

# ЖАРТаньян и три маркетера, или «Совет четырех»

Продолжение. Начало в № 1 за 2015 год.

Сергей  
ГЛУБОКИЙ

## ГЛАВА 2. КАК МОНЕТИЗИРОВАТЬ КОНЦЕПЦИЮ РЫНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Очередная проблема нашего общего друга Портвоса заключалась в том, что его генеральный директор потребовал полной монетизации маркетинга.

– Представьте, на очередном совещании он заявил, что все должно быть монетизировано, т.е. превращено в конкретные деньги – не только сбыт, но и маркетинговые исследования, и реклама, и пиар, и даже концепция маркетинга, – сокрушался Портвос на нашем традиционном «Совете четырех».

– К сожалению, концепция деятельности на рынке считается даже среди специалистов по маркетингу чем-то эфемерным и малоприменимым на практике, – сказал Абрамис.

– Что же тогда говорить про финансовых менеджеров или генеральных директоров? – с досадой махнул рукой Портвос.

– Да, активный маркетинг или агрессивный сбыт, совершенствование товара или расширение производства, маркетинг взаимоотношений или внутренний маркетинг либо популярная в настоящее время социальная ориентированность... Если что-то и выбирается из этого перечня, то в лучшем случае лишь на стадии формулировки миссии компании на рынке и разработки долгосрочной стратегии, – сказал Абрамис. – Между тем та или иная концепция, принятая руководством организации, доведенная до ее сотрудников и внедряемая начиная с дебютных стадий маркетинговых исследований и проектирования товара, может существенно влиять на ре-

зультаты деятельности на рынке, причем даже на показатели прибыли и рентабельности.

– Да ладно! – усмехнулся Артос. – Где маркетинговые исследования, а где прибыль и рентабельность!

– Все дело в том, что в условиях экономического кризиса даже элитные работники предприятия типа маркетологов-аналитиков чувствуют свою ответственность за принятие управленческих решений, – объявил Абрамис. – Это в период бурного роста или на этапах стабильного производства и сбыта они могли позволить себе безоглядное прожектерство и неосмотрительное заглядывание в будущее, подобно какому-нибудь Нострадамусу. Сегодня надо работать жестко, ответственно, скрупулезно. Если уж маркетинговое исследование, то нацеленное на решение конкретных задач, а не общие рассуждения о перспективах компании. В последнее время пересматриваются даже устоявшиеся технологии исследования, мониторинга и диагностики рынков, например, такая как метод количественной оценки базового рынка, более известная на профессиональном сленге маркетологов как метод «кобры».

– Это что за «кобра» такая? – спросил Портвос.

– О! Мы такое проходили в университете, – вспомнил я. – Метод «кобры» применяется, когда в распоряжении маркетолога нет данных о продажах каких-либо аналогов и прототипов товара, по которому необходимо провести исследование, либо такая инфор-

мация недоступна (слишком дорогая или даже засекреченная), или маркетолог неопытный и не знает, как ее получить. (Поэтому нам, начинающим маркетологам, эту технологию настоятельно рекомендовали.) Если такая информация у маркетолога есть, то применяется трендовый анализ динамических рядов в виде обработки столбиковых диаграмм продаж по аналогам и прототипам. И поскольку два наиболее распространенных инструмента, применяемых при такой обработке, – среднее сглаживающее и среднее скользящее, то маркетологи условно называют этот подход методом «сглаживания-скольжения».

Абрамис снисходительно выслушал мое выступление и добавил к нему собственное:

– Есть и еще одна ситуация, когда без вариантов приходится применять «кобру» – если товар представляет собой революционную инновацию с маркетинговой точки зрения. Именно с маркетинговой! Потому что товар может представлять собой революционную инновацию с технической точки зрения, но иметь аналоги и прототипы. Скажем, когда чуть менее тридцать лет назад Sony и Philips выводили на рынок высокотехнологичную инновацию – лазерный проигрыватель, несмотря на всю революционность разработки в области аудио- и видеоносителей, маркетологи этих компаний брали данные по продажам проигрывателей виниловых пластинок, «бобинных» и кассетных магнитофонов в прошлые периоды, по которым и выстраивали тренды продаж CD- и DVD-устройств в будущем.

Тут оживился и Артос:

– А вот в моей практике был случай, когда продукт, выпускаемый ЗАО «Белтехнология», назывался «термос», но применить к нему «сглаживание-скольжение» размеров продаж китайских и российских термосов не представлялось возможным. Дело в том, что последние были стеклянными и предназначались главным образом для чая и кофе, тогда как титановый термос «Белтехнологии» – для минеральной воды. Сроки службы отличаются на порядок, а самое главное – совершенно иной целевой сегмент рынка. Если по китайским и российским термосам это домашние хозяйства, то по белорусскому термосу – санатории, дома отдыха, курорты, лечебницы, где имеются источники минеральной воды. То есть это был товар корпоративного назначения, для которого данные по товарам народного потребления – без надобности.

– Вообще сфера применения метода «кобры» гораздо шире, т.к. маркетологи редко обращают вни-

мание на вышеуказанные ограничения, – попытался резюмировать я, но Абрамис привык, чтобы последнее слово всегда оставалось за ним.

– И правильно делают! – сказал он. – Если технология успела себя хорошо зарекомендовать, «работая» в разных условиях, то почему бы ее не применить для своего продукта?

### КАК ЗАПУСКАЕТСЯ «КОБРА»

– А вообще как это работает? – спросил Портвос.

Абрамис кивнул в мою сторону, и я выдал практически по конспекту лекций:

– Метод «кобры» заключается в прохождении маркетологом от больших макроэкономических показателей рынка к узким микроэкономическим параметрам, относящимся к данному товару или конкретному предприятию.

– Схематично это в самом деле напоминает кобру, как показано на рисунке, который нам нарисует Артос, – предложил Абрамис, и наш художник действительно сделал набросок змеи с «капюшоном», а я старательно измерил его.

В таблице 1 приводится пример формы «кобры» для инновационного товара – переносного холодильника «альбомной» конструкции, который в случае необходимости (малогабаритные кухни, студенческие общежития) может размещаться на стене. Эту таблицу Артос вывел на экран своего компьютера, а затем распечатал на принтере.

– Как видите, все компактно помещается на одном листе формата А4, – сказал он. – Напомню, что полное наименование метода – количественная оценка базового рынка (если подходить к «кобре», как к аббревиатуре), а базовым называют рынок, включающий сегменты, на которые в первую очередь ориентируется маркетолог при стратегическом планировании. Если оценка параметров рынка показывает бесперспективность стратегии вследствие низкого спроса, то необходимо расширить «базу» (включить в базовый рынок дополнительные сегменты), сменить «базу» или применить к товару креативные технологии.

– А параметры рынка, это какие? – спросил Портвос.

– Основными параметрами базового рынка являются емкость и потенциал, – ответил Абрамис, а я выдал университетское определение:

– Емкость рынка (Е) – это количество товара, которое может быть воспринято рынком за опреде-



ленный период времени (месяц, квартал, чаще всего – год).

Впрочем, Абрамис не смог удержаться от комментария:

– Однако различают ориентировочную и пониженную емкость рынка. При установлении ориентировочной емкости рынка  $E_o$  маркетолог использует такие макроэкономические показатели, как численность населения в регионе, количество семей и домашних хозяйств, число субъектов хозяйствования, уровень жизни, доходов, занятости и безработицы, размеры экспорта-импорта и т.д. Затем маркетолог корректирует эту величину понижающими коэффициентами, которые учитывают рыночные факторы, неблагоприятно влияющие на спрос. Таким образом, получают пониженную емкость рынка  $E_n$ .

– Абсолютный потенциал рынка ( $\Pi_A$ ) – количество товара, которое может быть воспринято рынком за определенный период времени при установленном уровне цены, – выдал я, а Абрамис прокомментировал:

– В ходе пробного маркетинга и изучения спроса устанавливают различные уровни цены, фиксируют отклики рынка на них и таким образом получают ряд абсолютных потенциалов ( $\Pi_{A1}$ ,  $\Pi_{A2}$ ,  $\Pi_{A3}$ , ...,  $\Pi_{A8}$  или  $\Pi_{A9}$ ).

– Почему именно  $\Pi_{A8}$  или  $\Pi_{A9}$ ? – поинтересовался Артос.

– Ну, есть такая маркетинговая байка, что в те далеки времена, когда у маркетологов еще не было ни ноутбуков, ни смартфонов, ни других каких-то гаджетов, они прикидывали вид кривой спроса на товар, как говорится, «на салфетке». – С этими словами Абрамис взял со стола простой лист бумаги и показал наглядно: – А любую салфетку можно легко сложить пополам, затем вчетверо, а потом еще раз – и вот у нас получилась горизонтальная ось цен для построения кривой спроса, если пустить по вертикальной оси абсолютные потенциалы. Когда в качестве первой точки мы абстрактно берем нулевую цену, то ей будет соответствовать величина емкости рынка, а восьмой цене будет соответствовать  $\Pi_{A8}$ . Если же в качестве первой точки выбирается определенный уровень цены (пусть даже достаточно низкий!), то ей уже будет соответствовать  $\Pi_{A1}$ , а восьмой цене будет соответствовать  $\Pi_{A9}$ .

– А нас учили, что просто по 8-9 точкам можно построить кривую спроса с минимальной погрешностью, – сказал я и, видя недовольство Абрамиса, поспешил выдать определение самого главного ры-

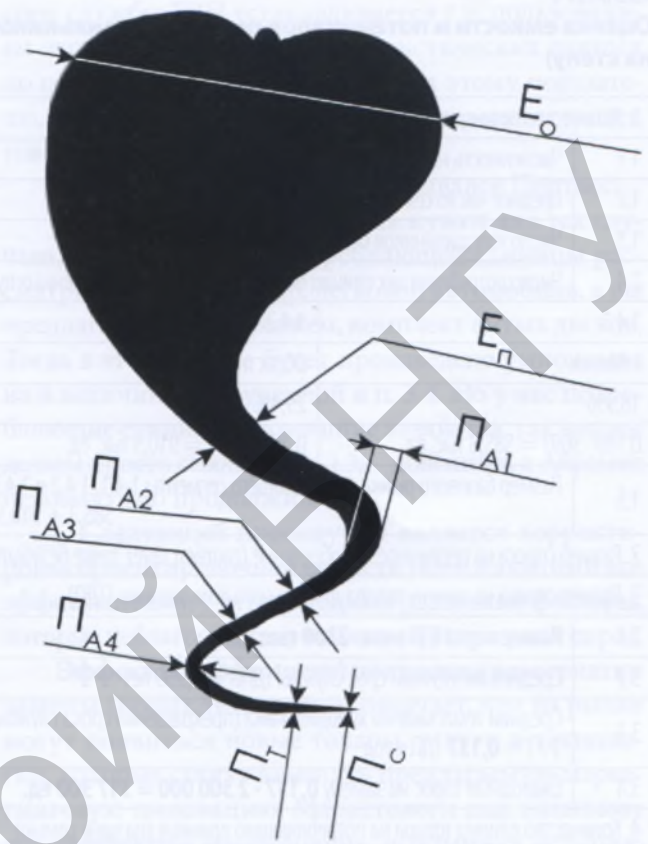


Рисунок 1

Схема применения метода «кобры»:

- $E_o$  – ориентировочная емкость рынка;
- $E_n$  – пониженная емкость рынка;
- $\Pi_{Ai}$  – абсолютные потенциалы рынка;
- $\Pi_T$  – текущий потенциал;
- $\Pi_C$  – страхового потенциал.

ночного параметра: – Текущий потенциал ( $\Pi_T$ ) – количество товара, которое может быть воспринято рынком за определенный период времени при установленном уровне цены с учетом числа приоритетных конкурентов.

– Да, именно этот показатель сравнивается с точкой безубыточности маркетингового проекта ( $T_{безуб}$ ), – снова перехватил инициативу Абрамис. – Если  $\Pi_T > T_{безуб}$ , то по результатам «кобры» дается положительное заключение и товар рекомендуется к внедрению на базовый рынок. Если  $\Pi_T < T_{безуб}$  в 1,5-2 раза, то рекомендуется расширить «базу» (например, рынок Минской области за счет других областей Беларуси). Если  $\Pi_T < T_{безуб}$  в 5-8 раз, то рекомендуется сменить «базу» (например, рынок Республики

Таблица 1

## Оценка емкости и потенциалов рынка холодильников «альбомной» конструкции (переносных, вешаемых на стену)

1. Количество потенциально потребляющих единиц – семей								
1.1	Численность населения РБ 9,5 млн человек							
1.2	Среднее число семей $9500 / 3 = 3167$ тыс. семей							
1.3	Число холодильников $0,978 \cdot 3167 = 3097$ тыс. ед.							
1.4	Число потребляющих единиц по сегментам (типам населенных пунктов)							
1.4.1	1.4.2	1.4.3	1.4.4					
г. Минск	Областные центры	Райцентры	Остальные населенные пункты					
18,9%	29,4%	26,0%	25,7%					
$0,189 \cdot 3097 = 585,3$ тыс. ед.	$0,294 \cdot 3097 = 910,5$ тыс. ед.	$0,260 \cdot 3097 = 805,3$ тыс. ед.	$0,257 \cdot 3097 = 795,9$ тыс. ед.					
1.5	Размер базового рынка, включающего сегменты 1.4.1, 1.4.2 и 1.4.3. $585,3 + 910,5 + 805,3 = 2301,1$ тыс. ед.							
2. Размер спроса на первичное приобретение (соответствует точке безубыточности) <b>4600</b> ед.								
3. Размер спроса на замену товара длительного пользования (ТДП)								
3.1	Размер парка ТДП около <b>2300</b> тыс. ед.							
3.2	Средневзвешенный срок службы ТДП $T = 7,299$ лет							
3.3	Средний темп замены холодильника (прекращения срока службы по причинам экономического, физического и морального старения) $1/T = 0,137$ ТДП в год							
3.4	Ежегодный спрос на замену $0,137 \cdot 2\,300\,000 = 317\,300$ ед.							
4. Количество единиц товара на потребляющую единицу (на одну семью)								
учтено в п. 1.3								
5. Ориентировочная емкость рынка 317 300 ед. и эффекты понижения емкости								
5.1	Эффект появления новых альтернатив замены (новых технологий) <b>0,284</b>							
5.2	Эффект исчезновения потребляющих единиц <b>0,995</b>							
5.3	Эффект платежеспособности покупателя (предпочтения товара) <b>0,855</b>							
5.4	Эффект форс-мажорных обстоятельств <b>0,950</b>							
5.5	Эффект трудности сравнения <b>0,800</b>							
6. Пониженная емкость рынка $E_1 = 0,284 \cdot 0,995 \cdot 0,855 \cdot 0,95 \cdot 0,8 \cdot 317\,300 = 58\,262$ ед.								
7. Скорректированная пониженная емкость рынка с учетом фондовых поставок $E_{п1} = 58\,400$ ед.								
8. Скорректированная емкость рынка в соответствии с пунктом 2 $E_{п2} = 58\,400 + 2300 = 60\,700$ ед.								
9. Абсолютные потенциалы рынка (ед.) для различных уровней цены (тыс. руб.)								
9.0	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8
0	40	80	120	<b>160</b> тыс. руб.	200	240	280	320
$P_a = E_{п2} = 60\,700$	56 000	42 000	31 500	<b>23 500</b> ед.	16 000	10 000	5000	2500
10. Текущий потенциал при давлении двух конкурентов $P_т = 7800$ ед.								
11. Страховой потенциал (соответствует точке безубыточности – см. п. 2) $P_с = 4600$ ед.								

Беларусь на рынок Республики Польша или европейской части Российской Федерации). Если  $P_т < T_{безуб}$  на порядок (более чем в 10 раз), то по результатам «кобы» дается отрицательное заключение, товар не реко-

мендуется к внедрению на базовый рынок, но к нему предлагается применить креативные технологии.

– А если какие-то промежуточные соотношения получаются?.. – спросил Портвос.



– ...То приходится принимать комплексные решения, – ответил Абрамис. – Например, разница между текущим потенциалом и точкой безубыточности в 9 раз означает, что и «базу» менять надо, и креативные технологии использовать.

– А что это на самом конце хвоста «кобры» болтается? – ткнул маркером в собственный рисунок Артос.

– Страховой потенциал, – опередил я Абрамиса с ответом. – Если определенную часть рынка удается защитить, получив предварительные оплаченные заказы или заключив на соответствующие объемы товара договоры с надежными партнерами, то данная часть рынка рассматривается как его страховой потенциал.

– Обычно эта величина дается маркетологу финансовым директором предприятия как точка безубыточности маркетингового проекта, – пояснил Абрамис. – Задача маркетеров и особенно сбытовиков – оперативно заключить договоры на количество товара, определяемое страховым потенциалом, и увязать его с первичным спросом на продукт. Вторичный спрос (на замену) выступает в качестве дополнительной страховки. «Золотое» правило «кобры»:

**Страховой потенциал = Точка безубыточности = Первичный спрос**

– Усилия сбытовиков направляются на то, чтобы страховой потенциал превышал точку безубыточности маркетингового проекта. – Это уже пояснил я.

– Да, при оценке величины основных параметров рынка маркетологи в первую очередь ориентируются на первичный спрос, стремясь довести величину текущего потенциала до абсолютного и тем самым уменьшая долю приоритетных конкурентов на рынке. Полное вытеснение невозможно вследствие действия антимонопольного законодательства, – проговорил Абрамис таким тоном, как будто представителем контрольных органов был именно я.

### **ФОРС-МАЖОР И ПРОЧИЕ «УДОВОЛЬСТВИЯ»**

– Ну, с первыми двумя пунктами более-менее понятно, – сказал Портвос. – А что происходит в третьем?

Абрамис ответил:

– Дело в том, что помимо учета первичного спроса методом «кобры» (именно в третьем пункте!) учитывается и вторичный спрос на замену экономически, физически или морально устаревшего товара длительного пользования (ТДП). Средневзвешенный

срок службы ТДП устанавливается с использованием экспертной оценки или статистических данных по парку ТДП. Величина, обратная этому показателю, представляет собой средний темп замены целого товара или его отдельных модулей.

– А что в четвертом? – попытывался Портвос.

– Пункт 4 в форме «кобры» нужен для тех случаев, когда в качестве потребляющей единицы рассматривается, например, легковой автомобиль, а вы предлагаете к нему, скажем, комплект литых дисков. Тогда в этом пункте будет произведено умножение на 4 величины, полученной в п. 3.4. Но у нас потребляющие единицы – домашние хозяйства, так что мы делаем просто ссылку на п. 1.3, – пояснил я, а Абрамис невозмутимо продолжил:

– Следующей процедурой является корректировка ориентировочной емкости понижающими коэффициентами, учитывающими рыночные факторы, которые неблагоприятно влияют на вторичный спрос.

**Эффект (коэффициент) появления альтернатив замены** (новых технологий) означает, что на рынке могут появиться новые товары, услуги и технологии, которые станут заменять предлагаемую маркетинговую инновацию. Маркетологи еще называют его «эффектом мышеловки», вспоминая историю об американской компании, производившей десятки лет механические мышеловки, но прогоревшей, когда на рынке появились дезодоранты и электронные излучатели против мелких грызунов. Это означает, что маркетолог должен следить за появлением инноваций не только в смежных, но и в далеких отраслях промышленности и секторах экономики. Для формализации слежения используется сетка сегментации (путем переходов в соседние и далекие клетки по вертикали, горизонтали или диагонали) и другие виды маркетинговой документации (досье инновационных разработок, досье комплементов, досье субститутов), где фиксируется появление прямых и косвенных конкурентных аналогов. Пример оценки величины эффекта приведен в таблице 2.

**Эффект (коэффициент) исчезновения потребляющих единиц** учитывает неблагоприятные рыночные факторы, имеющие место даже на самых благополучных сегментах. Все потребляющие единицы обладают свойством постепенно исчезать или уходить с рынка. Такая постепенность особенно характерна для товаров промышленного назначения (машины и оборудование). Чаще всего это связано с полным физическим износом оборудования,



Таблица 2

Оценка по 10-балльной системе возможности появления субститутов

№ п/п	SG	EM	Ф	Д	В	Е	К	Н
1	9	8	0	2	4	5	6	3
2	9	9	2	3	3	4	7	2
3	8	9	3	4	2	5	6	7
4	8	2	3	8	8	9	9	6
5	9	2	2	3	1	1	1	4
$\Sigma = 197$	43	30	10	21	18	24	29	22
Эффект		Вероятность						
$43/197 = 0,284$		$1 - 0,218 = 0,782$						
Число приоритетных конкурентов $k = 2$								

для которого предназначены исследуемые товары и услуги, или со смещением потребляющей единицы на другие сегменты рынка. В отличие от факторов, учтенных при определении средневзвешенного срока службы, этот эффект учитывает не спрос на замену деталей изнашиваемого оборудования, а полное исчезновения потребляющей единицы с рынка. Для ТДП народного потребления (например, бытовая техника для домашнего хозяйства) этот эффект учитывает миграцию населения и превышение смертности над рождаемостью (0,5% для большинства европейских стран – 0,995 в виде коэффициента исчезновения потребляющих единиц).

**Эффект (коэффициент) текущей неплатежеспособности покупателя или предпочтения товара** учитывает кратковременную неплатежеспособность, вызванную тем, что потенциальный потребитель предпочел более важный для себя продукт. Маркетинговые агентства обычно устанавливают величину этого коэффициента по бытовой технике (и другим ТДП для домашнего хозяйства) путем опроса молодых семей. Долгосрочная неплатежеспособность потребителя будет учтена в дальнейшем в ходе пробного маркетинга посредством установления абсолютных потенциалов  $\Pi_A$  (эти параметры определяются количеством потребителей, принципиально не согласных с предлагаемым уровнем цены). Здесь же необходимо учесть, что покупатель может быть согласен с уровнем цены, но оказаться временно неплатежеспособным. Этим эффектом маркетологи ошибочно пренебрегают, полагая его учет при переходе к более высокой цене и соответственно к меньшей величине абсолютного потенциала.

**Эффект (коэффициент) трудности сравнения** учитывает тот факт, что некомпетентному покупателю бывает затруднительно оценить инновацию и сравнивать конкурентные аналоги. Это может быть выгодно для бизнеса или, наоборот, приводить к провалам в продажах – все зависит от сочетания трудности сравнения с уровнем новизны или качества предлагаемого товара. Если позиция по новизне или качеству сильна, но потребитель не может это оценить и самостоятельно сделать выбор в пользу товара, то коэффициент трудности сравнения существенно понижает емкость рынка. И наоборот – конкуренты в таком случае могут воспользоваться некомпетентностью покупателя и увеличить свои продажи. Коэффициент выбирается по специальным статистическим матрицам для различных товарных групп, примеры которых приведены в виде таблиц 3 и 4.

**Эффект (коэффициент) форс-мажора** означает учет непредвиденных обстоятельств непреодолимой силы: стихийные бедствия, массовые беспорядки, колебания валютных курсов. Обычно он принимается на уровне 0,95. В результате корректировки вышеприведенными коэффициентами пониженная емкость рынка оказывается меньше ориентировочной на несколько порядков, т.е. в тысячу и более раз. Но и это еще не предел!

## ОРИЕНТАЦИЯ – НА ТЕКУЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ!

– Одна из проблем, которые вызвали необходимость срочного принятия постановления Совета Министров Республики Беларусь от 26 февраля 2010 г. № 284 «О мерах по повышению эффективности работы внешнеэкономических и маркетинговых служб»,

Таблица 3

Матрица «качество-легкость сравнения» для оценки эффекта трудности сравнения по услуге промышленного назначения

Уровень качества оказания услуги	Значения эффектов при различных уровнях трудности сравнения		
	ТС	СС	ЛС
ВК	0,7	0,8	0,9
<b>СК</b>	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>
НК	0,3	0,2	0,1

Таблица 4

Матрица «качество-легкость сравнения» для оценки эффекта трудности сравнения по товару народного потребления

Уровень качества продукта	Легкость сравнения (оценки уровня качества)	Величина эффекта трудности сравнения
высокий	легко сравнивать	1,0
<b>средний</b>	<b>легко сравнивать</b>	<b>0,8</b>
высокий	трудно сравнивать	0,6
низкий	трудно сравнивать	0,4
средний	трудно сравнивать	0,2
низкий	легко сравнивать	0,1

связана с ошибками в определении размеров рынков Беларуси, ближнего и дальнего зарубежья. Наиболее типичная ошибка – существенное завышение этих размеров. И дело не в каких-либо «приписках», а в элементарном непрофессионализме. С точки зрения обывателя, основной параметр рынка – его емкость, – продолжал вещать Абрамис.

– Этот показатель действительно «на слуху», его без разбору используют средства массовой информации, – возразил Артос.

– В том-то и дело, что маркетолог-профессионал не должен идти на поводу у «телевизионщиков» и «газетчиков». Принимать решение о финансировании маркетингового проекта на основе емкости рынка в корне неверно! – ударил кулаком по столу Абрамис. – Как уже говорилось выше, основной рыночный параметр, который должен сравниваться с точкой безубыточности маркетингового проекта, – текущий потенциал рынка. Кроме того, маркетолог вместе с финансовым менеджером должны прогнозировать прибыль по всем возможным вариантам абсолютного потенциала (см. п. 9 в таблице 1). Выбор

варианта может осуществляться по максимуму прибыли или рентабельности. Поскольку форма «кобры» не предусматривает такого анализа, вынесем ее фрагмент в отдельную таблицу 5, где верхняя строка – уровни цен, вторая строка – соответствующие абсолютные потенциалы, а третья – размер прибыли по варианту, рассчитанный по формуле:

$$\text{ПРИБЫЛЬ}_i = (\text{ЦЕНА}_i - \text{СЕБЕСТОИМОСТЬ}) \cdot \Pi_{Ai}$$

В качестве себестоимости принята цена второго варианта – 80 тыс. руб. Поэтому по п. 9.1 и 9.2 в графе прибыли поставлены прочерки (по п. 9.0 вследствие его абстрактности – тоже). Как видим, наиболее прибыльным является вариант по п. 9.5 – 1920 млн руб. Однако п. 9.4 ненамного отстает от него – 1880 млн руб.

– Какой же вариант все-таки выбрать? – спросил Портвос.

– Как раз здесь и приходит на помощь концепция деятельности на рынке! – торжественно провозгласил Абрамис. – Пять основных концепций коротко



Таблица 5

Фрагмент формы «кобры» для выбора варианта деятельности на рынке по максимуму прибыли

9.0	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8
0	40	80	120	160 тыс. руб.	200	240	280	320
$Pa = E_{n2} = 60\ 700$	56 000	42 000	31 500	23 500 ед.	16 000	10 000	5 000	2 500
—	—	—	1260	1880 млн руб.	1920	1600	1000	600

охарактеризованы в таблице 6. Если руководством предприятия утверждена концепция расширения производства (КРП), то маркетолог может смело выбирать вариант 9.4 (цена – 160 тыс. руб., абсолютный потенциал рынка – 23 500 ед.), а если концепция совершенствования товара (КСТ), то вариант 9.5 (цена –

200 тыс. руб., абсолютный потенциал рынка – 16 000 ед.). Аналогично может быть проведен выбор варианта по максимуму рентабельности и даже чистого дисконтированного дохода. Так чисто маркетинговая формулировка, записанная в бизнес-плане, начинает монетизироваться и «работать» на благо компании!

Таблица 6

Краткая характеристика основных концепций деятельности на рынке

Название концепции и время зарождения (аббревиатура и основной лозунг)	Суть концепции
1	2
<p><b>1. Концепция расширения производства,</b> 1900–1915 годы (КРП: «Рост объемов производства позволит снизить удельные затраты»)</p>	<p>КРП – один из самых древних подходов, которым, тем не менее, и по сей день руководствуются многие промышленные предприятия. Считается, что КРП зародилась в начале XX века, когда в передовых странах мира налаживались первые массовые производства. Согласно КРП потребители будут благодетельны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно направлять средства на совершенствование производства и увеличение его масштабов, внедрение высокоэффективных технологий, снижение удельных затрат, себестоимости и цены. КРП превращает именно производителя в ключевую фигуру, действующую на рынке, а во главу угла ставит рост объемов выпуска товаров существующего ассортимента.</p> <p>Применение концепции целесообразно в двух ситуациях:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) когда спрос на товары превышает предложение и практически вся продукция оперативно сбывается на рынке (в этом случае руководству следует сосредоточиться на изыскании способов расширения производства);</li> <li>2) когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности и использование эффекта масштаба производства</li> </ol>
<p><b>2. Концепция совершенствования товара,</b> 1925–1935 годы (КСТ: «Повышение качества и функциональности товара позволит назначать более высокую цену»)</p>	<p>КСТ – еще один основополагающий подход, которым руководствуются предприятия–производители и их прямые посредники. Эта более прогрессивная концепция зародилась в связи с развитием товаропроводящих сетей.</p> <p>В соответствии с КСТ потребители будут благосклонны к товарам, отличающимся наивысшим качеством, лучшими эксплуатационными характеристиками, надежностью, долговечностью, стабильным сервисом, а следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании продукта.</p> <p>Несмотря на прогрессивность КСТ по сравнению с КРП, она таит в себе опасность «товарной близорукости» или «очарованности продуктом», квалифицируемых специалистами как маркетинговая миопия. Менеджеру современного предприятия следует помнить, что потребитель нуждается не в конкретном товаре, в средстве удовлетворения потребности. Поэтому он может отказаться от самого качественного товара в пользу альтернативных технологий (работ, услуг, товаров-субститутов), предлагаемых конкурентами.</p> <p>Во избежание этого «профессионального заболевания» в компании должна быть налажена система слежения за техническими разработками в смежных отраслях промышленности и секторах экономики. Маркетинговая миопия может проявляться также в том, что бизнесмен рассматривает в качестве конкурентных аналогов своего продукта товары и услуги, которые на самом деле таковыми не являются.</p> <p>Поскольку потребитель приобретает не сам продукт, а способ удовлетворения потребности, то товары, услуги, технологии интенсивно конкурируют между собой. Хотя они могут выполнять отличающиеся функции, совершенно по-разному производиться и продвигаться на рынке, но все же являются альтернативными средствами удовлетворения одной и той же потребности</p>



1	2
<p><b>3. Концепция агрессивного сбыта (КАС),</b> другое название – <b>концепция интенсификации коммерческих усилий,</b> 1950–1960 годы (КИКУ: «Продавать то, что произвели»; «Поставлять на рынок то, что умеем производить»)</p>	<p>КАС (КИКУ) явилась закономерным результатом развития КРП и КСТ. В 1950–1960 годах в условиях относительной сбалансированности спроса и предложения обострились проблемы сбыта. Компании всеми доступными методами (иногда даже не вполне корректными и этическими) старались реализовать уже произведенную продукцию или уже закупленные у поставщиков товары.</p> <p>КАС исходит из того, что потребители не будут покупать продукт в достаточных количествах, если сотрудники компании не предпримут значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования. КАС применяют как промышленные предприятия, так и торговые организации, но в любом случае основной объем работ возлагается на сбытовиков, оптовых и розничных продавцов, а также рекламистов и промоутеров. Главная их задача – заинтересовать потребителя и заставить его приобрести именно этот продукт.</p> <p>Такую концепцию вынуждены использовать многие предприятия при появлении признаков перепроизводства. Основным лозунгом становится: «Продать то, что имеется», но рыночная деятельность, нацеленная исключительно на текущий акт продажи, сопряжена с рисками потери потребителя в долгосрочной перспективе. Да и в краткосрочной перспективе сопровождается большими финансовыми потерями и расходами в связи с массированными дисконтными программами и рекламными кампаниями.</p> <p>Нередко КАС рассматривают как идеологическую основу «дикого маркетинга» (wild marketing) и манипулятивных приемов работы с клиентом. Примерами манипулятивного «дикого маркетинга» являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление потребителям ложной или неточной информации в отношении качества продукта и действующих на рынке цен;</li> <li>- использование торговых приемов и стимулирующих покупки мероприятий, которые эксплуатируют импульсивное поведение людей;</li> <li>- реклама и PR, играющие на обеспокоенности и боли людей;</li> <li>- недостоверная реклама, преувеличивающая свойства товара и ожидания, связываемые потребителями с этими свойствами;</li> <li>- недобросовестная сравнительная реклама, сопоставляющая продукт с конкурентными аналогами;</li> <li>- незаконное использование чужих зарегистрированных товарных знаков и торговых марок</li> </ul>
<p><b>4. Концепция активного маркетинга,</b> 1960–1980 годы (КАМ: «Поставлять на рынок только то, что там востребовано»)</p>	<p>КАМ – сравнительно новый подход к рыночной деятельности, получивший распространение в связи с переходом от «рынка производителя» и «рынка продавца» к «рынку покупателя». Потребители, имеющие в своем распоряжении достаточные средства, оказались перед чрезвычайно широким ассортиментом товаров, из которых могли выбрать наиболее соответствующий своим потребностям. Работа на рынок в целом без выделения целевой аудитории не гарантировала производителю и продавцу сбыта товара. Для обеспечения успеха в конкурентной борьбе необходимо максимальное соответствие товара запросам конкретной группы потребителей, что требует предварительных маркетинговых исследований.</p> <p>КАМ предполагает, что залогом достижения рыночных целей организации является изучение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.</p> <p>Если КРП и КСТ могут быть достаточно тесно связаны между собой, то между КАС и КАМ – существенная разница.</p> <p>Коммерческие усилия по сбыту означают сосредоточенность на <b>нуждах продавца</b>, а маркетинг ориентирован на <b>нужды покупателя</b>. Коммерческие усилия по сбыту – забота о нуждах продавца по превращению его товара в деньги, а маркетинг – забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара.</p> <p>КАМ отражает приверженность сотрудников предприятия теории суверенитета и апологии потребителя. Компания производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.</p>
<p><b>5. Концепция социально ориентированного маркетинга (КСОМ),</b> другое название – <b>концепция социально-этического маркетинга,</b> с 1990 года (КСЭМ: «Нравственное и физическое здоровье людей, чистота окружающей среды, энергетическая безопасность – превыше всего»)</p>	<p>Согласно этой КСОМ задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом. КСОМ порождена сомнениями относительно соответствия КАМ нашему времени с его ухудшением качества окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, стремительным приростом населения, социальным неравенством и т.д. Основные принципы КСОМ в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции сформулированы в Глобальном договоре ООН, который призывает лидеров деловых кругов руководствоваться на практике в сфере своей деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддерживать и уважать защиту международно провозглашенных прав человека.</li> <li>2. Принять меры к тому, чтобы не быть замешанными в нарушении прав человека.</li> <li>3. Поддерживать свободу объединений и признания на деле права на заключение коллективных договоров.</li> <li>4. Выступать за устранение всех форм принудительного труда.</li> <li>5. Выступать за полное искоренение детского труда.</li> <li>6. Содействовать ликвидации дискриминации в сфере труда и занятости.</li> <li>7. Способствовать предупреждению негативных воздействий на окружающую среду.</li> <li>8. Предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.</li> <li>9. Поощрять создание и распространение экологически чистых технологий.</li> <li>10. Борьбаться против коррупции, включая вымогательство и взяточничество.</li> </ol> <p>Причина такой трансформации главной идеи бизнеса состоит в том, что резкое обострение проблемы защиты окружающей среды заставило подвергнуть сомнению безусловную ориентацию традиционного маркетинга на получение прибыли, индивидуальные потребности людей и снижение собственных издержек путем экономии, в частности на средствах экологической безопасности</p>

### СОВЕТ АБРАМИСА

Распределите товары и услуги вашей компании по концепциям деятельности на рынке по форме, приведенной в таблице 7. Подумайте, какие из кон-

цепций можно монетизировать в первую очередь, какие – дорого, а какие – дешево. Исходите не столько из цены товара, сколько из креативности маркетинговой идеи.

Таблица 7

Форма для выбора концепций деятельности на рынке

Концепция рыночной деятельности	Товары и услуги	Монетизация			
		в первую очередь	во вторую очередь	дорого	дешево
1. Концепция расширения производства (КРП)					
2. Концепция совершенствования товара (КСТ)					
3. Концепция агрессивного сбыта (КАС)					
4. Концепция активного маркетинга (КАМ)					
5. Концепция социально ориентированного маркетинга (КСОМ)					

### СОВЕТ АРТОСА

Изобразите графически «кобру» для товара, по которому та или иная концепция рыночной деятельности (лучше всего, конечно, КСТ, КАМ или КСОМ) может быть монетизирована в первую очередь и достаточно дорого, с предполагаемым примерным соотношением между емкостью и потенциалами. В дальнейшем при расчетах можно будет проверить свою маркетинговую интуицию.

ты, понижающие ориентировочную емкость рынка. (Попытайтесь подобрать эффекты, отличные от тех, которые уже предложены в таблице 1.) Если вы прикидывали вид «кобры» с примерным соотношением рыночных параметров, как советовал Артос, то теперь можете проверить свою маркетинговую интуицию.

### СОВЕТ ЖАРТАНЬЯНА

Заполните форму «кобры» по товару, концепция которого выбрана для монетизации, и установите емкость рынка, абсолютный, текущий и страховой потенциалы по нему. Учтите при этом отрицательные эффек-

### СОВЕТ ПОРТВОСА

Выберите вариант цены и абсолютного потенциала для товара, концепция которого выбрана для монетизации, по максимуму прибыли в виде таблицы 8. Не забывайте, что в спорной ситуации выбор из двух вариантов осуществляется именно с учетом сути концепции рыночной деятельности.



Таблица 8

Фрагмент формы «кобры» для выбора варианта деятельности на рынке по максимуму прибыли

Номер точки на кривой спроса	9.0	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8
Вариант цены, тыс. руб.									
Абсолютный потенциал рынка, шт.									
Прибыль по варианту, тыс. руб.									

**СОВЕТ ЧЕТЫРЕХ**

Попробуйте аналогично составить схему или даже матрицу монетизации маркетинговых исследований, рекламы, пиара и других направлений рыночной деятельности вашей компании, руководствуясь, например,

концепцией 12П. (Многоточие в крайней правой колонке таблицы 9 означает, что могут быть использованы и другие концепции, скажем, набирающие силу в кризисных условиях концепция маркетинга взаимоотношений (КМВ) и концепция внутреннего маркетинга (КВМ).)

Таблица 9

Матрица монетизации

№ п/п	Направления маркетинга (12П)	Концепции рыночной деятельности					
		КРП	КСТ	КАМ	КАС	КСОМ	...
П1	Продукт						
П2	Промоция						
П3	Продажи						
П4	Платеж						
П5	Прибыль						
П6	Прогноз						
П7	Персонал						
П8	Пиар						
П9	Пэкинг						
П10	Процессный подход						
П11	Психология						
П12	Политика						