**Успех с вероятностью**

В.Терещенко

**Отрывок из книги "Маркетинг: новые технологии в России”**

**Определения классические и спорные**

Товар (услуга) — это нечто, способное удовлетворить чью-то потребность.

Существует множество определений товара, и все они по-своему правильные. Например: товар — это то, что продается и покупается (Рикардо Мачадо ). Или: товар — то, что может предложить организация (Открытый Британский Университет). А вот определение Питера Дойля: товар — все то, что предлагает фирма для удовлетворения потребностей и желаний покупателей. Есть и такое: товар — это посредник, связывающий бизнес с вашими клиентами.

Все приведенные определения звучат неплохо, и добавить к сказанному стоит лишь то, что на мировом рынке менее 20% вновь создаваемых товаров продаются по-настоящему успешно, а остальные сходят с дистанции. Поэтому следует своевременно установить предупредительный рыночный знак:

Товар — это то, что может удовлетворить потребности покупателей с вероятностью 0,2.

Кажется, нет такого частного бизнеса, который требовал бы для старта инвестиций на сумму, меньшую чем несколько сотен долларов. Для малых производств отсчет начинается с тысяч, а то и с десятков тысяч долларов. У крупных он идет на миллионы. А вероятность успеха товара, возможно одного-единственного, — 20%.

В России шансов у нового товара куда больше. Но свои неудачи есть уже и на нашем молодом рынке. Да, если цель компании — продержаться на рынке 5–6 лет (в чем нет ничего зазорного), дальнейшие рассуждения о товаре ей не понадобятся. Вполне достаточно коммерческой хватки, интуиции, краткосрочного прогноза и небольшого везения. Но если бизнес рассчитан на долгие годы, к товару придется подходить, как к собственному ребенку, которого пестуешь для долгой и счастливой жизни. Одним словом, 20% — не так уж мало, чтобы задуматься о товаре.

Но прежде сформулируем еще одну мысль:

Все мероприятия маркетинга нацелены на одно — они должны увеличить вероятность успеха товара с 20 до 100% (хотя 100% — абсолютно недостижимый идеал).

**Все виды товара**

Компания Вимм-Билль-Данн изготавливает соки, морсы и молоко — это ее товар. Товар ВАЗ — “восьмерки”, “десятки”, “Нивы”, “Лады” и другие легковые автомобили. Телекомпания ВИД продает на ОРТ передачу “Взгляд”. ОРТ продает рекламодателям рекламное время в ней, а зрителям ОРТ предлагает не только “Взгляд”, а целую эфирную сетку программ разных производителей, из которых можно выбрать что-то по душе. Это своеобразная розничная продажа.

(Важный нюанс: зритель не платит за просмотр передач деньгами (это товар кабельных или спутниковых каналов), а лишь — своим временем. Однако потраченное зрителем время обеспечивает каждой передаче собственный рейтинг, который становится одной из главных характеристик такого товара, как рекламное время. Это своеобразный бартер). Кстати сказать, замер рейтингов — работа маркетинговой (исследовательской) фирмы, например Гортис, а ее товар — отчет о проведенном исследовании.

**Стоит ли продавать чужой товар?**

Спросите у товароведа ближайшего универсама, что там продают, и он с удовольствием (надеемся) сначала перечислит основные продуктовые разделы ассортимента, затем похвастается наиболее престижными торговыми марками, а потом подведет итог — да у нас тысячи товаров. Но это заблуждение: главным товаром универсама для покупателей (наш любезный товаровед, скорее всего, не скажет об этом) является услуга по предоставлению наилучшего ассортимента продукции, а вовсе не сама продукция.

Важнейшими характеристиками этой услуги будут: отбор товара, гарантия качества, удобная выкладка, своевременное пополнение ассортимента. И это не единственная услуга универсама. Оптовикам и производителям он предлагает другую услугу (товар): возможность выставить их продукцию в универсаме и продать в определенных количествах своим посетителям. За это поставщики расплачиваются с универсамом скидками за реализуемый объем. Посетители готовы платить за оказываемую им услугу (выбор товара, надежное качество и удобство) — что обходится им в 20–30% розничной наценки.

**Еще о невидимых товарах**

Что является услугой рекламного агентства? Разработанная и проведенная рекламная кампания или маркетинговая консультация. Товаром кафе является хорошо приготовленная еда — обеды, завтраки, ужины. Товар бистро — быстрая стандартизованная закуска, а товар ресторана — блюда индивидуального приготовления и приятная атмосфера.

А вот другой поставщик товаров — футбольный клуб Спартак. Зрителям на стадионе он продает спортивное зрелище, фанатам — сувениры с эмблемой клуба, телекомпании — право трансляции футбольного матча, спонсорам — возможность разместить логотип на форме и на стадионе во время матча (для этого сам он закупает (берет в аренду) у стадиона другой товар — возможность провести на нем матч и разместить рекламу спонсоров), производителям — знаменитую торговую марку для маркирования производимой ими продукции.

Не просто понять, какой товар предлагает авиакомпания, скажем Аэрофлот, особенно если учесть, что сама перевозка пассажиров во всем мире является убыточной. Air France, Delta Airline, Lufthansa, British Airways и другие ведущие авиаперевозчики давно уже являются структурными частями крупных холдингов, предоставляющих комплексные туристические, транспортные, гостиничные и прочие услуги. Именно они и продаются в качестве консолидированного товара через созданные ими же GDS (Глобальные распределительные системы), а авиабилет является лишь одной из его составляющих (рис. 1).

Рис. 1. Глобальные распределительные системы

Ух Технология. Незаметный товар посредника

Теперь снова вспомним о поставщике пищевого оборудования — прототипе компании Ух Технология, который по ошибке предлагает покупателям не услуги по поставке, а само оборудование. В своем прайс-листе он указывает комплекты для двух десятков профилей пищевых производств, позволяющих оснастить пекарни, пивзаводы, макаронное и пельменное производство, сыроварни и т. п.

Любопытно, что большинство производителей либо вообще не дает компании агентской скидки, либо ее величина не превышает 5–7%. Цена посредника для покупателя выше цены производителя, поэтому для клиента нет экономического смысла покупать оборудование через посредника. А покупают по чисто русской причине — у покупателей нет информации обо всех производителях, а у ловких посредников она имеется. Однако рассчитывать на дефицит информации при наличии Интернета, все равно что торговать снегом в Сибири.

Что же продавать Ух Технологии? Для этого разберемся: какие у нее имеются сильные стороны.

Наличие информации о производителях пищевого оборудования. Важнейший ресурс. Качественные и технические характеристики оборудования у разных производителей различны, различны и варианты комплектации. Глубокое понимание потребности клиента, умение составить заказ из комплектующих разных производителей или просто выбрать лучший вариант — рыночное преимущество Ух Технологии, на которое должен быть спрос.

Профессиональный опыт. Компания существует 7 лет, ее услугами пользовались сотни крупных и мелких клиентов. Это уникальная информация — и о возможностях различного оборудования, и о предпочтениях разных клиентов.

Высокая техническая компетентность персонала. Позволяет выбирать оборудование в точном соответствии с потребностями клиента, готовить грамотные технические проекты, консультировать покупателя, вести пуско-наладочные работы, обеспечивать гарантийный ремонт.

Надо отметить, что у инженеров и продавцов Ух Технологии более широкий кругозор, чем у таких же специалистов самих производителей, что позволяет лучше оценивать запросы клиента.

Вот оно, конкурентное преимущество!

Кроме того, производители не занимаются поставками и наладкой. Главным товаром Ух Технологии вполне может (и должна!) быть качественная услуга по поставке и установке оборудования для различных пищевых производств.

Экспертная услуга по поставке и установке оборудования для пищевых производств: анализ запроса, технический проект, комплектование заказа, проверка оборудования, доставка, пуско-наладочные работы, гарантийное обслуживание и консультирование по горячей линии.

По версии руководства компании-прототипа эта услуга сама по себе не покупается: у покупателей нет денег, они предпочитают приобретать чистое “железо” и повозиться немного самим (читай: помучиться). Услуга все равно оказывается, но торговая наценка берется не за нее, а за оборудование (покупатель просто платит дороже, по существу — за незнание). Из рекламных материалов ясно, почему услуги фирмы не ценят: “Комплекс наших услуг включает подготовку проектно-сметной документации, обучение персонала, проведение пуско-наладочных работ и гарантийное техническое обслуживание”. Вот и все, что написано о компетентности и экспертных возможностях фирмы в 2-страничной аннотации (приведенный фрагмент находится где-то в середине машинописной страницы).

Товар Ух Технологии — экспертные услуги по поставке оборудования для пищевых производств.

Безусловно, продавать и продвигать “железо” в России сегодня проще, чем невидимую услугу, неосязаемые преимущества. Но конкуренция становится серьезнее, игроков — больше, маржа прибыли — меньше, а устойчивость на рынке — ниже. Не прилагая усилий для продвижении своего, а не чужого товара, Ух Технология теряет рыночную специализацию и свои преимущества.

**Товар под микроскопом**

Что общего между мотоциклом “Волк”, услугами салона красоты “Влада”, стаканчиком “Чудо-Йогурта”, томиком А. Марининой, кусочком мыла “Банное” и поставками оборудования для пищевых производств? Их можно свести в единую схему, называемую “трехуровневый анализ” (рис. 2).

Рис. 2. Схема “трехуровневого анализа”

Здесь различают: товар по сути, фактический товар и добавленный товар.

Основные “не хочу” потребителя:

Не предлагайте мне вещи.

Не предлагайте мне одежду, предложите приятный внешний вид.

Не предлагайте мне обувь, предложите комфорт для ног.

Не предлагайте мне книги, предложите пользу от чтения.

Не предлагайте мне музыкальные записи, предложите удовольствие от звуков музыки.

Не предлагайте мне мебель, предложите уют и комфорт.

Не предлагайте мне вещи, предложите эмоции, чувства и пользу.

Пожалуйста, не предлагайте мне вещи.

(Открытый Британский Университет, учебные материалы)

Сверло того же диаметра, или товар по сути

Теодор Левитт, один из идеологов современного маркетинга уверял, что потребители “приобретают не сверла диаметром в четверть дюйма, а отверстия того же диаметра”.

Потребителю нужна не зубная паста, а здоровые зубы и свежий запах изо рта. Женщина приобретает не крем для лица, а увлажнение кожи; находясь в салоне красоты, она лишь на первый взгляд делает стрижку и окраску волос, а на деле приобретает красоту, молодость и уверенность в себе. “Лада” — недорогое функциональное транспортное средство, а “BMV” (тоже автомобиль) — символ престижа и преуспевания. Обед в ресторанах McDonald’s — способ быстро перекусить в приличных условиях, с гарантированным стандартным качеством пищи.

Фильм в кинотеатре — это способ развлечения, возможно, из того же ряда, что прогулка по набережной, посещение мороженицы, чтение детектива А. Марининой или поход на футбол. Суть такого товара, как мотоцикл, — скорость и свобода. Суть йогурта — удовольствие и польза. Суть пищевого оборудования не в технических характеристиках, габаритах и весе — это стабильный пищевой бизнес. Ну а мыло приобретают для чистоты.

**Камни в рассуждениях**

В этих банальных рассуждениях много подводных камней.

Во-первых, понять вышесказанное гораздо проще, чем использовать в повседневной деятельности.

Во-вторых, заковыка в том, что любое мыло, по сути, — чистота кожи, любая стрижка — мечта о красоте. Агата Кристи писала книги задолго до Марининой, но они все еще успешно продаются, дешевый автомобиль — это не только “Жигули”, но и подержанный “Folkswagen”. Словом, мы не одни на этом свете, существуют конкуренты. Почему же люди должны покупать именно наш товар?

В-третьих, вовсе не случайно в предыдущем абзаце в одной компании оказались кино, футбол, чтение, поедание мороженого и прогулки при луне. Вот что пишет на эту тему единомышленник Т. Левитта по части маркетинга Питер Друкер :

““Cadillac” участвует в борьбе за деньги потребителя, конкурируя в этом вопросе с норковыми шубами, ювелирными изделиями, проведением отпуска на роскошном лыжном курорте и другими престижными удовольствиями… Производитель кегельбанов конкурирует не только со своими собратьями по цеху. Конкурентами будут все те виды деятельности, которые борются между собой за свободное время богатого городского населения — например, катание на лодках, уход за газонами. Сюда же относятся и такие виды деятельности, как индустрия предоставления дополнительного образования достаточно высокообразованным взрослым людям”.

Строки эти написаны в шестидесятые годы, но своей свежести не утратили и поныне. Речь идет о товарах-заменителях (вспомним М. Портера!) или субститутах, чье влияние на потребителей опасно не учитывать. Вот более близкий пример. Для ребенка (проверьте сами) общий ассоциативный ряд составляют такие разные продукты, как йогурт, банан, мороженое, конфета, пирожное, лимонад.

Любящая и умная мамаша купит малышу сегодня одно, завтра — другое, а послезавтра — третье. Вот и влияйте на таких едоков, как хотите. Да и мужчина, чтобы побыть наедине со своими мыслями, решает дилемму: что бы выпить — вина, водки, коньяка или пива (а вовсе не мечется между “Балтикой”, “Очаковским”, “Афанасием” и “Ярпивом”). Но еще больше проблем, а с ними и возможностей, открывает нам условие “в-четвертых”.

В-четвертых, если попытаться конкретизировать, кому именно предназначен товар (пока казалось, что всем сразу), вопросов добавится. Зубная паста для детей в возрасте до 15 лет: какой она должна быть по сути и как ее выделить среди других, чтобы понравиться именно этим потребителям? Автомобиль для женщин (домохозяек или менеджеров?): что предложить им, кроме двух тонн железа и расхода бензина 6 литров на километр?

С другой стороны, особенности конкретных потребителей как раз и могут подсказать вам единственную, главную характеристику товара, которая могла бы стать его преимуществом (не зря же мы назвали потребителя “маркетометром”). Для домохозяек важно, что мыло “Safeguard” защищает семью от бактерий (другие марки, в том числе и “Банное”, только моют и чистят).

Один из первых в мире джипов “Нива” сразу же понравился жителям сельской местности, как в России, так и за рубежом (в Латинской Америке, по данным журнала Эксперт, это и сейчас одна из самых популярных марок этого класса автомобилей) из-за высокой проходимости, надежности и непритязательности. По сути, это была машина для бездорожья, по целевому рынку — для жителей сельской местности. То есть товар не следует рассматривать сам по себе, вне контекста конкретного сегмента рынка. Иначе он станет лишь ассортиментной безликой единицей. Его, скорее всего, ждет судьба тех 80% товаров, о которых вспоминаешь с сожалением.

Товаром стоит называть лишь то, что предназначено конкретным сегментам рынка и что по сути в точности соответствует их нуждам.

**Фактический (формальный) товар**

Если задача маркетологов — товар по сути, то задача дизайнера, конструктора, разработчика — нечто реальное, имеющее название, форму и размеры, набор потребительских качеств и технических характеристик, т. е. фактический товар. Это как раз тот ингредиент, который советский производственник в 99 случаях из 100 посчитает самим товаром. По определению Рикардо Мачадо , “фактический товар — это “окружение”, которое представляет в наиболее выигрышном свете все достоинства продукта”. Филип Котлер считает, что фактический товар должен обладать пятью характеристиками:

заданный уровень качества;

набор свойств и характеристик;

специфическое оформление;

соответствующая упаковка;

марочное название.\*

Например, пиво с марочным названием “Невское” имеет класс качества “premium”, обладает крепостью 5,7 градуса, разливается в бутылки емкостью 0,33 литра, имеющие запатентованную форму, снабженные фирменной этикеткой с невской тематикой и фирменной эмблемой и пробку с марочным логотипом. Итальянская Суперхимчистка оказывает качественные услуги по чистке дорогих дубленок. Это обеспечивается с помощью фирменного итальянского оборудования Italclean, лучших немецких химикатов, досконального следования технологии. Важным свойством данной услуги является скорость.

Работы выполняются за несколько часов. Упаковкой служит вежливость приемщиков, оформление приемных пунктов и полиэтиленовая упаковка для вычищенной одежды. Салон красоты “Влада” разработал специальную программу “Вы и он”, которая продвигается как самостоятельная. Она направлена на привлечение в салон, где основными посетителями являются женщины, мужчин. Для этого используется ценовое стимулирование и специальные мероприятия, адресованные именно парам.

**Фактический товар Ух Технологии**

Качество услуги компании подтверждено экспертами. Оно подтверждается дипломами, призами, заработанными Ух Технологией на конкурсах и выставках. Персонал компании имеет высшую инженерно-техническую квалификацию, обладает широкой эрудицией. Он проходит переобучение с целью повышения квалификации и аттестации.

Важнейшие свойства услуги: экспертный анализ вариантов комплектации, составление проектно-сметной документации, создание техпроекта, предпродажная проверка оборудования, доставка на место.

Оформление услуги имеет следующие параметры: она предоставляется с использованием личных контактов (покупатель—продавец), покупатель может ознакомиться с действующим оборудованием в выставочном зале компании, сделки купли-продажи осуществляются в офисах компании.

Услуга упакована. Оборудование после проверки на стенде зашивается в контейнеры, имеющие фирменную символику, в которых и поставляется покупателю. Проектно-сметная документация передается заказчику в специальном оформлении. На комплектующие наклеивается логотип поставщика. Пуско-наладочные работы и обслуживание на местах ведется бригадами, одетыми в фирменные комбинезоны. Марочное название услуги — Про-Эксперт.

Фактический товар — это совокупность характеристик и свойств, наилучшим образом подчеркивающих товар по сути.

**Добавленный товар (ДТ)**

Теодор Левитт отмечал, что “конкуренция по-новому — это не конкуренция между собой того, что произведено фирмами, а того, чем дополнительно они снабдили свою продукцию”.

Добавленный товар — все, что мы можем предложить нашим покупателям помимо основного товара.

Послепродажное обслуживание, страховка на продаваемое оборудование, товар или услугу, гарантийное обслуживание и ремонт, горячая линия, технические инструкции, бесплатные консультации, чашечка кофе для клиента, доставка на дом, обратная связь через сайт в Интернете, гарантия возврата денег — все это добавленный товар.

Итальянская Суперхимчистка страхует обработку дубленок и шуб в страховой компании. Это дает два преимущества. Если фирменная одежда испорчена (что случается крайне редко), клиенту вернут деньги, а если одежда оказалась не фирменной, экспертная комиссия установит данный факт — тогда клиенту, заявившему о “фирменности” вещи, придется разбираться в суде. Компания IBM получила рыночное преимущество, осознав, что потребителям нужен не компьютер, а решение проблем. Она создала лучшее в мире сервисное обслуживание, снабдив компьютеры удобными инструкциями, обеспечив быстрый ремонт, создав горячую телефонную линию.

**Ух Технология и ее ДТ**

1) Бесплатная транспортировка оборудования в любой конец СНГ.

2) Годичная гарантия, выдаваемая клиентам, и сам гарантийный ремонт.

Планируется также открытие горячей телефонной линии, а затем и сайта в Интернете, где можно будет найти полезную информацию об оборудовании и ответы на вопросы, возникающие при его эксплуатации.

Добавленный товар — это услуги, которыми фирма сопровождает основной, чтобы выделить его среди схожих товаров. Чем выше в товаре процент добавленного, тем он ценнее для потребителей.

**На сверхуровне**

Если трехуровневый анализ понят, полезно усложнить задачу, попытаться наделить стандартный товар чертами, отличающими его от конкурентов.

**Уникальное достоинство товара**

Еще в тридцатые годы американец Россер Ривз ввел понятие УДТ — уникального достоинства товара (или “уникального торгового предложения”). Уже тогда возникали трудности с продажами и требовались свежие идеи. Принцип УДТ совершил маркетинговую революцию, научив бизнес выделять свои товары и облегчать потребителю выбор. Российский опыт УДТ невелик, поэтому обратимся к зарубежному.

Самый известный пример — реклама пива “Miller”: “У нас моют бутылки острым паром”. Не найдя реального отличия данной марки от других, копирайтер рекламного агентства нашел его… — в технологическом процессе. “А что у вас делают в этом цеху?” — спросил он у представителя завода. “А у нас тут бутылки под пиво моют острым паром”, — ответил тот. “О! Это и будет главной темой рекламной кампании”, — воскликнул озаренный текстовик. “Так ведь все так моют”, — засомневался представитель заказчика. “Да, но это ни разу не использовалось в рекламе”.

Чаще всего УДТ — это миф, принятый покупателем (именно покупателем, а не производителем), образное, а не реальное отличие. Стандартизация товаров и услуг оставляет все меньше возможностей создать реальное отличие, но никак не ограничивает фантазию. Конечно, знаменитый микропроцессор “Эльбрус” имеет уникальный объем памяти, и данное свойство вполне могло бы стать реальным УДТ.

Умелое позиционирование и продвижение такой технической новинки позволит реализовать это достоинство. Квантовая сверхскоростная и сверхмощная технология компьютеров будущего — очевидное УДТ. Словом, новая технология способна создавать вполне реальное УДТ. Но в общем потоке создаваемых товаров технологические новинки не занимают основного места.

Зато существуют другие, вполне реальные примеры (увы, их не всегда принимают во внимание). УДТ зубной пасты “Лесная” является профилактический эффект против простудных заболеваний. Витамин “Квадевит”, выпускаемый компанией ICN Октябрь, устраняет побочные воздействия лекарств, применяемых при длительном лечении. Самолет СУ-34 может делать “кобру”, зависая в воздухе. В одной американской химчистке вывешиваются фотографии клиентов, желающих найти подругу или друга. Олег Саленко — лучший бомбардир чемпионата мира по футболу 1994 г.

Чаще всего УДТ — мнимое достоинство товара, воспринятое потребителем как реальное

Не стоит заблуждаться по поводу возможности навязать потребителю мнимое достоинство. Так называемое “мягкое масло” не станет лучше настоящего, карта Сбербанка “Маэстро” не может быть “лучше, чем деньги” и “Лада” — это не “то, что надо”, а всего лишь то, что доступно. Поэтому прежде, чем счесть свой домысел годным для рекламы, лучше протестировать его с помощью маркетометра.

**УДТ для Ух Технологии**

Вопрос разработки УДТ для Ух Технологии — это почти вопрос выживания.

Вот возможные варианты.

В компании хорошие инженеры. Они могли бы найти способы продлить жизнь оборудованию (увеличить машинный ресурс поставляемого компанией оборудования) с помощью конструктивных изменений или сервиса. Так как потребитель-бизнесмен приобретает не “железо”, а надежно работающий бизнес, он оценит этот параметр.

Компания знает возможности оборудования, особенности эксплуатации и проблемы, которые при этом возникают. Она могла бы проводить для клиентов обучающие семинары. Для клиентов-предпринимателей, начинающих бизнес, это может оказаться важным.

Компания имеет лучшую адресную базу данных на оборудование, производимое в России и за рубежом. Это позволит проводить углубленный анализ, предоставляя потребителю действительно наилучший из вариантов.

Уникальное достоинство товара (УДТ) — хитрый способ заставить потребителей лучше относиться к вашему стандартному товару по сравнению с другими стандартными товарами.

**Имидж товара**

Большинство людей лучше запоминают художественные образы, чем обычную информацию. Именно на этом и основана практика создания имиджа товара. Особым мастерством в его создании обладают опытные рыночные бойцы, такие как Coca-Cola, Pepsico, Mars, Sony, Procter&Gamble, Unilever, IBM, Ford, GM и другие. Их утилитарные товары обретают в глазах потребителей истинный налет романтизма, изящества и стиля. Вспомните героев бесконечного сериала “Спрайт. Не дай себе засохнуть” или замысловатую паутину из бесконечных трубочек, через которые настоящие ценители медленно тянут любимый напиток: “Миринда. Оттянись со вкусом”. Предлагая нам ординарные шоколадные батончики, компания Mars призывает: “Не тормози, сникерсни!”

Создание образа товара — маркетинговая и художественная задача. Поэтому обычно производитель разрабатывает стратегию образа, а сам образ создается рекламным агентством.

Оборудование, промышленные товары, услуги и продукция для корпораций также должны иметь свой имидж. Известный специалист в области PR Игорь Викентьев считает, что имидж может быть управляемым и неуправляемым. Если вы не позаботились об имидже товара, в воображении потребителя он все равно формируется — самопроизвольно. Такова уж особенность нашего сознания. И что с этим имиджем потом делать компании?!

Имидж промышленного товара должен быть напрямую связан с его реальными достоинствами. Впрочем, и здесь яркая образность является преимуществом. В старой промышленной рекламе изображались в одной ванной маленький ребенок и дог. Картинка довольно противоестественная, но прекрасно характеризующая суть нового устройства для металлургического производства. Это устройство (“ванна”) позволяло объединить два различных процесса, которые прежде осуществлялись в два этапа.

Имидж товара — это воспринятое потребителями преимущество в образном виде

**Мелкие улучшения**

Мы разобрались, как “устроен” товар. Впору подумать о возможности его улучшения. Кинити Омае, глава японского отделения консультационной фирмы McKinsey, предлагает простой и надежный путь: составить исчерпывающий перечень свойств своего товара, а затем задаться вопросом, какое из этих свойств, будучи усовершенствованным, обеспечит ему наибольшее конкурентное отличие.

“Но достижение отличия не должно быть самоцелью, — предостерегает знаменитый консультант. — Оно должно отвечать той или иной потребности клиента. Вам придется выбирать, на чем именно сконцентрировать усилия. Можно добиться повышения всех функциональных возможностей и общих эксплуатационных достоинств товара. И, несмотря на это, проиграть, если показатели товара по какой-то одной ключевой функции окажутся ниже, чем у товаров конкурентов” (см. рис. 3).

Рис. 3.

Потребителя не проведешь

Надо заметить, что в российской действительности чаще используется так называемый “принцип салями”, изобретенный на Западе. Тонкие ломтики, отделяемые от колбасы, оптически не изменяют оставшуюся палку. Уменьшение видишь не сразу. Так поступают и многие российские производители. Сначала они закупают импортное оборудование и лучшее сырье, создавая приличную продукцию, способную конкурировать с импортной. Затем пиво крепят спиртом, пельмени набивают пашиной, импортные химикаты заменяются “точно такими же” русскими и т. д. Наконец, потребитель понимает, что к чему, и отказывается от данного продукта. А сами производители еще долго уверяют, что их качество неизменно.

Однако потребителя не проведешь.

Рецепты от Ford

Около четверти века назад в службе разработок и дизайна компании Ford были сформулированы полезные вопросы. Они актуальны и сейчас, помогая оценить объективно товары любой фирмы

Как воспринимается товар клиентами, которые уже приобретали его раньше? Почему они выбирали его, за какие именно свойства?

Как воспринимается товар клиентами, которых вы хотели бы привлечь, но которые до сих пор покупали товары у конкурентов? Почему они не покупают ваш товар, из-за отсутствия каких именно свойств?

Присущи ли товару, а через него и фирме в целом, имидж и репутация, на которые вы рассчитывали? Если да, то почему? Если нет, то почему?

Используются ли при производстве данного товара наиболее эффективные возможности вашей фирмы? Сконструирован ли товар в расчете на изготовление с применением самой эффективной техники? Рассчитан ли он на наиболее эффективный производственный процесс, обеспечивающий самое высокое качество?

Правильно ли товар представляется потенциальным клиентам?

Далее полученные результаты следует сравнить с лучшими показателями товаров конкурентов. После чего вполне удобно и своевременно воспользоваться приведенной выше методикой McKinsey.

Лестница ценности

Питер Дойль в книге “Менеджмент. Стратегия и тактика” предлагает так называемую “лестницу ценностей” товара, состоящую из шести ступеней. Она облегчает понимание того, что ждет потребитель от товара, что он ценит и за что готов платить более высокую цену (рис. 4).

Рис. 4. “Лестница ценностей” товара

Предлагая товар, соответствующий техническим требованиям покупателя (фактический товар с обязательной начинкой из товара по сути), производитель может оказаться на первой ступени. Но и другие компании способны на это — современные технологии позволяют быстро копировать новинки. Чтобы подняться ступенькой выше, необходим товар высокого качества (более насыщенный второй уровень). Увы, и здесь тесновато — спрос на товары высокого качества тоже удовлетворяется, и они никого не удивляют. А возрастающие ожидания потребителей обязывают производителей постоянно улучшать качество товара. И чтобы подняться на третью ступень, к качественному товару надо добавить хороший сервис.

Многие российские компании уже задумываются об этом, сопровождая продукцию набором дополнительных услуг (напомним, третья ступень — уровень добавленного товара). Но нам пора прощаться с массовым рынком, со стандартными ценовыми надбавками и премиями. Потому что, если компания хочет увеличить наценку на единицу товара, ей уже недостаточно выпускать просто качественный товар. Необходим превосходный товар и изумительный сервис. И тогда — добро пожаловать на четвертую ступень. Но сюда трудно водрузить стандартный товар.

Дорогие автомобили, дорогие часы, эксклюзивная одежда, шикарные особняки — вот товары для четвертого уровня. Наценки здесь максимальные, способные обеспечить производителю наибольшие прибыли. Однако существуют пятая и шестая ступени, где покупатель готов платить еще больше. Как оказаться на самой вершине? Совершенного товара и изощренного сервиса здесь недостаточно. Покупатель и поставщик должны изменить свою рыночную психологию (покупатель—продавец) и стать партнерами.

Отметим следующее: чем ниже ступенька данной лестницы, тем потребитель чувствительнее к цене. А чем выше вы хотите поместить свой товар, тем он больше нуждается в дифференциации, в обладании отличительными преимуществами.

**Отличительные преимущества**

Создание отличительного преимущества означает большую долю на рынке, большую наценку на товар, большую прибыль, более устойчивое относительно конкурентов положение.

Отличительное преимущество — выгодное отличие торгового предложения одной компании от предложений остальных, благодаря которому потребители делают выбор в пользу товара этой компании.

Настоящее отличительное преимущество товара должно отвечать четырем критериям: быть уникальным, устойчивым (не воспроизводимым конкурентами), прибыльным для фирмы и предоставлять потребителям дополнительные выгоды.

Поиск отличительного преимущества товара начинается с определения его ценности. Классическая формула ценности такова:

Ценность = Полезность — Цена.

Полезность — удовлетворение потребности в результате пользования товарами или услугами

Когда потенциальные клиенты Ух Технологии рассматривают предложения разных поставщиков, они оценивают достоинства оборудования: производительность, удобство эксплуатации, надежность и долговечность, гарантийный срок. Они сопоставят эти качества с ценами на оборудование у разных поставщиков.

На первый взгляд этот подход для компании неблагоприятен из-за более высоких цен, чем у производителей. Но для потребителя могут оказаться важными и другие характеристики оборудования: операционные издержки технологического цикла, машинный ресурс при максимальной нагрузке, общая стоимость техники и обслуживания за весь период эксплуатации. И может статься, что более дешевый вариант окажется менее выгодным. А ценность товара с большей первоначальной ценой будет для потребителя выше.

Именно поэтому Ух Технология должна стремиться не к тому, чтобы конкурировать с производителями по цене, а к повышению ценности товара за счет повышения полезности.

Полезность — сочетание рациональных экономических факторов и характеристик товара, а также субъективной оценки его имиджа

Для потребителей на промышленных рынках более важны экономические выгоды. Их-то и должна предлагать Ух Технология. На потребительских же рынках, как уже отмечалось, бал правит имидж товара, а на рынках услуг — профессионализм торгового персонала. Любопытно, что в отличие от производителей оборудования Ух Технология, участник промышленного рынка, может действовать и как поставщик услуг. Для этого ей следует освоить два мощных инструмента — дифференциацию услуг и дифференциацию персонала.

На рынках услуг персонал — главный источник отличительных преимуществ, так как скопировать, воспроизвести его действия невозможно. Важно, чтобы он был мотивирован и лоялен по отношению к фирме.

Имидж товара и фирмы — другие источники отличительных преимуществ. Доказано, что львиная доля товаров при слепом тестировании не отличаются друг от друга. Но вот респондент узнает известную марку и тут же выделяет данный товар.

(Российский производитель кухонных моек Стамор уже столкнулся с этой проблемой. Изготовленные на современнейшем импортном оборудовании из импортной стали мойки при слепом тестировании инженерами и дизайнерами мебельных фирм, закупающими их для производства кухонной мебели, показывают отличные результаты. Никакого отличия от моек западных конкурентов. Но как только производитель “открывается”, клиенты тут же “наделяют” импортные мойки более высоким качеством.)

Сложившийся имидж товара вселяет в потребителей чувство уверенности.

Как же создать ценность, используя имидж? Во-первых, нужен качественный товар. Во-вторых, эффектная реклама, способная художественными способами подчеркнуть индивидуальность марки, усилить ценность, убедить целевого потребителя. Знаменитые “памперсы” действительно хорошо впитывают влагу, что ярко показано во множестве убедительных сюжетов. Надежность “КАМАЗов” подтверждается многочисленными успехами в ралли “Париж — Дакар”. И телевизионная реклама усиливает этот факт: “Танки грязи не боятся!”.

Товар от рождения и до…

С классической точки зрения жизненный цикл товара (ЖЦТ) состоит из пяти фаз: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад (рис. 5).

Рис. 5. Жизненный цикл товара (ЖЦТ)

На стадии внедрения реализация, а стало быть, и выручка от реализации слабые. Товар незнаком потребителям, и они не спешат воспользоваться очередной новинкой. Затем, когда достаточное число людей познакомится с товаром, его продажи пойдут быстрее. Это стадия роста. Стадия зрелости наступает позже, когда товар заполнил рынок, интенсифицировали продажи конкуренты, стали появляться новинки и заменители, вызывающие у потребителей более высокий интерес.

Стадия насыщения — переломная фаза. Объем продаж падает, возникает ценовая конкуренция, сходят с дистанции товары-конкуренты. Товар устаревает, новинки вытесняют и его, и конкурентные товары, — это стадия спада продаж, за которой неизбежно последует исключение товара из ассортимента.

(А с точки зрения не классической? Стадии внедрения предшествует стадия разработки товара. Этой точки зрения мы и будем придерживаться в дальнейшем.)

Жизненный цикл различных товаров неодинаков. Коллекция от Юдашкина “весна — лето” в сентябре утратит актуальность. Мода на модель автомобиля пройдет через пять лет. Эра такого товара, как грампластинка, продолжалась около 90 лет (при том, что модный шлягер может умереть через месяц, а некоторые музыкальные произведения живут веками). Мода на кубик Рубика длилась менее трех лет. Услуга финансовой пирамиды типа МММ заканчивается траурным маршем Шопена в течение пары лет.

Жизненный цикл промышленного оборудования более продолжителен и может составлять лет двадцать. А устареет оно, когда появятся более эффективные технологии, меняющие производственный процесс, либо когда потребности пользователей сформируют новый набор требований к поставщикам. Услуги химчистки и прачечной не устареют долго, зато новые ткани и материалы могут изменить сам технологический процесс. Услугам электронных магазинов пророчат не только долгую жизнь, но и революцию, которую они произведут в бизнесе вообще. Однако не исключено, что сами производители лишат их этих привилегий.

Так что ЖЦТ зависит и от специфики товара, и от уровня развития технологий, и от скорости их обновления, и от скорости роста данного рынка, и от способностей самого производителя вносить в свои товары изменения, позволяющие потребителям считать их новинкой. Компания Procter & Gamble почти ежегодно, начиная с тридцатых годов, модифицирует свой знаменитый “Tide”, и потребители воспринимают такие изменения как новинки. Уместно вспомнить слова бывшего вице-президента Sony Акио Мариты: “Мы стремимся сделать наши товары устаревшими раньше, чем это сделают наши конкуренты”.

Русский ЖЦТ

Для российских компаний использование концепции ЖЦТ имеет ряд специфических черт.

Российский рынок слишком молод, чтобы иметь для большинства товаров картину, подтверждающую или опровергающую данную концепцию.

Дефицит товаров, существовавший еще 8–10 лет назад, позволяет производителям не очень серьезно заниматься их разработкой — производи, что можешь. Главным товарам уделяется до обидного мало внимания.

Рынок долгое время буквально “всасывал” стоящий товар и не требовал дополнительных маркетинговых усилий. И сейчас любой востребованный рынком товар находится на стадии роста, что вводит в заблуждение производителей.

Рост и расширение ассортиментной насыщенности рынка сдерживается его финансовой необеспеченностью.

И все же эта концепция полезна российскому бизнесу, который может на основании ее принять ряд решений. Товару можно задать такую траекторию, чтобы он в нужное время достиг искомой точки или вышел на заданную орбиту.

Товары — как дети

Товар, подобно человеку, рождается, проходит все стадии развития и роста, достигает зрелости, выходит на пенсию и, в конце концов, приказывает долго жить.

Ребенок является плодом любви мужчины и женщины, новый товар — плодом взаимной симпатии производителя и потребителя. Но если это не любовь, а случайная связь или стечение обстоятельств, толку окажется немного.

Продолжим аналогию. Юноша и девушка встречаются и изучают друг друга, учатся понимать и предугадывать желания партнера. Когда картина становится более-менее ясной, она восклицает: “Давай сделаем ребеночка, любимый!”. Поставщик и потребитель тоже уже встречались — один продавал свои товары, другой их покупал или видел. Желая расширить ассортимент и объемы производства, производитель изучает потребности рынка, пока не находит ту из них, которую он мог бы удовлетворить, получив за это достойное вознаграждение. “А не создать ли мне товар Х”? — вопрошает он себя.

“Не хотели бы вы приобрести товар Х, который сможет выполнить для вас функции Y?”, — так он спросит фокус-группу потенциальных пользователей во время тестирования данной идеи. Получив утвердительный ответ, он решает начать разработку товара, соответствующего данной идее. Зачатие совершилось. Теперь товар следует выносить и выкормить — разработать все его параметры, характеристики, качества и подготовить к рыночной жизни.

Причем нельзя допустить “преждевременные роды”, иначе — реанимация, инкубаторы, неадекватное поведение на рынке, а то и летальный исход. Но не стоит и затягивать, а то “маме будет трудно родить малыша”. Любой плод имеет свой срок: котенок формируется за три месяца, а человек — за девять. Зубная паста “Colgate” разрабатывалась десять лет. В результате она стала лидером рынка. А как разрабатывает свою продукцию фирма Альма, рассказано в рубрике “Русский путь”.

Русский путь

Для тех, кому за три

Первый в России изготовитель игровых обучающих детских комплексов компания Альма почти семь лет занимается данным бизнесом. Она на практике встроена в систему государственного дошкольного образования и испытывает на себе все ее прелести в прямом и переносном смыслах. В переносном, так как бизнес полностью зависит от выполнения чиновниками существующих государственных программ. В прямом, потому что работает в самом тесном контакте с непосредственными пользователями своей продукции — с детьми.

Разработчикам из Альмы не хватало педагогических и методических знаний, необходимых для создания полезной дидактической продукции. Педагогам дошкольного образования недоставало необходимых учебных пособий. Поэтому их взаимная заинтересованность вылилась в совместную работу.

Альма использовала созданные педагогической наукой методики, проанализировала потребности программ, по которым работают педагоги, и разработала на их основе дидактические пособия, обучающие игры и полифункциональные наборы для всех дошкольных возрастов (от трех лет и старше). Так, “Дидактическая черепаха” (для самых маленьких) — замечательная большая игрушка, на которой можно и полежать, и попрыгать, с пятью сменными чехлами, каждый из которых помогает детям развивать те или иные способности и навыки.

На одном чехле детишки заплетают косички, застегивают сумочки, зашнуровывают платьица и сапожки, открывают и закрывают молнии, развивая свои сенсорные (а значит, умственные) способности. На других — украшают полянки цветочками и бабочками, занимаются математикой, знакомятся с понятиями цвета и формы. Модульные мягкие полифункциональные наборы “Радуга” позволяют решать буквально все задачи дошкольного воспитания: играть, обучаться, заниматься конструированием, физкультурой, развивать речь, социальные навыки, навыки общения и совместного творчества.

Сконструированы также игрушки, помогающие избавиться от боязни замкнутого пространства и темноты, тренажеры для развития вестибулярного аппарата и множество других.

Чтобы продукция фирмы смогла решать педагогические задачи в полном объеме, сотрудникам Альмы пришлось поработать в тесном контакте с несколькими детскими садами. Вместе с воспитателями они рисовали будущие конструкции, сами учились из них строить и конструировать, обкатывали новые решения прямо на занятиях с детьми. Заведующая одним из таких садиков-полигонов Алла Ульященко хорошо помнит то время: “Они буквально стали нашими сотрудниками и приходили едва ли не каждый день”.

В 1996 г. вышло постановление В. Черномырдина “О повышении безопасности на дорогах детей и учащихся России”. Альма предложила свое решение Комитету по образованию. Областное ГУВД на основании имеющегося опыта три месяца разрабатывало рекомендации и техническое задание. Еще полгода трудились разработчики компании, апробируя свои идеи в детских учреждениях, и наконец, появилась напольная игра “Азбука дорожного движения”.

Она позволяла моделировать различные уличные ситуации: движение транспорта, пешеходные переходы, регулируемые и нерегулируемые перекрестки. Дети в фартучках изображают различные виды транспорта, есть регулировщик в форме, набор основных знаков, которые должны знать дети, и даже светофор с загорающимися красной, желтой и зеленой лампочками. Педагоги получили готовое пособие с инструкцией, которое можно использовать в любом регионе России разными специалистами (воспитателями — в игровых целях, инспекторами ГИБДД — в показательных).

Только в 2000 г. в различные регионы России было поставлено 142 подобные игры, а за четыре года — около 500.

Зачатие и роды

Первая фаза ЖЦТ состоит из трех этапов. Стоит забыть об одном, и риск ошибки возрастает, а вероятность успеха (помните, она и так лишь 20%) уменьшается.

Первый этап — анализ рынка, поиск и отбор идеи

Два основных подхода таковы: либо тщательно выискивается фундаментальная долговременная рыночная потребность, либо на рынок постоянно выбрасывается большое количество не до конца доработанных товаров-полуфабрикатов (так делают некоторые японские компании, считающие, что анализ и исследования не могут гарантировать успеха товара, а реальный рынок быстро осуществляет отсев; следует заметить, что при таком подходе компания должна быть постоянно готова к смене большого количества не оправдавших надежд “старых” новинок на большое число свежих). Здесь ищется товар по сути или его отличительное преимущество.

Второй этап — тестирование идеи

Руководители компаний вынуждены мириться с тем, что на не родившийся еще товар расходуются большие деньги (тестирование может обойтись в тысячи долларов). Создание самого товара, закупка оборудования для производства, оснащение цеха, вывод товара на рынок стоят иногда дороже самого товара. Поэтому стоит перестраховаться.

Третий этап — разработка товара

Разработка остальных уровней (фактический товар, добавленный товар, УДТ и имидж), которые сделают товар конкурентоспособным по потребительским качествам и отличным от товаров-конкурентов.

Внедрение на рынок. Ракета стартует

Это фаза преодоления инерции рынка. О достоинствах новинки пока никто не знает. К тому же товар слабо представлен в торговле, имеет ограниченную дистрибьюцию. Реклама — тоже вещь инерционная. Кроме того, разумный и осторожный бизнесмен сначала выведет товар на пробные рынки, а затем постепенно станет расширять его присутствие.

Это стадия высоких затрат (на исследования, на закупку оборудования, на рекламу) и низких продаж и вторая стадия капиталовложений. Впрочем, российские компании и здесь умудряются сэкономить, как это явствует из примера “Главное — вовремя сэкономить!”.

Русский путь

Главное — вовремя сэкономить!

“Инвестиции в маркетинг мотоцикла “Волк”, ставшего лучшим в одной из категорий ежегодного конкурса “Брэнд года”, сопоставимы с ценой мотоцикла “Harley Davidson” — они составили всего $25 тыс... Они были направлены на организацию шоу “Мотоциклы и скутеры”, прошедшего весной в Экспоцентре. Там Бендукидзе лично демонстрировал достоинства “Волка”. “Мы по настоящему умеем экономить”\*, — говорит директор Ирбитского мотоциклетного завода Вадим Тряпичкин”. — Так писали “Ведомости” в статье “Названы брэнды года” 21.10.99 г.

\*Примечание. Период вывода нового товара на рынок — это по определению период наиболее серьезных инвестиций. Сэкономить на данном этапе равносильно тому, чтобы заткнуть ствол пушки перед выстрелом.

Стадия роста. Плотные слои атмосферы

Желанная пора. На рост продаж руководство смотрит восторженно, как главный конструктор на взмывшую ввысь ракету. Но это и период самых больших инвестиций в товар. Расширяется производство, интенсифицируется реклама, совершенствуется сбыт. Полная аналогия с запуском ракеты — надо преодолевать плотные слои атмосферы, а значит, тащить на себе все три ступени двигателя с полными баками горючего. Чем выше наша цель, тем больше денег потребуется. Или чем меньше денег вложишь на этой стадии, тем быстрее приземлишься. Идет стимулирование рынка, улучшаются характеристики товара, расширяется ассортимент. Товар завоевывает все новые рынки, что требует новых инвестиций, но продлевает фазу роста. Это — стадия достижения рентабельности (спутник выходит на орбиту).

Зрелость. Апогей

Людей, не знакомых с товаром, все меньше. Появляется стабильность в частоте его использования. Конкуренты начинают выпускать схожие товары, что приводит к стабилизации спроса. Достигается потолок возможностей товара. Стимулирующие меры не приводят к увеличению объема продаж. Дальнейшие вложения в товар излишни — пора собирать урожай и подсчитывать прибыль.

Спутник уже на орбите!

Эксплуатационные издержки на производство товара минимальны, так как максимален сбыт. Реклама поддерживающего характера, затраты на нее невелики. Это стадия чистой прибыли.

Насыщение

Конкуренция максимальная. Идет постепенное снижение цен, а некоторые товары сходят со сцены. Общая емкость рынка уменьшается, но еще велика. Это вторая стадия чистой прибыли. Низкие эксплуатационные и рекламные издержки при значительных продажах обеспечивают высокую эффективность товара.

Парадокс — наиболее желательной для компании является стадия насыщения, когда продажи не растут, а падают

Этот парадокс как раз для тех, кто сомневается: а нужно ли российскому бизнесмену знать о жизненном цикле товара? Быстро растущие доходы — это либо признак стадии рентабельности, либо скорой беды (если не делать вложений в товар и рекламу). Настоящая выгода наступит на стадии зрелости и насыщения и будет тем больше, чем больше внимания и усилий уделялось товару на стадии роста. И тезис Мариты о необходимости состарить свои товары прежде, чем это сделают конкуренты, обретает дополнительный смысл!

Поэтому надо преодолеть вредный российский стереотип.

Вредный российский стереотип: зачем вкладывать в товар лишние денежки? Он и так хорошо идет (зачем ракете третья ступень, если пока даже в первой топливо не кончилось?).

А вот еще два стимула:

лидер всегда заработает больше даже на рынке с ограниченным спросом;

интенсификация стадии роста ускорит достижение стадий чистой прибыли, сократив одновременно период инвестиций.

Спад. Пора затапливать в Тихом океане

Появление товаров-заменителей, моральное устаревание товара, падение интереса к нему, уменьшение рекламных усилий производителей сводит товар в небытие. Продажи падают, несмотря на уменьшение количества конкурирующих товаров. Эта стадия является стадией рентабельности, которая и служит единственным основанием сохранения товара в ассортименте. Эксплуатационные расходы малы, рекламные стремятся к нулю. Конечно, увядание — повод для грусти, зато рентабельность здесь почти такая же, как и на стадии роста. И лишь когда она опустится ниже критической точки, компания должна приспустить знамена, одеть траурные повязки и достойно помянуть соратника, чей ЖЦТ и вклад в курсовую стоимость акций компании были весомы.

Товар после… или как продлить вечную молодость

Пример порошка “Tide” говорит о том, что жизненный цикл товара может быть продлен. Например, товару придается такое потребительское качество, что он, практически не меняясь, приобретает в глазах покупателей статус нового продукта, новую потребительскую ценность. Или товар перепозиционируется на другие, растущие рынки. Или предлагается новому рынку наряду со старым. И никто не мешает эти методы комбинировать.

(Хотя наиболее надежным средством является не столько создание товара, сколько создание торговой марки.)

Тим Амблер сопоставляет жизненный цикл товара с циклом последовательного подключения к потреблению различных по скорости реагирования на новинки групп покупателей. Проиллюстрируем это рис. 6.

Рис. 6. Жизненный цикл товара (ЖЦТ)

Сначала — “пионеры”, позже — “законодатели моды”. Самая массовая группа покупателей появляется на стадии зрелости и насыщения рынка. Они и принесут основной доход компании, став верными сторонниками данной марки. Теперь о любителях новинок, “пионерах”, можно не вспоминать — они уже переключились на следующие товары. Вот еще одна причина, чтобы на стадии роста интенсивность продвижения товара была максимальная:

Товар должен скорее добраться до самых выгодных и верных покупателей, которые никогда не спешат!

У периода спада, как это ни странно, тоже свои покупатели. Они ненавидят новинки (консерваторы во всем). Когда товар всем уже надоест, из берлог вылезают сии ретрограды и вцепляются в него. Теперь они считают его истинной ценностью, вечным и надежным спутником жизни (“Наш старый добрый Ы”, — говорят они нежно). Им не нужна реклама. Эти “санитары рынка” раскупят складские остатки добровольно.

Критика ЖЦТ

Концепция ЖЦТ не идеальна. Есть и аргументы против:

для разных товаров существуют разные, отличающиеся друг от друга графики жизненного цикла. В одном исследовании их насчитали более пятнадцати;

само определение “товар” абстрактно. Что считать новым автомобилем? Машину с кузовом нового поколения, с двигателем новой конструкции, с компьютером, управляющим электроникой? А хозяйственное мыло, соль, сыр, банковский кредит, туристическое путешествие, продажа недвижимости — что здесь может быть нового?

нельзя спрогнозировать переходы из одной стадии в другую. Значит, не построить долговременную стратегию с учетом нахождения товара в разных стадиях;

нельзя учесть ряд внешних факторов: активность конкурентов, стабильность спроса и т. д.;

ориентация исключительно на товар, а не на потребность. Но товар бесполезен, когда исчезает потребность!

Тем не менее концепция ЖЦТ полезна тем, что помогает понять несколько базовых вещей.

Во-первых, необходимо стремиться к быстрым действиям на всех первоначальных стадиях жизненного цикла нового товара — разработке, внедрении, модификации, обновлении, поиске новых потребителей. Тем самым вы опережаете конкурентов, успевая получать прибыль с так называемого “уходящего сегмента”.

Во-вторых, стоит интенсивно продвигать товар на стадии роста продаж, даже если уровень продаж сам по себе высок и кажется независимым от этих усилий. Лидерство становится своеобразной гарантией от неприятностей.

В-третьих, необходим постоянный контроль за рынком, сопоставление своих результатов с общей ситуацией. Это позволит вовремя вносить коррективы в сам товар или в его продвижение.

В-четвертых, необходимо создавать не просто новые товары, новые торговые марки. Скроенная с умом торговая марка надежней, легче трансформируется под изменяющиеся потребности рынка.

Концепция ЖЦТ позволяет взглянуть на товар в перспективе. Она также окажется полезной при создании товарного портфеля.

Товарный портфель

Задача портфеля товаров в том, чтобы сбалансировать инвестиции и доход. Для поддержания конкурентоспособности компания должна выводить на рынок все новые и новые товары. Однако нужен источник, из которого компания черпает необходимые ресурсы. Ясно и то, что фирме надо двигаться поступательно: доходы и прибыли должны расти, а не падать. Продажи разных товаров могут находиться в различных стадиях, но суммарный объем продаж должен расти.

Большинство товаров, по мнению Питера Друкера , следует разделить на семь групп.

Приносящие прибыль сегодня. Они составляют основной объем производства, дают значительный чистый доход и имеют перспективы небольшого роста. Это — товары на стадии зрелости. И баловать их ресурсами не стоит.

Продукция, которая даст прибыль завтра. Это товары, переходящие из стадии внедрения в стадию роста. Они приняты рынком, их продажи быстро растут, но их часто обделяют рекламой, в продвижение не вкладывается достаточно средств. Средства идут на другие направления, хотя важны именно здесь.

Разрабатываемые товары. По словам ученого: “Они заслуживают всего самого лучшего, имеющегося в распоряжении компании в части менеджмента, технической работы, сбыта и обслуживания”.

Требующие внесения изменений и исправлений. Эти товары способны показать неплохие результаты, если внести в них некоторые изменения. Они могут находиться на любой из стадий — роста, зрелости или насыщения, — но только если обладают четырьмя обязательными плюсами (являются лидерами в сегменте, имеют высокий уровень продаж, обладают большим потенциалом роста с высокой степенью вероятности его реализации) и лишь одним минусом, который: а) легко определим; б) легко исправим; в) лишает товар возможности реализовать весь потенциал. Иначе к этой группе захочется отнести все остальные категории.

Приносившие прибыль вчера. Они очень смахивают на “приносящих прибыль сегодня” — продаются в больших количествах, но чаще за счет сниженных цен, излишних усилий по обслуживанию и рекламе. Это типичные представители поздней стадии насыщения или ранней стадии спада. П. Друкер предостерегает от привязанности к ним: это ветераны, близкие к “старческому маразму”.

Неудачные изделия. Товары, которые быстро проявляют себя и самоликвидируются. Например, автомобиль “Edsel”, обременивший в 50-е гг. компанию Ford убытками в $350 млн и снятый с производства менее чем через год. Эта группа — лучшая из трех последних, поскольку с ней меньше всего проблем. Болезнь выявляется еще на стадии внедрения, а убытки всегда наглядны и краткосрочны.

Трудные случаи. Находятся на разных стадиях жизненного цикла и испытывают различные трудности. Все они давно не имеют рыночных перспектив и по совершенно разным, всегда надуманным причинам долго удерживаются в ассортименте. Они поглощают дефицитные средства, необходимые перспективным товарам, способным достичь крупного успеха.

Чем больше в портфеле трех последних позиций, тем хуже. Чтобы избежать ситуации, когда товарный портфель переполнен “трудными случаями”, используются всевозможные методы. Один из самых известных и удобных — матрица БКГ.

Матрица БКГ. Осторожно, добрая собака!

Эта матрица разработана Бостонской консультационной группой и позволяет определить место товара на рынке в зависимости от занимаемой им относительной доли и темпов роста данного рынка. Она приведена на рис. 7.

Рис. 7. Матрица БКГ

Это самая популярная схема портфельного анализа компании. Очевидно, что любая фирма хотела бы работать на растущем рынке и обладать товарами, захватившими его наибольшую долю. Матрица имеет четыре сектора: высокие и низкие темпы роста рынка при большой и маленькой доле рынка, занимаемой данным товаром. Пограничная линия между высоким и низким темпом роста рынка чаще всего определяется как средняя скорость роста отрасли или рынка.

Граница между высокой и низкой относительной долей находится в точке “1,0” и означает равенство долей данного товара и товара главного конкурента. Цифра “2” подчеркивает двукратное преимущество перед конкурентом, а “0,5” — такое же превосходство конкурента. В левых секторах “живут” товары-лидеры, а в правых — отстающие товары, в верхних секторах — продукция фирм, которым “повезло” с отраслью, а в нижних — товары компаний, работающих на медленно растущем рынке.

У каждого сектора определенное название, соответствующее нынешнему положению и перспективам находящегося в секторе товара. А каждому товару дано прозвище.

Дойная корова — тип товаров, кормящих опытную компанию. Они занимают самую большую долю рынка с невысоким темпом роста. Скорее всего, это товар, находящийся на стадии зрелости. Общая емкость рынка растет незначительно, продажи стабильны. Эти товары не требуют особых инвестиций и приносят чистую прибыль. Они из категории “приносящих прибыль сегодня” и уж точно из числа 20% успешных товаров. Впрочем, иметь одних “дойных коров” значило бы не заботиться о будущем. Вот почему компании стремятся иметь в портфеле следующую категорию товаров.

Звезда — лидер на быстро растущем рынке. Мечта любой фирмы — иметь подобные товары. Но они требуют реального материального подкрепления. И если компания вдруг решит сэкономить на том основании, что товар и без дополнительного вмешательства успешный, преследователи не заставят себя ждать.

Лидерство звезды означает большие издержки для сохранения такого положения. Рентабельность высокая, но если не вкладывать часть прибыли в рост, звезде никогда не стать истинной дойной коровой.

Дикие кошки, Вопросительные знаки или Трудные дети (в разных источниках по-разному) — это товары, имеющие небольшую долю на быстро растущем рынке. Их судьба — победить или умереть. Им до зарезу нужны деньги (как оригинально!), инвестиции. Они подают большие надежды и могут стать “звездами”. Но вот три вопроса: действительно ли они обладают подобным потенциалом? во что это обойдется? как ответят конкуренты? Эти товары из категории “требующих изменений и дополнений” (не дай бог! — “трудные случаи”).

Если последнее, — им надлежит выродиться в самую малопочетную категорию — собаки или неудачники. (Вспомним историю такого товара, как The Beatles. К моменту знакомства с менеджером Брайаном Эпстайном они обладали всеми достоинствами истинной звезды — потрясающей музыкальностью, артистическим талантом, высочайшим мастерством. Но не хватало какой-то малости, чтобы прекратить “мяукать” и вылезти из “пещеры”. Менеджер ухватил это “чего-то”, добавив толику буржуазности в имидж группы, и звезда рванула ввысь, навсегда оставшись звездой. А вот антибуржуазные звезды Rolling Stones мирно “мычат” и щиплют травку, давая “высокие надои” и лениво вспоминая свое грешное звездное прошлое.)

Собаки, Неудачники — товары, имеющие небольшую (а точнее, не главную) долю на плохо растущих рынках. Они убыточны, но с аппетитом поглощают все, что им перепадает. Их не зря назвали собаками (друзьями человека!) — перепадает им много. Они являются финансовым бременем для любой компании. Именно они формируют львиную долю “трудных случаев”, с ними больше всего возни, от них один вред. Но по иронии судьбы собаки составляют существенную часть товарного портфеля компаний. С ними рецепт один — “усыпить” как можно скорее.

Матрицу БКГ можно сопоставить с концепцией жизненного цикла. Наиболее успешные товары проходят полный цикл: сначала они являются трудными детьми, затем превращаются в звезд, раскармливаются до дойных коров и, наконец, деградируют в собак, проедающих бюджет. Звезды, недополучившие внимания и средств, могут так никогда и не замычать, а начать вскоре вилять хвостом и лизать руку. Впрочем, собакой может оказаться и трудный ребенок, если не позаботиться о его правильном воспитании и питании.

Матрица БКГ — индикатор, требующий постоянной ревизии стратегии конкретного товара. Ведь для каждого сектора она своя. Задача для трудных детей — расширять присутствие на рынке, стремиться в лидеры. Звезда и так лидер, но ее долю следует увеличить. Дойных коров надо поддерживать в стабильном состоянии, если у них максимальные показатели продаж, и не поддерживать никак, если продажи низкие — пусть дают чистую прибыль. Ну, а с собаками (как и с бездарными дикими кошками) разговор короткий — сделать им укол.

Матрица БКГ — мгновенный снимок товарного портфеля компании, позволяющий определить текущее положение товаров и задуматься о перспективах. Кроме того, положение товара следует соотносить с требованиями потребителей, чтобы улавливать возникающие проблемы и возможности.

Критика Матрицы БКГ

Привлекательность растущих рынков бывает обманчивой, чреватой их вырождением в рынки чистой конкуренции. Слишком большое количество участников может привести к заниженному уровню цен и прибылей.

Кроме доли рынка на прибыли влияют позиционирование и преимущества торговой марки.

Трудно точно определить подходящий для товара рынок.

В некоторых случаях единственным обоснованием товарной позиции является борьба с конкурентной торговой маркой, поддержание своей звезды или дойной коровы. В 70-е гг. лидирующие позиции водки “Smirnoff” в Великобритании атаковала водка конкурента “Vladivar”. Она была дешевле, неординарно продвигалась. Тогда владелец марки “Smirnoff” фирма IDV представила рынку новую марку “Popov”, спозиционированную так же, как и “Vladivar”, и продающуюся по той же цене в тех же регионах. Да и по экстравагантным методам продвижения она превзошла атакуемого. Это была марка-камикадзе, типичная дикая кошка, не имевшая самостоятельных перспектив, а лишь одну цель — защитить свою дойную корову. В результате “Smirnoff” увеличила продажи и закрепилась на большей территории.

Приключения Матрицы БКГ в России

Молодая российская экономика и доминирующий пока нерыночный подход затрудняют использование матрицы БКГ. Рынки определяются неточно, емкость их измеряется редко и еще менее точно, конкуренты и их позиции скорее порицаются, чем исследуются, стремления к верному определению долей не наблюдается (закрытость экономики, ее во многом теневой характер еще более усложняют использование методики). Большинство российских товаров — дикие кошки, мнящие себя звездами (в том числе услуги Ух Технологии и ее реального прототипа). Но есть и исключения.

Пиво фирмы Балтика со своими 20% российского рынка — очевидная звезда. В недорогом секторе рынка звезда — зубная паста “Фтородент”. Прогнозируется быстрый рост рынка деловой прессы, где шансы подтвердить звездный статус имеет газета “Коммерсантъ” и где новой газете “Ведомости” понадобятся серьезные усилия, чтобы выскочить из штанишек проблемного ребенка и эти позиции пошатнуть. Странное положение у автомобилей ВАЗ.

Рынок дешевых автомобилей быстро растет, ВАЗ — очевидный лидер, продающий почти 700 тыс. автомобилей в год (для сравнения, второе место у ГАЗа с чуть более чем 100 тыс.). Но назвать его товар звездой язык не поворачивается. Единственным его отличительным превосходством перед конкурентами является огромное ценовое преимущество, а единственным шансом сохранить лидерские позиции при выравнивании цены — внести коррективы буквально во все: в товар, дистрибьюцию, сервис и продвижение. Иначе через несколько лет он отправится в собачью будку.

По этапам. Воспитание рыночного бойца

Все компании занимаются разработкой и внедрением новых товаров. Несмотря на риск ошибиться и потерять деньги, фирмами ежегодно представляются потребителю миллионы новинок. Компании идут вперед, упрямо обновляя свои товарные портфели. Чтобы создать один успешный товар, приходится несколько раз ошибиться. Непростая дилемма: если быстро выводить на рынок недоработанные товары, повышается риск ошибиться в каждом, если разрабатывать их тщательно, можно опоздать (конкуренты опередят или потребительские предпочтения изменятся).

Расходы на разработку конкретного нового товара разумно рассматривать не как риск, а как долговременные инвестиции в будущий успешный, пусть пока и неизвестный товар.

Вот еще несколько причин, по которым компании разрабатывают новые товары.

Расширение ассортимента. Он повысит устойчивость компании, облегчит отношения с оптовиками, поможет выйти на новые рынки, повысит компетентность компании.

Устаревание товара. Проходит мода, возникают новые товары или товары-заменители, старая продукция надоедает потребителям; словом, ЖЦТ рано или поздно приходит к своему завершению.

Возникновение новых возможностей. Рынок быстро меняется, одаривая компании новыми потребностями, запросами.

Право назначить более высокую цену. Новый товар, удовлетворяющий новую потребность, лишает потребителя возможности сравнивать его цену с ценой других товаров.

Стремление к лидерству. Лидер по доле рынка обычно получает в два раза большую прибыль, чем его ближайший преследователь , его имя лучше известно клиентам, он имеет ценовое превосходство из-за большего масштаба производства, ему больше доверяют.

Потребность иметь сбалансированный товарный портфель. Любой компании необходимы перспективные новинки, дикие кошки (будущие звезды) и дойные коровы.

“Жуткая” воронка

Разработка нового товара - движение в неизвестном направлении. Что ждет разработчиков: успех или провал, новые потери или будущие сверхприбыли? Эти вопросы задает себе любой, кто решит создать новинку. Процесс фильтрации идей напоминает воронку. Из множества тех, которые рождаются у разработчиков, лишь небольшая часть будет воплощена в продукте. Разработчик идет в сторону сокращения числа идей и оптимизации их (рис. 8).

Рис. 8. "Воронка" фильтрации идей

Его засасывает глубже, а “отверстие” становится все уже. Процесс должен закончиться появлением рыночной новинки, которая поразит потребителей.

Основные этапы разработки товара

Основные этапы разработки товара:

анализ рынка и поиск новых потребностей;

поиск идей для их удовлетворения;

оценка, отбор и тестирование идей;

экономический и маркетинговый анализ;

разработка и проектирование товара;

пробный маркетинг.

Пункт 6, казалось бы, противоречив. В концепции ЖЦТ пробный маркетинг относится к стадии выведения на рынок, а здесь - к последнему этапу стадии разработки товара. И то и другое верно. Разработка продолжается и координируется с результатами рыночных продаж. А они растут, и это признак стадии внедрения на рынок.

Процесс создания нового товара непрерывен. Умный производитель ограждает себя от ряда опасностей: просмотреть новую рыночную возможность, потерять чувство рынка, опоздать с новинкой, утратить ритм и метод создания новинок.

Чтобы система разработки нового товара стала эффективной, следует точно представлять те рынки, где компания собирается работать, и категории товаров, которые компания планирует производить. Удобно использовать для анализа Матрицу Ансоффа (рис. 9).

Рис. 9. Матрица Ансоффа

Матрица Ансоффа представляет собой сетку, состоящую из 4 квадрантов. У компании четыре разных варианта решений. Можно видоизменить существующий товар для новых рынков (расширение рынка), можно вывести новый товар на один из тех рынков, где компания уже работает (развитие товара), можно посягнуть на новый рынок, разработав для него новый товар (диверсификация), и, наконец, можно более энергично продвигать нынешний товар на нынешний же рынок. В последнем случае о новых товарах речь не идет, но и подобная стратегия может быть результатом анализа рынка - необходимость создания нового продукта не подтверждена.

Этап 1. Анализ рынка и поиск новых потребностей

Тенденции развития существующих товаров. Во второй половине 90-х гг. российские производители продуктов питания улучшали внешний вид выпускаемых товаров, поэтому развитие получило производство упаковочно-фасовочного оборудования.

Тенденции появления новинок. Стратегия таких компаний, как Procter&Gamble, Unilever, состоящая в постоянных модификациях торговых марок, научила и наших производителей расширять и модифицировать свои товарные категории.

Тенденции предпочтений конечных потребителей. Спрос на мужские костюмы “двойки” и “тройки” непрерывно падает. Мужчины предпочитают покупать пиджаки и брюки, комбинируя их. Но отечественные производители не замечают этой тенденции, производя много костюмов и мало пиджаков. Другой пример: согласно исследовательским данным, из-за общей бедности населения покупателями строящегося жилья в Санкт-Петербурге являются 2-2,5% жителей.

А тех, кто мог бы (и уж, конечно, хотел бы!) расширить свое жилье на одну комнату, 7-8%. Емкость этого “рынка” (скорее, потенциальной потребности) соизмерима с емкостью рынков первичной и вторичной недвижимости вместе взятых. Нужны лишь выгодные условия ипотечного кредита на разницу в цене квартир и зачета имеющейся площади, а также согласованные действия риэлтеров, строителей и банкиров. Хотя важнее увидеть, что такой рынок существует! А вот каковы требования московских авиапассажиров, видно из рубрики “Осторожно, русский потребитель!”

Осторожно, русский потребитель!

Людям, решившим переместиться из пункта А в пункт Б, уже недостаточно скорости современных авиалайнеров. В уже упоминавшемся исследовании были изучены наиболее значимые для пассажиров критерии выбора авиаперевозчика. От имени пассажиров выступали агентства по продаже авиабилетов.

|  |
| --- |
| Авиапассажирам хочется большегоЛюдям, решившим переместиться из пункта А в пункт Б, уже недостаточно скорости современных авиалайнеров. В уже упоминавшемся исследовании были изучены наиболее значимые для пассажиров критерии выбора авиаперевозчика. От имени пассажиров выступали агентства по продаже авиабилетов.Наиболее значимыми критериями стали “привлекательность тарифов” и “удобное расписание и стыковки”, затем следуют “надежность авиакомпаний”, “уровень сервиса на борту” и т. д.(“Маркетинг и маркетинговые исследования в России”, № 1 за 2000 г.). |

Тенденции поведения оптовых и розничных посредников. Именно благодаря придирчивым оптовикам и рознице качество упаковки и оформления российских товаров улучшилось. Производители уже не воспринимают их в отрыве от самого товара. И активизация наших производителей на рекламном рынке во многом - заслуга опытных торговцев.

Изменения общественных взглядов и норм поведения. С появлением публикаций о здоровом питании и специализированных центров здорового питания возник спрос на экологически чистые и полезные продукты растительного происхождения, на пищевые добавки.

С ростом доходов, имевшим место накануне кризиса, росла потребность в услугах быстрого питания. Люди привыкли к посещению кафе, к проведению там деловых завтраков и обедов. Поэтому бистро росли, как грибы после дождя.

Этап 2. Поиск идей удовлетворения потребностей

Говорят, что все новое - хорошо забытое старое. Так пусть старые идеи послужат основой для новых решений. В любом случае их необходимо найти. Бизнес нуждается в большом количестве идей. В исследовании, проведенном компанией Booz, Allen & Hamilton, установлено, что лишь одна из 58 идей продуктивна в смысле создания источника прибыли. А в фармацевтике при создании товара анализируется около 10 тыс. идей и предложений.

Для поиска новых идей можно использовать два типа источников (внешние и внутренние) и две различные методики (мозговой штурм и улучшение).

Внешними источниками могут послужить: публикации в отраслевой прессе (так вице-президент Sony Акио Марита узнал об изобретении транзистора американской компанией Bell Laboratories), товары конкурентов, жалобы, пожелания и предложения клиентов или торговых представителей, мнение консультантов и экспертов, предложения партнеров и поставщиков, исследования, проводимые компанией и тенденции на рынке. К внутренним источникам относятся: торговый персонал, сотрудники (как утверждает Питер Дойль, компания Toyota ежегодно получает от сотрудников 2 млн предложений - примерно по 35 от каждого, 85% которых внедряются), производственный цикл, руководители компании, деятельность по обслуживанию клиентов.

Здесь удобно использовать методику улучшения Киничи Омае из консультационной фирмы McKinsey: перечислить характеристики существующего товара, а затем найти главную, улучшив которую, можно сделать товар более привлекательным для потребителя. Например, Георгий Шерстнев из Центра исследований и консалтинга при ИМИСП, проводившего анализ продукции российских швейников, отметил следующий любопытный факт: “На наших швейных предприятиях вкладывают массу труда в излишнюю добротность, заложенную стандартами, разработанными в других экономических условиях”.

По его мнению, нынешние потребители не нуждаются в одежде, носимой годами. А именно на это нацелены прежние советские стандарты качества швейных изделий. Людям хочется чего-то модного и недорогого. Консультант рекомендует: “Господа, не ошибайтесь в показателях надежности, вашим покупательницам нужен прежде всего шарм, а он выветривается из вещи за два-три года!”. Таким образом, улучшить (с точки зрения пользователей) швейную продукцию наших производителей, предлагаемую массовому рынку, можно “ухудшив” качество шитья. Вот она, простая и конкретная характеристика, незатейливая рыночная мудрость.

Мозговой штурм - понятие для многих знакомое. Собирается группа людей, им дается задание рассмотреть ту или иную проблему в ограниченное время и выработать некоторое количество идей. По ходу штурма идеи не обсуждаются и не оцениваются. Допустимы самые безумные и абсурдные соображения. Оценка дается после окончания штурма, когда отбираются наиболее перспективные идеи. Чем-то похоже на игру “Что? Где? Когда?”, хотя в ней по понятным причинам отбор осуществляется в ходе обсуждения.

Этап 3. Отбор идей

Вроде просто: хорошие идеи остаются, а плохие отбрасываются. Только, что такое “хорошие” и “плохие” идеи? На этапе 3 существуют две основные опасности. Первая состоит в том, чтобы в “воронку” засосало негодную идею, а вторая - в том, чтобы не отсеять перспективную идею. Уместно вспомнить, как Bell посчитала свое изобретение малоперспективным, продав лицензию на производство транзисторов компании Sony за $25 тыс., как компании Kodak и IBM отвергли предложенную им изобретателем Чарльзом Карлсоном новую технологию копирования, уступив ее неизвестной компании Haloid, прославившейся позже как Xerox.

Критерии отбора идей:

Соответствие целям компании.

Наличие маркетинговых перспектив.

Наличие соответствующих ресурсов (деньги, мощности, кадры).

Помните: чем меньше у компании ресурсов, тем больше усилий потребует идея; чем больше у компании ресурсов, тем легче реализовать идею.

Наиболее привлекательные идеи следует протестировать на целевых потребителях, что позволит выделить наилучшие. Это непростая задача: идея - штука абстрактная, и результат тестирования отчасти зависит от воображения респондентов, от навыков модератора, от того, сколь ярко и умело идея подана.

Проблема: ярко и привлекательно можно подать и посредственную идею, а скучно и неубедительно - превосходную.

Идеи, прошедшие через сито тестирования на целевой аудитории, с большей вероятностью и лучшими шансами повысят успех товара. Существенно то, что здесь товар может “обрасти” реальными характеристиками, нужными клиентам, получить базовые параметры и как цельный продукт, и как система, состоящая из трех (или пяти) уровней. Например, косметический крем “Ворожея” обзавелся именем в ходе подобного тестирования, проведенного среди пользователей продукции Невской Косметики. Если идея одобрена, товар по сути практически создан - можно подниматься на более высокие уровни.

Этап 4. Экономический и маркетинговый анализы

Идея рассматривается уже не сама по себе, а в товарном виде. Здесь принимается решение о переходе из виртуального состояния в материальное - к разработке фактического товара.

Но прежде надо ответить на ряд важнейших вопросов: как товар должен выглядеть? какую пользу он принесет? как потребители станут его использовать и почему? каков возможный размер рынка и каковы его сегменты? какова будет цена товара и какую прибыль он сможет принести? кто будет наиболее вероятным конкурентом и когда он бросится вдогонку? каков потенциал ЖЦТ?

На этом же этапе потребуется бизнес-план, который позволит оценить возможные затраты, требуемые ресурсы.

Пора принимать решение!

Лишь только оно принято, начинаются прямые расходы и, не исключено, убытки.

Этап 5. Разработка и проектирование товара

Настала очередь фактического товара. Идея (т. е. товар по сути) соответствует потребностям потребителей. Возможно, клиентами подсказаны и новые потребительские характеристики.

Чем больше вклад клиентов в новую разработку, тем больше шансов на ее успешную реализацию.

Разрабатываются концепции товара и торговой марки, концепция позиционирования

Концепция товара. И если товар по сути - протестированная потребителями идея, то фактический товар требует проработки: создания отличительного преимущества, УДТ и имиджа. На этом этапе прогнозируют ЖЦТ. Если товар абсолютно новый, надо понять, когда появятся конкуренты и когда их влияние станет заметным. Если товар обычный, следует внести характеристики, которые позволят заранее выделить его среди будущих товаров-конкурентов.

Прослезись!

Чисто японская история

Чтобы лучше понять, как работают над новым товаром ведущие зарубежные компании, приведем отрывок из книги Джеймса Пилдича “Путь к покупателю”. В нем рассказывается о двух фирмах, решивших выйти на рынок посудомоечных машин. Одна фирма была английской, другая - японской.

“Первая воспользовалась традиционным подходом. Директор-распорядитель дал указание отделу исследований и разработок создать нужный товар. Начальник отдела отдал распоряжение: провести серию пробных экспериментов с целью выявления достоинств различных растворителей, степени очистки при применении различных распылительных форсунок, наилучшего способа размещения посуды и т. п. К концу года директор уже имел работающий опытный образец машины… Но специалисты службы производства и маркетинга начали предлагать изменения, из-за чего разработка затянулась.

А вот что сделала японская фирма. Во-первых, купила по три штуки каждой из имевшихся на рынке моделей посудомоечных машин. Во-вторых, сформировала рабочие группы:

1. Испытательную из маркетологов и технических специалистов.

2. Дизайнерскую из технологов и производственников.

3. Сбыта из производственников и маркетологов.

4. Полевых испытаний из производственников.

Испытательной группе передали по одному образцу закупленных моделей и поставили задачу: произвести оценку эксплуатационных свойств каждой из них - насколько чисто моет, легко ли пользоваться, сколько времени работает без поломок, чем вызваны поломки? По две оставшиеся штуки каждой модели передали дизайнерской группе, где их разобрали. Одну штуку - чтобы подсчитать количество деталей, оценить стоимость каждой из них и простоту сборки. Вторую - чтобы испытать все детали на долговечность, найти дизайнерские усовершенствования и составить общую картину технологического процесса.

Третья группа занялась изучением служб маркетинга и распределения у конкурентов. Она подсчитала число торговых точек, в которых продавались товары конкурентов, изучила предлагавшуюся ими систему сервиса и степень доступности каждого товара. Полевой группе поручили изучение конкурентов с точки зрения стоимости рабочей силы, сырья, материалов и производительности труда. К концу года японцы еще не разобрались, как жидкость отмывает посуду. Однако у них была конструкция машины, превосходящая конструкции всех конкурентов.

По расчетам, сделанным на основании макета и схемы предполагаемого процесса производства, их посудомоечная машина была на 30% дешевле в изготовлении, чем машины конкурентов. У японцев был готов и план маркетинга, в котором оговаривалось позиционирование изделия относительно товаров конкурентов. Они определили уровень товарных запасов и объем услуг, необходимых для удовлетворения системы распределения. И наконец, у них был готов план строительства нового завода, план подписания контракта с поставщиками и план обучения рабочей силы. Японская компания вышла на рынок на два года раньше английской и отвоевала себе заранее запланированную долю рынка. Фирма с традиционным подходом потеряла деньги и исчезла с рынка.”

Это история из 70-х гг., когда темп разработки новых товаров не был столь высоким, как в наши дни. Сегодня лидеры выбрасывают на потребительский рынок новинки, на разработку которых потрачены месяцы, недели, а то и считанные дни. Тем не менее история показательная. Победитель не стал полагаться на один лишь опыт своих разработчиков и воспользовался куда более надежным средством - существующим потребительским спросом.

Закупленные модели конкурентов сразу вводили японцев в курс дела на новом рынке. Главный критерий для них - требования пользователей (которые воплощались в параметрах существующих моек). Интересно, что рабочие группы состояли из представителей разных отделов, что позволяло все узловые вопросы решать в процессе разработки. Это помогло избежать этапа внутрифирменных согласований, который в средней фирме занимает примерно 70-80% всего времени, уходящего на разработку товара

Этап 6. Пробный маркетинг

Бросить все силы на продвижение новинки, не испытав ее в полевых условиях, значит пойти на серьезный риск. И если иногда кто-то и идет на него, то лишь для того, чтобы сохранить новизну товара подольше. Для уменьшения риска компании испытывают новинку на нескольких типичных сегментах будущего рынка. Под них настраивается весь комплекс маркетинга-микс - на локальной территории действовать надо так же, как впоследствии на всей.

Пробный маркетинг - естественная ступень, прыгать через которую опасно. Пример “На пути прогресса” это подтверждает.

Осторожно, русский потребитель!

На пути прогресса

ГПТП Медтехника в 1999 г. выиграла конкурс на оснащение Службы неотложной помощи Петербурга современными электрокардиографами “Кардио-3” компании Адитон. Каждая районная “неотложка” получила по комплексу, состоящему из самого прибора и компьютера NoteBook. Для будущих пользователей были проведены специальные тренинги, позволившие им освоить данную технику. Однако большинство врачей этих служб так и не ездят на вызовы с легкими и удобными приборами. В чем причина? Оказывается, на пути прогресса встала так называемая “материальная ответственность”. “Что я, сумасшедший, что ли? - говорит один из главврачей. - Эта штуковина стоит почти семьдесят тысяч рублей, а я буду выдавать ее черт знает кому!”

Итак, новый товар преодолел опасную воронку и появился на свет. Вот какие этапы он прошел:

анализ рынка и потребностей;

генерация идей;

отбор и тестирование идей;

экономический и маркетинговый анализ;

разработка и проектирование;

пробный маркетинг.

Товар как средство коммуникации

В одном из определений товар называют посредником между компанией и покупателем. Он привлекает внимание, передает полезную для потребителя информацию, обеспечивает обратную связь, являясь объектом гарантийного обслуживания, заставляет обращаться в компанию по “горячей линии”, чтобы получить консультацию. Товар помогает компании поддерживать длительные отношения с клиентами.

В России распространена практика продажи через ларьки и небольшие магазины хлебобулочных, мясомолочных, кондитерских и других изделий, упакованных так, что определить производителя невозможно. Предприятия упускают возможность без дополнительных рекламных усилий добиться известности среди представителей небогатого, но многочисленного (целевого!) слоя населения.

Так что шампуни, диваны, шоколадные батончики, сметана и кукурузное масло вполне могут заговорить с нами. Какой же язык, какие выразительные средства использует товар, чтобы общаться с покупателями?

Упаковка. Она привлекает внимание. Покупатель видел рекламу и заинтересовался товаром. Но как он узнает его из тысяч товаров, находящихся на полках в супермаркете? Помогает упаковка. Если она броская, узнаваемая, оригинальная, то выполнит трудную задачу - привлечь внимание посетителя. А если посетитель не искал определенный товар, не знал о его существовании? Упаковка призвана выполнить еще одну функцию: продать товар. Дается на это лишь 1,5 секунды - примерно столько внимания уделяет покупатель одному товару, одной упаковке (но подсознание фиксирует все упаковки, находящиеся в поле зрения).

Из всех способов общения товара с потребителем упаковка является самым ярким, настойчивым и эмоциональным средством воздействия.

Услуги тоже упаковываются. Особое, легко узнаваемое оформление закусочных McDonald’s, дорогие интерьеры ресторана “Прага”, комбинезоны в салоне техобслуживания фирмы Volvo, витрины модных бутиков, световые феерии казино - все это упаковки услуг. Их главная цель - привлечь внимание клиента, выделить данный объект среди подобных.

Оформление и дизайн товара. Если задача упаковки - привлечь внимание клиента, то оформление самого товара сигнализирует о его функциональном назначении и качестве. Стильный вид “Lamborgini” не позволит покупателю спутать ее с консервативным “Cadillac”, даже если их цена сопоставима. Модные, ежегодно меняющие свой дизайн часы фирмы Swatch отличаются от престижных часов Rolex.

Внешний вид новинки гениального Стива Джобса и компании Apple компьютера “iMac”, напоминающий изящную цветную игрушку, делает его компьютером XXI в. Лазерные диски оставались круглыми, как грампластинки, но все же по их внешнему виду было ясно, что это - шаг вперед. Дизайн телевизора и магнитофона отличается от дизайна кухонных приспособлений (миксер, чайник, кофемолка), которые, в свою очередь, внешне не похожи на бытовую технику - стиральную машину и холодильник. Внешний вид товара многое говорит покупателю о самом товаре, отвечает на безмолвные вопросы, поддерживая коммуникацию. Иногда внешний вид не менее убедителен, чем… кирпич (см. рубрику “Русский путь”)

Русский путь

Быки, Пароходы и Кирпичи

Олег Кондратьев, двадцатитрехлетний паренек с серьгой в ухе и наколками на руках, возвращается из армии в 1990 г. Ни образования, ни навыков. От нечего делать начинает переделывать купленную обувь по своему вкусу. Постепенно втягивается, открывает небольшую мастерскую по пошиву модных, но недорогих “шузов”. На толстой подошве, стильные, вечные. По 800 -1000 руб. за пару. Названия соответствуют внешнему виду. “Быки” тупоголовы - бодаться с ними не захочется. “Кирпичи” - квадратные, с обрубленным носом - хоть стену из них клади. “Пароходы” с приподнятым округлым носком - вот-вот загудят. Клубная молодежь со всей страны к Олегу валом валит - круто!

(“Директор”, № , 2001 г.)

Оформление и дизайн товара - способ “раннего оповещения”: свой - чужой, модный - немодный, качественный - обычный, престижный - массовый.

Информация. На картонной упаковке, в которой продается 38-граммовый тюбик косметического крема Ворожея, содержится 153 слова: состав крема, способы применения, кому он предназначен, действие крема, срок использования. Также имеются: название и адрес производителя, штрих-код и ГОСТ, которому товар соответствует, трижды повторенный логотип производителя и логосистема самого товара, напечатанная пять раз на пяти полях упаковки. Данная информация почти полностью повторена на тюбике.

Зачем? В магазине покупательнице удобнее прочесть ее на коробке, а дома, если коробку выбросит невнимательный муж, вся информация будет сохранена. Часто товар сопровождается инструкциями, аннотациями, дополнительными рекомендациями, гарантийными обязательствами. Смысл не только в том, чтобы облегчить потребителю использование товара, а и в возможности вступить (а точнее, вступать!) с ним в контакт и - да простит меня за эти слова читатель, - держать его на коротком поводке. Чем полезнее информация, тем чаще пользователь вступает в контакт с производителем. Возможно, в дальнейшем клиенту понадобится что-нибудь еще. Цель любой компании - получить постоянных клиентов, чтобы более легко и дешево, глубоко и полно удовлетворять их запросы.

Информация, прилагаемая к товару - способ ответить на незаданные вопросы невидимого клиента.

Сервис, обслуживание - это способ сопроводить товар живым участием человека. Третий уровень - это добавленный товар, позволяющий общаться с клиентами, выслушивать их вопросы и претензии, поддерживать связь между сущностью товара и породившей его потребностью клиента. Гарантийное обслуживание, бесплатные консультации, “горячая линия” призваны установить с потребителем долгосрочные отношения, сделать его лояльным фирме и продукции. Какой бы яркой ни была упаковка, чтобы форма и дизайн товара ни говорили о нем, сколько бы интересной информации ни прилагалось, - заменить живое общение невозможно. Компания, упускающая шанс обслужить клиента, делает товар “немым” - пожестикулировал, передал послание и все. Как поняли, так и поняли - никакой обратной связи.

Сервис - возможность обратной связи компании и клиента с помощью товара.

Сообщающаяся Ух Технология

Наша компания тоже умеет общаться. Упаковкой будут служить: использование контейнеров для транспортировки с фирменной символикой, пометка оборудования наклейками с торговой маркой и координатами фирмы, замена некоторых элементов оборудования (например, кожуха) на фирменные модели собственного оригинального дизайна, использование для доставки оборудования транспорта компании с фирменной символикой, рабочие комбинезоны с логотипом для установщиков и наладчиков оборудования, создание демонстрационного зала с образцами поставляемого оборудования.

Оформление услуги связано со способами обслуживания клиентов в процессе переговоров и оформления сделок купли-продажи. Использование стандартной, продуманной и срежиссированной процедуры может создать благоприятное впечатление. Использование Интернета, электронной почты подчеркивает современность компании. Стильно оформленный набор удобных и понятных стандартных документов окажет сильное образное воздействие, подчеркнет уважение к клиенту.

Информация, относящаяся к услугам технического характера, должна быть разносторонней. Она интересует не только технических специалистов, но и людей, которые будут заниматься эксплуатацией оборудования, а также бизнесменов и менеджеров. У них у всех разный уровень технической подготовленности, и к ним следует отнестись с уважением. Нельзя допускать, чтобы в информации мог разобраться лишь технический специалист. Каждый комплект документов должен содержать минимум три вида информации.

1) Общедоступная, адресованная руководящему персоналу (информация экономического и делового характера: как увеличить или поддержать машинный ресурс, расходы по эксплуатации и возможности их сокращения, возможности для расширения бизнеса, особенности гарантийного обслуживания, механизм исполнения обязательств). Информация должна быть оформлена эффектно - в виде буклета или цветной брошюры.

2) Документы для рабочих. Они могут быть попроще и подешевле, но обязательно должны быть понятны: с рисунками, пиктограммами, простыми и яркими описаниями и схемами работы. Предварительно подготовленные документы стоит проверить на людях с образованием ниже среднего и лишь потом тиражировать и использовать.

3) Для технических специалистов информация чисто техническая.

Любая информация, любое описание, остающиеся у покупателя, - это реклама компании. Поэтому, если документы выполнены неаккуратно (сэкономили!), если это грязные копии, сделанные на плохой бумаге, они сыграют с компанией злую шутку. Такая документация будет дискредитировать поставщика до тех пор, пока последняя бумага не исчезнет в корзине для мусора. Обслуживание и сервис в сфере услуг - это немного “масло масляное”.

Однако, сопровождая платную услугу бесплатной, насыщая или разбавляя сервисный набор, можно манипулировать своим добавленным товаром. Круглосуточная телефонная линия связи с техническим специалистом, удобный сайт в Интернете, на котором можно получать информацию по нужной проблеме, дополнительные услуги по увеличению машинного ресурса, бесплатные или платные семинары и лекции для клиентов по техническим вопросам - все это может сделать услугу незаменимой для клиента.

Товар - услуга

Напомним, что услуга - это такой же товар, как мыло, жевательная резинка, электрическая лампочка, масляная краска. Но есть и некоторая разница. Услуга нематериальна, неосязаема и невидима. Ее не закуришь, как сигареты “Друг”, не спрячешь в морозилку, как мороженое “Бородино”. Как положить в карман услугу косметолога, как измерить услугу по страхованию, как взвесить устную консультацию юриста? По определению Питера Дойля , “услуга является выгодой, не дающей права собственности на какой-то объект”.

Комплексы “товар - услуга” могут быть разным

фирма продает только товар (небольшая пекарня, пекущая горячий хлеб; хотя сам факт продажи готовой продукции по месту выпечки наводит на мысль о розничной услуге);

фирма продает только услугу (страховая, финансовая, устная консультация; но такие услуги часто сопровождаются брошюрами, памятками, документами, сертификатами и гарантиями, т. е. вполне материальными объектами);

фирма продает товар и сопутствующую услугу (большинство производителей марочных товаров массового спроса);

фирма продает услугу и сопутствующий товар (типографии, дизайнерские бюро, изготовители турбин и прокатных станов, корпусные изделия для космоса и авиации - Уралмаш-заводы, НПО Энергия, Электросила и т. п.).

По словам Теодора Левитта: “Отраслей услуг, как таковых, практически не существует. Услуги предоставляют все. Просто в некоторых отраслях доля предлагаемых услуг выше, чем в других”.

Одна из западных компаний производила горюче-смазочные материалы для строительной техники, которые были несколько дороже, чем у других производителей. Компания поняла, что клиентам требуется не смазка, а оборудование, работающее без перебоя (взгляд потребителя!). Наряду с поставками ГСМ она предложила клиентам обслуживание и ремонт, гарантируя длительную работу оборудования без поломок, быстрое устранение неполадок. Вскоре компания стала лидером по продаже ГСМ(!) в данном секторе рынка, имея самые высокие цены и самую высокую маржу прибыли.

Что плохого в услугах

Неосязаемость. Невозможно предоставить стандартный образец услуги, трудно ее продемонстрировать, защитить патентом. Высказанная консультантом рекламная идея будет использована клиентом без особых шансов на сохранение приоритета автора. Лишь превратив ее в рекламную продукцию, автор может рассчитывать на защиту.

Услуги просто не видно. Есть два пути подтвердить класс и качество услуги: заручиться свидетельствами клиентов или разработать осязаемую составляющую услуги (реклама торговой марки, внешний вид помещений, используемого оборудования, форменной одежды персонала).

Неразделимость услуги и потребления. В примерочной кабине покупатель и продавец священнодействуют вместе. Контроль качества услуги в данных условиях затруднен. Поэтому главным условием повышения качества взаимодействия продавца услуги и клиента является обучение персонала.

Разнородность. Так как качество услуги зависит от требований конкретного клиента и конкретного представителя компании, обеспечить ее однородность невозможно. Трудно ввести единые критерии и организовать эффективный контроль качества. Проще, когда услуга сопровождается продуктом, как в закусочных McDonald’s. В них стандартизировано производство продуктов питания, что помогает регламентировать производственный цикл. Повышение однородности услуг достигается также отбором и обучением персонала. Если однородность недостижима, то требование индивидуальности должно стать не минусом, а плюсом. И обучать персонал следует именно индивидуальному подходу (например, в дорогом ресторане, отеле, при выборе дорогих автомобилей).

Несохраняемость. Услуги невозможно хранить на складе и накапливать, чтобы сбалансировать периоды спада и взлета продаж. Это заставляет повышать цены на услуги, что не нравится клиентам, считающим практически любые цены на услуги необоснованными. Для смягчения данного фактора можно использовать систему предварительных заказов, стимулирование спроса в периоды спада, комфортные условия ожидания в период больших очередей.

Отсутствие прав собственности. Ни фирмы, ни клиенты не владеют услугой. Первые владеют правом ее оказать, а вторые - правом пользоваться ее результатом, но сама она не принадлежит никому. Производитель как бы сдает ее в аренду пользователю. Это порождает недоверие. Компенсировать отсутствие права собственности можно, только повышая значимость услуги в глазах клиентов. Так создаются клубы друзей и постоянных клиентов, где можно пользоваться набором эксклюзивных благ. Кто-то стимулирует постоянных клиентов специальными фирменными карточками и удостоверениями, обеспечивающими не только скидки, но и определенный престиж.

Услуги в России

В России приоритетность производства, обозначившаяся в последний год, объясняется как раз тем, что в начале рыночных реформ услуги развивались быстрее. Возник перекос, который и устраняется. Конечно, соотношение производства и услуг в России будет иным, чем в передовых капиталистических странах. Но чем будет больше акцента на услуги, тем лучше наша экономика сможет конкурировать с зарубежной. Требования потребителей к качеству неуклонно растут, поэтому оно должно улучшаться.

Качество услуг

Серьезной задачей является установление количественных критериев качества, так как только они поддаются контролю менеджера. Из чего складывается качество услуг химчистки? Из качества самой чистки, своевременности выполнения заказа и внимательности приемщика. Время измеряемо. Качество чистки можно оценить как производную точности соблюдения технологического процесса - чистки, сушки и глажения. А как количественно оценить качество работы приемщика? Количеством недовольных клиентов, количеством улаженных конфликтов? И если общий уровень обслуживания еще может быть оценен клиентами, то как оценить отдельные составляющие услуги?

Задачу создания критериев оценки нестандартной деятельности в сфере услуг и должен решать менеджер.

А сами потребители в ходе одного исследования сформулировали целых десять критериев оценки качества услуг.

Критерии потребителей

Надежность. Надежность услуги плавно вытекает из надежности фирмы и столь же плавно перетекает обратно. Границы не видно. Поверили мы в Леню Голубкова, и на тебе - фирма МММ оказалась для нас надежнее друзей, предупреждавших об опасности. В долгосрочном плане надежность фирмы и услуги проверяется повторяемостью потребления. Однажды клиента обмануть можно, дважды - труднее. Поддержание качества, имиджа и ожидаемого клиентами уровня услуги - прямой путь к надежности.

Доступность. В России особенно чувствительны к данному критерию. Прежде все необходимые услуги нам были малодоступны. Очереди за справками, очереди в поликлиниках, в магазинах, в парикмахерской воспитали в нас восприимчивость к данному фактору. И когда сегодня посетители некоторых дорогих салонов и магазинов подвергаются дискриминации из-за невысоких доходов, их владельцы допускают маркетинговую ошибку. Доходные группы перемешаются, а память о бездушии создаст устойчивый негативный стереотип.

Репутация. Этот критерий, как отмечалось, почти совпадает с критерием надежности. Хотя и компании с высокой репутацией могут оказывать услуги невысокого качества. Так, часть строительных компаний, желая увеличить прибыль, самостоятельно занялась продажами. Эти компании плохо работают с конечным потребителем, им не предоставить столь же широкого спектра услуг, какой предоставляют профессиональные риэлтеры. Репутация компаний страдает.

Безопасность. Отнюдь не все потребители горят желанием взять кредит под залог собственной квартиры, застраховать жизнь в австрийской фирме Фортуна, подкраситься с использованием новейшего препарата. Может, поэтому индустрия народного целительства развивается медленно: к полезным препаратам существует настороженное отношение.

Понимание потребностей. Почтовая услуга или услуга муниципального транспорта требует одной степени понимания потребителя, а услуга психоаналитика или консультанта по маркетингу - совершенно иной. Услуга в промышленной сфере подразумевает хорошее понимание проблем покупателя, сути его бизнеса со стороны поставщика. И чем оно глубже, тем лучше поставщик удовлетворит требования покупателя.

Отзывчивость персонала. Многие компании имеют хорошо обученный, хорошо подготовленный персонал. Этому способствует быстрое развитие консалтингового бизнеса. Но зачастую обслуживание осуществляется механически - с искусственной вежливостью и деланной улыбкой. Охотно или неохотно компания оказывает услуги? - Вот в чем вопрос.

Компетенция. В косметическом салоне “Влада” принято такое правило: каждый парикмахер получает возможность специализироваться на том, что у него лучше получается. А “в наказание” он обязуется в существующем при салоне институте причесок обучать других парикмахеров. Это заставляет мастеров больше узнавать, учиться самим и способствует повышению их компетентности.

Вежливость. Один крупный российский торговец косметикой сравнивал две российские компании с разной корпоративной культурой. В одной, по его словам, “всегда предложат чашечку кофе, побеседуют о жизни”, а в другой можно услышать: “Эй, мужчина, не заходите без разрешения. Вы что, не видите, что я занята!”. Догадайтесь, кому отдано сердце (да и деньги!) этого преуспевающего бизнесмена.

Информирование. Насколько потребители осведомлены об услугах компании, понимают их суть и значение для себя, - от этого зависит желание воспользоваться услугами. Но многие предпочитают экономить на рекламе.

Имидж. Внешний вид помещений, сотрудников, оборудования добавляет к услугам материальный ингредиент. Чем привлекательней образ, тем легче создать ощущение, что вы предоставляете услуги высокого класса. Не зря российские банки и финансовые компании всегда начинали с оформления офисов.

Его негативный опыт

Потребитель может быть удовлетворен каждым из критериев в отдельности и не удовлетворен услугой в целом. Например, качество услуги оказалось не соответствующим ожиданиям, обещаниям рекламы или похвалам знакомых. Разрыв между ожиданиями потребителей и реальным удовлетворением от услуги - грозная опасность на пути к успеху. Негативный опыт относится к категории наиболее сильных впечатлений человека. Знание об услуге на уровне информации, пусть даже негативной, - лишь один из сигналов о возможной опасности - весьма слабый.

Удовлетворенность услугой - положительный и поэтому тоже не сильный сигнал - такой результат и ожидался потребителем. Но, если услуга не понравилась, она вызывает целую бурю эмоций: обманули, потерял деньги, какой я дурак, какие они нахалы, надо предупредить знакомых, ну, я им покажу! По статистике, обманутый потребитель (которого, возможно, никто обманывать и не собирался) расскажет об этом десяти и более знакомым, в то время как довольный - только двум-трем.

Разрыв между ожиданиями потребителей и воспринимаемым качеством услуги может вызываться разными причинами.

Во-первых, компания может неправильно оценить эти ожидания.

Во-вторых, у компании может существовать ложное представление о допустимом качестве услуг. Так, владелец одной типографии обратился в свой банк за мизерным кредитом в $5 тыс. и выяснил, что ему придется предоставить для этого более сорока различных документов, хотя он много лет обслуживался в данном банке, имел прогнозируемый доход, вовремя платил по счетам. То есть банк недооценивает требования клиентов.

В-третьих, теоретически качество разработанной услуги может быть высоким, но на деле оказаться низким. Причина - неподготовленный или незаинтересованный персонал. После кризиса наметилась очевидная тенденция к снижению качества услуг российских компаний. Уменьшились зарплаты, что, в свою очередь, привело к снижению энтузиазма и ответственности работников. Во многих магазинах, где раньше работникам “советской школы обслуживания” ничего не светило, их после кризиса приняли на работу. Результат: вернулись обвесы и хамство.

В-четвертых, плохая реклама. “У нас самые низкие цены”, “В нашем магазине скидки на товары 30%”, “Лучше товаров, чем у нас, вы не найдете” - таких обращений тысячи. И хотя относительная эффективность этих беззубых посулов низка, они всегда соберут урожай из наивных и доверчивых простачков. (Лучше удостовериться, что реклама создает именно то впечатление, оперирует именно теми фактами, которые соответствуют самой услуге.)

Итак, чтобы ценность услуги соответствовала ожиданиям будущих потребителей, необходимо:

Знать эти ожидания, создать услугу, им соответствующую, правдиво и убедительно рассказать о ней в рекламе и постараться превзойти эти ожидания.

Быстрые официанты

Если в дорогом ресторане заставить официанта быстрее обслуживать посетителей, повара - быстрее готовить, а метрдотеля - следить в основном за максимальной заполняемостью столиков, то, видимо, эффективность их труда возрастет. Однако качество обслуживания снизится. Наоборот, повышение комфорта для посетителей футбольных матчей, в принципе, даст возможность повысить удовлетворенность услугами стадиона более состоятельной категории болельщиков, но приведет к снижению посещаемости из-за возросшей стоимости билетов.

Производительность и качество зачастую находятся на разных полюсах. Повышать одно, не снижая другого, можно тремя способами: разделить деятельность по степени контакта с потребителями, ввести конвейерный подход к обслуживанию, повысить степень участия клиента в процессе обслуживания.

Выше говорилось, что одни услуги предполагают высокую степень контакта с потребителем, а другие - низкую. Но чаще услуга - это комплекс из нескольких составляющих. Приемщик в химчистке действует в тесном контакте с клиентом. Здесь важно внимание к разным нюансам, поэтому спешка исключается и стандартизация невозможна. А вот работа оператора оборудования для чистки может быть четко регламентирована и требованиями технологического процесса, и наиболее рациональным набором, и скоростью собственных движений.

Следует разделить услугу на этапы, а затем там, где требуется качество обслуживания, повышать его, а там, где возможно повышение производительности, заняться именно ей. Конвейерный подход применяется в закусочных McDonald’s и в фирме Coca-Cola, устанавливающей уличные автоматы для продажи напитков. Секции самообслуживания в магазинах - это тоже элемент конвейерного подхода. Но наилучшие возможности открывает Интернет. Взаимодействие с потребителями в режиме оn-line легко позволяет достигнуть максимальной автоматизации при абсолютной индивидуальности требований.

Приглашение клиента к активному участию в процессе обслуживания - материя тонкая. Хитрость в том, что клиент должен воспринимать свое участие как дополнительную услугу, новую сервисную возможность. Не случайно на Западе распространены прачечные самообслуживания. Дело не столько в экономии денег, сколько в потребности некоторых клиентов общаться. Следует тщательно протестировать подобные инновации на целевых клиентах, представить их именно как преимущества и лишь потом вводить.

50% успешности услуги.Это сотрудник, желающий оказать ее по высшему разряду.Попытка влиять на таких работников с помощью жесткого контроля, угроз увольнения будет безуспешной. Расчет на то, что в условиях российской безработицы и низкого уровня жизни люди будут стремиться поддерживать высокий уровень обслуживания за маленькие деньги, ошибочен. Если уж услуга неосязаема, то как различить видимость хорошей услуги и саму хорошую услугу? Единственным способом влиять на сотрудников является мотивация (см. рис. 10).

Рис. 10. Управление мотивацией

Мотивированный сотрудник окажет услуги более высокого качества, что приведет к лучшей их оценке потребителями и, следовательно, к увеличению числа последних. Это, в свою очередь, приведет к большей удовлетворенности сотрудников своей работой и к еще лучшей мотивации.ъ

**Отличительное качество услуги**

Фирма Офис СПб, торгующая канцелярскими товарами по каталогам, создала марку обслуживания корпоративных клиентов Конторинг. 15 компаний, занимающихся доставкой продукции конкретным клиентам под данной маркой, обеспечивают им идентичный сервис, работают на одинаковых условиях, пользуются однотипными документами и каталогами. Это облегчает конечному пользователю выбор поставщика, так как марка гарантирует надежность, стабильность, одинаковые цены.

Создание отличительного преимущества в сфере услуг дело не простое. Как, например, клиенту отличить аудиторские услуги одной компании от услуг другой? Та же торговля по каталогам была когда-то новинкой, но запатентовать ее было невозможно, и вот уже создана и десятки лет существует целая индустрия. И поиск отличительного преимущества уже ведется в рамках этой индустрии. Как в дорогом отеле обеспечить суперобслуживание капризного и склочного по характеру клиента? Как отличить, где скандалист-клиент и где - недоработка сотрудника? Можно ли в таких обстоятельствах создать устойчивый имидж торговой марки, и можно ли ему во всех случаях соответствовать?

Некоторые простые выводы

Товар - это удовлетворение одной из потребностей потребителей с некоторым плюсом.

У товара не так много шансов оказаться успешным в долгосрочной перспективе.

Товар - нечто более сложное, чем кажется на первый взгляд.

Сложность товара порождает опасность “заблудиться” на его уровнях, но и предоставляет много возможностей выделить его среди других товаров.

Новинка может быть не товаром, а попыткой создать успешный товар, а ее неудача - лишь одним из этапов эмпирического поиска будущего успеха.

Товар нуждается в поддержке компании почти на всех стадиях разработки и жизненного цикла.

Все рекомендуемые в данной главе действия и методы анализа, а также все остальные направления маркетинговой деятельности компании - не что иное, как попытка приблизить вероятность успеха товара, генетически равную 20%, к более высоким показателям. Cловом, необходимо бежать очень быстро, чтобы стоять на одном месте, и работать много больше, чтобы заработать столько же.