — это традиционный взгляд. Он заключается в том, что компания изготавливает и продает некий продукт. Традиционная точка зрения предполагает, что компании априори известно, какие продукты будут пользоваться на рынке достаточным для получения прибыли спросом. Компании, разделяющие традиционную точку зрения, имеют высокие шансы преуспеть в экономической среде с товарным дефицитом, когда потребитель, как правило, не предъявляет особых запросов к качеству, техническим характеристикам или оформлению продукта. Но традиционный взгляд на бизнес-процесс не работает в экономических системах, основанных на конкуренции, когда потребителю предлагается широкий выбор товаров.

Массовый рынок на самом деле подразделяется на множество микрорынков, на каждом из которых господствуют собственные потребности, представления, предпочтения и покупательские критерии. Поэтому умный конкурент должен создать предложение для хорошо определенных сегментов рынка. Это положение лежит в основе нового взгляда на бизнес-процесс, когда маркетинг становится исходным пунктом процесса бизнес-планирования. Компании, разделяющие данную точку зрения, рассматривают свою деятельность как неразрывную последовательность создания ценностей и их предоставления. Эта последовательность включает три фазы.

**Первая фаза** — выбор конкретного вида ценности — представляет собой этап маркетинговой деятельности, предваряющий создание любого продукта. При этом необходимо сегментировать рынок, выбрать определенный его сегмент и позиционировать на нем предлагаемую ценность. Формула — сегментирование, целеопределение, позиционирование (СЦП) — выражает суть стратегического маркетинга.

Как только предприятие остановило выбор на конкретной ценности, оно готовится к тому, чтобы вывести ее на рынок. В деталях разрабатываются четкие характеристики продукта и услуг, устанавливается цена, ориентированная на выбранный сегмент рынка, начинается производство и распределение продукта. Данный этап — первая часть тактического маркетинга, т.е. **вторая фаза** последовательности создания и предоставления ценности.

**Задача третьей фазы** — передача ценности потребителю. Здесь тактический маркетинг заключается в стимулировании сбыта, продвижении товара и рекламе, а также других мероприятиях, нацеленных на доведение до рынка информации о продукте. Маркетинговый процесс начинается до появления продукта на свет, продолжается во время его разработки, производства и после того, как он станет доступным потребителю.

## 8. СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Содержание маркетинговой деятельности, как об этом уже говорилось ранее, представляет собой совокупность таких процедур, которая включает анализ рыночных возможностей (отправная точка маркетинговой деятельности), отбор целевых рынков и -разработку комплекса маркетинга. Эти виды деятельности невозможны без наличия комплекса вспомогательных систем управления маркетингом. Общее представление о содержании и структуре маркетинговой деятельности схематично представлено на рис. 8-1.



Рис. 8-1. Структура процесса управления маркетингом

## 8.1. Анализ рыночных возможностей

### 8.1.1. Маркетинговые исследования

В условиях конкретной маркетинговой ситуации перед фирмой встает задача проведения комплекса маркетинговых исследований. Такие исследования предполагают:

*точную формулировку их задач* на основе выявления проблем, стоящих перед фирмой, и установление целей, конкретизирующих задачи маркетинговых исследований. Четкое выявление проблемы, на изучение которой должны направляться эти исследования, способствует правильному формулированию их задач, так как полное понимание существующей проблемы — это половина пути к ее разрешению. В связи с выявленной проблемой осуществляется постановка задач исследования, которые получают свое развитие в комплексе целей;

*отбор источников информации* осуществляется с целью облегчения задачи поиска необходимой информации. Правильный выбор источника освобождает от излишних усилий по сбору данных, бесцельных поисков ненужной информации там, где ее заведомо не может быть. На этом этапе фактически происходит выработка плана сбора информации, которая может выражаться в виде вторичных и первичных данных.

Сбор вторичных данных занимает меньше времени и обходится гораздо дешевле. Это связано с тем, что интересующая фирму информация уже была ранее собрана для каких-то других целей и имеется в готовом виде или требует небольших обобщений либо уточнений. Задача в данном случае сводится к определению источников, из которых эту информацию можно почерпнуть. К таким источникам относятся: внутренние источники фирмы, периодическая печать, специализированная литература, различные справочники, сборники коммерческой и деловой информации и т.д.

Однако вторичные данные имеют ряд недостатков. Они могут быть неполными, неточными или устаревшими. Это требует проведения дополнительных мероприятий по сбору новой информации, т.е. первичных данных. Обычно для этих целей составляется план сбора информации. В нем находят отражение подходящие способы сбора данных (наблюдение, эксперимент, опрос); орудия исследования (анкеты, специальные приборы); план выборки, включающий решения в отношении объектов опроса, числа лиц, которых необходимо опросить, и методов отбора опрашиваемых; способы установления контактов с целевой аудиторией (по телефону, по почте, на основе личного контакта).

Метод выборочных оценок основан на выборе из всей совокупности (людей, продуктов и т.п.), подлежащей анализу, репрезентативной группы, которая подвергается изучению. На основе этого делаются выводы и обобщения о всей совокупности с использованием законов больших чисел. Точность исследований зависит от объема выборки. Например, для получения представления о мне-

нии потребителей данного региона по поводу качества того или иного товара используется репрезентативный опрос сравнительно небольшой группы жителей, на основе чего можно сделать соответствующие оценки и выводы по всему населению региона.

Как правило, целесообразным является сочетание сбора первичных и вторичных данных, так как это обеспечивает получение наиболее полной и достоверной информации при минимальных затратах времени и средств.

*Сбор информации* — очень ответственный этап исследования, так как от качества собранных данных зависят его результаты. Он состоит в практическом осуществлении мероприятий, намеченных в специальном плане сбора информации.

*Анализ собранной информации* предполагает изучение, переработку с помощью специальных методов и приемов, а также извлечение необходимых сведений из всего массива накопленных данных. Обработка всей информации осуществляется с помощью разного рода статистических методик, специально разработанных технических приемов. К наиболее распространенным методам относятся:

- метод относительных величин;
- метод средних величин;
- индексный метод;
- методы измерения связей между явлениями; ,
- анализ рядов распространения;
- анализ временных изменений и колебаний;
- метод системного анализа.

*Представление результатов исследования* — ответственный этап маркетинговой деятельности. Он состоит из отчета с анализом данных, статистической информацией, интерпретацией различных фактов. Отчет должен представляться в сжатом, систематизированном виде, быть написан в легкодоступной форме, простым языком, в расчете на человека, не обладающего специальными знаниями в этой области. В связи с тем, что исследования направлены на получение конкретных результатов, необходимых руководству для принятия управленческих решений, сам отчет должен четко отражать цели, стоявшие перед исследователем, выводы о проведенном анализе, возможные рекомендации.

Вся деловая информация, факты, рассуждения, на основе которых строятся заключения, помещаются в основной части отчета.

Кроме того, в приложениях к отчету приводятся таблицы, графики и т.д., которые могут также представлять определенный интерес.

### **8.1.2. Маркетинговая информация**

Система маркетинговой информации — это одна из важнейших составных частей комплекса вспомогательных систем маркетинга, который функционирует на всех стадиях маркетинговой деятельности. На этапе анализа рыночных возможностей система маркетинговой информации выступает самостоятельным элементом в связи со своей исключительной значимостью для данной стадии. Более подробно система маркетинговой информации будет рассмотрена в пункте 8.4.1, где речь пойдет о комплексе вспомогательных систем маркетинга.

#### **8.1.3. Среда маркетинга**

Среду маркетинга можно определить как совокупность субъектов, действующих за пределами фирмы, и отношений, складывающихся между ним и фирмой и воздействующих на деятельность ее руководства в плане установления и поддержания отношений взаимодействия с клиентами. Говоря о среде маркетинга, необходимо выделять понятия микросреды и макросреды.

##### **8.1.3.1. Микросреда**

Под микросредой понимают совокупность отношений, складывающихся внутри самой фирмы, между ней поставщиками, посредниками, конкурентами, клиентами и контактными аудиторам.

Фирму в данных отношениях представляют различные службы, между которыми также возникают свои взаимоотношения (высшее руководство, финансовая служба, служба НИОКР, бухгалтерия, служба материально-технического снабжения, служба маркетинга, производство).

Поставщиками являются любые фирмы, снабжающие компанию необходимыми материально-техническими ресурсами. Разного рода события, нарушающие нормальный ритм работы поставщиков или вызывающие изменение ценовых факторов, могут привести к нежелательным последствиям для фирмы. Поэтому необходим постоянный контроль за этим.

Посредники бывают: торговыми (помогают подыскивать клиентов и продавать товары); фирмами, специализирующимися на организации товародвижения (помогают транспортировать товары и организовывать их хранение); организациями, оказывающими маркетинговые услуги (поиск рынков сбыта, реклама, консультации и т.п.); кредитно-финансовыми учреждениями (помогают в финансировании и страховании операций).

При принятии потенциальным покупателем решения о приобретении какого-либо продукта возможны различные варианты его действий, к основным из которых относятся:

выбор объекта (направления) вложения денег, например, купить жилое помещение, осуществить инвестиции или поехать на курорт;

конкретизация принятого решения, например, при желании осуществить инвестиции снова возникают варианты поведения владельца денег — вложить деньги в банк, приобрести акции какой-либо компании или государственные обязательства и т.п.;

принятие подходящего решения при дальнейшем, более детальном выборе, например, при желании вложить деньги в банк встают вопросы выбора вида вклада (до востребования, срочный);

выбор фирмы или марки, например, при решении сделать вклад до востребования владелец денег имеет возможность помещения их в различные банки.

Все альтернативные варианты действий следует рассматривать как разновидности конкурентов, так как на каждом этапе процесса принятия потенциальным покупателем решения о приобретении определенного продукта у него возникают различные возможности поведения, из которых только один вариант действий ведет к тому, что потребитель прибегает к услугам конкретной фирмы. Особое внимание следует уделять конкурирующим маркам или фирмам в связи с тем, что от них исходит наибольшая угроза.

Рассматривая отношения фирмы с клиентами, необходимо принимать во внимание то, что клиентский рынок в целом неоднороден. Принято различать пять его видов:

потребительский рынок;

рынок производителей;

посреднический рынок;

рынок государственных учреждений;

международный рынок.

Потребительский рынок часто называют розничным. Он представлен отдельными лицами, которые приобретают товары и услуги для личного потребления.

Рынок производителей называют также оптовым рынком. Представителями его являются организации и предприятия, которые приобретают товары и услуги для дальнейшего их использования в процессе производства.

Посреднический рынок также можно отнести к оптовому рынку. Организации-посредники приобретают товары и услуги для последующей их перепродажи с целью получения прибыли.

На рынке государственных учреждений действуют государственные организации, которые приобретают товары и услуги для направления их в сферу коммунальных услуг и/или для передачи нуждающимся в них.

Международный рынок может быть как оптовым, так и розничным. Он объединяет всех потенциальных потребителей (конечных или промежуточных) товаров и услуг, находящихся за пределами страны. Эти потребители могут действовать на всех вышеперечисленных рынках.

Для успешного анализа среды маркетинга необходимо тщательно изучать и учитывать специфику каждого клиентского рынка.

Фирмы также могут взаимодействовать с контактными аудиториями, которые представляют собой группы лиц, организаций и т.д., потенциально или реально воздействующих на деятельность фирмы. Потенциальное воздействие может выражаться как в сохранении нейтралитета по отношению к фирме, так и в проявлении определенного интереса к ней.

Основными контактными аудиториями, окружающими фирму, могут быть:

финансовые круги;

средства массовой информации;

государственные учреждения;

общественность;

служащие, работники фирмы.

К финансовым кругам можно отнести финансовые компании, банки, брокерские фирмы и другие финансово-кредитные институты, которые обеспечивают деятельность фирмы финансовыми ресурсами.

Важное место среди контактных аудиторий занимают средства массовой информации, распространяющие информацию о деятельности различных организаций. Фирма должна стремиться завоевать их расположение, чтобы обеспечить объективное отражение действительности.

Особенности государственной сферы всегда должны учитываться в деятельности фирмы, чтобы обеспечить соответствие функционирования организации условиям, предусмотренным в нормативных актах и других решениях государственных органов.

Деятельность фирмы всегда находится под пристальным вниманием со стороны общественности. Поэтому руководству компании необходимо держать под постоянным контролем мнение как о самой фирме, так и о ее товарах и услугах, складывающееся в обществе. Причем следует учитывать отношение к фирме как со стороны различных союзов, общественных формирований, так и широкой публики, не выступающей в качестве какой-либо организованной силы.

К контактным аудиториям относятся также собственные служащие фирмы. От мнения работников о деятельности своей организации зависит их отношение к выполняемым обязанностям. Кроме того, хороший имидж фирмы в глазах ее собственных служащих благотворно воздействует и на другие контактные аудитории. Следовательно, от руководства требуются усилия по повышению уровня информированности служащих о деятельности фирмы, по проведению мероприятий по стимулированию труда работников, улучшению условий труда, повышению социальных гарантий.

Фирма в отношении всех своих контактных аудиторий должна проводить соответствующую политику. Среди контактных аудиторий могут быть такие, внимание которых фирма всеми силами должна привлекать, поскольку они могут оказать позитивное влияние на ее деятельность. Однако существуют и такие контактные аудитории, по отношению к которым фирма должна занимать сдержанную позицию, чтобы не становиться объектом их пристального внимания. Примерами нежелательных аудиторий могут служить различные группы, призывающие к бойкоту товаров или услуг фирмы. Зачастую к ним могут присоединяться и средства массовой информации, что может обернуться катастрофой для фирмы.

Таким образом, фирма на рынке действует не обособленно, а в окружении и под воздействием разнообразных сил, которые составляют микросреду фирмы и во многом определяют характер ее деятельности. Поэтому руководству компании следует надлежащим образом подходить к вопросам изучения микросреды, тенденций, существующих в ней, и разработки соответствующей политики.

### 8.1.3.2. Макросреда

Макросреда фирмы — более широкое понятие, включающее факторы, воздействующие на все элементы ее микросреды. Это факторы общего плана, определяющие текущую демографическую, экономическую, природную, научно-техническую, политическую ситуации, а также особенности культурного уклада, складывающиеся в конкретной стране.

Исходя из этого, выделяют следующие основные факторы макросреды:

- демографические;
- экономические;
- научно-технические;
- политические;
- культурная среда;
- природные.

Изучение демографических факторов занимает важное место при анализе рыночных возможностей. Маркетинг должен рассматривать вопросы рождаемости, возрастной структуры населения. Это обусловлено тем, что производитель, ориентирующийся на потребителя, должен знать, сколько и каких товаров производить. Так, относительное снижение рождаемости приводит к старению населения, отсюда непременно следует снижение спроса на товары для детей и возрастание потребностей в товарах для старшего поколения.

Демографические изменения затрагивают и семьи. А это значит, что для исследователя демографической ситуации важно выяснить тенденции современных семей, а именно: средний возраст вступающих в брак, среднее количество детей в семьях, число разводов и т.п. Для каждой группы семей, классифицированных по тому или иному признаку, требуются разные товары и услуги, у каждой группы свой бюджет, который тоже должен изучаться специалистами по маркетингу.

Вопросы миграции, особенно ее тенденций, также должны быть под контролем специалистов, так как это — отправной момент при определении принципов размещения отделений и филиалов фирмы, особенно той, деятельность которой тем или иным образом связана с обслуживанием населения.

К демографическим факторам относится также изменение образовательного уровня людей. Чем он выше, тем больше спрос на высокоточную и качественную продукцию, на печатные издания и продукты интеллектуального труда.

Собрав данные о всех тенденциях в демографических процессах, можно проанализировать возможное их влияние на деятельность фирмы, определить направления приложения руководством основных усилий и прогнозировать результаты работы компании.

*Экономические факторы* не менее важны, чем демографические. Мало знать, сколько у фирмы имеется потенциальных покупателей, важно определить еще, сколько они могут купить товаров, услуг. На платежеспособный спрос населения влияет довольно много факторов, среди которых и уровень экономического развития самой страны, и размер заработной платы, и безработица.

Немаловажно знать также структуру распределения доходов между различными группами населения. Неравномерность такого распределения — вполне объективное явление. Поэтому при выборе определенного сегмента рынка для обслуживания фирма должна исходить из материального положения своих потенциальных покупателей, т.е. из платежеспособного совокупного спроса данной доли рынка. Кроме того, чрезвычайно важно исследовать структуру расходов на потребление. Это поможет приблизительно определить, какая доля расходов каждой группы населения приходится на конкретный вид продукции. Таким образом, изучая структуру распределения доходов между различными группами населения и структуру расходов на потребление, фирма получает необходимую информацию, позволяющую учитывать факторы экономической среды.

Следовательно, служба маркетинга должна заниматься исследованием проблем, связанных с изысканием необходимых для деятельности фирмы ресурсов, а так как природопользование все больше подпадает под контроль со стороны государства, то фирмы в своей деятельности должны учитывать и этот фактор.

*Факторы научно-технического прогресса* всегда должны быть в поле зрения маркетинга. Любые новшества грозят вытеснением устаревшим образцам, что чревато самыми неприятными последствиями, если не проявлять должного внимания процессу исследований и разработок. Многие исследования ведутся негласно, чтобы не привлекать внимания конкурентов. В таких ситуациях служба маркетинга, конечно, не должна превращаться в разведывательное управление, но должна прилагать все возможные усилия по выявлению направлений разработок и изысканию альтернативных вариантов деятельности фирмы. В связи с этим неизбежен рост затрат на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок.

В условиях научно-технического прогресса особенно возрастает значение внедрения различных усовершенствований и рационализаторских предложений, что особенно характерно для деятельности японских фирм.

Проведение научно-исследовательских работ — это сложный процесс и его осуществление проходит под влиянием множества как внешних, так и внутренних факторов, которые должны приниматься во внимание служащими отделов маркетинга.

К *политическим факторам* относятся прежде всего нормативные акты, принимаемые государственными органами, контроль со стороны государства за их соблюдением, а также разного рода общественные организации и объединения.

Причины необходимости государственного регулирования предпринимательской деятельности в нашей стране и на Западе различаются по многим аспектам, хотя и имеют ряд общих черт. Законодательная база нашего предпринимательства довольно слаба и направлена в основном на удовлетворение фискальных функций государства. Знание законов позволяет фирмам правильно ориентироваться на рынке, выбирать направления инвестирования, изыскивать возможности максимизации эффективности производства в рамках текущего законодательства. Контроль со стороны государства за соблюдением законов призван, с одной стороны, обеспечить неукоснительное следование букве закона, а с другой — способствовать формированию у предпринимателей понимания целесообразности добровольного их исполнения.

*Факторы культурной среды* во многом определяют поведение членов общества. Наибольшей силой обладают устоявшиеся нормы, принятые в обществе. Маркетинг же в состоянии повлиять лишь на вторичные культурные ценности. Круг вопросов, подлежащих исследованию в этом аспекте, включает изучение различных отношений, складывающихся в обществе. Задача маркетинга состоит в выявлении тенденций в культурной среде и ориентации их на деятельность фирмы.

Таким образом, изучение маркетинговой среды представляет собой очень важный этап анализа рыночных возможностей. Отношения, складывающиеся между субъектами среды и фирмой, разнообразны, и по характеру воздействия на них со стороны фирмы они могут быть контролируемыми и неконтролируемыми. Например, компания не может прямо контролировать своих конкурентов, государство и т.п. Следовательно, задача руководства фирмы должна свестись к снижению до минимума неконтролируемых факторов среды и изысканию возможностей опосредованного влияния на них.

#### **8.1.4. Розничный рынок**

Розничный, или потребительский, рынок представляет собой рынок покупателей, приобретающих товары и услуги для личного потребления. Для успешной деятельности следует всесторонне изучить этот рынок. Процесс изучения должен включать:

определение самого обслуживаемого рынка;  
определение факторов, влияющих на покупателя, и исследование процесса принятия решения о покупке.

Кратко остановимся на этих этапах изучения рынка.

Розничный рынок неоднороден, на нем действуют различные по уровню доходов, по уровню потребления, социальному положению, возрасту, национальности, культурным обычаям и т.п. группы населения. Соответственно у этих отдельных групп потребителей будут свои запросы, требования к продукции (ее качеству, цене и т.п.), реакция на появление определенного товара, рекламу, отличные от других групп. Поэтому фирме следует определиться с самим рынком, который она собирается обслуживать, выбрать наиболее подходящую категорию клиентов на основе анализа целесообразности работы с каждой группой потребителей.

На покупательское поведение оказывает влияние ряд факторов, которые можно свести к двум большим группам:

- зависящим от деятельности службы маркетинга;
- не зависящим от деятельности службы маркетинга.

Маркетинг может влиять на поведение покупателя посредством самого предлагаемого товара, цены на него, используемых методов распространения и стимулирования.

Другую группу представляют факторы экономической, научно-технической, политической, культурной среды. Кроме того, покупательское поведение определяется характеристиками самого покупателя, которые включают факторы личного, культурного, социального и психологического порядка.

Все вышеуказанные факторы во многом определяют процесс принятия покупателем решения о приобретении товаров или услуг, который начинается задолго до непосредственного совершения покупки. Он состоит из пяти этапов:

- осознание потребности;
- поиск информации;
- выбор подходящего варианта;
- принятие решения о покупке;
- реакция на покупку.

Таким образом, изучение потребительского рынка и факторов, определяющих покупательское поведение, позволяет углубить анализ рыночных возможностей фирмы.

### 8.1.5. Оптовый рынок

Оптовый рынок, или рынок предприятий, — это рынок лиц или организаций, приобретающих товары либо услуги для их дальнейшего использования в процессе производства, перепродаж или перераспределения.

В соответствии с этим определением можно говорить о том, что оптовый рынок представлен: 1) предприятиями, закупающими товары для их последующей переработки; 2) организациями-посредниками, приобретающими товары для их перепродажи с целью получения прибыли; 3) государственными учреждениями, осуществляющими закупки с целью обеспечения выполнения своих функций.

Имея в виду, что закупки на оптовом рынке производятся от имени организаций отдельными людьми, можно вкратце остановиться на особенностях этого рынка.

1. У предприятий, действующих на рынке товаров промышленного назначения, закупками занимаются агенты по снабжению, отделы материально-технического обеспечения и т.п., но в любом случае этим занимаются профессионалы. Кроме того, данный рынок характеризуется крупными, но немногочисленными покупателями; их сравнительной географической концентрацией, неэластичностью, изменчивостью и зависимостью спроса на товары промышленного назначения от спроса на товары широкого потребления.

Если фирма имеет дело с предприятиями, действующими на этом рынке, прежде всего необходимо выяснить: какие конкретно лица и на какие принимаемые решения оказывают влияние, степень этого влияния, а также какими критериями при принятии решений они пользуются. Помимо этого следует изучить характер влияния на поведение лиц, принимающих решения о закупках, факторов окружающей среды, особенностей организации, межличностных отношений и индивидуальных особенностей личности.

Процесс принятия решения о закупках имеет свои особенности и включает:

- осознание потребности;
- ее обобщенное описание;
- функционально-стоимостный анализ;
- поиск поставщиков;
- запрос предложений;

выбор поставщика;  
 выдача окончательного заказа;  
 оценка работы поставщика.

2. К организациям, перепродающим ранее приобретенные товары, относятся главным образом предприятия оптовой торговли. В целом на принятие решения о закупках здесь оказывают влияние те же факторы, что и на рынке товаров промышленного назначения. Однако при взаимодействии с организациями-посредниками следует принимать в расчет их особенности, связанные со спецификой стоящих перед ними задач.

3. На государственные учреждения, осуществляющие закупки товаров для обеспечения выполнения своих функций, связанных с решением различных социальных, политических и других вопросов, приходится значительная доля оптового рынка.

Особенность рынка государственных учреждений состоит в том, что закупки производятся за счет средств государственного и местного бюджетов, а значительная доля всех приобретений приходится на правительство. Диапазон закупок от имени государственных учреждений чрезвычайно широк и включает приобретение продукции, начиная от товаров народного потребления и сельскохозяйственной продукции и кончая различными видами вооружения.

Еще одной отличительной чертой данного рынка, которую необходимо принимать во внимание при взаимодействии с государственными учреждениями, является повышенное внимание и контроль над этой сферой деятельности со стороны общественности.

Итак, оптовый рынок — более емкий по сравнению с розничным и характеризуется сравнительно небольшим числом субъектов, действующих на нем, преобладанием крупных закупок и значительной ориентацией на потребительский рынок.

И, пожалуй, наиболее существенной особенностью, которую стоит учитывать при выходе на рынок предприятий, является тот факт, что от имени организации выступает конкретный человек, на принятие решений которым оказывает влияние множество факторов—объектов изучения маркетинга.

Таким образом, с анализа рыночных возможностей начинается сам процесс маркетинговой деятельности. Этот этап очень важен с точки зрения определения перспектив деятельности фирмы и наиболее привлекательных направлений вложения капитала. Анализ рыночных возможностей предусматривает: проведение комплекса маркетинговых исследований, результатом которых должны быть возможные рекомендации, вырабатываемые на основе анализа всего массива деловой информации; анализ среды маркетинга, позволяющий выявить контролируемые и неконтролируемые факторы среды, влияющие на деятельность компании, и выработать мероприятия для минимизации воздействия неконтролируемых факторов; изучение розничного и оптового рынков, дающее представление о покупательском поведении индивидуальных потребителей и лиц, выступающих от имени организаций, что позволяет точнее определить рыночные возможности фирмы. На основе сопоставления целого набора выявленных рыночных возможностей с целями и ресурсами фирмы выделяются подходящие возможности, именуемые маркетинговыми.

## **8.2. Отбор целевых рынков**

Как показано на рис. 8-1, отбор целевых рынков включает следующие этапы: изучение спроса; сегментирование рынка; отбор целевых сегментов; позиционирование товара на рынке.

### **8.2.1. Изучение спроса**

Опрос отражает потребности общества и складывается из производственного и личного потребления. Производственное потребление, выступающее в форме потребления сырья, топлива, оборудования, связано с процессом производства и, таким образом, налицо совпадение производства и потребления. Личное потребление выступает в виде удовлетворения потребностей людей и не обязательно совпадает с объемом производства средств потребления.

Изучение спроса включает замеры уровня спроса и его прогнозирование. Спрос изучается для определения размеров рынка и служит базой для осуществления ценовой политики компании. При отборе целевых рынков интерес представляет оценка их размеров. Для замеров спроса следует выявить все товары, продаваемые на данном рынке, и определить объем их продаж. Это даст возможность определить величину текущего спроса.

Однако этого недостаточно. Необходим также целый комплекс мероприятий, по прогнозированию спроса. Он включает изучение имеющихся тенденций на данном рынке, выявление всех факторов, влияющих на состояние спроса (среди которых могут быть цены, появление аналогов, товаров-заменителей и т.п.), а также осуществление прогнозов в отношении спроса.

Кроме того, исключительную важность имеет изучение чувствительности спроса к изменению цены. Исходя из этого различают эластичный и неэластичный спрос. Эластичным считается такой спрос, при котором незначительное изменение цены ведет к существенному изменению спроса. При

неэластичном же спросе небольшое изменение цены почти не меняет спрос. Изучение чувствительности спроса к цене полезно не только при выработке ценовой политики, но и для прогнозирования состояния спроса.

Таким образом, на первом этапе отбора целевых рынков перед маркетингом стоит задача изучения текущего спроса и вероятного его состояния в будущем. При положительных результатах исследований фирма может принять решение о целесообразности выхода на данный рынок и приступить к дальнейшим мероприятиям в рамках отбора целевых рынков.

### 8.2.2. Сегментирование рынка

Для процесса выбора целевых рынков большое значение имеет дальнейшее разделение рынков в зависимости от групп потребителей и потребительских свойств товаров, что представляет собой не что иное, как процесс рыночной сегментации.

Под сегментацией понимают разделение конкретного рынка на сегменты, различающиеся по своим параметрам, причем количество сегментов на рынке может быть различным. Итак, сегментация рынка — это разделение потребителей с их многочисленными и сложными потребностями на узкие, однородные по характеристикам требований группы. В условиях рынка покупателя направление усилий на обслуживание большого количества потребителей с различными потребностями, вкусами, состоятельностью (так называемый массовый маркетинг) значительно снижает эффективность деятельности фирмы, хотя затраты на маркетинг остаются на минимальном уровне. Проведение же ряда маркетинговых мероприятий, среди которых особое место занимает сегментация рынка, позволяет сосредоточить усилия фирмы на обслуживании определенного круга потребителей, что значительно повышает шансы в достижении высокого конечного результата.

Следует помнить, что сегментация потребителей розничного рынка имеет свои особенности по сравнению с сегментацией оптового рынка.

Таким образом, сегментирование рынка позволяет разбить весь рынок на отдельные группы потребителей в соответствии с определенным признаком. Это составляет базу для дальнейшего отбора отдельных сегментов для сосредоточения на них усилий фирмы.

### 8.2.3. Отбор целевых сегментов

После проведения сегментации рынка логически следует этап отбора лучших из них для обслуживания. Этот процесс, следовательно, должен включать оценку степени привлекательности сегментов и выбор одного или нескольких из них для обслуживания.

Возможны пять вариантов действий:

- сосредоточить усилия на одном сегменте;
- удовлетворять какую-то одну потребность всех групп потребителей;
- удовлетворять все потребности одной группы потребителей;
- проводить выборочную специализацию на различных сегментах;
- обслуживать весь рынок.

Компания, выходя на новый рынок, как правило, старается сосредоточиться на одном сегменте и постепенно, в определенной последовательности осваивает новые сегменты, стремясь к завоеванию на рынке доминирующего положения.

### 8.2.4. Позиционирование товара на рынке

Сегментирование рынка и позиционирование товара тесно связаны между собой и представляют взаимобусловленные направления маркетинговой деятельности. Причем сегментация является базой для проведения позиционирования товаров и их дифференциации.

*Позиционирование товара — это определение его места на рынке в ряду других аналогичных ему товаров, с точки зрения самого потребителя.*

После выбора сегмента, который фирма собирается обслуживать, следует провести анализ имеющихся в нем конкурентов. Это даст возможность принять решение о позиционировании своего товара. При этом могут быть использованы два варианта действий: занять место рядом с одним из конкурентов и вести с ним борьбу за преобладание в данном сегменте или выйти на рынок с новыми продуктами, произведенными с учетом запросов потребителей.

Таким образом, позиционирование необходимо для укрепления позиции товара в выбранном сегменте с учетом потребностей конкретных потребителей.

Следовательно, на основе проведенного анализа рыночных потребностей и выявления маркетинговых возможностей фирмы осуществляется отбор целевых рынков. Он включает: изучение спроса, предусматривающее замеры уровня спроса и его прогнозирование, что позволит построить деятельность фирмы так, чтобы не направлять усилия в сферы, где спрос незначителен и/или

существует тенденция к его снижению; сегментирование рынка, посредством которого достигается разбивка рынка на отдельные группы потребителей по определенному признаку, что дает возможность фирме сконцентрировать свои усилия на удовлетворении потребностей целевых сегментов, избираемых на третьем этапе отбора целевых рынков; позиционирование товара на рынке, обеспечивающее ему строго определенное и конкурентоспособное положение на рынке.

Изучение спроса, сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке позволяют не распылять маркетинговые усилия, обслуживая весь рынок, а сосредоточить их на удовлетворении потребностей избранных групп потребителей, обслуживать которых фирма в состоянии, и это ей выгодно.

Мероприятия по отбору целевых рынков создают базу для последующего планирования комплекса маркетинга.

### **8.3. Разработка комплекса маркетинга**

Как показано на рис. 8-1, разработка комплекса маркетинга включает следующие этапы: разработка товаров; ценообразование; система распространения товаров; коммуникационная политика.

#### **8.3.1. Разработка товаров**

Разработка товаров — одно из ключевых звеньев комплекса маркетинга, в рамках которого ставится задача изучения мер по повышению конкурентоспособности товаров, особенно с точки зрения качества и учета запросов конечных потребителей, налаживается процесс выпуска новых товаров, оптимизируется товарный ассортимент и удлиняется жизненный цикл товаров.

В центре внимания маркетинга должен быть конкретный потребитель с его запросами и индивидуальной реакцией на тот или иной товар. Поэтому перед фирмой должна стоять задача производить такие товары, которые с наибольшим успехом смогут удовлетворять нужды клиентов, что обеспечит им конкурентное преимущество по сравнению с аналогами. Одним из основных критериев выбора потребителем товара всегда было и остается его качество. На Западе многие фирмы применяют систему управления качеством товаров, в основе которой лежит многолетний опыт функционирования в условиях рыночной экономики.

С задачами удержания прочных позиций на рынке тесно связаны вопросы ассортиментной политики, которая позволяет определить оптимальный набор товарных групп для обеспечения эффективности работы фирмы. Как правило, на рынке, обслуживаемом фирмой, присутствует основная продукция (источник основных доходов), поддерживающая (имеется довольно большой опыт ее выпуска, приносит стабильную прибыль), только выходящая на рынок (основная прибыль от ее введения ожидается в перспективе), стимулирующая (стимулирует сбыт остальной продукции) и устаревшая (уходящая с рынка). Задача состоит в выборе целесообразного соотношения этих видов продукции. Кроме того, следует также учитывать появление в перспективе на рынке еще только разрабатываемых в настоящее время товаров.

Разработка новых товаров проходит ряд стадий, среди которых наиболее важными являются поиск идеи нового товара, изготовление нового образца, проведение лабораторных и рыночных испытаний, серийное производство. Помимо этого, необходимо решить вопросы, связанные с тем, будет ли товар представляться как марочный, что даст ему определенные преимущества (в случае его соответствия предъявляемым требованиям) и позволит четко выделить из всей массы товаров конкурентов.

При разработке товара необходимо учитывать особенности его жизненного цикла, который состоит из четырех стадий: внедрения, роста, зрелости, спада. Движение товара имеет свои характерные черты на каждой стадии. Здесь задачи маркетинга, состоящие в продлении в разумных пределах жизненного цикла товара, вступают в определенное противоречие с тенденциями его сокращения, возникающими в связи с новыми возможностями производства новых продуктов. На каждой стадии маркетинг решает свой комплекс задач, связанных с продвижением товара на рынке, стимулированием его сбыта и т.п.

Итак, разработка товаров и вообще товарная политика фирмы выступает как основной элемент маркетинга, так как прежде всего товар, его качество, ассортимент, новизна и характерные черты жизненного цикла определяют степень конкурентоспособности и успех деятельности фирмы.

#### **8.3.2. Ценообразование**

Ценообразование является неотъемлемой и важной частью маркетинговой деятельности. Цены, устанавливаемые на продукты или услуги, должны быть такими, чтобы обеспечить поступление достаточных доходов, покрывающих издержки производства и приносящих прибыль. Существует

множество методов ценообразования, для применения которых требуются знания не только в области учета и финансов, но и в сфере психологии.

Ценовая политика в первую очередь зависит от типа рынка, на котором действует фирма. В общем случае процесс ценообразования проходит шесть этапов:

- 1) установление целей ценовой политики;
- 2) оценка спроса на товар/услугу;
- 3) анализ затрат;
- 4) изучение цен и продукции конкурентов;
- 5) выбор метода ценообразования;
- 6) установление цены на товар.

Вся ценовая политика фирмы строится на основе поставленных целей, которые определяются принятыми решениями в области отбора целевых рынков и позиционирования товаров. Чаще других встречается постановка таких целей ценообразования, как удержание позиций на рынке, максимизация текущей прибыли, лидерство по доле рынка, лидерство по качеству товара.

При установлении цен следует принимать во внимание то обстоятельство, что цены находятся в обратной зависимости от спроса, т.е. чем выше цены, тем ниже спрос и, наоборот. При оценке спроса на продукты необходимо учитывать также его эластичность.

В основе цены лежат затраты, связанные с производством товаров, так как цена должна обеспечивать как минимум их покрытие, если не стоят другие цели. Анализ всех затрат предполагает определение постоянных и переменных издержек. Таким образом, если спрос определяет максимальный уровень цены, то издержки определяют ее минимальный размер.

В процесс установления цены вносит свои коррективы анализ цен и продуктов конкурентов. Задача фирмы, следовательно, сводится к тому, чтобы обеспечить успешную реализацию своих товаров посредством установления в ценах дополнительных по сравнению с конкурентами сбытовых стимулов. Но при этом нужно оставаться в пределах, очерченных спросом и собственными издержками.

Существующие методы ценообразования основываются на учете либо себестоимости продукции (определяется минимально возможная цена), либо цен конкурентов и цен товаров-заменителей (определяется средний размер цены), либо неоспоримых преимуществ товара (определяется верхний предел цены). К наиболее распространенным методам ценообразования относятся: средние издержки плюс прибыль; на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли; на основе ощущаемой ценности товара; на основе уровня текущих цен; на основе закрытых торгов. Перед маркетингом стоит задача выбора наиболее приемлемого метода.

После проведения мероприятий фирма устанавливает пределы, в которых должна находиться цена на товар. На последнем этапе ценообразования осуществляется установление окончательной цены с учетом ряда факторов, среди которых следует выделить психологические и возможную реакцию субъектов рынка.

### 8.3.3. Система распространения товаров

Распространение товаров представляет собой деятельность по доведению продукции фирмы до конечного потребителя. Эта деятельность включает выбор каналов распределения, организацию сбытовой сети, в том числе создание сети оптовых и розничных магазинов, обеспечение транспортировки и складирования, налаживание системы снабжения и т.д.

Система распространения товаров предполагает использование трех основных методов сбыта:

- 1) прямого, когда происходит непосредственный контакт между производителем и потребителем продукции;
- 2) косвенного, когда контакт между производителем и потребителем осуществляется через одного или нескольких посредников;
- 3) смешанного, когда в качестве посредника выступают такие организации, в капитале которых присутствует доля средств производителя и, таким образом, такое посредническое звено уже не является независимым.

Выбор того или иного метода распространения своей продукции зависит от сложившихся на рынке условий и стратегии самой фирмы.

### 8.3.4. Коммуникационная политика

*Коммуникационная политика* фирмы — это важный элемент комплекса маркетинга. Он включает:

- 1) рекламу;
- 2) стимулирование сбыта;
- 3) работу по связям с общественностью;

4) личную продажу.

*Реклама* — это целенаправленное воздействие на потребителя с помощью средств информации для продвижения товаров на рынке. Реклама представляет потребителю информацию о товарах или услугах, предлагаемых фирмой. Она осуществляется в разнообразных формах: объявления в печати; по радио, телевидению, создание фильмов, проспектов, буклетов, каталогов.

Разработка программы рекламной деятельности включает несколько этапов. Вначале определяются задачи и цели рекламы; затем разрабатывается рекламный бюджет; на следующем этапе принимаются решения о рекламном обращении; на стадии выработки решения о способах распространения информации выбирается степень охвата, частоты и воздействия рекламы, основные виды способов распространения информации, конкретные носители рекламы и разрабатывается график рекламных обращений; на заключительном этапе оценивается эффективность рекламы.

Система стимулирования сбыта предусматривает меры по предоставлению скидок с цены, разнообразные формы кредитов, раздачу бесплатных образцов, премиальные продажи, использование купонов, конкурсов, лотерей. Немаловажное значение здесь имеет и упаковка самого товара. Вообще стимулирование сбыта — это сфера, где необычайно широк диапазон для творчества, и ежедневно появляются все новые способы, эффективность которых оценивает сам потребитель.

Работа по связям с общественностью направлена на формирование доброжелательного и благоприятного отношения к фирме со стороны общественного мнения. Эта деятельность включает установление и поддержание контактов с прессой, пропаганду, информирование общественности о специфике фирмы, взаимодействие с государственными органами в области законодательства, предоставление информации и консультаций руководству фирмы по вопросам отношений с общественностью. Как правило, работой по связям с общественностью занимается специальный отдел. Однако в последнее время наметилась четкая тенденция по усилению взаимодействия его с отделом маркетинга. Это проявляется во введении специалистов по связям с общественностью в состав отдела маркетинга. Деятельность по связям с общественностью не требует непосредственной оплаты (оплачивается только работа персонала и рассылка материала). Важнейшей составной частью отношений с общественностью является пропаганда, направленная на популяризацию товаров, услуг, видов деятельности и т.п.

Личная (или персональная) продажа предусматривает прямой, индивидуальный контакт торговых агентов и коммивояжеров с конечным потребителем. На многих стадиях процесса приобретения товара личная продажа является наиболее эффективным средством воздействия на покупателя. Благодаря личным контактам с клиентом, достигается стимулирование сбыта продукции с учетом индивидуальных особенностей покупателя. Кроме того, личная продажа является источником ценной информации о рынке, обладает значительной гибкостью и отличается большей эффективностью затрат, чем реклама. Тем не менее, личная продажа имеет и ряд недостатков, среди которых — дороговизна, возможность охвата небольшой аудитории. Поэтому при принятии решения об использовании личной продажи следует тщательно проанализировать все "за" и "против".

После выбора целевых рынков и принятия конкретных решений о позиционировании на них своих товаров фирма приступает к планированию комплекса маркетинга для каждого из этих рынков. Комплекс маркетинга включает совокупность переменных факторов, используемых фирмой для воздействия на субъекты целевого рынка. К таким факторам относятся: товар, цена, система распространения и стимулирования.

В связи с этим разработка комплекса маркетинга предусматривает следующие этапы: разработку товаров (включающую их совершенствование и приведение в соответствие с запросами потребителей, улучшение качества, разработку новых продуктов, увеличение жизненного цикла товаров); ценообразование (предусматривающее установление целей ценовой политики, оценку спроса на товар, анализ затрат, изучение цен и продукции конкурентов, выбор метода ценообразования, установление цены на товар); систему распространения товаров (предусматривающую организацию доведения товаров/услуг фирмы до конечных потребителей); выработку коммуникационной политики фирмы (включающей рекламу, мероприятия по стимулированию сбыта, работу по связям с общественностью и личную продажу).

#### **8.4. Комплекс вспомогательных систем маркетинга**

Вспомогательные системы предназначены для обеспечения эффективности управления маркетингом. Эти системы пронизывают все этапы маркетинговой деятельности. К комплексу вспомогательных систем маркетинга относятся: система маркетинговой информации, система планирования маркетинга, система маркетингового контроля, организационная структура.

#### 8.4.1. Система маркетинговой информации

Руководство фирмы в процессе своей деятельности постоянно нуждается в разнообразной информации. Эти сведения составляют базу для функционирования любой коммерческой структуры в области анализа, планирования, производства и контроля. Управляющим по маркетингу требуется все больший объем данных, поэтому на многих фирмах создаются специальные системы маркетинговой информации. Такие системы предназначены для сбора, классификации, анализа и предоставления новейшей информации управляющим по маркетингу. Обычно система маркетинговой информации включает:

- 1) систему внутренней отчетности;
- 2) систему сбора внешней информации;
- 3) систему маркетинговых исследований;
- 4) систему анализа информации.

Если говорить о внутрифирменном информационном обеспечении, то здесь особое значение приобретает объективная финансово-экономическая информация. Достоверность и качество ее во все большей степени определяются уровнем развития применяемых информационных технологий, повышением степени автоматизации управленческого труда.

Внешняя информация имеет большое значение в деятельности отделов маркетинга. Она позволяет все время быть в курсе событий, происходящих в мировой и национальной экономике, в отдельных отраслях и корпорациях. Сбор этой информации осуществляется из различных источников, таких, как пресса, телевидение, специализированные издания, личные контакты с потребителями, обмен информацией с управляющими и служащими других фирм и т.д. Кроме того, фирма часто покупает необходимые данные у специализированных организаций, а также для эффективности сбора маркетинговой информации в компаниях создаются специальные отделы.

Маркетинговые исследования проводятся в связи с возникновением у фирмы конкретной проблемы и направлены на сбор, анализ и представление систематизированной информации, создающей основу для разрешения этой проблемы.

Система анализа информации представляет собой совокупность приемов ее анализа и управленческих проблем. Она включает статистический банк, объединяющий метод статистической обработки информации, и банк математических моделей, позволяющий решать задачи оптимизации принимаемых решений.

Таким образом, система маркетинговой информации предусматривает сбор внутрифирменной и внешней информации, ее систематизацию и анализ, поведение маркетинговых исследований, а также возможность оперативного получения данных. Необходимость создания системы маркетинговой информации обусловлена потребностью в сборе, обработке больших объемов данных, предоставления руководству актуальной, а главное, достоверной информации. И здесь уместно вспомнить распространенное в США высказывание: "Цифры не врут, но будьте бдительны в отношении дураков, которые их используют".

#### 8.4.2. Система планирования

Система планирования состоит из стратегического планирования и планирования маркетинга.

*Стратегическое планирование* предназначено для создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее маркетинговыми возможностями. Оно исходит из наличия у фирмы нескольких сфер деятельности, и задачей его является выделение наиболее перспективных и привлекательных с целью их развития и сокращение наиболее слабых.

Стратегическое планирование состоит из четырех основных этапов:

- 1) выработка программы фирмы;
- 2) постановка задач и целей;
- 3) составление планов развития хозяйственного портфеля;
- 4) разработка стратегии роста фирмы.

Программа фирмы обычно формулируется в письменном виде в официальном программном заявлении. Наиболее целесообразной считается программа с ориентацией на рынок, т.е. на обслуживание определенных потребительских групп и/или определенные потребности клиентов.

Постановка задач и целей осуществляется в развитии программы фирмы. На основе программы ставится задача фирмы, связанная с удовлетворением определенных потребностей, из этой задачи вытекает другая, связанная с проведением конкретными мероприятиями по удовлетворению этих потребностей; наконец, возникает задача по увеличению прибыли для финансирования мероприятий. Последняя задача становится основной для фирмы. Исходя из нее формулируются задачи в области маркетинга, ведущие к ее решению. Это могут быть задачи по увеличению сбыта и/или снижению издержек. Для решения данных задач маркетинга разрабатываются маркетинговые стратегии, которые, в свою очередь, детализируются соответствующими стратегиями. Где можно, задачи

трансформируются в цели, представляющие собой задачи, детализированные во времени и количественно. Планирование хозяйственного портфеля предусматривает анализ всех производств (это может быть организованная единица фирмы, отдельный товар или сегмент рынка). На его основе выделяются наиболее привлекательные и рентабельные для направления в них инвестиций и менее рентабельные для выборочного инвестирования, изъятия из них средств.

Кроме того, фирма должна разработать стратегию роста, ориентированную на открытие новых производств, направления деятельности в других сферах бизнеса. Возможны три основных направления роста: интенсивный, интеграционный и диверсификационный.

Планирование маркетинга предусматривает составление детализированных планов в развитие стратегического плана фирмы. Планы маркетинга разрабатываются по каждому производству. Если, к примеру, организационная единица действует в нескольких сегментах, имеет дело с несколькими продуктами и т.п., то планы маркетинга разрабатываются по каждой позиции. В основном план маркетинга включает следующие разделы: сводка контрольных показателей; текущая маркетинговая ситуация; опасности и возможности; задачи и проблемы; стратегия маркетинга; программы действий; бюджет; порядок контроля.

Таким образом, в первом разделе плана маркетинга помещается перечень контрольных показателей, на которые фирма должна выйти в результате осуществления плана. Далее, дается характеристика целевого рынка и положения фирмы на нем, при этом особое внимание уделяется величине рынка, его сегментам, факторам среды, нуждам потребителей, имеющимся основным товарам, конкурентам и т.д. Затем для конкретного товара составляется перечень опасностей и возможностей. На основе их оценки ставятся задачи и определяются связанные с ними проблемы. Задачи должны конкретизироваться в целях. В следующем разделе плана излагается стратегия маркетинга, которая включает конкретные стратегии в отношении целевых рынков, комплекса маркетинга и уровня затрат на маркетинг. Маркетинговые стратегии развиваются в программе действий, отражающих содержание мероприятий, сроки их проведения, ответственных исполнителей и уровень затрат на них. В соответствии с этими программами разрабатывается бюджет (финансовый план фирмы). В заключение определяется порядок контроля за осуществлением намеченных мероприятий.

#### **8.4.3. Система маркетингового контроля**

Однако следует иметь в виду, что план не является чем-либо догматичным, не требующим изменений. В процессе его выполнения довольно часто меняется текущая маркетинговая ситуация, что ведет к отклонению целей, поставленных в плане, от задач, диктуемых жизнью. Для постоянного слежения за выполнением планов и соответствием поставленных в них целей в сложившейся маркетинговой ситуации создается система маркетингового контроля. Эта система представлена тремя типами контроля: контролем за выполнением годовых планов; контролем прибыльности и стратегическим контролем.

*Контроль за выполнением годовых планов* предназначен для наблюдения за выполнением планов посредством сопоставления текущих показателей с контрольными цифрами плана. К основным средствам контроля относятся: анализ возможностей сбыта, анализ доли рынка, анализ соотношений затрат на маркетинг и сбыт, наблюдение за отношениями клиентов.

*Контроль прибыльности* предназначен для выявления наиболее перспективных направлений вложения средств, что достигается путем определения уровней рентабельности в разрезе отдельных товаров, регионов, рыночных сегментов, каналов сбыта и размеров заказов.

*Стратегический контроль* служит средством для наблюдения за соответствием программ, задач и стратегий фирмы текущей и прогнозируемой рыночной ситуации. Он осуществляется с помощью ревизии маркетинга.

Все типы контроля завершаются выработкой предложений по корректировке планов (задач стратегии) и исправлению сложившегося положения.

#### **8.4.4. Организационная структура**

Маркетинговая стратегия фирмы во многом определяет ее организационную структуру, которая должна ориентироваться на характер деятельности компании и способствовать повышению ее эффективности. При рассмотрении организационной структуры фирмы особое внимание следует уделять анализу организации службы маркетинга, которая должна содействовать достижению маркетинговых целей фирмы.

К наиболее распространенным структурам организации маркетинговой службы относятся:

- функциональная организация;
- по географическому принципу;
- по товарно-рыночному принципу (или отдельно по товарному и рыночному принципам).

*Функциональная организация* является наиболее распространенной и простой. При такой организации руководство маркетинговой деятельностью осуществляется специалистами, управляющими отдельными ее видами. Обычно у фирмы имеется управляющий службой маркетинга, управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта, управляющий службой маркетинговых исследований, управляющий по новым товарам, которые подчиняются вице-президенту по маркетингу.

В основу организации службы маркетинга по *географическому принципу* положена необходимость сосредоточения усилий на обслуживании определенного региона. Служба маркетинга, организованная по товарному и рыночному принципу, ориентируется соответственно на отдельные виды товаров (марки) и разные рынки.

*Товарно-рыночный принцип* организации маркетинговой службы предусматривает наличие как управляющих по товарам, так и управляющих по рынкам. При этом наблюдается так называемая матричная организация, при которой должно обеспечиваться взаимодействие вышеуказанных управляющих.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОДЕКС МТП И ЕСОМАР ПО ПРАКТИКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ\***

### **I. Вступление**

Эффективное двустороннее сотрудничество между поставщиками и потребителями товаров и услуг всех видов является жизненно необходимым для любого современного общества. Растущие международные связи и взаимозависимость подчеркивают такую необходимость. Для этого поставщик стремится информировать потребителя с помощью различных видов информационно-рекламной деятельности о том, что и где можно приобрести. При этом разнообразные запросы потребителя должны быть известны тем, кто отвечает за удовлетворение потребностей как в частном, так и государственном секторах экономики, и это вызывает необходимость расширения исследований.

---

\* Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. — М.: Финстатинформ, 1994. С. 141—154.

Маркетинговые исследования направлены на изучение рынков товаров и услуг всех видов. В частности, маркетинг включает систематическое изучение поведения, ожиданий и мнений как отдельных людей, так и организаций. Оценка общественного мнения в социальных, политических и других областях также долгое время связывалась с областью маркетинговых исследований, а в последние годы похожие подходы стали применяться и в более широких социальных исследованиях.

Хотя объекты маркетинговых и социальных исследований имеют тенденцию ко все более заметным различиям, все же они характеризуются общими интересами, методами и проблемами. Оба направления связаны с анализом имеющихся данных или со сбором и анализом новой информации, с использованием отбора образцов, проведением опросов и других принятых в этих исследованиях техник.

Поэтому положения данного кодекса относятся одинаково к обеим областям исследований, поскольку в них используются похожие методы и техники.

Данное положение являлось основополагающим при подготовке кодекса по практическому применению маркетинговых исследований. Первый кодекс был создан в 1948 г., а последний пересмотрен в 1972 г. Европейским обществом по изучению общественного мнения и маркетинга (*ЕСОМАР*). Этот кодекс вызвал появление целого ряда кодексов, подготовленных национальными организациями, занимающимися маркетинговыми исследованиями. В 1971 г. Международная торговая палата (МТП), представляющая международное сообщество по маркетингу, поставила целью проанализировать и отобрать наиболее рациональные положения существовавших кодексов и после проведения совместных консультаций со всеми организациями, занимающимися маркетингом, опубликовала свой международный кодекс.

С 1971 г. практика маркетинговых исследований продолжала развиваться. Сложилась новая ситуация, появилась необходимость защиты ряда положений, которые вошли в целый ряд национальных кодексов. В 1976 г. *ЕСОМАР* и МТП решили, что пришло время совместными усилиями пересмотреть существующий кодекс, принять во внимание все изменения и подготовить единый международный кодекс вместо двух различных. Для этого была организована совместная рабочая группа из представителей этих двух организаций, которая подготовила новый вариант кодекса, одобренный и принятый разработчиками.

Настоящий международный кодекс предназначен для того, чтобы отдельные специалисты и заинтересованные организации руководствовались основными правилами, принятыми во всем мире. Кодекс может применяться для всех международных и национальных проектов. В некоторых странах

действуют национальные кодексы или положения по применению настоящего международного кодекса, которые содержат более глубокие подходы к специфическим вопросам практического использования маркетинга. Эти национальные требования, которые в любом случае совместимы с положениями настоящего кодекса, в таких случаях также должны учитываться. Национальная и международная практика, как правило, должна соответствовать законам и правилам, действующим в каждой конкретной стране.

## **II. Основные принципы**

Маркетинговые и социальные исследования зависят от доверия со стороны общественности: должна быть уверенность, что такие исследования проводятся честно, объективно, без нежелательного вмешательства и без нанесения ущерба опрашиваемым лицам, что эти исследования основываются на добровольном сотрудничестве с общественностью.

Общественность и любое заинтересованное лицо должны быть уверены, что любое маркетинговое исследование проводится строго в соответствии с настоящим кодексом и что не будут нарушены права личности. В частности, представители общественности должны быть абсолютно уверены в том, что личная и/или конфиденциальная информация, полученная в процессе проведения маркетингового исследования, не будет передана без их согласия какому-либо лицу или организациям, как частной, так и государственной, помимо той, которая проводит настоящее исследование (как изложено в разделе В), и что такая информация не будет использована для других целей, кроме тех, которые преследует маркетинговое исследование.

Исследования должны также проводиться в соответствии с принятыми принципами добросовестной конкуренции, как это понимается и принимается везде, на уровне высоких технических стандартов. Специалисты, проводящие маркетинговые и социальные исследования, должны быть постоянно готовы представить необходимую информацию для четкой оценки качества их работы и обоснованности выводов.

## **III. Определения**

В данном кодексе:

1. Под термином "маркетинговые исследования" понимается систематический сбор и объективная запись, классификация, анализ и представление данных, относящихся к поведению, потребностям, отношениям, мнениям, мотивациям и т.д. отдельных личностей и организаций (коммерческих предприятий, государственных учреждений и т.д.) в контексте их экономической, общественной, политической и каждодневной деятельности. Исходя из целей данного кодекса термин "маркетинговые исследования" включает также понятие "социальные исследования", поскольку при их проведении используются одинаковые приемы и методы в изучении явлений и проблем, не связанных напрямую с маркетингом товаров и услуг. Этот термин включает также такие формы исследования, которые обычно называются "исследования промышленного маркетинга" и "кабинетные исследования", особенно если эти понятия относятся к получению первичной (полевой) информации и не являются результатом вторичного анализа уже имеющихся данных.

2. Термин "исследователь" определяет любую личность, компанию, группу, государственный или частный институт, отдел, подразделение и т.д., которые прямо или косвенно проводят (или выступают в роли консультанта) маркетинговые исследования, готовят обзоры, разрабатывают проекты или предлагают свои услуги в данной области. Термин "исследователь" также включает любой отдел, подразделение и т.д., принадлежащие или являющиеся частью организации "клиента". Под термином "исследователь" также понимается деятельность субподрядчика, которому поручено провести какую-либо часть исследовательской работы (сбор или анализ информации, издание, профессиональные консультации и т.д.). В таких случаях "исследователь" несет ответственность за то, чтобы деятельность субподрядчика велась в строгом соответствии с правилами данного кодекса.

3. Термином "клиент" определяется любая личность, компания, группа, частная или государственная организация, отдел, подразделение и т.д. (включая также любой отдел, подразделение и др., принадлежащие или являющиеся частью организации "исследователя"), которые полностью или частично поручают, просят, дают полномочия или согласие на проведение маркетинговых исследований, а также предполагают поручить провести их.

4. Под "информатором" понимается любая личность, группа или организация, у которой исследователь получает информацию в целях осуществления проекта маркетингового исследования, подготовки обзора и т.д., независимо от типа информации, а также метода и техники ее получения. Таким образом, "информатор" — это не только получение словесной информации, но и информация, полученная другим путем — наблюдения, просмотра почты, применения механических, электрических и других записывающих устройств.

5. Термином "интервью" определяется любая форма прямого или косвенного контакта (включая наблюдение, использование электронно-механических средств и т.д.) с "информаторами", в резуль-

тате чего накапливается информация или данные, которые могут быть использована полностью или частично в целях исполнения конкретного маркетингового исследования, проекта, обзора и т.п.

6. Под термином "записи" понимается любая сводка, предложение, вопросник, опросный лист, список, аудиовизуальная запись, фильм, цифровая запись, компьютерная распечатка, пленка или любые другие средства накопления информации, формулы, диаграммы, отчеты и т.д., в общем, любая запись, относящаяся к проведению данного маркетингового исследования, полностью или частично. Сюда относятся записи, сделанные как "клиентом", так и "исследователем".

#### **IV. Правила**

##### **A. Обязанности по отношению к информаторам**

Статья 1. Любое заявление, сделанное в целях сотрудничества, или заверения, данные информатору устно или в письменной форме, должны быть фактически точными и обязательными к исполнению.

##### *Анонимность информаторов*

Статья 2. Информаторы должны оставаться полностью анонимными, кроме случаев, указанных в ст. 3. Следует принимать особые меры предосторожности, чтобы любая запись, которая содержит ссылку, раскрывающую личность информатора, сохранялась конфиденциально в течение всего периода исследования до тех пор, пока эта ссылка не будет изъята из записи и/или уничтожена. Информация, с помощью которой можно установить личность информатора прямо или косвенно, не может быть раскрыта кому-либо, кроме штата исследователей, работающих в организации исследователя и нуждающихся в данных записях для проверки интервью, обработки данных и т.д. Этот штат исследователей должен осознавать невозможность использования информации в иных целях. Все информаторы должны получать четкие заверения в этом.

Статья 3. Исключениями из положений ст. 2 являются следующие случаи:

а) если информатору было сказано о личности клиента и объяснены цели, почему ему необходимо сообщить свое имя, и от информатора получено письменное согласие на это;

б) если необходимо сообщить имена информаторов третьей стороне (т.е. субподрядчику) для обработки информации с целью проверки последующих опросов тех же информаторов (см. также положения ст. 4). В таких случаях исследователь, ответственный за первое исследование, должен быть уверен, что третья сторона также согласна соблюдать положения данного кодекса;

в) если информатор сообщает информацию не как частное лицо, а как сотрудник, официальное лицо или владелец организации или фирмы, при условии, что соблюдаются положения ст. 5.

Статья 4. Повторные интервью после первого с одним и тем же информатором допускаются только при одном из перечисленных ниже условий:

а) если это делается в процессе нормального контроля качества интервью;

б) если получено разрешение информаторов во время проведения предыдущего интервью;

в) если информатору было сказано во время первого интервью, что за ним последует другое, и информатор дал согласие на это до сбора последующих данных;

г) если используемая техника опроса предполагает незнание информатором того, что второе интервью является продолжением первого и он дал на это согласие до сбора последующих данных.

Статья 5. Если информатор сообщает информацию не как частное лицо, а как сотрудник организации, официальное лицо или владелец организации или фирмы, тогда желательно указывать название его организации или фирмы в отчете. Отчет, однако, не должен позволять отнести какую-либо конкретную часть информации к деятельности конкретной организации или лица, кроме случаев, когда имеется на это согласие информатора, который должен быть поставлен в известность об объеме сообщаемой информации.

##### *Права информатора*

Статья 6. Все разумные меры должны быть предприняты, чтобы информатор и другие тесно связанные с ним люди не испытывали неловкости и неприятных чувств в результате любого интервью. Это требование распространяется на полученную информацию, сам процесс интервьюирования, а также на обращение с используемыми и тестируемыми товарами. Цель опроса должна быть полностью раскрыта с тем, чтобы информация, данная без знания цели исследования, не могла нанести ущерб интересам информатора.

Статья 7. Должно уважаться право информатора прекратить или отказаться сотрудничать с исследователем на любой стадии интервью. Какая бы ни использовалась форма интервью, полная или частичная информация, данная информатором, должна быть ликвидирована без промедления, если этого потребует информатор. Не может применяться никакая методика или техника интервьюирования, не позволяющая информатору воспользоваться этим правом. Информатор должен быть извещен заранее в случаях, когда используется метод наблюдения или записывающие устройства. Это требование не относится к действиям или заявлениям отдельных лиц, которые наблюдались или записывались в общественных местах, где они нормально могут предполагать, что

за ними наблюдают и их могут слышать другие присутствующие лица, например, в магазине или на улице. В последнем случае, по крайней мере, одно из следующих условий должно быть соблюдено:

- а) приняты необходимые меры для обеспечения анонимности данного человека;
- б) сразу же после этого сообщить человеку о том, что его действия и/или заявления были записаны либо сняты на пленку, и дать ему возможность просмотреть, прослушать данную часть записи или пленки, и если он хочет, то уничтожить либо вырезать касающуюся его часть пленки или записи.

Если после съемки или записи задается ряд последовательных вопросов, необходимо соблюдать вышеуказанное условие (пункт б).

Наблюдение или регистрация любыми способами нормального функционирования таких точек, как места продажи, доступные для обычных потребителей, в том числе контроль за функционированием системы распределения, не требуют от исследователя каких-либо разрешений или согласий для проведения такого рода работ, однако при этом исследователь должен быть уверен, что его действия не вызывают неудобств у любых лиц, присутствующих в этих местах, и не раскрывают их личности.

Статья 8. В качестве части замысла исследования в обзор может быть включена реальная или искусственно созданная ситуация продажи (например, когда применяется техника импровизированного рыночного тестирования). В этих случаях после завершения исследования чрезвычайно важно, чтобы у респондента или любых других участников импровизации сложилось убеждение, что они принимали участие ни в чем ином, как только в реальном исследовательском проекте. После завершения исследования должен быть разъяснен экспериментальный характер созданной ситуации и, если это возможно, респонденту должны быть возвращены истраченные им деньги или же он должен получить компенсацию в приемлемой для него форме.

Статья 9. Если помимо исследователя на интервью присутствуют другие наблюдатели, то исследователь обязан убедиться в том, что они знакомы с соответствующими положениями настоящего кодекса и согласны следовать им.

Статья 10. Имя и адрес исследователя должен сообщаться информатору во время интервью. В случае использования адреса места жительства для опросов по почте или псевдонима должны быть предприняты все меры для того, чтобы информатор впоследствии без всяких затруднений мог получить имя и адрес исследователя.

#### *Интервьюирование детей*

Статья 11. При интервьюировании детей необходимо предпринимать особые меры предосторожности. Перед тем, как просить их дать интервью или заполнить анкету, необходимо получить разрешение родителей, опекуна или другого ответственного лица (классного руководителя). При получении такого согласия исследователь должен объяснить достаточно подробно характер интервью, чтобы отвечающие за детей лица могли принять правильное решение. Необходимо также особо сообщить, собирается ли исследователь просить детей провести тестирование какого-либо продукта или образца.

#### **Б. Отношение с общественностью и деловыми кругами**

Статья 12. Никакая другая деятельность не может сознательно или нечаянно представляться ложно как маркетинговое исследование. Особенно не могут быть отнесены к маркетингу (прямо или косвенно) такие виды деятельности, как:

- а) расследование в личных или иных целях для получения легальной, политической, надзорной или иной частной информации о частных лицах как таковых;
- б) комплектование списков, регистров или банков данных с любыми целями, кроме целей маркетинговых исследований;
- в) промышленный, коммерческий или иной вид шпионажа;
- г) получение информации для использования в целях разработки кредитного рейтинга и оказания иных подобных услуг;
- д) использование информатора в целях продаж или стимулирования сбыта;
- е) сбор долгов;
- ж) прямые или косвенные попытки, включая специальную подборку вопросов, влияния на мнение или отношение информатора к какой-либо теме.

Статья 13. Исследователи не должны представлять свои квалификацию, опыт, знания, доступ к техническим средствам большими, чем они есть на самом деле.

Статья 14. Не допускается неоправданная критика и унижение конкурентов.

Статья 15. Никто не вправе сознательно распространять заключения из проведенных исследовательских проектов или предоставленных услуг, которые не соответствуют или не подтверждаются собранными данными.

#### **В. Взаимные обязанности клиентов и исследователей**

Статья 16. Отношения между клиентом и исследователем являются предметом некоторой формы контракта, заключенного между ними. Настоящий кодекс не имеет своей целью ограничить свободу сторон в намерении заключить любое соглашение между ними. Однако такое соглашение не должно расходиться с положениями кодекса, за исключением некоторых специальных статей, таких, как ст. 17—20 включительно, ст. 30 и 32. Только эти статьи могут быть изменены по согласованию между клиентом и исследователем.

*Право собственности на тексты маркетинговых исследований*

Статья 17. Предложения и оферты на проведение маркетинговых исследований, сделанные исследователем по запросу клиента без согласования цены, остаются собственностью исследователя, подготовившего их. В частности, потенциальные клиенты не должны передавать предложения одного исследователя другому, за исключением тех случаев, когда последний действует как консультант клиента по данному исследованию; также клиент не должен использовать предложения или оферты одного исследователя, чтобы влиять на предложения другого исследователя. Таким же образом, план-проспект маркетингового исследования и спецификации, подготовленные клиентом, остаются собственностью клиента.

Статья 18. Результаты исследования и данные, содержащиеся в проекте маркетингового исследования, являются собственностью клиента. Результаты исследования и данные не могут быть раскрыты исследователем третьей стороне, кроме тех случаев, когда на это имеется предварительное письменное согласие клиента.

Статья 19. Технические способы и методы исследования (включая программный продукт) не становятся собственностью клиента, у которого возникает исключительное право на их использование.

Статья 20. Все записи, подготовленные исследователем, кроме самого отчета, остаются собственностью исследователя, который имеет право уничтожить их через два года после окончания исследования без оповещения клиента.

Оригиналы заполненных анкет и прочие базовые полевые данные могут быть уничтожены ранее оговоренного выше срока при условии, что:

а) все данные, касающиеся исследования; перенесены и сохранены для дальнейшего анализа (на магнитных носителях, перфокартах или дискетах) на оговоренный срок, равный полным двум годам;

б) более короткий срок хранения может быть согласован с клиентом в соответствии с положениями ст. 16.

Статья 21. После передачи исследователем отчета как результата выполненного в соответствии с согласованной спецификацией исследования клиент имеет право получить от исследователя копии заполненных анкет или других записей при условии оплаты клиентом разумных затрат исследователя, связанных с подготовкой дополнительных копий, и в пределах сроков, установленных ст. 20.

Ст. 19 не действует, если исследование проводилось исследователем с четкой установкой, что его результаты будут доступны для общего пользования на основе группового заказа или по подписке. Любая копия документа не должна раскрывать личность информатора.

*Конфиденциальность*

Статья 22. Исследователь не имеет права сообщать информаторам или другим лицам, не связанным прямо с проведением исследования, имя клиента, заказавшего исследование, если только на это не получено разрешение клиента.

Статья 23. Вся конфиденциальная информация или материалы, касающиеся клиента, не должны сообщаться никому, кроме лиц, полностью или в достаточной степени работающих по договору с исследователем, включая субподрядчика, которому такая информация или материалы необходимы для эффективного проведения исследовательских работ. *Права клиента на получение информации об осуществляемом проекте*

Статья 24. Исследователь должен ясно указать клиенту, какую часть проекта будут осуществлять субподрядчики, и в случае запроса клиента назвать этих субподрядчиков.

Статья 25. По желанию клиент или его полномочный представитель могут присутствовать при проведении ограниченного числа интервью, чтобы оценить профессиональный уровень проводимых полевых работ. При некоторых видах исследований (например, при панельных исследованиях) может потребоваться предварительное согласие информатора на присутствие такого наблюдателя. Клиент должен компенсировать исследователю все расходы, связанные с желанием присутствовать при интервью, поскольку его присутствие может помешать, задержать или увеличить стоимость полевых исследований.

Если опросы проводятся сразу для многих клиентов, исследователь может потребовать, чтобы был назначен один, независимый от других клиентов, наблюдатель, которому доверено проверять качество проводимых полевых исследований.

Статья 26. Если два или более исследований комбинируются в одном интервью, одно исследование выполняется по поручению более чем одного клиента либо результаты исследования будут доступны на основе подписки другим потенциальным клиентам, то каждый из заинтересованных клиентов должен быть извещен заранее, что данное исследование и услуга не предлагаются на исключительной основе. Идентификация других клиентов или потенциальных клиентов в данном случае необязательна.

#### *Исследования по заказам многих клиентов*

Статья 27. Клиент не может передавать кому-либо любой результат исследования, проводимого для многих клиентов, без предварительного получения на то согласия исследователя. (Это положение также относится к консультантам и советникам клиента.)

#### *Опубликование результатов*

Статья 28. Отчетами и другими записями, относящимися к маркетинговому исследованию и подготовленными исследователем, должны, как правило, пользоваться исключительно клиент и его консультанты или советники.

В контракте между исследователем и клиентом должно быть оговорено право собственности на результаты исследования, а также содержаться другие договоренности в отношении последующей публикации этих результатов в более общей форме. Если клиент при отсутствии такой специальной договоренности намерен пустить в более широкое обращение полностью или частично результаты исследования, то:

а) клиент должен договориться заранее с исследователем о форме и содержании публикации или извещения; если же клиент и исследователь не могут достичь соглашения по этому вопросу, то исследователь имеет право не разрешать ссылку на имя в связи с данным исследованием;

б) при более широком распространении результатов исследования клиент должен в то же время указать сведения, перечисленные в ст.33, об опубликованных частях исследования.

В случае невыполнения последнего условия исследователь имеет право сам сообщить эти сведения любому получателю результатов данного исследования;

в) клиент должен сделать все возможное, чтобы избежать искажения результатов исследования, а также ссылок на эти результаты вне их действительного контекста.

Статья 29. Исследователи не могут использовать свои имена в качестве гарантии того, что конкретное маркетинговое исследование было проведено в соответствии с данным кодексом до тех пор, пока они не будут полностью уверены, что исследование во всех отношениях проверено на строгое соответствие кодексу.

#### *Исключительность*

Статья 30. При отсутствии в контракте соответствующей оговорки клиент не имеет права на исключительное использование материалов исследования полностью или частично.

#### **Г. Требования к отчету**

Статья 31. Исследователь при представлении результатов исследования (независимо от того, является ли оно устным, письменным или любым другим) должен четко разделять результаты как таковые и свою личную интерпретацию данных, равно как и свои рекомендации.

Статья 32. Обычно любой отчет по маркетинговому исследованию должен содержать разъяснение пунктов, перечисленных в ст. 33, или ссылку на другой имеющийся документ, содержащий все эти пункты. Единственным исключением этой статьи является случай, когда между клиентом и исследователем имеется предварительная договоренность об отсутствии необходимости включения этой информации в официальный отчет или другой документ. Любая такая договоренность не должна лишать клиента права получить эту информацию по непосредственному запросу. Это исключение не должно также действовать в тех случаях, когда отчеты и выводы опубликованы (полностью или частично) или переданы другим лицам, а не только клиенту.

Статья 33. В отчет по проведенному исследованию должна быть включена следующая информация.

Основные данные:

а) для кого и кем проводилось исследование;

б) цель исследования;

в) имена субподрядчиков и консультантов, проводивших любую существенную часть исследования.

Предмет исследования:

г) описание предполагаемого и фактического охвата проблем;

д) размер, характер и география распространения предмета исследования, как запланированные, так и фактически полученные данные (где можно, дать объем собранных данных, полученных только частично о предмете исследования);

е) детали метода изучения предмета исследования, а также использованные методы взвешивания (оценки);

ж) где это технически возможно, данные об уровне респонса (отношения количества ответов к количеству вопросов) и комментарии по поводу вероятного искажения результатов из-за отсутствия ответов на заданные вопросы.

Сбор данных:

з) описание метода, с помощью которого проводился сбор информации (т.е. личное интервью, письменные анкеты или телефонные интервью, групповое обсуждение, использование механических записывающих устройств, наблюдение или другие методы);

и) точное описание штата сотрудников, проводивших полевые исследования, методы контроля за качеством проведения полевых исследований;

к) методы привлечения информаторов и общая характеристика использованной мотивации, обеспечивающей сотрудничество информаторов с исследователями;

л) период времени, когда проводились полевые исследования;

м) в случае кабинетных исследований точное указание источников информации и их надежность.

Представление результатов:

н) важнейшие выводы, полученные в результате исследования;

о) база вычисленных процентов с четким указанием базы весового и невесового методов;

п) общие указания относительно статистических границ допустимых погрешностей в отношении основных итогов, а также статистически значимых различий между ключевыми параметрами;

р) использованные анкеты и другие важные материалы (или, в случае совместного исследования, в той части, которая касается упомянутого выше предмета исследования).

#### **Д. Применение кодекса**

Статья 34. Любое лицо или организация, вовлеченные либо участвующие в маркетинговых исследованиях и/или предлагающие проводить их, обязаны активно применять правила этого кодекса по духу и букве.

Статья 35. О любом серьезном нарушении кодекса со стороны отдельной страны следует немедленно сообщить в национальную организацию, которая приняла данный кодекс. Эта национальная организация, выражающая интересы своих участников, отвечает в первую очередь за рассмотрение и выполнение решения по каждому случаю нарушения. В тех странах, где такой организации нет, ее необходимо создать как можно скорее. Национальная организация должна принимать меры, которые она считает справедливыми, и следить за соблюдением настоящего кодекса, а также соответствующих национальных кодексов по маркетинговым исследованиям и законов своей страны. Важно, чтобы о любом принятом решении по этой статье сообщалось в секретариаты МТП и *ЕСОМАР*, без указания названий заинтересованных сторон.

Статья 36. В случаях, если:

а) такая национальная организация *не существует*;

б) такая национальная организация по каким-либо причинам *не может* принять решения или не в состоянии интерпретировать настоящий кодекс;

в) какая-либо заинтересованная сторона *желает обратиться для решения вопроса в международную организацию* (либо немедленно, либо в плане последующего вторичного обсуждения);

г) данная проблема *вовлекает представителей из разных стран* (например, при исполнении международного маркетингового исследования), тогда вопрос передается в секретариаты МТП и *ЕСОМАР*, которые проводят консультации с заинтересованными сторонами по предмету спора. Там, где неформальное разрешение проблемы оказалось невозможным, оба секретариата создают специальный орган совместно с МТП и *ЕСОМАР* с целью разрешения возникшей проблемы.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОДЕКС РЕКЛАМНОЙ ПРАКТИКИ\***

#### **Сфера применения кодекса**

Кодекс применяется к рекламе любых изделий, услуг и благ, а также к корпоративной рекламе ("саморекламе" фирм, корпораций, институтов и любых иных организаций, как частных и независимых, так и правительственных. — *Прим. пер.*). Кодексом следует пользоваться совместно с другими кодексами МТП относительно маркетинговой деятельности, а именно:

Международным кодексом маркетинговых исследований;

Международным кодексом продвижения товара ("сейлз промоушн");

Международным кодексом "директ-мейл" и "продажи товаров по почте";

Международным кодексом практики непосредственных продаж.

---

\* Публикация Международной торговой палаты в Париже. Перевод Н.В. Гениной и В.Е. Демидова. Июнь, 1987 г.

Кодекс устанавливает этические стандарты, которыми должны руководствоваться все, имеющие отношение к рекламе, включая рекламодателей, исполнителей рекламы, рекламные агентства и средства массовой информации (коммуникации).

#### **Способ применения кодекса**

Кодекс, включая Правила относительно рекламы, направленной на детей (прочие специфические правила применяются независимо), используется соответственно его духу и букве.

Поскольку характеристики различных видов средств массовой информации (СМИ) различаются (пресса, телевидение, радио и другие электронные СМИ, кино "директ-мейл" и т.д.), пригодные для одного вида рекламы СМИ могут оказаться непригодными для других видов рекламы.

Рекламное послание должно расцениваться прежде всего с точки зрения его воздействия на покупателя, причем следует обращать внимание, каким видом СМИ оно будет распространяться.

Кодекс применяется ко всему содержанию рекламного послания, включая все слова и цифры (написанные или произносимые), изображения, музыку и звуковые эффекты.

#### **Определения**

Для целей настоящего кодекса:

термин "рекламное послание" должен употребляться в самом широком смысле, включающем любую форму рекламного послания относительно изделий, услуг и благ, независимо от вида СМИ, которое используется, в том числе рекламные надписи и изображения на упаковках, этикетках, а также любые надписи и изображения на самом товаре;

термин "товар" включает изделия, услуги и блага;

термин "покупатель" относится к любому лицу, на которого направлена реклама и на кого стремятся повлиять как на конечного потребителя (пользователя) или коммерческого клиента.

#### **Основные принципы**

Любое рекламное послание обязано быть юридически безупречным, благопристойным, честным и правдивым.

Любое рекламное послание обязано создаваться с чувством ответственности перед обществом и отвечать принципам добросовестной конкуренции, обычной в коммерции.

Никакое рекламное послание не должно подрывать общественное доверие к рекламе.

#### **Нормы**

##### **Благопристойность**

Статья 1. Рекламное послание не должно содержать утверждений *или* изображений, идущих вразрез с *принятыми* в обществе правилами благопристойности.

##### **Честность**

Статья 2. Рекламное послание не должно злоупотреблять доверием покупателя и использовать его неопытность или недостаток знаний.

##### **Статья 3.**

1. Рекламное послание не должно без веских оснований играть на чувстве страха.

2. Рекламное послание не должно играть на суевериях.

3. Рекламное послание не должно содержать ничего, что могло бы вызвать насилие или поддержать его.

4. Рекламное послание не должно поддерживать дискриминацию по признаку расы, религии или пола.

##### **Правдивость**

Статья 4. Рекламное послание не должно содержать каких-либо утверждений или изображений, которые прямо или косвенно, путем недомолвки или двусмысленности, а также преувеличения могли бы ввести покупателя в заблуждение, особенно в отношении:

а) природы, состава, метода производства и даты выпуска, соответствия назначению и области применения, количества, места производства и страны происхождения товара, а также иных его характеристик;

б) потребительских свойств товара и действующих цен;

в) других условий платежа, в том числе рассрочки, лизинга, кредита и др. (см. специальное постановление Б);

г) доставки, обмена, возврата, ремонта и обслуживания;

д) условий гарантии (см. специальное постановление А);

- е) авторских прав и прав на промышленную собственность, таких, как патенты, товарные знаки, дизайн, промышленные образцы и торговые наименования;
- ж) официального признания или одобрения, награждения медалями, премиями и дипломами;
- з) размера прибыли, предназначенной на благотворительные цели.

Рекламное послание не должно искажать результаты научных и иных исследований, а также цитат из научно-технических публикаций. Статистические данные недопустимо использовать так, чтобы из них следовало нечто иное, чем есть в действительности. Недопустимы искажения научных терминов; недопустимо также использовать научный жаргон, чтобы придавать утверждениям видимость научной обоснованности, которая в действительности отсутствует.

#### *Сравнение*

Статья 5. Рекламное послание должно быть таким, чтобы сравнения не вводили в заблуждение. Оно должно соответствовать принципам честной конкуренции. Сравнение достоинств товаров должно быть честным и основанным на доказательных фактах.

#### *Доказательства и свидетельства*

Статья 6. Рекламное послание не должно содержать доказательств или свидетельств, являющихся сомнительными или не связанным с квалификацией и опытом того лица, которое дает такие свидетельства, а также не должно содержать ссылок на такие доказательства и свидетельства. Устаревшие доказательства и свидетельства использоваться не должны.

#### *Очернение*

Статья 7. Рекламное послание не должно очернять никакую фирму, промышленную или коммерческую деятельность или профессию, а также никакой товар, высказывая прямо или косвенно презрение, насмешку или что-либо подобное.

#### *Защита прав личности*

Статья 8. Рекламное послание не должно изображать или описывать каких-либо людей в их частной жизни или общественной деятельности без их предварительного разрешения, а также ссылаться на такие изображения или описания без разрешения; недопустимо также без предварительного разрешения описывать чью-либо частную собственность или ссылаться на такие описания или саму собственность таким способом, чтобы это производило впечатление подтверждения кем бы то ни было чего бы то ни было.

#### *Использование доброго имени (репутации)*

Статья 9. 1. Рекламное послание не должно содержать используемых незаконным способом названий или аббревиатур фирм или учреждений.

2. В рекламном послании недопустимо использовать ненадлежащим образом имена и фамилии людей, названия фирм, символы фирм и товаров, имеющих хорошую репутацию вообще или заслуживших ее благодаря рекламным кампаниям.

#### *Имитация*

Статья 10. 1. Рекламное послание не должно имитировать общую композицию, текст, слоган, изображение, музыку, звуковые эффекты и т.д. других рекламных посланий таким способом, что это могло бы ввести в заблуждение или привести к путанице.

2. Когда рекламодатель проводит некую рекламную кампанию в одной или нескольких зарубежных странах, другие рекламодатели не должны в течение некоторого времени (разумного для соотвествующей страны) осуществлять подобную кампанию в этих странах, дабы не имитировать ее и тем самым не помешать проведению его кампании.

#### *Отожествление рекламного послания*

Статья 11. Рекламное послание должно быть четко выделено как таковое, какие бы формы оно не имело и через какой вид СМИ ни распространялось. Когда рекламные послания проходят, например, во время передачи новостей по каналам СМИ или помещаются рядом с редакционными материалами, реклама должна подаваться так, чтобы было понятно, что это — реклама.

#### *Обеспечение безопасности*

Статья 12. Рекламное послание не должно содержать без веских к тому оснований (например, в педагогических целях или для обеспечения общественной безопасности) никаких изображений опасных ситуаций, действий, упражнений, обычаев, демонстрирующих пренебрежение опасностью или средствами безопасности. Особое внимание этому должно быть уделено в рекламных посланиях, направляемых детям и молодежи.

#### *Дети и молодежь*

Статья 13. 1. Рекламные послания не должны эксплуатировать доверчивость детей или недостаток жизненного опыта молодежи, а также их чувство преданности.

2. Рекламные послания, направленные на детей и молодежь, а также способные оказать на них влияние, не должны содержать

никаких утверждений или изображений, которые могут привести к психическим, моральным или физическим травмам.

### **Ответственность**

Статья 14. 1. Ответственность за соблюдение правил поведения, изложенных в данном кодексе, лежит на рекламодателях рекламных посланий, рекламных агентствах, издательствах, владельцах СМИ и вообще участниках контрактов относительно рекламных посланий:

- а) рекламодатель должен нести полную ответственность за свое рекламное послание;
- б) исполнитель рекламного послания или рекламное агентство должны принимать все меры к тому, чтобы при подготовке рекламного послания и других действиях рекламодатель мог обеспечивать свою ответственность;
- в) издатель, владелец СМИ или иной участник рекламного процесса, заключающий контракты, печатающий, передающий или иным образом распространяющий рекламные послания, должен ответственно относиться к тому, что именно он несет обществу.

2. Любой человек, нанятый фирмой или иной организацией, подпадающий под упомянутые выше категории, для участия в планировании, создании, публикации и передаче рекламных посланий, несет сообразно его положению ответственность за то, чтобы правила данного кодекса соблюдались, и обязан действовать согласно этим правилам. Рекламодатели несут ответственность за соблюдение правил кодекса в рекламном послании, за его содержание и форму, включая тексты и изображения, заимствованные из других источников. Тот факт, что содержание или форма полностью или частично заимствованы из других источников, не снимают ответственности за несоблюдение указанных правил кодекса.

Статья 15. Рекламное послание, противоречащее кодексу, не может быть оправдано на том основании, что рекламодатель или кто-либо, действующий от его имени, впоследствии обеспечил покупателя точной информацией.

Статья 16. Тексты и иллюстрации, несмотря на свою истинность, должны быть доступны для проверки. Рекламодатели должны обеспечивать необходимые доказательства и предоставлять их без промедления органам самоуправления, ответственным за соблюдение данного кодекса.

Статья 17. Рекламодатели, рекламные агенты или агентства, издатели, владельцы СМИ или иные участники контрактов относительно рекламных посланий не должны участвовать в распространении рекламных посланий, которые будут найдены неприемлемыми соответствующими органами самоуправления.

### **Применение кодекса**

Статья 18. Данный самодисциплинарный кодекс должен применяться национальными органами, которые создаются для этой цели, а также Международным советом по маркетинговой практике МТП там и тогда, где и когда появляется в том надобность.

### **Специальные постановления**

Следующие постановления уточняют некоторые статьи кодекса.

#### *Гарантии*

*Постановление А.* Рекламное послание не должно содержать никаких ссылок на гарантии, кроме тех, которые усиливают правовую позицию покупателя. Рекламное послание может содержать слова "гарантируем", "гарантировано", "ручательство", "получившее гарантию" или иные слова, имеющие такое же значение, только в том случае, когда полные условия гарантии, в том числе и по ремонту, или доступны покупателю и ясно обозначены в рекламном послании, или представлены в печатном виде на месте продажи, или приложены к товару.

#### *Кредит, субсидии, сбережения и инвестиции покупателей*

##### *Постановление Б.*

1. Рекламное послание, содержащее обещание рассрочки, продажи в кредит или иные условия субсидирования покупателя, должно описывать их так, чтобы не возникло непонимания относительно реальной цены наличными, размера задатка (залога, первоначального взноса), рассрочки платежей, взимаемых процентов за кредит и общей стоимости товаров соответственно данным, приведенным в рекламе, а также других условий продажи.

2. Рекламное послание, предлагающее займы, не должно содержать никаких утверждений, способных ввести в заблуждение относительно характера и срока займа, необходимых гарантий и иных условий, сроков платежа и взимаемого процента, а также возможных иных оплат.

3. Рекламное послание, касающееся сбережений и инвестиций, не должно содержать никаких утверждений, которые могли бы ввести публику в заблуждение относительно принимаемых ею обязательств, действительных или предполагаемых доходов и факторов, способных на них повлиять, а также возможных выгод в налогообложении.

#### *Навязывание товара*

*Постановление В.* Рекламные послания не должны использоваться для нечестных методов торговли, в том числе навязывания товаров покупателю, выразившегося в требовании оплаты товара, даже если покупатель отказывается от него и возвращает его, а также для того, чтобы создать впечатление, что покупатель обязан взять товар (торговля "в нагрузку").

*Условия франчайзинга*

*Постановление Г.* Рекламные послания лица, предлагающего свои условия в качестве франчайзера, не должны вводить прямо или косвенно в заблуждение относительно оказываемой поддержки и других субсидий или инвестиций, а также характера требуемой работы. Полное имя и адрес франчайзера должны быть указаны.

*Импорт аналогичных товаров*

*Постановление Д.* Рекламные послания относительно товаров, аналогичных уже импортируемым, не должны создавать в сознании покупателей ложных представлений о характеристиках предлагаемых товаров или их сервисе, особенно если все это значительно отличается от уже импортируемых товаров.

*Ядовитые и пожароопасные товары*

*Постановление Е.* Рекламные послания относительно товаров, которые могут быть потенциально ядовитыми или пожароопасными, особенно когда эти свойства не заметны покупателю, должны указывать на опасные свойства таких товаров.

**Правила относительной рекламы, направленной на детей**

Следующие правила разъясняют соответствующие статьи кодекса.

Правила применяются при рекламировании как платных товаров, так и бесплатных: направленных на детей до 14 лет или такого возраста, который в данной стране аналогичен по ограничениям;

передаваемых по детским СМИ (т.е. СМИ, специально предназначенным для обслуживания детей до 14 лет или такого возраста, который в данной стране аналогичен по ограничениям).

**Правило 1. Идентификация.** Из-за особой восприимчивости детей и для того, чтобы обеспечить должное выполнение требований ст. 2 кодекса, следует четко обозначать словом "реклама" или иным вполне ясным способом рекламные послания, подчеркивая их отличие от статей, относящихся к редакционной части издания.

**Правило 2. Насилие.** Для выполнения требований ст. 13 кодекса следует строить рекламное послание так, чтобы оно не оправдывало насилие даже при пресечении ситуаций или поступков, расцениваемых как нарушение закона и общепринятых норм поведения в обществе.

**Правило 3. Общечеловеческие ценности.** Рекламное послание не должно разрушать общечеловеческие ценности, в том числе внушать ребенку, что обладание данным товаром или его использование способно дать физическое, умственное или социальное превосходство над сверстниками, или что отсутствие у ребенка данного товара приведет к обратным последствиям. Рекламное послание не должно побуждать относиться с пренебрежением к авторитету, власти, мнениям или вкусам родителей, коль скоро последние не выходят за рамки действующих в обществе норм и правил.

**Правило 4. Безопасность.** Для выполнения требований ст. 12 и 13 кодекса, рекламное послание не должно содержать никаких утверждений или изображений, которые могут привести к тому, что дети попадут в опасную ситуацию, станут искать общения с незнакомыми людьми или отправятся в незнакомые, опасные места.

**Правило 5. Навязывание товара.** Рекламное послание не должно содержать прямых обращений к детям, имеющих целью заставить их купить предлагаемый товар.

**Правило 6. Правдивость.** Для выполнения требований ст. 4 кодекса особое внимание следует уделять тому, чтобы рекламное послание не могло ввести детей в заблуждение относительно истинного размера, ценности, природы, долговечности и функций предлагаемого товара. Если для его использования необходимы дополнительные предметы (например, сухие элементы) или если для получения обещанного результата необходимы дополнительные операции (например, окраска), все это должно быть ясно указано в рекламном послании. Если предлагаемый товар входит в серию аналогичных товаров, должен быть указан способ получения (приобретения) всей этой серии.

Рекламное послание не должно преуменьшать уровня знаний и умений, которые необходимы, чтобы использовать предлагаемый товар. Если показаны или описаны возможные результаты использования товара, рекламное послание должно сообщить, какого именно результата может достигнуть ребенок того или иного возраста в пределах возрастной группы, на которую рассчитан данный товар.

**Правило 7. Цена.** Указание цены товара не должно приводить к неверному представлению об истинной ценности товара, например, путем использования слова "только". Никакое рекламное по-

слание не должно формировать впечатление, будто рекламируемый товар легко доступен любой семье с любым благосостоянием.

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — К.; М; СПб.: Издат. Дом "Вильямс", 1998. - 1056 с.
2. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мекенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. Учебник для вузов/Пер. с англ. Под ред. Р.Б. Ноздревой. - М., ЮНИТИ, 1998. - 787 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер ком, 1998. — 896 с.
4. Энджел Д. Поведение потребителей. — СПб.: Питер ком, 1999. — 768 с.
5. Маркетинг. Учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. Под ред. Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. -560с.

Вячеслав Иванович Дорошев

#### **ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ МАРКЕТИНГА**

*Учебное пособие*

Редактор И.В. Башнина

Корректор Э.Б. Прудникова

Художественное оформление "Ин-Арт"

Компьютерная верстка Г. Б. Крюков

ЛР№ 070824 от 21.01.93

Подписано в печать 11.10.99

Формат 60x88/16. Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,64

Тираж 6000 экз. Заказ № 1002

Издательский Дом «ИНФРА-М»

127214, Москва, Дмитровское ш., 107.

Тел.: (095) 485-70-63; 485-71-77

Факс: (095) 485-53-18.

Робофакс: (095) 485-54-44

E-mail: books@infra-m.ru

www.infra-m.ru