



# От маркетинга как функции к маркетингу как движущей силе развития

---

Рынки всегда меняются быстрее, чем наука о них

В книге *The Practice of Management* Питер Друкер писал: «У бизнеса есть только две дороги на пути к успеху: маркетинг и внедрение инноваций. Именно они работают на результат, а все остальное множит издержки».

Сегодня многие руководители крупных компаний разочарованы в неспособности маркетинга принести результаты, которые можно измерить в конкретных показателях. Все чаще руководители рассматривают свои отделы маркетинга как затратные, а не прибыльные подразделения, и все меньше маркетологов поднимаются по карьерной лестнице до должности высших руководителей. В то время как компании твердо выражают свое намерение стать ближе к потребителю, отделы маркетинга лишаются влияния по сравнению с другими отделами.

Что же произошло? Каким образом маркетологи утратили свое влияние, а маркетинг – свою значимость? И, что более важно – каким образом маркетологи могут привлечь к себе внимание руководства, а маркетинг – восстановить свою стратегическую роль в компании? Почему же отделы маркетинга компаний теряют свои позиции, хотя потребность в маркетинге все возрастает? Маркетологи отошли на периферию деятельности компаний потому, что сосредоточились на решении тактических вопросов, связанных с традиционным представлением о назначении маркетинга и обозначенных в формуле «четыре P» (product, place, price and promotion) – продукт, размещение товара, цена и продвижение. Для того чтобы занять ведущие позиции, маркетологи должны стать инициаторами стратегических перемен для компании в целом. Они должны возглавить широкий процесс преобразований, которые приведут к значительному росту прибыли.

## Закат маркетинга

---

Послевоенный потребительский бум 1950-х годов за короткий срок дал маркетингу силы для мощного рывка вперед. Покупатели были доверчивы и богаты, каналы распределения не были объединены в единую систему, новые продукты выпускались на рынок не так часто, как сейчас, и появление каждой новинки на рынке было значительным событием. Кроме того, не ощущалось такого сильного ценового давления, как сегодня. В таких условиях средства массовой информации, особенно телевидение, были могучим инструментом, с помощью которого число потребителей, по своей сущности похожих, умножалось, а разумное следование правилам маркетинга приводило как к увеличению прибыли, так и к росту популярности компаний.

Однако за последние 20 лет маркетинг утратил роль движущей силы роста компаний. Возникла сильная конкуренция в глобальном масштабе, на рынке появляется большое количество однотипных товаров, жизненный цикл продукта становится все короче, требования потребителя достигли запредельных высот, а участники каналов распространения приобрели большое влияние. В результате возможности маркетинга в плане обеспечения роста компаний оказались существенно ограничены. Неудивительно, что многие компании засомневались в эффективности современного маркетинга.

Исследование 545 британских фирм показало, что лишь 18% руководителей оценивают стратегическую эффективность маркетинга в своих компаниях на уровне «более чем хорошая», в то время как 36% руководителей дают оценку «удовлетворительная» и «плохая». Другое исследование среди руководителей компаний показало значительную степень неудовлетворенности маркетинговыми навыками бренд-менеджеров (эффективностью в целом не удовлетворены 48% руководителей, стратегическими навыками – 60%, инновациями – 92%, профилем риска – 48%, скоростью работы – 56%). В такой ситуации маркетологам с карьерными амбициями вряд ли удастся достичь должности топ-менеджера.

Проведенное в 2001 году исследование 100 британских компаний фирмой FTSE (которая специализируется на составлении фондовых индексов) показало, что только 13% высших руководителей компаний – специалисты по маркетингу. В то же время финансистов среди руководителей в два раза больше – 26%. Кроме того, за последние три года существенно снизилось число руководителей, которые пришли из сферы

маркетинга. Даже в компаниях, занимающихся потребительскими товарами, которые, казалось бы, должны особенно понимать значение маркетинга, среди исполнительных директоров больше бухгалтеров, чем маркетологов.

Руководитель компании-оператора аэропортов British Airports Authority Майкл Ходкинсон заявил, что его бухгалтерское образование дает ему преимущество по сравнению с теми директорами, которые ранее были маркетологами: «Я могу говорить с акционерами на их языке, и, кроме того, мое образование научило меня логическому подходу к проблемам». Принято считать, что маркетологи не способны успешно вести за собой компанию в кризисной ситуации, поскольку их менталитет направлен на то, как «потратить» деньги, а не как «заработать и сэкономить». Поэтому нет ничего удивительного в том, что Найэлл Фицджеральд, глава корпорации Unilever, характеризует себя как «бухгалтера по образованию, обладающего инстинктом маркетолога».

Действительно, в условиях усиливающейся конкуренции некоторые компании возлагают на маркетинг слишком большие надежды. Многие руководители, не получая от своих отделов маркетинга сиюминутных результатов, обращаются к операционным и финансовым отделам компании, сокращая издержки, занимаясь реинжинирингом канала поставок и совершая слияния и поглощения с целью увеличения доходов. По этой причине в корпорациях маркетинг остается на обочине ведения бизнеса. Современные исследования показывают, что в больших компаниях руководители на совещаниях уделяют вопросам маркетинга только 10% своего времени.

В то время как внимание и помыслы руководителей сосредоточились на других направлениях ведения бизнеса, специалисты по маркетингу сокрушаются по поводу снижения роли маркетинга в деятельности компаний. Дон Лиман, директор Marketing Science Institute, ведущего научно-исследовательского учреждения, недавно заметил: «Маркетинговым отделам компаний грозит опасность полностью утратить свое влияние... Некоторые считают, что маркетологи занимаются лишь организацией рекламных распродаж и разработкой купонов скидок». Известный специалист по маркетингу Фред Вебстер утверждает, что отдел маркетинга потерял свое стратегическое значение. Теперь инициатива перешла к другим отделам компаний, причем они не всегда ставят интересы потребителя на первый план.

Устраивается множество конференций, на которых делаются попытки реанимировать маркетинг как научную дисциплину. Вернуть ин-

терес и уважение к маркетингу со стороны руководителей и финансовых управляющих компаний помогают «группы поддержки», состоящие из известных профессоров, которые стараются доказать важность маркетинга, основываясь на научных выкладках. Специалисты по маркетингу пытаются продемонстрировать, насколько высок коэффициент окупаемости инвестиций, вложенных в маркетинг. Они считают, что руководители компаний придают слишком большое значение биржевой стоимости акций, и это мешает им увидеть истинную ценность маркетинга. Маркетологи уверены, что в ближайшем будущем будут выработаны научные критерии, подтверждающие положительное влияние их деятельности на биржевую стоимость акций.

Однако исследование рентабельности инвестиций в маркетинг упускает из вида тот факт, что маркетологи неправильно понимают потребности руководителей их компаний. Безусловно, топ-менеджеры хотят оптимизировать результат маркетинговых мероприятий в плане решения тактических задач, связанных с «четырьмя Р». Между тем, руководители действительно ищут поддержки у маркетологов в решении стратегических задач. Среди них – исследование новых возможностей бизнеса, создание сильного бренда и потребительского франчайзинга, усиление внимания всей компании к нуждам потребителя, изучение движения каналов распределения, увеличение эффективности компании в глобальном масштабе и уменьшение таких рисков, как ценовое давление. То есть, от маркетологов ждут, чтобы они занимались более перспективными проблемами, а не просто лучше выполняли свои рутинные обязанности.

## **Как вернуть маркетинг в сферу приоритетов руководителя**

---

Исследовательская организация The Conference Board (специализирующаяся на прогнозах в сфере экономики) провела опрос среди 700 руководителей компаний высшего звена из разных стран. Был задан вопрос о самых насущных проблемах их компаний в 2002 году. Руководители больше всего обеспокоены «удержанием потребителя и сохранением его доверия по отношению к компании». Уже следующими по значимости топ-менеджеры назвали проблемы сокращения затрат, нехватки эффективных лидеров, необходимости внедрения инноваций, увеличения стоимости акций, а также ряд других. Руководители считают главной проблемой современного рынка «ценовое давление в направлении сни-

жения цен» и поставили на второй план укрупнение отраслей, доступ к капиталу и влияние Интернета.

Данный опрос показывает, что руководители считают самыми острыми те проблемы, которые имеют отношение к маркетингу, но при этом они не верят, что маркетологам по силам их решить. Отделы маркетинга могли утратить свое влияние, но важность маркетинга в целом в компаниях не подвергается сомнению.

Руководители компаний знают, что деятельность их организаций должна быть направлена на требования рынка, им необходимо следовать законам рынка или еще серьезнее сосредоточиться на нуждах потребителя. Но ориентироваться на рынок по-настоящему это значит просто следовать его законам; для этого вся компания должна сосредоточиться на создании ценности для потребителя и рассматривать себя как совокупность процессов, которые, принося прибыль, определяют, создают, передают и доставляют ценность своим покупателям. Лишь наличие ярко выраженной потребительской ценности позволит фирмам устанавливать справедливые цены, возможно, даже и высокие, но при этом сохранять доверие своего клиента.

## Маркетинговая деятельность касается всех сфер работы компании

---

Если в компании считают, что каждый сотрудник должен обслуживать потребителя и создавать потребительскую ценность, то, безусловно, любой из них должен заниматься маркетингом, независимо от должности и принадлежности к какому-либо отделу. Как ни странно, но большая часть традиционной маркетинговой работы, такой как исследование рынка, реклама и продвижение, возможно, не так уж важна в создании потребительской ценности.

Бухгалтерский отдел занят маркетингом тогда, когда он составляет счета-фактуры и накладные в понятной для клиентов форме. Финансовый отдел включается в маркетинг, когда разрабатывает гибкие способы платежей для потребителей разных категорий. Отдел управления персоналом вовлечен в маркетинг тогда, когда выпускает буклеты, цель которых – помочь подобрать хороший персонал для компании. Отдел логистики льет воду на мельницу маркетинга, когда обращается к основному партнеру с просьбой скоординировать цепочку поставок. Операционный отдел компании занимается маркетингом, если его сотрудники встречают с улыбкой вновь прибывших гостей. Какую же роль во всех

этих операциях обычно играет отдел маркетинга? Да никакой. Дело в том, что компания в целом может сама заниматься маркетингом и оптимизировать движение к рынку даже при существенном сокращении собственно отделов маркетинга.

В таких условиях маркетингологи могут, в свою очередь, брать на себя дополнительные функции. Например, разработка новых продуктов в автомобильной отрасли требует координации работы многих структур компании: отдела маркетинга (определяющего важные характеристики продукта), отдела разработки новой продукции (создающего автомобиль в соответствии с запросами потребителей), отдела снабжения (формирующего оптимальное соотношение стоимости и прибыли), производственного отдела (собственно делающего автомобиль) и сторонних поставщиков (которым все чаще приходится доставлять собранные узлы автомобиля, а не просто сырье или запасные части). Но кто координирует работу всех этих подразделений? Кто следит за непрерывностью процесса построения потребительской ценности?

## Сетевые организации

---

Происходящие в компаниях перемены открывают новые возможности для более быстрой и последовательной координации деятельности, направленной на создание потребительской ценности. Во-первых, компании начинают придавать большее значение достижению общей цели, нежели обременять отделы профильными заданиями. Во-вторых, компании принимают новые формы управления, переходя от иерархической соподчиненности к работе в команде. Наконец, «так называемые «транзакции на расстоянии вытянутой руки» с поставщиками и дистрибьюторами заменяются на партнерства. Узкоспециализированная и замкнутая организация, вертикально выстроенная, состоящая из множества подразделений, медленно, но верно превращается в относительно открытую горизонтальную структуру, гибкую, динамичную и образующую многоуровневую сеть.

В конечном счете, потребитель получает продукт, который является совокупным результатом работы специалистов разных отделов. Их команды занимаются разработкой новых продуктов, привлечением клиентов, выполнением заказов и т.п. В такой команде всегда есть номинальный начальник, но фактически роль лидера переходит от одного участника команды к другому. Все зависит от знаний и той проблемы, решением которой команда занимается в данный момент. В наши дни

подобные команды действительно выполняют львиную долю работы в компаниях на их пути к процветанию.

## Маркетинг в сетевой организации

---

От специалистов и экспертов организации, входящей в сетевую структуру, требуется умение общаться с представителями других отделов и профессионалов из других стран. Именно поэтому компании делают ставку на интеграцию, а не на специализацию. Между тем, традиционно в маркетинге более высоко ценятся навыки узкопрофессиональные, а не знания понемногу обо всем. Не зря же достоинством среди специалистов по маркетингу считается стремление узнать как можно больше о самых узких областях теории и практики.

Более всего эта чрезмерная специализация бросается в глаза в бизнес-школах. Академические исследования в маркетинге обычно имеют дело с абстрактными, понятными только посвященным, проблемами, а уж о методиках и говорить не приходится. Эти научные изыскания покидают стратегические области, углубляясь в вопросы тактические. Любой человек, который посетит научную конференцию по маркетингу, услышит множество докладов, посвященных «продвижению», однако на самом деле речь идет всего лишь о снижении цен. То, что должно было быть «сферой планов», превратилось в «сферу сделок». Вместе с тем, факультеты маркетинга, будто конвейеры больших заводов, продолжают выпускать тысячи специалистов. Они находят работу в основном в сфере продаж, и мало что могут сказать по поводу того, что действительно интересует руководителей компаний.

Маркетинг, погружившись в углубленное изучение отдельных проблем, не стремится стать во главе крупных проектов развития бизнеса. А между тем советы директоров спонсируют создание команд, зачастую международных, из специалистов разных профилей, которые разрабатывают новые проекты. Так, нестандартные обязанности сотрудников отделов управления способствовали внедрению идей реинжиниринга и всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM). Финансовые отделы успешно применили на практике концепцию добавленной экономической стоимости (EVA), а также теории слияния и поглощения, а сотрудники отделов бухгалтерского учета стали лидерами по внедрению «Сбалансированной системы показателей» (Balanced Scorecard). Что может маркетинг, если он вообще на что-то способен?



## Маркетинг как движущая сила развития

---

Маркетологи должны отстраниться от решения тактических задач, ограниченных концепцией «четырёх Р», и сосредоточиться на инициативах, касающихся развития всей компании. Лишь в этом случае они будут достойны внимания высшего руководства. Маркетологи повысят свой вес в компании, если станут лидерами внедрения новых проектов. Маркетинг никогда не должен находиться в плену тактических задач. Маркетингу необходимо подняться до решения проблем, от которых зависит судьба компании.

Топ-менеджеры в определенный момент времени могут сосредоточиться только на нескольких больших проектах. Поэтому они выбирают такие инициативы, которые приводят к подъему сразу нескольких показателей – улучшению сервиса, снижению цен, повышению качества, лучшему пониманию запросов потребителя и более эффективному процессу общения с клиентом. По этой причине маркетологи должны заниматься проблемами, связанными с большим количеством продуктов, стран, брендов, каналов распределения и их использованием. Истинные лидеры развития обязаны думать одновременно о множестве аспектов и на нескольких уровнях.

Внедряя проекты, которые требуют участия специалистов самых разных профилей, маркетолог должен хорошо разбираться во всем комплексе цепочки создания ценности продукта, включая инженерную разработку, материально-техническое обеспечение, производство, а также логистику. Кроме всего прочего маркетологу необходимо иметь навыки бухгалтерского учета и управления финансами, а не просто заниматься рекламой, продвижением и ценовой политикой. Когда опытные маркетологи спрашивают меня, какая учебная программа бизнес-школы могла бы усовершенствовать их профессиональную подготовку, я всегда советую им изучить курс по финансам или управлению. Только обладая всей полнотой знаний по созданию ценности продукта, маркетологи могут взять на себя роль лидера. Их усилия по развитию компании должны принести прибыль, поскольку предполагается приумножить ценность для потребителей. При этом необходимы знания высокого уровня и координация работы нескольких отделов, направленных на повышение прибыли.

Как отмечают профессора Снет и Сисодиа, расходы компаний на увеличение товарооборота и маркетинг не анализируются так же тщательно, как на капитальные вложения. Однако во многих компаниях

они в несколько раз выше. Это происходит потому, что управляющий брендом финансовый менеджер, вероятно, потратит больше времени на подсчет расходов по поддержанию бренда и их эффективность. В то же время маркетолог не станет тратить время на расчеты, а просто запросит дополнительные средства. Сегодня как крупные, так и мелкие акционеры оказывают давление на корпорации с тем, чтобы они за короткое время повышали доходы и в то же время придерживались стратегического курса развития в целом. Инициативы маркетологов, для того чтобы заинтересовать высшее руководство компании, должны иметь реальный, наглядный и направленный на высокую прибыль результат. Даже если итоги проекта видны не сразу, а по прошествии некоторого времени, маркетологи должны иметь возможность измерить каким-то образом перспективу роста. Сегодня маркетинг не может полагаться лишь на удачу.

## Манифест исполнительных директоров компаний в области маркетинга

В манифесте исполнительных директоров компаний в области маркетинга (рис. 1.1). В нем сформулированы семь направлений работы

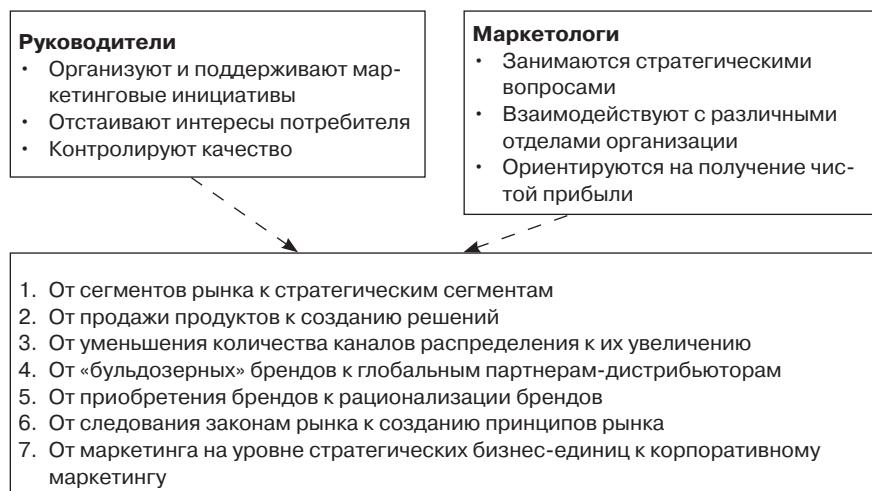


Рис. 1.1. МАНИФЕСТ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА

маркетологов по развитию компании. Эти инициативы обладают тремя особенностями: каждая носит стратегический характер, во всех задействованы специалисты разных профилей и все они направлены на повышение прибыли. Не все эти семь пунктов можно применить ко всем компаниям одновременно. Но, по меньшей мере, одно или два из них могут использоваться наверняка в проектах маркетологов по развитию. В этой главе мы рассмотрим способы реализации стратегических и прикладных задач. Руководители тех компаний, которые не работали раньше по указанным направлениям, смогут значительно усовершенствовать уровень управления своим бизнесом.

## От сегментов рынка к стратегическим сегментам

---

Сталкиваясь с усиливающимся ценовым давлением и уменьшением доверия покупателей, руководители компаний ждут от маркетологов конструктивных идей, которые выявили бы отличия от продуктов и брендов конкурентов. Самое пристальное внимание уделяется таким характерным признакам, которые трудно скопировать. Франклин Д. Рейнс, председатель совета директоров и исполнительный директор крупнейшей американской ипотечной компании Fannie Mae, заметил: «Люди считают ипотечные кредиты однотипным товаром... Но... товары и услуги не должны быть похожими, даже если это ипотечный кредит. Наша стратегия заключается в том, чтобы вывести ипотечные кредиты из разряда однотипных товаров... Мы не говорим о простом брендинге, мы ведем речь о создании реальных отличий, которые создают потребительскую ценность».

Традиционно маркетинг при создании отличий (дифференциации) использует сегментацию рынка и основные элементы комплекса маркетинга. Сегментация рынка – это такой процесс его деления на группы потребителей, при котором продукт достигает каждой части рынка благодаря сочетанию элементов из «четырёх Р» маркетинга. Между тем, подобный способ довольно ограничен. Вместо концепции «четырёх Р» маркетингу необходима система, рождающая важные стратегические идеи, система, исследующая результаты работы многих отделов компании по обслуживанию разных групп покупателей. Эта система должна определить, где внутри организации рождается дифференциация.

Для решения этой задачи я предлагаю концепцию стратегических сегментов. Для того чтобы с их помощью создать устойчивый ряд отличий продукта, необходимо ввести в действие специфические сети

создания ценности для обслуживания обособленных стратегических сегментов. Сеть создания ценности, которую иногда также называют цепочкой ценности или бизнес-системой – это сведение воедино всех маркетинговых операций, а также немаркетинговых, но необходимых для создания ценности. Конкуренту намного труднее взять на вооружение вашу сеть создания ценности, чем просто скопировать ваши действия, основанные на «четырёх Р» маркетинга. Поэтому концепция стратегических сегментов помогает выявить возможности для создания устойчивой дифференциации.

Во второй главе данной книги исследуется процесс изменений от сегментов рынка к стратегическим сегментам. Применение системы стратегических сегментов поможет маркетологам заняться проблемами, интересующими руководителей компании. В этой связи топ-менеджеры задаются такими вопросами. Сможет ли одна организация обслуживать два разных сегмента? В каком месте сети создания ценности кроется дифференциация, необходимая для обслуживания разных сегментов? В каких случаях достаточна дифференциация, основанная на «четырёх Р»? В чем разница между стратегическими сегментами и сегментами рынка?

Сегментация ставит перед руководителями дилемму. Им нужно определить, в каком месте сети создания ценности компания должна формировать дифференциацию с целью эффективного охвата разных сегментов рынка. При этом компания должна успешно обслуживать всю совокупность сегментов рынка в целом. Если отбор стратегических сегментов в сети создания ценности окажется слишком поверхностным, то потребитель будет не удовлетворен. С другой стороны, чрезмерная раздробленность сети может разрушить возможности для экономии от масштаба.

## От продажи продуктов к созданию решений

---

На современном рынке потребители обладают весьма обширным выбором поставщиков, и отличия свойств продуктов обычно крайне неустойчивы. К примеру, корпорация Gillette потратила почти миллиард долларов и семь лет на то, чтобы разработать бритвенный станок Mach 3 с тремя лезвиями. Крупной британской торговой сети Asda понадобились лишь два месяца на копирование этого станка. Если принять во внимание тот факт, что многие продукты несущественно отличаются друг от друга, то потребители выложат за продукт большую сумму лишь в том случае, если ценность продукта будет очень заметна. Руководители хо-

тят, чтобы их компании поддерживали доверие потребителей к себе и снижали ценовое давление, предлагая потребителям решения вместо продуктов.

Любой журналист, прослушавший выступления высших руководителей компаний Sun Microsystems, AMD, Microsoft и других на торговой выставке COMDEX (самая престижная торговая выставка в сфере технологий), пришел бы к выводу, что каждый из этих генеральных директоров мог бы повторить слова из доклада бывшей главы компании Hewlett-Packard Карли Фиорины: «Самый современный и совершенный продукт... это не то, что вам требуется больше всего. Продукт, отличающийся от продуктов конкурентов, – это хорошо, но больше всего вам нужны решения... Нужен партнер, который может соединить разрозненные направления вашей работы в единое целое и поможет управлять вашей системой в глобальных сетях». Невероятно, но эта фраза прозвучала из уст представителя отрасли, известной любовью к рекламным трюкам.

Традиционный маркетинговый ход, когда потребителю предлагается очередной продукт, но под маркой известного бренда, сегодня уже не удержит клиентов. В наши дни у потребителей нет времени, им не хватает терпения, и при этом они чрезвычайно требовательны. Они воспринимают высокое качество продукта как само собой разумеющееся и требуют от компаний необходимых именно им решений, индивидуального подхода и возможности выбора. При этом все должно быть предоставлено простым и легким способом. Новые нужды потребителей поняли в самых разных компаниях, таких как Baxter International, W.W.Grainger, Home Depot и IBM. К примеру, исследование, проведенное компанией Home Depot, показало, что традиционная категория клиентов «Сделаю все сам» преобразуется в категорию «Сделай это для меня». Поэтому Home Depot изменила методы обслуживания клиентов. В компании сотрудников учат задавать потенциальным клиентам вопрос: «Над каким проектом вы работаете?», в то время как раньше они спрашивали: «Какой продукт вы ищете?»

Третья глава книги рассказывает о том, какие изменения необходимо провести внутри организации, намеревающейся перейти от продажи продуктов к созданию решений для клиентов. Продажа решений создает много вопросов, которые, как правило, ложатся на плечи руководителя компании. Каким образом можно изменить образ мышления компании, чтобы перейти от разработки «лучших» продуктов к решению проблем клиентов? Каким образом мы можем координировать ра-

боту в масштабах всей компании, в том числе работу тех отделов, которые традиционно конкурируют друг с другом? Каким образом мы можем определить ценность решений для клиентов, а затем установить на эти решения цену для продажи?

Фирмы, стремящиеся предоставить решения для клиентов, оказываются между двух огней – им необходимо создавать решения, в которых по-настоящему нуждаются клиенты, и в то же время получать прибыль. И в какой-то момент таким компаниям приходится посмотреть правде в глаза. А правда заключается в том, что если нужды клиента будут учитываться беспристрастно, то в них следует включать продукты и услуги конкурентов. Кроме того, предоставляя решения потребителям, продавец вынужден нести дополнительную нагрузку по затратам, поскольку он приспособливается к нуждам своих клиентов. При этом многие клиенты считают, что им полагаются скидки при покупке большого количества товара.

## От уменьшения количества каналов распределения к их росту

---

Каналы распределения сегодня находятся в постоянном движении. Многие традиционные каналы сходят на нет, и в то же время появляются новые. Корпорация Dell в индустрии персональных компьютеров и компания First Direct в сфере страхового бизнеса заняли лидирующие позиции на рынке своей отрасли, применив стратегии прямого распределения\*. А известный специалист по инвестициям Чарльз Шваб пошел по другому пути и создал «финансовый супермаркет», сосредоточив усилия на каналах распределения в инвестиционной сфере, обычно выстроенной вертикально. Предложив огромный выбор взаимных фондов из большого числа поставщиков, Шваб повысил уровень обслуживания независимых инвесторов.

Стремительное развитие Интернета привело к появлению множества новых разнообразных каналов распределения. Они были созданы такими компаниями, как Amazon, eBay, ebookers.com, FreeMarkets, Kazaa, NCsoft's Lineage и priceline.com. В большинстве этих онлайн и оффлайн каналов, как правило, используются новые технологии. Они зачастую работают эффективнее, и охват клиентов значительно шире.

\* Система, при которой компания-производитель сама организует доведение своей продукции до конечного потребителя – *Прим. пер.*

В некоторых случаях, скажем, в сфере продаж музыкальных записей, их невероятный успех и повсеместное распространение весьма существенно изменили саму модель ведения бизнеса в данной отрасли.

А вот автомобилестроение или сфера оказания финансовых услуг, а также такие компании, как Caterpillar, Delta и Compaq, подчеркивают свою приверженность традиционным каналам распределения и не желают менять сложившуюся систему распространения. Так, за последние 100 лет продукты автомобилестроения изменились кардинально, а система распространения осталась практически той же самой. Автомобильные дилеры, как и многие существующие сети распространения, защищены от новых веяний контрактами с довольно жесткими условиями.

Требования руководителей компаний, настаивающих на росте прибыли, в сочетании с большей эффективностью и охватом новых форматов распределения не позволяют компаниям игнорировать эти новые быстро развивающиеся каналы. Например, компания Levi's долгое время с пренебрежением относилась к розничным сетям, торгующим товарами смешанного ассортимента, таким как Wal-Mart или Tesco. Она даже подавала на них иски в суд за то, что они продавали джинсы Levi's со скидкой. Но затем в Levi's поняли, что более пренебрегать этими торговыми сетями уже невозможно, и разработали новую линию джинсов специально для подобных супермаркетов и розничных торговых сетей.

В четвертой главе рассматривается проблема модификации существующих сетей распределения и перехода компаний к использованию новых быстрорастущих каналов, за которыми, разумеется, будущее. Решения об изменении системы распространения принимаются не за один день, и они должны быть юридически подкреплены, поэтому при миграции каналов фирме приходится решать ряд вопросов, находящихся в сфере интересов ее руководителя. Должна ли фирма первой внедрить новые каналы распределения, или же ей следует понаблюдать за опытом других компаний в этой сфере и затем быстренько последовать примеру первопроходцев? Каким образом компания может перейти к новым каналам распределения, не оставляя управление существующими каналами? Как преодолеть противоречия, неминуемо возникающие при управлении и теми, и другими каналами? Компании какой отрасли обладают лучшим потенциалом для использования возможностей новых каналов?

Новые каналы распределения создают для компаний достаточно трудную проблему. Во время переходного периода новые каналы быстро развиваются, однако старые все еще приносят львиную долю доходов компании и отрасли в целом. Слишком стремительное продвижение к новым

форматам чревато разрушительным конфликтом каналов распределения. С другой стороны, если не решаться на новшества, то можно оказаться на пороге застоя, поскольку традиционные каналы распределения приносят все меньше прибыли и увеличивают стоимость распространения. Компании из самых разных отраслей, таких как сфера развлечений, финансовые услуги, персональные компьютеры и туризм все еще ищут оптимальный баланс между новыми и старыми каналами распределения.

## От «брендовых бульдозеров» к глобальным партнерам по распространению

---

По другую сторону новых веяний в распространении продолжают свое существование традиционные каналы распределения, они объединяются и становятся все более замысловатыми. Компании, производящие товары повседневного спроса, в том числе знаменитые, с известными каждому названиями, отодвинулись на задний план из-за капризов Фортуны и в результате развития розничных торговых сетей. Раньше розничная торговля состояла из небольших магазинов местного значения, не связанных между собой. По этой причине бойкие международные корпорации-производители товаров, такие как Coca-Cola, Colgate-Palmolive, вели себя как бульдозеры и навязывали свои продукты и планы продвижения розничным торговцам так, как им заблагорассудится. Подразумевалось, что все покорно примут условия этих корпораций.

Между тем, за последние 20 лет подобное положение вещей кануло в Лету. Крупнейшие розничные торговцы, такие как Carrefour во Франции, METRO в Германии, Tesco в Великобритании и Wal-Mart в США, имеют влияние в международном масштабе. Их доходы часто превышают доходы крупнейших производителей, имеющих известный бренд. При этом сфера розничной торговли все еще делает первые шаги на пути объединения. По мере того как розничные торговцы наращивали свои доходы, они переходили от зависимого положения к господствующему по отношению к своим поставщикам. Появление такой власти у розничных торговцев, а также тот факт, что розничные сети закупают товары у разных производителей по всему миру, оказывает огромное ценовое давление на самых искушенных участников рынка – ведущих производителей потребительских товаров массового спроса.

Система бренд-менеджмента, которая так хорошо работала в прошлом, сегодня кажется неэффективной при взаимодействии с крупными, профессионально управляемыми розничными торговыми сетями\*.



Зачастую бренд-менеджеру не хватает опыта, он слишком узко мыслит, концентрируясь на одном лишь бренде, чрезмерно сосредоточен на краткосрочном результате. Этому менеджеру компании-производителя недостает авторитета и ресурсов, для того чтобы стать стратегическим партнером специалиста розничной торговой сети. Пытаясь преодолеть эту проблему, компании были вынуждены, во-первых, заниматься организацией категорийного менеджмента (сочетанием менеджмента всех брендов внутри определенной товарной категории для проведения более последовательной стратегии). Во вторых, появились команды по развитию отношений с клиентами, в которых были собраны представители различных брендов, категорий, функциональных подразделений из многих стран с целью выработки единой стратегии при взаимодействии с розничными торговцами. К сожалению, все эти перемены не помогли разрушить представления руководителей компаний о том, что отделы маркетинга часто дублируют функции других подразделений на уровне бренда, отрасли, страны, клиента и корпорации.

В пятой главе рассматриваются те организационные и культурологические изменения, которые необходимы производителям для перехода от ситуации навязывания своего бренда к глобальному партнерству по распространению продукта с компаниями, имеющими мощных дистрибьюторов. Тот факт, что через крупные розничные торговые сети реализуются большие объемы товаров, требует от руководителей личного участия в таком партнерстве. К примеру, одна только торговая сеть Wal-Mart приносит компании Procter&Gamble более 17% оборота в мировом масштабе. Развитие глобального партнерства производителей и дистрибьюторов порождает массу вопросов. Например, как поддерживать доверие, каким образом удовлетворять требования розничных торговых сетей и как развивать общие системы бухгалтерской отчетности для обеспечения продуктивного взаимодействия.

Проблема бухгалтерского учета для производителей заключается в том, что цены на почти одинаковые продукты колебаться в разных странах могут отличаться на 40–60%. Партнеры-дистрибьюторы хотят сделать такие продукты, а также цены на них, «открытыми», настаивая на установлении единой мировой цены. К сожалению, для большинства производителей, работающих на множестве рынков и в разных странах, невежество покупателей было главным источником дохода.

\* Бренд-менеджмент – это планирование и общая координация маркетинговой деятельности компании, относящейся к определенной марке товара.  
*Прим. пер.*

## От поглощения брендов к их усовершенствованию

---

Крупные дистрибьюторы используют свое влияние, ущемляя поставщиков, и предприимчиво толкают их к различным методам продвижения продаж, плате за выделение торгового места, выплате компенсаций в случае неудачных продаж, не говоря уже об обычных уступках в цене. В результате этого маркетологи все больше занимаются различными формами продвижения. В 1997 году в супермаркетах США для ряда товаров объем продаж в промо-акциях составлял большой процент от продаж в целом – 35% для хлеба, 36% для памперсов и 62% для охлажденного апельсинового сока. Аналогичным образом товары, проданные с уценкой, 30 лет назад приносившие лишь 8% от общих продаж в супермаркетах, сейчас уже составляют до 20% от продаж.

Даже потребительские товары длительного пользования не являются исключением. К примеру, три крупнейшие американские автомобильные компании получают от продажи одного автомобиля прибыль 3764 доллара, или 14% от продажной цены автомобиля. Без сильного бренда или конкурентоспособного продукта даже краткосрочные промо-акции могут потерпеть крах. Так произошло осенью 2001 года, когда эти три компании увлеченно рекламировали свой новый беспроцентный кредит, чтобы привлечь покупателей в свои автосалоны. Покупатели пришли, полюбовались автомобилями, но купили в основном Toyota и Honda, хотя японские компании ничего такого не предлагали. Неудивительно, что глава Chrysler Дитер Цетше, который пытался уклониться от участия своей компании в этом проекте, позже сказал: «Я воспринимал это как наркотик. Он может дать вам облегчение на короткое время, но наносит невероятный вред в долгосрочной перспективе».

Руководители компаний задаются вопросом, почему маркетинговые отделы делают упор, в первую очередь, на краткосрочные стимулы для продаж, а не на долгосрочные инвестиции в создание ценности торговой марки. Почему розничным торговцам так успешно удается оказывать давление на производителей в части предоставления им скидок? Ответ кроется главным образом в том обстоятельстве, что бренды сегодня плодятся, как грибы. Такие компании, как Akzo Nobel, Electrolux, General Motors, Goodyear и Unilever до недавнего времени имели в своих портфелях слишком много брендов, большая часть которых была приобретена за долгие годы работы путем поглощений. В то время как портфель каждой компании содержит сильные мировые бренды, в нем есть также значительное количество слабых, малоизвестных брендов.

Дистрибьюторы и розничные торговцы успешно сталкиваются нос к носу слабые бренды производителей и делают фабричные марки своими заложниками. Руководители компаний требуют от маркетологов, чтобы те самым жестким образом проверили портфель брендов компании и затем избавились от слабых брендов, продав или соединив их с другими. Затем необходимо сосредоточиться на тех немногих брендах, которые действительно обладают устойчивыми отличиями.

В шестой главе рассматривается процесс преобразования портфеля брендов, переход от поглощения брендов к их усовершенствованию. Как компания решает, от какого бренда отказаться? Какова роль каждого бренда в портфеле брендов? Как можно объединить бренды? Где в компании должен находиться центр принятия решений по поводу судьбы каждого бренда?

Проблема заключается в следующем: как отказаться от малозначительных брендов, не теряя при этом связанных с ними клиентов и продаж. Успешное усовершенствование брендов должно идти по пути хорошей перетряски их портфеля. Тогда продажи и прибыли начнут расти, поскольку компания вплотную займется оставшимися брендами.

## От следования законам рынка к формированию этих законов

---

Самым главным для руководителя является рост компании на основе внедрения инноваций. Каждый из них хорошо понимает, что без инноваций компании рискуют остановиться в своем развитии, а также лишиться прибылей в долгосрочной перспективе. Поэтому руководители направляют значительные ресурсы на то, чтобы вывести на рынок новые продукты. По оценкам, в 2003 году в США появилось 30 тысяч новых продуктов только в сфере фасованных товаров. Несмотря на то что на запуск уходит от 20 до 50 млн долларов, примерно 90% новых предложений терпят неудачу. К сожалению, большинство этих новых продуктов появились на свет в результате постепенного усовершенствования уже существующих продуктов. Подобные инновации касаются создания новых ассортиментных линий, расширения ассортимента, добавления в продукт какой-то изюминки или усовершенствования уже существующих продуктов. На самом деле, по-настоящему «новыми для мира» являются менее 10% из всех появляющихся продуктов. Неудивительно, что от 50 до 80% потребителей в Соединенных Штатах и Западной Европе считают, что за 2003-2004 годы никто не сделал по-настоящему иннова-

ционных предложений в самых разных сферах, как в жилищном строительстве, одежде или мебели, так и в области страхования, медицинского обслуживания, образования или государственного управления.

Занимаясь вопросами внедрения инноваций, наиболее интересных для руководителей, маркетологи совершают две ошибки. Во-первых, они зачастую истолковывают понятие «инновация» слишком узко, просто как разработку нового продукта. Во-вторых, большинство маркетологов считают, что эта работа должна начинаться с исследования запросов потребителя. Между тем, такой подход – это просто следование законам рынка, и его результатом, как правило, становится поверхностное улучшение продукта, а не создание качественно новых решений в бизнесе.

Руководители настаивают на том, чтобы инновации стали составной частью каждого нового продукта, услуги или даже процесса работы. Если выражаться точнее, руководители хотят кардинально новых идей, которые изменят принципы рынка. За примерами далеко ходить не приходится – мобильные телефоны нового поколения NTT DoCoMo i-mode\*, игровая приставка Sony Playstation, кофе-машины Nespresso от компании Nestle и модная одежда от Zara – все это современные продукты по доступным ценам, которые устанавливают иные правила игры в бизнесе и раздвигают границы. Подобные инновации, меняющие принципы рынка, зачастую рождают у клиента новые запросы, в то время как раньше всякие новшества следовали законам рынка и удовлетворяли уже существующие потребности покупателя.

В седьмой главе рассматриваются преобразования, необходимые при переходе к формированию принципов рынка. В ней ставятся вопросы, весьма важные для руководителей, которые намерены усовершенствовать свою отрасль с помощью внедрения инноваций. Какие процессы способствуют появлению значительных инновационных проектов? Какие маркетинговые стратегии необходимы для изменения правил на рынке? Как одновременно управлять развитием компании и в то же время в корне менять ее сущность под давлением инновационного процесса?

Проблема заключается в том, что необходимо соблюдать оптимальный баланс между удовлетворением существующих запросов кли-

\* Эти телефоны оснащены современными цифровыми камерами, видеовидеом, MP3-проигрывателем, видеоиграми, персональным информационным менеджером (PIM) и электронной почтой. *Прим. пер.*

ентов и изучением новых потребностей. В то же время не следует отходить слишком далеко от тех нужд, которые есть у потребителей сегодня.

## От маркетинга на уровне стратегических бизнес-единиц к корпоративному маркетингу

---

В большинстве компаний с помощью маркетинга традиционно решают тактические вопросы на основе концепции «четырёх Р». Поэтому маркетингу предназначили роль на уровне стратегических бизнес-единиц. Отдел маркетинга, вместо того чтобы стать партнером руководителя в разработке стратегии компании, все чаще берет на себя работу по краткосрочному стимулированию спроса. По этой причине очень редко корпоративному маркетингу придается большое значение.

В наши дни многие руководители считают, что маркетинг терпит неудачу на уровне выработки стратегии потому, что усилия маркетологов не увязаны со стратегическими целями и со стратегией фирмы в целом. Менеджеры, от которых требуют результатов, и которые сталкиваются с множеством новых сложных проблем, часто ищут быстрых решений. Вместо того чтобы создавать ценность для потребителей на долгосрочную перспективу и вносить свой вклад в формулу успеха компании, маркетологи пытаются увеличить долю рынка и продаж. В ход идут сомнительные краткосрочные приемы – они увеличивают количество промо-акций, нагружают продавцов, перекладывают работу по учету товара на дистрибьюторов. Такой подход дает лишь нестойкие результаты и на очень короткое время.

Причина низкой продуктивности маркетинга часто скрывается в чрезмерном использовании краткосрочных тактических приемов и излишнем внимании к привлечению клиентов и увеличению доли рынка. В то же время мало внимания обращается на прибыль. Скажем больше: руководители компаний частенько сомневаются в том, приносит ли маркетинг какие-либо плюсы вообще. Руководитель одной компании пищевых добавок как-то сказал мне: «Мы тратим все деньги на маркетинг и какие же результаты мы можем показать? Возможно, я был бы доволен, если бы мы, по крайней мере, были конкурентоспособными в плане цен, но мы сейчас держим верх только по затратам».

Руководители хотят видеть отдел маркетинга в качестве стратегического партнера, и во многих компаниях вводят должность директора по маркетингу, так как маркетологи на уровне стратегических бизнес-единиц не имеют достаточного влияния, для того чтобы стать лидера-

ми маркетинговых проектов, затрагивающих несколько стратегических бизнес-единиц. Инициативы по развитию, такие как усовершенствование портфеля брендов, кардинально новые идеи, меняющие рынок, продажа решений или глобальное партнерство по распространению требуют, чтобы в качестве их движущей силы выступал корпоративный маркетинг.

В восьмой главе рассматриваются преобразования в компании, происходящие во время ее перехода от маркетинга на уровне стратегических бизнес-единиц к корпоративному маркетингу. В этой главе даются ответы на следующие вопросы. Каким образом маркетинг может создавать ценности, управляя общей стратегией компании? Какова роль корпоративного маркетинга? Какие инициативы должен поддерживать директор по маркетингу? Какие возможности открываются для отдела маркетинга при совместной работе с другими отделами, когда ему в то же время приходится быть рычагом преобразований?

Распространенное во многих компаниях мнение, что маркетинг выполняет только частные задачи, является серьезной проблемой для корпоративного маркетинга. Маркетологи должны показать, что они могут создавать ценности, управляя общей стратегией компании в партнерстве с руководителями, и в то же время поддерживать законные интересы стратегических бизнес-единиц компании, имеющих локальное значение.

## **Воспитание уважения к потребителю**

---

Жалуются не только руководители компаний. За закрытыми дверями своих офисов маркетологи сетуют на непонимание со стороны руководства, которое недостаточно глубоко вникает в вопросы продаж и маркетинговой работы; или же пеняют на то, что в них видят только главного оператора по ценообразованию, благодаря которому продукты компании выдерживают конкуренцию. Или же отдел маркетинга воспринимают как богадельню: исправно спонсируют в хорошие времена, но первому урезают средства в неблагоприятные периоды.

Многие маркетологи считают, что их руководители совсем не имеют представления о том, каких результатов может добиться отдел маркетинга, и, кроме того, практически не привлекают его к разработке стратегии корпорации. Практика продвижения товаров, то есть снижение цен, очень распространена в компаниях, потому что отдел маркетинга обязан продавать все, что производится. Этим особенно грешит авто-

мобилестроение. Лидеры компаний Chrysler, Ford и General Motors не уделили достаточного внимания таким ключевым вопросам, как избыточные производственные мощности, частичное совпадение брендов и дифференциация продукта. При отсутствии системы, когда продукт производится по заказу потребителя, растут напряженность и непонимание между продавцами и покупателями автомобилей. Продавцам приходится довольствоваться имеющимися в наличии авто, а клиент хочет получить машину своей мечты – не из тех, что выставлены в автосалоне.

Некоторые руководители ошибочно полагают, что если они наймут маркетологов мирового класса из других компаний, то это принесет им успех на рынке. Между тем, уже отставшей от рынка организации невозможно привить маркетинговые навыки. В таких компаниях, как Unilever и Nestle, работают первоклассные маркетологи, но их деятельность приносит успех потому, что вся компания, в том числе и высшее руководство, работает на потребителя.

### Директор должен смотреть на свою работу глазами клиента

---

К сожалению, руководители компаний часто теряют связь со своими потребителями. Так, генеральный директор одной из крупнейших автомобильных компаний никогда не покупал машины у дилеров своей фирмы, поэтому не мог понять недовольства клиентов. Совсем по-другому относился к потребителям Генри Форд, который говорил: «Когда какой-нибудь из моих автомобилей ломается, я знаю, что вина лежит на мне».

Для того чтобы понять клиентов и их запросы, руководителям и топ-менеджерам компаний нужно смотреть на свою работу глазами потребителя. В американской авиакомпании Southwestern Airlines высшим руководителям вменено в обязанность регулярно проводить время в тех подразделениях компании, где сотрудники непосредственно взаимодействуют с клиентом. Таким образом, топ-менеджеры сами общаются с клиентами и наблюдают за работой своих сотрудников. Стелиус Хаджи-Иоанну, основатель и крупнейший акционер авиакомпании easyJet, часто летает самолетами своей компании, причем в эконом-классе – других категорий в этой фирме не существует. Директоры корпорации Sony пытались произвести настройку своих видеомagneтофонов, используя прилагаемую инструкцию. В результате такого опыта Sony разработала более упрощенный способ настройки на основе меню. Руководство одной химической компании регистрирует жалобы клиентов в специаль-

ном журнале, чтобы затем проанализировать, насколько серьезно сотрудники учитывают критику в своей дальнейшей деятельности. Однако сколько других руководителей хотя бы помнят телефон службы своей компании по работе с клиентами?

Руководителю необходимо защищать интересы клиента, контролировать качество, постоянно проверять работу всех подразделений своей компании. Сотрудники лучше поймут его предназначение по его поведению, по каким-то символическим жестам. Например, если руководитель гостиничной компании Mandarin Oriental Hotel, ожидая лифт, увидит полную пепельницу, то он выбросит из нее окурки. В авиакомпании Cathay Pacific, при отсутствии свободных мест на рейс могут отказать в билете члену совета директоров этой компании в пользу клиента. Офисы этой компании однажды даже устроили между собой соревнование. Они подсчитывали, кто чаще предпочитал клиентов членам совета директоров, тем самым демонстрируя, что интересы потребителей являются для компании приоритетными.

## Опасайтесь придуманных маркетинговых показателей

---

Желая заслужить уважение руководства, некоторые маркетологи пытаются измерить каждую свою операцию в плане ее влияния на прибыльность и биржевую стоимость акций компании. Однако подобными данными можно с успехом манипулировать, не говоря уже о том, чтобы чего-то там и приукрасить. Между тем, нужно избегать придуманных маркетинговых показателей. Легче измерить тот эффект, который продвижение оказывает на продажи и прибыль, чем эффект от рекламы, но это не значит, что мы должны больше полагаться на продвижение. Так, Соса-Сола не стала бы брендом, признанным в мировом масштабе, если бы не вела свою рекламную кампанию в течение последних 100 лет.

Каждый сотрудник организации, в том числе и маркетолог, должен стремиться к увеличению прибыли. Если прибыль начнет снижаться, компания не сможет обслуживать клиентов или привлекать ресурсы для их приумножения. Показатели продажи и прибыли говорят нам о том, насколько хорошо фирма работала в прошедший период. Сюда же нужно добавить маркетинговые показатели – такие как ценность торговой марки, удовлетворенность клиента и его доверие. Таким образом выстроится картина сегодняшнего состояния компании и появятся контуры перспективного развития. Руководитель играет существенную роль,



являясь своего рода балансом. Роберт Рили из гостиничной компании Mandarin Oriental Hotel как-то сказал: «Как исполнительный директор я беру на себя всю полноту ответственности за бренд, и так должен поступать любой руководитель... В каждой организации именно руководитель в конечном счете должен устанавливать баланс между краткосрочными финансовыми целями компании и необходимостью создания бренда, имеющего долгосрочную перспективу».

Выстроив по-настоящему важные маркетинговые показатели, можно добиться того, что инвестиции в маркетинг будут служить конечной цели – удовлетворению потребителя и получению за этот счет прибыли. Эти маркетинговые показатели должны ответить на следующие вопросы. Улучшается ли качество обслуживания клиента? Видят ли клиенты созданную нами дифференциацию продукта, и имеет ли она для них значение? Является ли наша дифференциация источником прибыли для компании? Действительно ли высокая цена отражает ту дополнительную ценность, которую мы создаем для клиента? Удовлетворяем ли мы запросы своих клиентов лучше, чем наши конкуренты? Используем ли мы конъюнктуру рынка быстрее, чем это делают наши конкуренты? Правда ли, что дистрибьюторы не могут обойтись без наших продуктов, иначе они не представят достойно весь спектр товаров данной отрасли? Ответы на эти вопросы помогут понять, насколько хорошо работает отдел маркетинга.

К сожалению, руководство компаний обычно не задает эти вопросы. Большая часть советов директоров уделяют слишком мало времени вопросам, относящимся к маркетингу и стратегии, вместо этого изучая финансовые показатели компании за истекший период и предложенные бюджеты на будущее, которые редко исполняются.

В тех советах директоров компаний, членом которых я являлся, я всегда предлагал обращать особое внимание на такие показатели маркетинга, как удовлетворение потребителя, качество бренда и доверие потребителя. Давайте же, наконец, пустим потребителя в зал заседаний совета директоров!

## Капитализм потребителя

---

Дот-комовский бум в Интернете и последовавшая вскоре за ним череда банкротств Enron, Tuso и World-com помогли расчистить пути, которые дали преимущества развитию маркетинга и повернули компании лицом к потребителю. Компании вновь вернулись к созданию стратегий,

основанных на реальной потребительской ценности, а не на стоимости акций. После периода финансового инжиниринга конца 90-х годов компании улучшили свою деятельность, снова обратившись к тем целям, которые преследовали корпорации в 1950-60-е годы.

В 1954 году Питер Друкер заметил, что именно клиент решает участь компании и является основой бизнеса. Профессор Гарвардской бизнес-школы (Harvard Business School) Тед Левит утверждает, что «цель бизнеса – создать и удержать клиента». По его мнению, «считать целью компании получение прибыли бессмысленно». Если у компании отсутствуют четкий план работы с клиентами, а также программа повышения эффективности обслуживания клиентов, не может идти и речи о какой-либо прибыли.

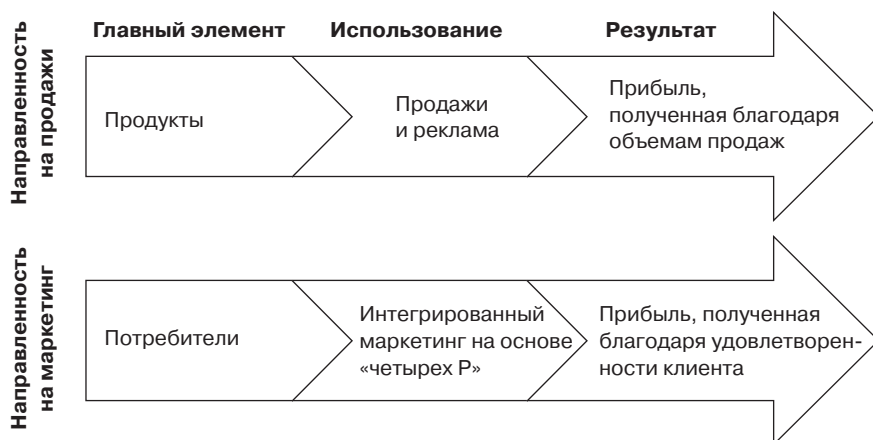


Рис. 1.2. НАПРАВЛЕННОСТЬ НА ПРОДАЖИ В СРАВНЕНИИ С НАПРАВЛЕННОСТЬЮ НА МАРКЕТИНГ

---

В 1960-е годы Филипп Котлер сделал достоянием бизнес-сообщества концепцию, суть которой заключалась в том, что прибыль является не целью компании, а вознаграждением за удовлетворенность клиентов (рис. 1.2). Компания, ориентированная на продажи, создает продукты и затем ищет клиентов с помощью продаж и рекламы. А компания, ориентированная на маркетинг, изучает нужды клиента и затем применяет интегрированный маркетинг с использованием «четырёх Р», чтобы удовлетворить нужды клиента.

Мы должны вновь подчеркнуть, что основная цель компании заключается в обслуживании клиентов в течение длительного времени, а не в максимальном увеличении благосостояния акционеров. Я называю это «капитализмом потребителя», когда компании получают справедливую норму прибыли на инвестированный капитал в достаточном размере, для того чтобы вновь вложить его в бизнес, а также продолжать обслуживать клиентов. Ли Скотт, глава сети розничной торговли Wal-Mart, сказал, что новая для его компании сфера деятельности – оказание финансовых услуг – открывает широкие возможности: «Мне бы хотелось, чтобы Wal-Mart оказывал эти услуги не так, как другие компании. Мы не хотим использовать демпинговые цены и при этом стремимся к тому, чтобы маркетинговая (сбытовая) наценка\* составляла 70%. Мы можем иметь сбытовую наценку в размере 50% и, тем не менее, много зарабатывать на этих услугах и предоставлять услуги недорого. Какой смысл в том, чтобы подражать тактике других компаний?» Для подтверждения своих идей на практике Wal-Mart планирует обналичивать чеки заработной платы за небольшую комиссию в размере 3 долларов, в то время как конкуренты берут за подобную услугу комиссию от 3 до 6%.

Капитализм потребителя опередил «капитализм акционеров», столь распространенный в Северной Америке, где главное – сделать максимальной биржевую стоимость акций, или более популярную модель европейского «капитализма участников совместного дела», при котором соблюдается баланс интересов работников, акционеров, сообществ и всего окружения бизнеса. В условиях капитализма потребителей компаниям приходится соответствующим образом переформулировать миссии своих компаний так, как это сделала глазная клиника Aravind Eye Hospital, расположенная в Индии: «Избавить людей от проблем с плохим зрением, когда это возможно, предоставив им необходимое лечение с высоким качеством и состраданием к пациенту».

Компания Johnson&Johnson вот уже более 50 лет руководствуется в своей работе миссией, сформулированной следующим образом: «Наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, перед пациентами, перед отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами. В соответствии с их потребностями мы должны обеспечивать высокие стандарты качества во всем, что мы делаем. Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат, чтобы поддерживать приемлемый уровень цен. Заказы клиентов должны вы-

\* Разница между розничной ценой товара и ценой производителя. *Прим. пер.*

полняться точно и в срок. Наши поставщики и дистрибьюторы должны получать достойную прибыль».

Цель компаний заключается в том, чтобы служить нуждам своих потребителей и создавать для них ценности. Для формирования потребительской ценности необходимы согласованные действия всех отделов компании, а не только отдела маркетинга. Также необходимо учитывать, что координации работы внутри организации мешает ряд проблем, зачастую создаваемых руководителями. Они порой стремятся к единоличному контролю, не желают допускать других в сферу своей компетенции, скрывают информацию или же не участвуют в тех или иных мероприятиях, либо наделяют правом принятия решений какую-то одну группу лиц. Однако ответственность за маркетинг компании, наряду со специалистами-маркетологами, разделяют и советы директоров, и руководители высшего звена, и менеджеры отделов.

## **Заключение**

---

Хотя в последнее время отделы маркетинга столкнулись с массой проблем, для них есть и хорошая новость. Сейчас самое благоприятное время для того, чтобы маркетологи стали лидерами преобразований во всей компании и дали мощный толчок для увеличения прибыли и сегодня, и в долгосрочной перспективе. В наши дни компании вынуждены расширять свою маркетинговую деятельность. Как сказал один из бывших руководителей Procter&Gamble: «Мы думаем не о том, чтобы улучшить ситуацию, а о том, чтобы улучшить себя».

Компании сегодня отчетливо понимают, что они чрезвычайно много получают от рыночных активов, которые трудно измерить привычной системой мер. Подумайте, что оказало бы большее влияние на рыночную стоимость компании Coca-Cola, если бы вдруг она потеряла все свои фабрики, или же если бы из памяти всех людей в одночасье улетучился ее бренд? Безусловно, в последнем случае ущерб оказался бы намного больше. Бренд, клиенты и сети распространения – это бриллиантовая корона любой компании, а маркетологи – главные ее хранители.

В начале XXI века перед маркетологами встанут новые проблемы. Опытные маркетологи в разных странах и промышленных отраслях теряют свое влияние. По мере того как размываются границы между государствами и традиционными сферами деятельности, растет потребность в универсальном мышлении. Руководители ищут специалистов, которые могут заглянуть в будущее, ищут тех, кто предложит новые идеи, а не

будет заниматься тактическими вопросами, ищут специалистов по маркетинговой стратегии, а не по маркетинговому планированию. Маркетологи должны научиться понимать образ мышления клиентов и не полагаться в своих прогнозах исключительно на исследования рынка. Готовы ли мы, специалисты по маркетингу, решать эти проблемы? Нам нечего терять, кроме своего положения в иерархии компании, границ между государствами, профессиональной ограниченности и больше всего – концепции «четырёх Р» маркетинга.