**Министерство общего и профессионального образования РФ**

Хабаровская государственная академия экономики и права

Кафедра экономики предприятия и менеджмента

Курсовая работа  
по менеджменту

**Маркетинг в управлении**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Выполнила:** |
|  | студентка 4го курса заочного отделения |
|  | Якубович Т.А. |
|  | № студ. билета 931023 |
|  |  |
|  | **Проверил:** |
|  |  |
|  |  |

**Хабаровск 1998**

**Содержание**

Введение. 3

1. Понятие маркетинга. 5

2. Методы маркетинга. 6

2.1. Метод ориентации на продукт, изделие, услугу. 6

2.2. Метод ориентации на потребителя. 8

2.3. Интегрированный маркетинг 8

2.4. Как управлять маркетингом. 8

2.5. Маркетинг открытых систем 8

3. Завоевание своей собственной ниши рынка. 8

3.1. Маркетинг, ориентированный на горизонтальную нишу рынка. 8

3.2. Новый потребитель. Классификация VALS. 8

Заключение 8

Список литературы. 8

# Введение.

Французский экономист Д. Сэй еще в эпоху промышленной революции так сформулировал основное правило в управлении производством: "Нужно снижать издержки производства, с тем чтобы увеличить прибыль". Совет этот действительно является мудрым в тех условиях, когда отрасли промышленности, рынки и ассортимент выпускаемой продукции остаются стабильными. Но сегодня, в быстро меняющемся мире, данное правило уже не является столь же разумным, как раньше.

В эру постиндустриального общества, в условиях информационного взрыва компании должны уделять таким сферам, как реализация и сбыт продукции, увеличению доходов и улучшению своего финансового состояния куда больше внимания, чем собственно управлению производством, с целью снижения издержек.

Компании, оперирующие на стабильном рынке, в отраслях, не подверженных быстрым переменам, обычно боролись за свою, вполне определенную долю рынка. А сами рынки обычно росли постольку, поскольку возрастала численность населения. И здесь классической рыночной стратегией фирмы было увеличение своей доли на намеченном рынке за счет снижения цен и издержек производства своей продукции. Доля рынка, контролируемая данной фирмой, в этих условиях не могла быть очень большой. Отчасти и потому, что любая монополия рассматривалась обществом как зло, и правительство считало, что конкуренция необходима, чтобы сделать цены на товары приемлемыми для потребителей.

Сегодня же, если вы ищете пути увеличения прибыли только за счет снижения издержек производства, вы рано или поздно выбываете из бизнеса. Очень скоро вы убедитесь, что при всем воображении, используя все свои творческие способности, вы не сможете уменьшить уровень производственных расходов в своей компании ниже определенного предела. Вместе с тем если вы обратите свой взор в другую сторону и начнете искать пути увеличения доходов вашей компании, увеличения ее объема продаж, то возможности для вас открываются поистине безграничные.

В информационную эру, когда нужды и запросы потребителей быстро распространяются по всему свету, когда они становятся чрезвычайно индивидуализированными, когда сами рынки становятся очень разнообразными по своей структуре, делайте ставку на увеличение доходов, а не на снижение издержек (хотя вещи эти взаимосвязаны).

Никогда ранее мы не оказывались в такой ситуации, как сейчас. Все рынки разделены на множество сегментов. Специализация достигла такого уровня, что остается очень мало пространства между двумя смежными сегментами одного и того же рынка. Вот почему маркетинг в информационную, постиндустриальную эру представляет собой целый мир, переполненный для знающего человека неограниченными возможностями по увеличению объемов продаж.

Что же является самым главным сегодня для множества новых мелких в средних компаний, которые не так давно сами были мелкими, для многочисленных предпринимательских подразделений в совместных предприятиях крупных фирм?

Это вовсе не забота о снижении издержек производства и цен на свою продукцию, с тем чтобы дать потребителю подешевле товар прежнего качества.

Это способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества, чем прежде, или обладающего какими-то новыми свойствами, чем ранее, и притом за ту же цену, при тех же издержках производства.

В индустриальную эру экономическая эффективность производства, равно как и умение изготовить какое-то изделие, ценилась высоко. Эти факторы сегодня также не утратили своего значения. Но появились и новые, играющие все более и более важную роль. Скажите на милость, зачем выпускать продукцию, добиваясь при этом 100%-ной эффективности, если потребители просто не желают ее приобретать? Ваша фирма будет действовать куда более эффективно, если вообще прекратит выпуск такой продукции. Если сегодня вы вздумаете, как в старые добрые времена, предложить на рынке потребителю давным-давно известный товар, даже по баснословно низкой цене, все равно вас рано или поздно вышибут с рынка более пронырливые конкуренты. Причем вышибут без особых для себя хлопот, просто немного улучшив некоторые параметры в изделии, аналогичном тому, что предложили вы.

Сегодня, даже оперируя в условиях относительно стабильного рынка, выпуская давным-давно известные изделия, традиционные, товары, нужно заботиться не только о снижении цен, но и о повышении качества, об улучшении хотя бы некоторых потребительских свойств своей продукции. Причем надо заранее знать, какие именно свойства волнуют потребителя в первую очередь. Для этого, собственно, и нужен маркетинг.

В данной работе сделана попытка проанализировать основные направления деятельности фирмы в области маркетинга в современных условиях конкурентной борьбы на примере зарубежных компаний. Выбор для анализа именно зарубежных компаний обусловлен тем, что в зарубежных странах рыночные отношения существуют на протяжении длительного времени, и схема функционирования рыночных отношений более ясна, нежели в современных российских условиях.

# 1. Понятие маркетинга.

Дадим определение маркетинга, которое будет использовано в данной работе. Маркетинг (от англ. market – рынок) - система управления деятельностью фирмы по разработке, производству и сбыту товаров на основе изучения рынка и в интересах получения прибыли.

Вот небольшой пример. Компания "Ball Transfer Systems" (в Питсбурге) - небольшая компания, которая стремилась получить небольшую долю относительно стабильного рынка шарнирных передач для конвейеров. Руководство компании в стремлении добиться успеха придерживалось незамысловатой рыночной стратегии: продавать продукцию самого высокого качества по минимально возможной цене. Прежде всего президент фирмы просмотрел стандартный классификатор промышленных предприятий США и специальный каталог, с тем чтобы просто выяснить, сколько конкурентов его фирма встретит на данном рынке. Затем компания разработала автоматизированный сборочный агрегат, чтобы сократить до минимума издержки на заработную плату, и начала продавать, продавать, продавать…. Несколько месяцев спустя компания немного модифицировала свое изделие. Были разработаны, в частности, держатели с самонарезающейся резьбой, автоматизированный привод. В итоге шарнирную передачу мог теперь установить на конвейере всего один человек, а не два, как ранее, и вдвое быстрее. За счет этого нововведения, сэкономив потребителю время и средства, "Ball Transfer Systems" создала продукт, имеющий для потребителя гораздо большую ценность в сравнении с аналогами, причем по самым важным компонентам. Естественно, что доля рынка компании начала быстро возрастать. Тем не менее руководство компании отнюдь не удовлетворилось достигнутым. Оно прекрасно понимало что, если фирма позволит себе передышку в нововведениях, в совершенствовании своего изделия хотя бы в минуту, конкуренты начнут наступать на пятки и сжимать только что полученную долю рынка.

Осуществляя тактику постоянных улучшений даже давно известных изделий, можно обеспечить себе неуклонный рост дола рынка, объемов продаж в доходов.

Незначительные улучшения в продукте могут принимать форму не только каких-то конструкционных усовершенствований или инженерных разработок. Это могут быть и разного рода дополнительные услуги, предлагаемые потребителю при реализации изделия, или сочетание двух изделий для удобства пользователя. Например, продажа тем, кто занимается аэробикой, скакалок вместе с лентой для волос. Ряд компаний США по продаже недвижимости предлагают своим клиентам дополнительные услуги по страхованию наиболее дорогостоящих элементов жилых домов (крыши, отопительной системы и системы для нагрева воды) в течение первого года эксплуатации после покупки дома. Программное обеспечение для ЭВМ часто предлагается клиенту вместе с возможностью бесплатно позвонить фирме из любого города страны, чтобы сделать заказ или получше разузнать о предлагаемом товаре, а также обратиться к фирме за консультацией во всех случаях, когда у пользователя возникли затруднения в работе с компьютером по приобретенной программе.

Но помните: если вы планируете выйти на рынок с традиционным и хорошо известным изделием или с видом услуг, осуществив в них какие-то усовершенствования с целью повышения своей конкурентоспособности, вам с самого начала нужно знать, какого рода изменения надо произвести, насколько глубокими они должны быть и как быстро осуществляться.

Вам предстоит также получить стратегическое обоснование своих действий, то есть оценить перспективы работы на данный рынок и выяснить, какого рода изменения в данном изделии ждет потребитель. При любого рода изменениях в изделии вам предстоит еще работать с вашим потребителем, воспитывать его путем соответствующей рекламы, разъяснения того, что .потребитель выиграет от тех или иных новшеств, поощрения специальными призами или премиями тех, кто первым решился купить ваш продукт или сделать самый крупный заказ. Разработка целого комплекса мероприятий подобного рода - все это также является составной частью современного маркетинга.

Маркетинг развивается так же, как и другие сферы хозяйственной деятельности. В индустриальную эру применялись два вида, два метода маркетинга:

* маркетинг, ориентированный на продукт, на изделие или услугу;
* маркетинг, ориентированный на потребителя, на особую клиентуру.

С момента своего появления оба эти вида маркетинга были связаны с известной долей риска для производителя. Риск этот есть и сегодня.

Но риск этот с лихвой оправдывается, если вам удастся в вашей рыночной стратегии соединить два вида маркетинга в одно целое. Каждый из этих методов маркетинга нацелен на один из двух основных компонентов, обеспечивающих компании рост доходов в современных условиях: это продукт и его потребитель.

# 2. Методы маркетинга.

## 2.1. Метод ориентации на продукт, изделие, услугу.

Если вы изготовили прекрасный продукт или можете оказывать превосходнейший по качеству вид услуг, то можете считать, что сделали свою работу наполовину, но не более того.

Процесс внедрения нововведения можно считать завершенным только в том случае, когда кто-то другой, за пределами вашей фирмы, высоко оценит сделанное вами, посчитает изготовленный товар или услугу ценной и значимой для своих нужд. Такое отношение к вашей работе может проявиться только в том, что этот кто-то купит изделие вашей фирмы. Но купить можно только то, о чем, по крайней мере, знаешь, только то, в чем разбираешься, чьи достоинства тебе известны, только то, что ты знаешь, как можно применить или использовать, только то, от чего ты получишь удовлетворение, сможешь отблагодарить самого себя.

Помните: чем новее, технически совершеннее ваше детище, чем больше нововведение, заложенное в нем, тем большему риску вы подвергаете себя, продавая свое изделие.

Помните: что выпуск принципиально нового изделия, не имеющего близких аналогов, требует принципиально нового подхода к маркетингу.

В этом заключается сегодня одна из самых главных проблем для обеспечения конкурентоспособности вашей фирмы. И когда вы попробуете рынок, хлебнете, что это такое, вы узнаете не только, что собой представляет ваше изделие. Вы узнаете, каким образом техническое нововведение должно дополняться еще нововведениями в области маркетинга. Так, для нового вида изделий совершенно непригодными оказываются все подготовленные ранее обследования рынка. Ведь очень трудно узнать у людей, сколь страстно они желают покупать то, чего никогда прежде не видели и в чем до сих пор не нуждались. К примеру, компания 3М после множества внутренних передряг разработала, изготовила и начала реализовывать продукт "Post it notes" (представляющий собой пачку листков для заметок), снабженных на одной стороне сверху тонкой полоской клея. Эти листки удобно крепить на любую поверхность (вещь полезная в конторском труде). Но по-настоящему оценить этот продукт потребитель может, только открыв пачку небольших листков бумаги. Только тогда он поймет, что уже буквально не сможет жить без них.

Корпорация "Dupont", как и большинство крупных компаний индустриальной эры, также придерживается в маркетинге концепции, ориентированной на новое изделие. В течение 25 лет, затратив 700'000'000 долларов, она разрабатывала "кевлар", волокно прочнее стали и обладающее в то же время большей гибкостью. И только создав этот замечательный продукт, от которого все потребители по идее должны были быть без ума, компания занялась поиском заказчиков, определением путей того, как игле можно его использовать. Руководство компании искренне верило, что такой их подход, базирующийся на крупных инвестициях и технологических прорывах, нацеленный на длительную перспективу, позволит компании преуспеть в конкурентной борьбе и занять видное положение на рынке. В начале 80-х годов, однако, председатель правления "Dupont" Ричард Хекерт подумал, что может быть и другой путь для достижения такой цели. Он назначил группу экспертов, которые занялись поиском в университетах и в промышленности по всему миру идей о том, как лучше организовать маркетинг. Из подготовленного группой исследования родился документ руководства "Dupont", озаглавленный "Стратегический маркетинг", в котором второй вид маркетинга, ориентированного на потребителя, был признан более важным.

Узин Смит, руководитель проекта по международному маркетингу для "кевлара", говорит: "Мы привыкли изобретать изделие, которое считаем превосходным, и взывать: "Эй, вот оно! Весь мир, спешите покупать!" Другими словами, мы привыкли говорить людям: "Вот наш ответ. Какие будут вопросы?" Теперь же мы говорим: "Дорогой потребитель, в чем вы нуждаетесь?" Мы теперь делаем то, что мы можем продать. Стратегический маркетинг позволяет людям работать в тесном контакте с потребителем, привносить его запросы и нужды в существующую в "Dupont" систему управления. Подход, применяемый в рамках стратегического маркетинга, позволяет нашим специалистам по маркетингу работать с управляющими фирмы в одной упряжке, как одна команда".

"Данный подход помог нам и с "кевларом". Когда мы уже имели на руках продукт, наше обращение к потребителям: "Что желаете, чего угодно?" – означало радикальную перемену тона общения и целиком изменило отношение к нам на рынке. Такой подход самым непосредственным образом проявился и на производстве".

В век информации для крупных фирм ключевое значение имеет не просто разработка принципиально нового изделия, а создание такого продукта или вида услуг, которые положили бы начало формированию новой отрасли промышленности. Только в этом случае компания может рассчитывать на приемлемый уровень издержек производства и снижение степени риска.

Только в этом случае первый вид маркетинга, ориентированный на продукт, будет оправдан.

И все же если вы решитесь на использование такого метода маркетинга в рамках уже сформированной отрасли, сложившегося рынка, то, прежде чем нести связанные с производством расходы, заниматься поиском конторского помещения, убедитесь, пожалуйста, есть ли хотя бы несколько потребителей на рынке, желающих приобрести то, что вы изготовите.

Вы сможете уменьшить риск, прежде всего тем, что убедитесь в том, что ваше производство увеличивает объемы продаж. Вы можете тогда создавать фирму, раз уже у вас появилась первая наличность. Попробовать воду, окунуться в рыночную стихию в индустриальную эру было куда более сложным делом, так как требовались крупные капиталовложения, для того чтобы разработать, изготовить и складировать какое-либо изделие. Но сегодня вашим "изделием" могут стать услуги и информация, которые, как вы думаете, можно будет продать. И для этого вовсе потребуются крупные первоначальные инвестиции. Вы только понесете расходы, связанные с реализацией вашей продукции (услуг или информации), которые не идут ни в какое сравнение с вашими собственными усилиями по ее "выпуску".

Робин Дойч из Вашингтона (округ Колумбия) сама не могла ни петь, ни играть на каких-либо инструментах. Но она все-таки нашла способ выступать вместе с местными рок-группами, о чем, кстати, долгое время мечтала. Она изучила язык символов для глухонемых и стала предлагать свои услуги по переводу текстов песен рок-музыкантов для глухонемой части аудитории во время концертов. "Это вовсе не было вызвано тем, что глухонемые каким-либо образом выражали свои требования о переводе рок-концертов на язык символов,- рассказывает Робин.- Но когда я начала делать это для них, то им очень понравилось. Весь мир стал вращаться вокруг меня… в сущности, я создала спрос из ничего".

## 2.2. Метод ориентации на потребителя.

Небольшие компании могут предпочитать второй метод маркетинга первому. Куда удобнее поставлять то, что заведомо будет куплено. Но тот, кто ориентируется только на запросы потребителя, тоже рискует.

Помните: если вы нашли потребителей, но у вас нет продукта, который ему нужен, также можете считать свою работу сделанной лишь наполовину, и не более.

Самая важная вещь, которую вы должны знать, если планируете использовать второй метод маркетинга, ориентированный на потребителя – это то, что покупают потребители. Не что продается или может быть продано на рынке, а именно то, что покупают отдельные потребители.

Знания, информация о рынке в целом у вас всегда не из первых рук. Обычно это статистические отчеты и сборники. Или какие-то специальные исследования, проведенные экспертами по чьей-либо просьбе.

Вы же должны всегда знать запросы в чаяния потребителей только из первых рук, встречаясь лицом к лицу с вашими клиентами, каждый из которых – неповторимая личность, со своими собственными, только ему присущими чертами характера, темпераментом, вкусами, привычками и т.п.

Только таким способом вы сможете открыть для себя, чего же, собственно, хотят приобрести потребители. Только таким путем вы сможете доставить потребителю то, чего он ждет, и что сможет оцепить по заслугам.

В рамках традиционного мышления применительно к маркетингу считается, что для качественного изучения; рынка, прежде всего, надлежит нанять консультанта по маркетингу, провести множество разного рода обследований и привнести маркетинг в центр вашей хозяйственной деятельности. Очень немногие мелкие и средние компании располагают достаточными ресурсами, чтобы осуществить все это таким способом. И они не могут себе позволить при этом ошибиться. В противоположность такому подходу, существует другая стратегия проведения маркетинга, ориентированного на потребителя, которая во многих случаях оказывается куда более продуктивной, чем традиционный подход.

Эта стратегия в маркетинге включает в себя ряд по-домашнему неброских на первый взгляд видов деятельности, таких, как разговоры с людьми, хождение по торговым выставкам и шоу, посещение публичной библиотеки, привлечение на работу к себе на фирму кого-либо, кто прекрасно разбирается именно в той сфере, которой правление вашей фирмы более всего интересуется.

Ирвин Шелингер, главный руководитель корпорации "Graham Field" (в Хоппедже, шт. Нью-Йорк), за свою жизнь основал две преуспевающие фирмы по производству медицинского оборудования. Первая его компания - "Sergiocot" - возникла как непосредственный результат маркетинга, ориентированного на потребителя. Шелингер рассказывает: "Я 6 месяцев работал в качестве добровольца в медицинском центре больницы "Monte-fiore", что находится в Бронксе. Я все время старался увидеть и понять, в чем мы нуждаемся, какого рода изделие можно поставить на поток, и нашел одно. Мы разработали систему для индикации при стерилизации инструмента. Ничего похожего на рынке не было. Наша фирма выросла практически с нуля до компании с оборотом 25'000'000 долларов. Затем мы ее продали более крупной фирме". Сегодня вторая компания, созданная Ирвином, все еще выпускает изделия, которые пользуются спросом у потребителей. Все их электронное диагностическое оборудование поступает заказчикам с отпечатанным на продукте телефонным номером, по которому любой потребитель может незамедлительно сообщить фирме о любых своих пожеланиях, обратиться с вопросом: "А не могли бы вы сделать?". "Пару лет тому назад, – рассказывает Ирвин, – зима выдалась особенно холодная. Мы тогда получили несколько звонков от медсестер, работающих в приемном покое больниц. Они в один голос просили: "Хотим, чтобы ваши термометры имели бы шкалу, позволяющую измерять более низкую температуру у человека, чем обычно. В эти столь холодные зимы к нам поступают бездомные, у которых температура опускается до 80 градусов" (по шкале Фаренгейта). Что ж, теперь мы выпускаем термометры, позволяющие определять температуру тела даже у окоченевших людей".

Если вы придерживаетесь маркетинга, ориентированного на потребителя, не следует уж слишком заботиться о том, что бы обязательно получить заключение технической экспертизы относительно того, что надо и не надо производить, в чем нуждаются люди.

Настоящий эксперт в своей области всегда ограничен, всегда узкий специалист. Над ним всегда довлеют его базовые знания, образование и подготовка. Специалист часто стиснут рамками доминирующих стандартов, он стремится не допустить отклонения от общепринятых норм в своем анализе. Люди же вне рамок узкой специализации никогда не боятся быть новаторами. Они более свободны в своих мыслях и поступках, чтобы осуществить действительно радикальное и значимое нововведение.

Существует еще один вид или метод маркетинга, менее рискованный, чем два других, то есть маркетинг, ориентированный на продукт или на потребителя.

Вы сможете уменьшить риск для своей фирмы, если начнете применять оба метода одновременно, соедините маркетинг, ориентированный на новый продукт, и маркетинг, ориентированный на потребителя.

Стратегия, которая направлена на создание и продукта, и его потребителя, куда лучше, чем попытка разрешить извечный вопрос: что появилось раньше - курица или яйцо. Такой вид маркетинга, стратегию, ориентированную и на продукт, и на потребителя, на всемерное снижение риска для фирмы, называется интегрированными маркетингом.

## 2.3. Интегрированный маркетинг

Одной из самых серьезных ошибок менеджмента эпохи индустриальной эры был поиск первопричины совсем не там, где надо. Со времен Исаака Ньютона наука учит, нас, что если, что-то случилось, то обязательно должна быть причина, почему это случилось. Причина предшествует следствию, результату. Для управляющих это означало, что если нужно получить определенный результат, то перво-наперво нужно найти причину, благодаря которой этот результат будет достигнут. Предполагалось при; этом, что вы в точности можете знать, что это за причина (или причины). Короче, заранее знать, что и как.

Следуя этой логике, в рамках маркетинга ориентированного на продукт, для вас совершенно очевидным является, что вы не можете продавать то, чего у вас пока нет. Каким же еще образом потребитель может узнать, что вы, собственно, продаете? Все это в конечном счете выливается в огромные капиталовложения, в огромные затраты времени и средств, прежде чем вы сможете начать продвижение на рынке вашего распрекрасного изделия. При этом вы полагаете, что все это время определенно знаете, чего, собственно, хотят и в чем нуждаются потребители. Даже если сами потребители об этом еще и не догадываются. Неважно, вы, в сущности, решаете за них. По такой логике продукт рассматривается в качестве первопричины, а потребительский спрос - лишь как закономерный результат появления на свет продукта. В индустриальную эру такое мышление действительно было весьма надежным и срабатывало безотказно. Существовало множество фирм, целые отрасли промышленности, исповедующие такой подход к маркетингу и прекрасно при этом себя чувствовавшие. Само их существование в прошлом доказывало обоснованность такой рыночной стратегии. Эффект следовал за причиной для всех этих фирм. И компания, которая вновь появлялась на рынке, могла бы рассчитывать на подобный же результат. Более того, людские потребности и запросы тогда не сильно-то и менялись из года в год. Точно так же не очень-то менялся и характер конкурентной борьбы. Но то было в прошлом.

Стабильный мир отраслей, выпускающих стандартизированную продукцию, компаний, конкурирующих только внутри своих отраслей, мир единообразных и предсказуемых нужд и запросов потребителей - этот мир улетучился, испарился. Если потребители становятся все более и более непохожими друг на друга, то изделия претерпевают десятки инженерных изменений и доработок, прежде чем они начинают соответствовать запросам таких потребителей. Наконец, совсем новые модели изделий представляются каждый год с одной целью - полнее удовлетворить возросшие и все более индивидуализированные потребности людей. Для многих компаний потребитель стал первопричиной всего их бизнеса. Компании эти видят рынок, видят неудовлетворенную пока еще потребность, знают теперь, что им выпускать, и, - как результат - разворачивают новое производство. Именно это и случилось с компанией "Дюпон", перестроившейся с маркетинга, ориентированного на продукт, и принявшей маркетинг, ориентированный на потребителя.

В сегодняшнем мире быстрых изменений традиционная логика "причина - следствие", "причина - результат" не является уже столь полезной, как ранее, и часто вообще является неприемлемой.

Здесь достижение одного результата может быть модифицировано таким образом, что само явится причиной для получения какого-то другого результата. Все здесь переплетается и продолжает переплетаться. Каждый элемент постоянно находится в динамике, в развитии, каждый растет и видоизменяется. "А" может быть причиной "Б", но и "Б" сегодня также выступает и причиной "А".

**И продукт, и потребитель могут создаваться в одной то же время. В этом сущность концепции интегрированного маркетинга.**

Одна специализированная инженерная фирма на Западном побережье США превосходно реализует эту концепцию. Инженер фирмы может прямо на салфетке сделать грубый карандашный набросок изделия, сидя за, чашкой кофе с клиентом. Затем он отправляется к себе и делает чертеж этого изделия по грубому наброску. Далее, он возвращается к заказчику, чтобы получить обратную связь, узнать его мнение. Следующей стадией может быть изготовление грубого прототипа изделия с получением от заказчика замечаний и предложений. Потом потребитель может пойти на то, чтобы финансировать создание настоящего прототипа. Еще один цикл обратной связи между разработчиком и заказчиком. Наконец, когда производитель и потребитель согласились, что они получили то, что хотели, заказчик выдает контракт на готовое изделие. И затем, конечно 6 месяцев спустя, уже другая чашка кофе с возможным клиентом фирмы и еще одна салфетка могут положить начало разработке нового сложного изделия, удовлетворяющего уже иным требованиям и запросам.

## 2.4. Как управлять маркетингом.

Оба вида маркетинга, и ориентированный на продукт, и ориентированный на потребителя, по отдельности сегодня являются уже пережитками прошлого, когда компании продирались на рынки продукции, предназначенной для массового потребителя, производя незначительные изменения и улучшения в уже существующих видах товаров и услуг. Такие методы маркетинга оправдывали себя в условиях, когда рынки продукции для массового потребителя были обильными и, в сущности, безграничными. Бюрократическая система управления, характерная для индустриальной эры, как нельзя лучше была приспособлена к такому подходу в маркетинге.

Во времена, когда бизнес означал массовое производство для массового покупателя, вполне оправданным для компании было все поручать узким специалистам в той или иной области управления, сколачивать из них управленческие команды по функциональному признаку, ставить во главе таких служб вице-президента, отвечающего за какую-то сферу управленческой деятельности, подчинив его главному управляющему, который оказывался единственным менеджером, руководителем широкого профиля на фирме. В компаниях с такими насквозь бюрократизированными линейно-функциональными организационными структурами управления обычно выделялись четыре основные сферы деятельности: инженерные разработки, производство, сбыт и финансы. Подобное разделение функций управления как нельзя лучше соответствовало задачам, которые предстояло решать компаниям в индустриальную эру: разработать продукт, изготовить его и продать с прибылью. Когда же возникала проблема, для решения которой требовались усилия работников из двух функциональных сфер, вмешивался и без того перегруженный текучкой главный управляющий.

По мере того как жизненный цикл продукции и видов услуг становился все короче и короче в современных условиях необычайно кипучей жизни на рынке, линейно-функциональные организационные структуры управления в компаниях должны были становиться все более и более гибкими и динамичными, чем это позволяло сделать функциональное разделение труда в сфере управления. Собственно, сам маркетинг родился как своего рода разрыв в этом строгом разграничении функций управления между узкими специалистами.

Некоторые компании, вроде IBM, начали замечать, что персонал их сбытовых подразделений более ориентируется на потребности людей, в то время как инженерные подразделения - на чисто технические вопросы при создании изделий. Потребность же была в том, чтобы заставить работников обоих подразделений в равной мере заниматься и изучением запросов потребителей, и повышением технического уровня продукции. Эта комбинация знаний в технической области и умения работать с людьми, с клиентами -вообще-то весьма редко свойственна человеческой натуре.

Поэтому компании стали объединять вместе своих инженеров и торговых работников в команды, занимающиеся маркетингом. Было установлено, что такие команды работают весьма эффективно по удовлетворению запросов потребителей. И еще компании обнаружили, что работники в таких командах очень быстро приобретают навыки лидеров. В итоге все выигрывали от такой организации дела, от творческой, созидательной и междисциплинарной деятельности персонала.

Интегрированный маркетинг требует создания команд из управляющих и специалистов, которые бы соединяли вместе, в одно целое таланты и способности инженеров и торговых работников.

Но в условиях быстрых перемен в мире, когда умение творчески мыслить и быстро реагировать на меняющуюся хозяйственную ситуацию играет все более важную роль для маркетинга нужен куда более широкий спектр человеческих талантов, чем просто способности и знания хорошего инженера и хорошего торговца. Если вы изготовляете какое-то изделие, вы должны производить его с. таким уровнем издержек, который работники финансовые служб посчитали бы вполне достаточным, чтобы обеспечить компании прибыль. В итоге работники, занятые на производстве, также должны стать составной частью команды, занимающейся маркетингом.

По мере того как высшее руководство компании IBM более и более высокомерно обращается с персоналом производственных подразделений, с работниками на нижнем уровне управленческой иерархии, становится все более очевидным, что структуры многих компаний должны быть реорганизованы по продуктовому или проектному принципу, в команды или бригады, ориентированные на решение конкретной задачи, на создание конкретного продукта или на разработку конкретного проекта.

Для таких команд должны быть установлены, четкие цели, а по их достижении должны быть поставлены новые задачи и т. д.

Меняется вся концепция организационного устройства компании. Происходит сдвиг от осуществления административного контроля сверху вниз, к концепции творческого взаимодействия между различными управленческими подразделениями и службами, с тем чтобы быстро и своевременно реагировать на происходящие на рынке изменения.

Специалисты функциональных служб и подразделений компаний заслуживают того, чтобы сделаться консультантами или советниками, помогающими новым структурным элементам в организации (командам или автономным бригадам) в решении тех задач, где требуются глубокие профессиональные знания, экспертиза узкого специалиста.

Сегодня уже нет ничего необычного в том, что повсюду можно найти такую организацию внутрифирменного управления, которая достаточно оперативно способна реагировать на быстрые изменения во внешней экономической среде, на ситуацию, складывающуюся на рынке. Такие организации постоянно создают, координируют деятельность разного рода проблемно-ориентированных групп и команд, распускают и вновь воссоздают их. В таких организациях имеется нечто большее чем интегрированный маркетинг. В них существует интегрированное по всем функциям управление, возглавляемое руководителями с широкой междисциплинарной подготовкой. Такие компании не тратят много времени в стремлении точно определить, как они выглядят по отношению к отрасли в целом, к средним показателям.

Они слишком заняты постоянными улучшениями и усовершенствованиями всех аспектов своей деятельности, чтобы думать о таких пустяках.

Они судят о результатах своей хозяйственной деятельности не по доле быстро меняющегося рынка, а по тому, как у них обстоят дела с поступлением наличности и отдачей от всех видов затрат.

Известную помощь в решении этой проблемы может оказать еще один вид (метод) маркетинга, так называемый "маркетинг открытых систем".

## 2.5. Маркетинг открытых систем

Эл Уильямс, президент IBM в начале 60-х годов, так определил, что такое бизнес: "Бизнес - это нечто такое, у чего есть потребители".

Правильно, если нет сделок с заказчиками, нет и не может быть и бизнеса.

Обмен, сделка, акт купли-продажи - это фундаментальная часть бизнеса. Главным различием между закрытой системой (вроде механизма) и открытой системой (вроде растения или животного) является именно процесс обмена. Любой живой организм, как любая открытая система, чтобы существовать, должен обмениваться своими ресурсами с внешней средой, с другими организмами, обмениваться материальными, информационными, энергетическими ресурсами. В противном случае он обречен на смерть.

Мышление категориями открытой системы применительно к бизнесу означает следующее:

* система маркетинга может базироваться только на нашем отношении к тому, что собой представляет сделка, естественно не в превратном понимании этого слова;
* каждая новая сделка приносит новое благосостояние всему миру, а вашему бизнесу – дополнительную прибыль;
* в быстроменяющейся внешней среде компания должна сама видоизменяться или умереть;
* идея конкуренции, вполне приемлемая для закрытой и стабильно существующей системы (здесь это главный источник саморазвития), в современной хозяйственной жизни становится уже препятствием для развития.

Данная концепция создания новой стоимости никогда ранее не существовала, и поэтому ее не так-то легко усвоить. Допустим, мы покупаем ручку за один доллар. Вне всякого сомнения, элементарная бухгалтерия покажет производителю, что для него будет весьма удачной сделкой, если он, затратив на производство этой ручки 50 центов, получит 10 центов прибыли. Итак, промышленник должен продать розничным торговцам сделанную им ручку за 60 центов. Розничные торговцы, возможно, также ведут свою бухгалтерию, которая показывает им, что когда они затратят на реализацию собственные средства в размере 30 центов за ручку, то прибыль в размере 10 центов также .будет для них весьма и весьма удачной сделкой. Итак, добавив к 60 центам за каждую ручку, что им продал промышленник, 30 центов собственных средств, чтобы организовать реализацию товара, и 10 центов на собственную прибыль, розничные торговцы могут начать продавать ручки нам, потребителям, по цене один доллар за штуку.

Но когда мы с вами платим по одному доллару за ручку, мы хотим тоже иметь свою прибыль, как промышленник или торговец. Свои надежды на получение собственной прибыли мы связываем либо с особым восхищением от купленной ручки, когда в нашем восприятии она стоит гораздо больше чем один доллар, либо с написанием с помощью этой ручки чего-то такого, что принесет нам успех, что мы сможем продать и с лихвой покрыть наши расходы на приобретение ручки в размере одного доллара. Короче, все три стороны, участвующие в данном процессе обмена, должны получить свою прибыль: промышленник, торговец и покупатель. Причем каждая сделка между двумя сторонами также должна приносить прибыль каждой из этих сторон при каждом акте обмена.

Теперь в каждой сделке обе стороны были удовлетворены тем, что ценность полученного в результате обмена была гораздо выше той цены, которую им пришлось заплатить. В итоге каждая сторона получает больше (при были), чем ей пришлось отдать (заплатить). Но такая оценка сделки, акта обмена каждой из сторон - вещь сугубо субъективная. Она зависит от индивидуальной системы ценностей каждого из участников. Но когда данная сделка свершается, то в мире образуется ценность, уровень благосостояния, который раньше просто не существовал. Иначе говоря, полное удовлетворение потребностей всех сторон ведет к тому, что дважды два оказывается уже не четыре, а пять.

Проблема теперь в том, как обеспечить такую степень удовлетворенности всех сторон, из которой рождается новая стоимость, новый уровень благосостояния в обществе?

Для того, чтобы в процессе обмена обе принимающие в нем участие стороны извлекли максимум выгоды для себя, получили больше, чем отдали сами, эти стороны, как минимум, должны отличаться друг от друга.

Следовательно, выгода, которую одна сторона извлекает из данной сделки, должна отличаться от той выгоды, которую получит другая сторона в той же самой сделке. Различие между участниками сделки и теми целями, которые они пытаются в процессе ее осуществления достигнуть, является главным для создания нового уровня благосостояния в мире. Артур Кестлер рассказывает, как два совершенно непохожих друг на друга элемента, два живых организма например, вступая в контакт друг с другом, взаимодействуя друг с другом, могут произвести на свет нечто такое, чего не наблюдается ни у одного из этих элементов. Но зачем же тогда две непохожие друг на друга стороны, с разными целями и желаниями вообще должны вступать в Процесс обмена друг с другом? Все люди вокруг никогда не обменивают две совершенно идентичные вещи или два совершенно одинаковых предмета один на другой. Было бы нелепо вообразить себе ситуацию, когда мы покупаем у торговца ручку и взамен даем ему точно такую же ручку.

Тем не менее тот факт, что только различия сторон или предметов в процессе обмена могут создавать новые ценности для всего мира, находится в некотором противоречии с системой взглядов, доминирующих в обществе, в котором церковь, наука и правительство постоянно делают главный упор на поощрение добродетели, правды, законопорядка и стремятся предупреждать появление любых происков от лукавого, любого обмана или чего-то не обычного. И, постоянно проживая в такой системе социальных ценностей, мы неизбежно рассматриваем все, что не походит на нас с вами, как козни дьявола. Не говоря уже о том, что появление новой ценности или рост благосостояния из ничего, только из процесса обмена, само по себе выглядит как нечто сверхъестественное, ложное и порочное.

Но вся история человечества наглядно, демонстрирует, что деньги, благосостояние и собственность возникают только там, где имеют место различия, которые начинают взаимодействовать друг с другом. В таких местах обычно нет собственных природных ресурсов, которые могут составить благополучие живущих здесь людей. Но здесь есть нечто более важное. В тех местах, где встречаются и начинают взаимодействовать персонифицированные или материализованные различия, находится способ обмена их между собой. Начиная от самаритянского города Киш, существовавшего в 4-м тысячелетии до н. э., к городу Фивы, что в Древнем Египте (2-е тысячелетие до н. э.), к Венеции, Генуе, Амстердаму, Лондону и, наконец, к Нью-Йорку пролегает исторический путь мест, становившихся центрами мировой торговли, а значит, и центрами экономической власти во всем мире. Именно здесь, решались судьбы благосостояния стран и народов, даже если сами эти народы и их правители стали бы начисто это отрицать. Сила этих городов была именно в том, что они служили местом обмена между разными людьми, из разных мест. Именно в таких местах зарождалась и процветала свободная торговля, где только приветствовались люди с разными взглядами и идеями.

# 3. Завоевание своей собственной ниши рынка.

Даже в эру массового производства наиболее хитрые, проницательные компании занялись поиском путей, как "делать их изделия в наибольшей мере пригодными для определенных сегментов рынка. Когда IBM вышла на рынок с вычислительными машинами общего назначения с вводом данных с перфокарт, она уже стремилась подогнать свою продукцию под конкретные нужды потребителей, каким-то образом учесть специфику каждой отрасли, где такие машины будут использоваться. В конце 40-х годов IBM уже имела специалистов по маркетингу продукции в отдельных отраслях экономики. Эти работники участвовали в разработке специальных курсов для обучения представителей разных сфер (розничной торговли, банковского дела, страхования, промышленности, сферы образования, местных органов власти и т. д.), как использовать вычислительную технику. В сущности, в те годы IBM открыла то, что сегодня называется вертикальным маркетингом.

Вертикальный маркетинг был своего рода предшественником маркетинга, ориентированного на поиск вертикальной ниши рынка.

Суть маркетинга, ориентированного на вертикальную нишу рынка, в поиске путей реализации данного изделия или группы функционально близких изделий по разным группам потребителей.

Дорогостоящим способом производить вертикальный маркетинг продукции были разработка, выпуск и продажа различных машин для каждого отдельного рынка сбыта. Много дешевле был другой способ: выпускать машины общего назначения, способные выполнять разные задачи в зависимости от специфики сферы использования, благодаря разнообразию применяемых процедур и программного обеспечения.

Математик Джон фон Нейман показал IBM, каким образом электронная технология позволяет использовать материальную часть ЭВМ общего назначения, для того чтобы выполнять широкий круг операций по обработке данных благодаря заложенным в машины программам. Так, собственно, и родился компьютер.

Сегодня в компьютерном бизнесе вертикальные ниши рынка для наименее дорогостоящих видов программного обеспечения, да и самые дешевые виды электромеханической части ЭВМ заполняются главным образом посредника ми, а не собственно изготовителями электронной техники.

Посредники эти собирают из стандартных узлов и компонентов наиболее популярные компьютеры, не требующие специальной установки и обслуживания. На этом строится сегодня вся система сбыта промышленности, производящей ЭВМ.

Джоанна Тапер, деловой консультант из Лос-Анджелеса, утверждает, что сегодня производители просто не в состоянии сами заниматься реализацией наиболее дешевых видов компьютерной техники и программного обеспечения к ней на рынке.

Все расходы по содержанию группы продавцов, непосредственно реализующих продукцию потребителям, обходятся крупным фирмам не менее 1'000 дол, в день. Это значит, что каждый продавец должен реализовать изделия на сумму 1'200'000 долларов, в год, чтобы его присутствие в штате крупной компании было оправданным. Добиться этого, продавая компьютеры не дороже 20'000 долларов каждый, нельзя.

Посредники же, в силу своей предпринимательской сущности - худые и скаредные, зря денег Ее тратят. Они проводят так называемый пробный маркетинг, то есть привлекают внимание потребителей к продукции, где словом, где специально организованным бесплатным семинаром, продавая одновременно и самих себя, и продукцию поставщика. Преуспеть они могут, если за год-два увеличат свои обороты до 1'000'000 долларов в год.

Посредники - сбытовики ЭВМ сами обычно бывают родом из той отрасли, на которую они работают. Они осваивают компьютерную технологию применительно к сфере своих базовых интересов, а не наоборот.

Посредник, работающий, например, на такую нишу рынка, как поставка ЭВМ для применения в архитектуре, сам, скорее всего, будет по образованию архитектором, который освоил сборку компьютеров и их оснащение программным обеспечением, а не программистом ЭВМ или инженером по электронике, научившимся архитектурному делу.

Производственник часто не может научиться премудростям сферы практического применения своей продукции. Для этого, собственно, ему и необходим посредник- сбытовик, способный в салу профессиональных знаний о сфере использования ЭВМ отыскать на рынке еще не заполненную нишу.

Маркетинг, ориентированный на вертикальную нишу рынка, редко означает создание этой ниши и ее последующее удержание за собой. В современном быстро меняющемся мире поиск ниши рынка – сам по себе процесс динамичный. Помните, что вы должны постоянно создавать рынок для своей продукции, а не пытаться всеми силами удержать старый рынок или какую-то его часть.

В индустриальную эру компания производит определенный, хорошо изученный продукт. В информационном обществе вы постоянно двигаетесь от мышления категориями: "Вот что мы сделали" – к мышлению понятиями: "Мы найдем способ, как удовлетворить потребителей". "General Motors" – компания из индустриальной эры, выпускающая вполне определенный продукт для вполне определенного рынка. В 1985 г. этот производитель автомобилей получил доход в 2 доллара 19 центов на каждый доллар инвестиций в основной капитал. По контрасту, компания "Dun & Bradstreet" получила доход в 4 доллара 60 центов на каждый доллар капиталовложений. "Dun & Bradstreet" может использовать свои активы, чтобы производить информацию, которая нужна потребителям. "General Motors" может использовать свои активы для выпуска автомобилей, которые потребителям могут и не понадобиться.

## 3.1. Маркетинг, ориентированный на горизонтальную нишу рынка.

Еще одним видом маркетинга, связанного с поиском ниши рынка, является так называемый маркетинг, ориентированный на горизонтальную нишу рынка.

Сущность такого маркетинга – удовлетворение потребителя по всему кругу изделий и услуг, в которых он может нуждаться.

В отличие от маркетинга, ориентированного на вертикальную нишу рынка, данный вид маркетинга предполагает диверсификацию производства компании-изготовителя, выпуск ею все более широкого набора изделий или предоставление все более полного набора услуг своим потребителям независимо от того, есть ли между этими товарами или услугами тесная функциональная взаимосвязь.

Джон Уильямс открыл небольшой магазин в Вашингтоне по продаже программного обеспечения для ЭВМ под названием "Software specialists". Деятельность предприятия Уильямса базировалась на достаточно ограниченном круге потребителей, стремящихся получать различное программное обеспечение, но непременно высокого качества. Эти потребители полностью доверяли компетентности Уильямса и специалистам его магазина. Эта ниша компьютерного рынка эволюционировала и видоизменялась, по мере того как появлялись новые изделия. Как сам Уильямс охарактеризовал свою деятельность: "В быстро меняющейся среде, когда на рынке постоянно возрастает количество самых разных видов программ для ЭВМ, для ЭВМ разного класса и для решения различных задач, наша цель – просто навести порядок в этом хаосе. И чем больше потребитель смущен обилием и разнообразием программного обеспечения, тем больше денег мы зарабатываем", – продолжает Уильямс. Он подчеркивает, что его предприятие делает деньги на новых продуктах, когда потребители испытывают острую нужду в помощи квалифицированного специалиста. "Мы добавляем к новым изделиям дополнительную стоимость тем, что даем потребителю знание, для чего это изделие нужно, как его лучше использовать, мы предоставляем ему дополнительные услуги и помощь", – утверждает Д. Уильямс.

Раз изделие становится товаром, разного рода услуги, помогающие потребителю пользоваться им, превращаются в самостоятельную отрасль.

На рынке появляется множество книг, видеокассет, предложений о курсах обучения и подготовки, направленных на то, чтобы помочь потребителю полнее использовать потенциал новой техники, новых видов программного обеспечения и т. п. В сущности, маркетинг, ориентированный на горизонтальную нишу рынка, позволяет изготовителю нового изделия постоянно быть на гребне волны, успешно вести конкурентную борьбу в любых, даже резко меняющихся условиях.

В "Software specialists" постоянно ведется учет, что и когда приобрел каждый из его клиентов. Это позволяет предприятию Уильямса своевременно отыскивать на рынке именно те изделия, которые могут понадобиться конкретному покупателю. И. сегодня потребители уже не спрашивают о цене товара. Многие из них сразу высылают в адрес магазина чек с оплатой изделия, как только она получают извещение о появлении нового вида продукции. Настолько потребители "Software specialists" уверены в том, что получат именно то, что им надо.

Помогая потребителям ориентироваться в безбрежном море программ для ЭВМ, Уильямс сумел создать отличную горизонтальную нишу рынка, оказавшуюся удивительно устойчивой, стабильной во времени, несмотря на все изменения предпочтений и запросов потребителей.

Помните, что, когда вы отыскали нишу рынка, обязательно найдется кто-то еще, кто попытается втиснуться в эту нишу и начать конкурировать с вами до тех пор, пока не высушит нишу до дна.

Вот почему вашей целью всегда должен быть поиск следующей ниши рынка, на которую вы сможете переориентировать ваше предприятие или компанию.

В этом плане интересен опыт компании "Vehicle registration service" (Вашингтон, округ Колумбия). Эта компания возникла два года назад. Первая ее ниша рынка появилась в результате ужесточения требований федерального законодательства в области правил дорожного движения. "Vehicle registration service" предлагает своим потребителям услуги по регистрации автомобилей и оформлению других документов на машину (страхование и т.п.). Короче, фирма берет вашу машину, проводит ее через весь кошмар регистрации транспортных средств, получения номерных знаков (у владельца машины уходит один-два часа времени только на ожидание своей очереди на регистрацию в федеральном управлении, причем в рабочее время), отвезет ваш автомобиль на технический осмотр (еще один-два часа в очереди), вымоет ее, если вы попросите, и доставит вам обратно автомобиль уже чистым, сияющим и полностью зарегистрированным везде, где нужно, готовым к езде. Способ привлечения заказчиков фирма избрала самый непритязательный. Работники фирмы просто кладут рекламные листки под дворники тех автомобилей, которые еще не имеют номерных знаков, или у которых знак из другого штата, или у которых скоро истекает срок действия талона о прохождении технического осмотра.

Когда же правительство страны сумело найти способ, как упростить процедуры регистрации транспортных средств; то этим, в сущности, лишило "Vehicle registration service" ее клиентуры. Тогда фирма переориентировала свой бизнес в другую нишу рынка. Теперь они берут вашу машину и сами отвозят ее на ремонт и техническое обслуживание к механику или дилеру соответствующей фирмы. Затем воз вращают ее вам обратно. Обычно ремонт и обслуживание автомобиля осуществляются в течение того же самого дня. Дело в том, что "Vehicle registration service" наладила тесные контакты с ремонтными службами, заключила с ними соглашение на поставку определенного числа машин для ремонта и получила право на первоочередное обслуживание, как клиент, делающий самый большой заказ.

Третья ниша рынка, найденная "Vehicle registration service", оказалась, быть может, наиболее перспективной. Они вызволяют ваш автомобиль, отбуксированный или арестованный каким-нибудь еще образом полицией за нарушение правил стоянки, из места его "заточения". Развитию этого бизнеса способствовало также решение городских властей Вашингтона о применении к нарушителям специальных мер воздействия. Они заключаются в том, что по городу движется, специальная патрульная машина и находящиеся в ней служащие фиксируют номера всех припаркованных машин, проверяя, не числятся ли они в списке тех, чьи владельцы не уплатили четыре и более раз штраф за парковку автомашин в неположенном месте. Если такая машина обнаружена, на нее устанавливается специальное приспособление, "автомобильные колодки", лишающие ваше транспортное средство возможности сдвинуться с места.

Если ваш автомобиль получил такие "колодки", то вы должны отправляться в центр города, уплатить все штрафы и сборы, прежде чем получите возможность путешествовать дальше на вашем автомобиле. Так вот, "Vehicle registration service" отправляет по следам патрульной машины с "автоколодками" своего работника на велосипеде, который под дворники на лобовом стекле каждой арестованной машины кладет рекламные листки своей фирмы. Компания предлагает клиенту следующее: сообщить ей по телефону номер своей кредитной кар точки, вместо того чтобы ехать в центр города и платить наличными за снятие ареста с вашей машины.

У президента "Vehicle registration service" Николаса Монтгомери уже имеются планы по созданию своеобразного клуба автолюбителей, члены которого смогут посредством услуг "Vehicle registration service" удовлетворять любые свои прихоти и желания, связанные с эксплуатацией автомашин. Клуб – главным образом для тех, у кого есть деньги, но нет времени. Сама же "Vehicle registration service" на этой основе постарается разыскать для себя новые ниши рынка.

Помните, однако, что ниша может со временем вырасти в новый рынок для массового производства.

И если это произойдет, то вам лучше продолжать ориентировать свой бизнес на эту нишу. Но при этом у вашей фирмы непременно должны появиться некоторые атрибуты компании индустриальной эры. Прежде всего, она должна быть готова к борьбе за долю рынка в своей, хорошо изученной отрасли.

Вместе с тем, если вы поведете себя как мелкий предприниматель, вы обязательно должны думать о том, как и когда оставить вашу нишу рынка и переместить ваш бизнес в какую-нибудь другую нишу, которую вы сможете найти или создать.

И помните, что если у вас сейчас есть хорошая ниша рынка, а вы решили переориентировать ваш бизнес в другую нишу, то обязательно найдется какая-нибудь крупная компания, которая захочет купить у вас ваш бизнес.

Впрочем, вы можете сами диверсифицировать свое производство и стать конгломератом ниш рынка. Но для этого вам нужно сделаться уже крупной компанией, а не мелкой.

Помните, что маркетинг продукции массового производства направлен на поставку сотен видов изделий миллионам потребителей, которые в них нуждаются.

Маркетинг, ориентированный на нишу рынка, - это путь к поставке нескольким сотням потребителей более миллиона самых разных изделий.

Многие журналы, публикующие материалы на самые разные темы, сегодня уже вылетели из бизнеса. Тогда как узкоспециализированные по интересам издания, изначально ориентированные на небольшой рынок, появились на их месте и процветают. Журналу "Sport illustrated", например, пришлось потесниться на полках книжных магазинов, чтобы уступить место примерно сотне самых разных иллюстрированных спортивных изданий, начиная от журналов под названием "Мир бегуна" и кончая журналом "Мускулы и соответствие" (журнал для культуристов). Если захотите, то можете найти в киосках или в книжных магазинах с дюжину изданий, целиком посвященных только борьбе.

Значение поиска ниши рынка в американской экономике возросло в связи с ослаблением пресса государственного регламентирования едва ли не всех сторон бизнеса, сфер общественной и культурной деятельности. В 80-е годы, таким образом. Для американцев открылась новая эра к развитию и проявлению своих творческих способностей, к формированию новых отраслей и сфер коммерческой деятельности, новых рынков. Естественно, что помимо желания правительства всемерно стимулировать оживление деловой активности в стране для ослабления процедур и стандартов регулирования имелись и объективные причины. Сегодня, например, анахронизмом стало разделение экономики на отдельные отрасли. Это чистая абстракция, и естественно, что, когда сегодня все большее и большее число компаний становится диверсифицированными, раз работка каких-то отраслевых стандартов, не говоря уже о попытках создать какие-то отраслевые структуры управления на государственном уровне, – самый верный путь к экономическому развалу. Только руководители, напрочь утратившие чувство реальности или отчаянно отстаивающие какие-то личные привилегии, могут сегодня препятствовать полной ликвидации любых отраслевых структур организации экономики в национальном масштабе.

Точно так же утрачивает свое значение разделение работников по профессиональному принципу. Сегодня высококвалифицированный специалист – это специалист в области междисциплинарных исследований. Любой наемный работник за время своей трудовой деятельности может делать карьеру в самых разных сферах бизнеса.

Часто главной проблемой маркетинга, ориентированного на нишу рынка, становится умение перевести имеющиеся потребности и спрос с языка запросов и предпочтений потребителей на язык конкретных товаров и услуг, которые можно производить.

Сегодня на рынке существует масса возможностей, как "поженить" товары, информацию и услуги под крышей одной компании, чтобы она смогла доставлять своим потребителям имение то неповторимое и непревзойденное, в чем они нуждаются или чего хотят.

Возьмите для примера два решения, которые нужно принять потенциальному покупателю автомобиля: купить машину или взять ее напрокат, самому ее водить или нанять шофера со стороны? Вы же сможете соединить четырьмя различными способами все эти возможности выбора воедино в интересах своего бизнеса. Точно так же производство компьютеров и средств связи порождает массу вариантов для нахождения ниши рынка, если производитель сумеет поставить нужды и запросы потребителя на первое место в своей хозяйственной стратегии.

Маркетинг открытой системы – это постоянная реакция производителя на любые изменения нужд и запросов потребителей, внесение соответствующих изменений в производство. Наличие постоянной обратной связи между производителем и потребителем – в этом вся суть такого маркетинга.

## 3.2. Новый потребитель. Классификация VALS.

Создание в индустриальную эру рынков для массового производства обеспечило растущее удовлетворение материальных запросов людей. Точнее, наиболее важных из них, таких, как жилье, продукты питания, одежда, обувь, товары первой необходимости. При всех социальных различиях в современном обществе для подавляющей части населения промышленно развитых стран мира эти потребности удовлетворены. Но такая ситуация, в свою очередь, создает некий предел для дальнейшего развития производства.

Помните: раз удовлетворенные потребности и запросы людей уже более не являются потребностями и запросами в полном смысле этого слова. Становится уже бесполезным и далее ориентировать свое производство на удовлетворение такого рода потребностей. М. Пиоре и Ч. Сэйбл отмечают, что массовое производство в Америке переживает глубочайший кризис. По их данным, более 90% американских домовладений в настоящее время полностью обеспечены всеми видами товаров массового производства, массового спроса, включая телевизоры, холодильники, тостеры, пылесосы и т. п.

Там, где основные потребности людей удовлетворены в полной мере, люди все более и более начинают нуждаться в услугах и информации, а также в тех изделиях, само появление которых на свет вызвано ростом потребления услуг и информации.

"Lands End", компания, выпускающая каталог модной одежды, имеет сегодня оборот в 265'000'000 долларов, в год. Компания предоставляет своим клиентам услуги такого рода. Вы можете позвонить по бесплатному телефонному номеру (то есть за ваш разговор заплатит фирма) и спросить агента, сидящего у телефона, можно ли заказать, жакет фирмы "Goretex", помещенный на с. 7 каталога, так, чтобы он подходил к широким вельветовым брюкам, что на с. 60, и к кепке с помпоном на с. 19. Более того, вы можете дать в адрес компании "Lands End" образцы имеющейся у вас ткани или одежды и попросить прислать вам что-нибудь из их каталога, что наилучшим образом соответствовало бы вашему гардеробу. Компания ведет запись и систематизацию всех запросов и вкусов своих клиентов. Они запишут и будут помнить ваш размер, любимые цвета и тона одежды и предметов гардероба и даже какое белье вы предпочитаете носить. Это не просто сбор и обработка информации. Это способ придать большую ценность сделке между фирмой и потребителем, дать клиенту и конкретному работнику фирмы возможность лучше понимать друг друга.

Даже в развивающихся странах, где все еще для подавляющего большинства людей существуют дефициты и товарный голод, спрос на изделия массового производства полностью не удовлетворен, потребители тем не менее все больше интересуются качеством изделий. Происходит это во многом благодаря прогрессу в средствах связи и информации, когда все больше людей получают возможность думать, сравнивать и сопоставлять и не хватать все что ни попадя, как прежде.

Но даже в этих условиях темпы роста спроса на все виды услуг все же опережают рост спроса на изделия.

По данным Администрации по делам мелкого бизнеса США, среди шести отраслей экономики страны, обладающих наибольшим экспортным потенциалом, – производство компьютеров и периферийного оборудования для них, электромеханической части ЭВМ, телекоммуникационного оборудования, программного обеспечения для ЭВМ и услуг по его внедрению, медицинского оборудования, приборов и инструментов, электронных компонентов и запасных частей для электронного оборудования. Как видим, все эти отрасли так или иначе связаны со сбором, обработкой и передачей информации, с предоставлением соответствующих видов услуг.

В индустриальную эру стабильность в системе потребительских предпочтений, в запросах и нуждах потребите лей изделий массового спроса базировалась также на относительно слабо меняющейся социальной структуре общества. Соотношение между основными социальными классами и группами оставалось неизменным на протяжении целого десятилетия, а иногда и двух. В этих условиях маркетинг продукции был ориентирован на изучение запросов и предпочтений средней семьи из каждой социальной группы. Такая семья действительно являла собой первичную ячейку, клеточку общества. И производитель мог строить свою хозяйственную стратегию, руководствуясь демографической или региональной спецификой стабильных в социальном отношении групп населения. Разделение потребителей внутри разных социальных групп было делом несложным, зависело уже от имеющегося арсенала методов демографического, статистического анализа для определения соответствующих стандартов для каждого социального слоя.

Конечно, и сегодня существуют рынки для массового производства. Но размеры их постоянно снижаются. Социальная структура становится не только все более сложной. Как бы перемешанной, в том числе и в демографическом и в региональном плане. Она становится более динамичной, меняется чуть ли не ежедневно. Это, в свою очередь, постоянно порождает новые и новые запросы потребителей, как у тех, кто сменил свой социальный статус, так и в рамках той же социальной группы. Само число социальных групп также постоянно возрастает. Все это вместе делает все менее и менее эффективными традиционные подходы и методы маркетинга.

Куда же теперь податься производителю? В каком направлении ему лучше всего двигаться? Общий ответ может быть таким: если в индустриальную эру маркетинг ориентировался на массовый спрос, на рынки для массового производства, где все было ясно и определенно, было известно, что именно надо производить в данный момент, а конкуренция строилась в основном вокруг цен и издержек производства, то в информационную эру производитель должен выпускать прежде всего то, чего еще нет на рынке, а конкурентоспособность все более определяется способностью фирмы не только радикально обновлять ассортимент выпускаемой продукции или услуг, а ее способностью создавать для себя новый рынок.

Если вы сегодня планируете вступить в конкуренцию с большим бизнесом на хорошо освоенных и всем известных рынках для массового производства, то на победу рас считывать здесь сложно.

Помните: сегодня вы должны планировать производство того, о чем большинство компаний данной отрасли или сферы бизнеса не только не подозревают, но даже не имеют ни малейшего понятия.

Вы должны уметь предвидеть грядущие нужды и запросы потребителей.

Эффективный маркетинг сегодня – это не просто добросовестный анализ имеющихся на рынке возможностей для реализации товаров и услуг.

Помните: чтобы успешно конкурировать сегодня на мировых рынках, необходимо своевременно предвидеть, предугадать малейшие изменения в предпочтениях потребителей.

Тем более важно всегда видеть общие тенденции, что бы в строгом соответствии с ними формировать стратегию своей фирмы. Прежде всего, надлежит как можно точнее узнать, что именно потребители ценят больше всего, какие свойства изделий или качественные параметры услуг им больше всего по душе? И негоже при этом пренебрегать данными научных исследований, прежде всего социологии.

Одно такое исследование, имевшее далеко идущие последствия для всей хозяйственной жизни Америки, проводилось в Станфордском исследовательском институте (СИИ) под руководством Уилиса Хармона с конца 60-х годов. Оно называлось "Меняющийся облик Человека". В итоге из по-домашнему скромного научного проекта это исследование выросло в крупную программу, известную как VALS (от англ. values and life styles - человеческие ценности и стили жизни), финансируемую ведущими корпорациями США. К 1987 г. среди "потребителей" результатов разработок по этой программе числилось уже 135 компаний, в том числе такие гиганты деловой Америки, как телекомпания CBS, "Citycorp", "Crysler" и др. Руководители всех этих компаний искали, в сущности, ответ на один и тот же круг вопросов: как узнать (и по возможности пораньше), чего будут хотеть люди в будущем, в чем они будут нуждаться, что ценить более всего? И, конечно же, как правильно определить способы удовлетворения нужд и запросов людей.

В рамках VALS было установлено, что в 1983 г. только 11% американцев все еще хранили верность таким жизненным ценностям, как безопасность и надежность. Применительно к бизнесу это означало приверженность этих людей к продукции, предназначенной для массового рынка. Эти жизненные ценности, собственно, и делают не обходимыми и даже вполне приемлемыми авторитарный стиль и бюрократическую форму организации управления. В рамках VALS люди с таким набором жизненных ценностей были обозначены как "движимые нуждой".

В то же время исследователи по программе VALS обнаружили, что 68% населения США исповедуют такие жизненные ценности, как чувство принадлежности к какому-то привилегированному (неважно, в чем именно) социальному слою (обычно к так называемому среднему классу), состязательность, стремление добиться превосходства в чем-то, целеустремленность. В рамках VALS этих людей прозвали "побуждаемые извне".

Исследователи также выяснили, что система жизненных ценностей американцев претерпела с конца 60-х годов существенные изменения. Среди американцев резко возросла доля такой категории людей, которую исследователи VALS охарактеризовали как "побуждаемые (или направляемые) изнутри". К 1983 г. они составили уже 19% населения страны. Система жизненных ценностей этих людей формировалась на базе личного опыта, все мерного возвышения собственного "я", подчеркнутой размытости социальной принадлежности.

Оставшиеся 2% населения страны по своим ценностным ориентациям как бы возвышались над всеми остальными категориями. Их обозначили категорией "интегрированные". Как показывает анализ, большинство хороших руководителей и преуспевающих предпринимателей принадлежат именно к этой категории людей. Эта своеобразная классификация VALS с разделением людей на четыре главные категории в соответствии с девятью выделенными стилями жизни представляет собой как бы двойную иерархию. Соотношение между разными категориями людей, как и сами признаки их образования, не является чем-то застывшим, раз и навсегда данным. Мало того, многие люди с возрастом переходят из одной категории в другую, меняют свой жизненный стиль и уклад, хотя, конечно, лишь немногим удается подняться со дна на самый верх этой своеобразной иерархии желаний. Но без пони мания системы мотивации, жизненных ценностей и уклада каждой из выделенных выше категорий людей в современном маркетинге никак не обойтись. Поэтому посмотрим подробнее описание каждой из них.

1. Движимые нуждой. Это люди, столь ограниченные в ресурсах (особенно в финансовых), что в своей жизни они больше руководствуются стремлением удовлетворить насущные желания, а не возможностью выбора. Вся система их жизненных ценностей сконцентрирована вокруг борьбы за выживание, за обеспечение надежности и безопасности себе и своим близким. По складу характера такие люди подозрительны, всегда зависимы от других людей и от окружающих обстоятельств. Они не склонны планировать что-либо в своей жизни.

Пожалуй, большинство людей в условиях дефицитной экономики может быть отнесено к этой категории людей. Хотя система ограничений здесь может быть несколько иной, гораздо более широкой, нежели просто нехватка финансовых ресурсов. Это и ограниченность выбора, и несвобода в поведении и т. п.

Люди в рамках данной категории делятся на две группы в соответствии с их стилем жизни.

Борцы за выживание. Это наиболее обездоленные люди в Америке, живущие в беспросветной нищете, имеющие низкий уровень образования. Как правило, это люди пожилого возраста, имеющие весьма ограниченные возможности для того, чтобы взобраться на более высокий уровень иерархии. Часть из них, ставшие сегодня немощными и слабовольными, когда-то находились на более высоких уровнях иерархии стилей жизни VALS. Другие оказались в ловушке так называемой философии нищеты и просто не способны вести другой образ жизни.

Борцы с нуждой. Люди этой группы стремятся вырваться из той нищеты, в которой они по разным причинам оказались. Они, как правило, моложе, чем борцы за выживание. Многие из них еще не потеряли надежду на лучшую долю. Система их жизненных ценностей варьируется от глубокой депрессии и чувства безысходности до открытого выражения недовольства всей общественной системой в целом. Их жизненная философия должна приподняться над уровнем житейского здравого смысла, дворовой мудрости, чтобы эти люди смогли наконец двинуться вперед.

2. Побуждаемые извне. Жизнь этих людей уст роена так, что им постоянно приходится как бы отвечать на вызов (действительный или мнимый), который им бросается извне. Уровень потребления, виды деятельности, которыми им приходится заниматься, склад мышления, манеры поведения - все это задается таким людям извне, даже если сами они думают иначе, то есть полагают, что все их мысли и поступки мотивированы какими-то внутренними побудительными мотивами. С психологической точки зрения внешние побудительные мотивы, предопределяющие стиль жизни людей, являются следующим логическим шагом от категории людей, движимых нуждой. В целом категория людей, чей стиль жизни базируется на побуждениях извне, является самой счастливой в сегодняшней Америке. Их настроения и жизненные устремления наиболее созвучны основному руслу культурного развития страны. Мало того, сами эти настроения вносят свой вклад в культуру нации. По классификации VALS в составе данной категории людей выделяются следующие стили жизни:

Люди с выраженным чувством принадлежности к среднему классу. Эти люди представляют собой большую, устойчивую и достаточно комфортно себя ощущающую часть среднего класса Америки. Это именно та группа людей, которая в наибольшей мере стабилизирует все общество в целом. Именно она обеспечивает своего рода моральное статус-кво в стране. В своих взглядах эти люди склонны к консерватизму, ностальгии по прошлому, сентиментальности, пуританству и конформизму. Ключевым фактором в мотивации этих людей является чувство принадлежности, стремление подойти под какие-то стандарты, а не находиться в стороне от чего- либо.

Люди со стремлением к превосходству, готовые к состязательности. Они всячески стремятся подняться на более высокий уровень жизнен ной иерархии, повысить свой социальный статус, приблизиться по своему уровню и стилю жизни если не к высшему сословию, то к верхнему слою среднего класса. Многие из них вовсе не находятся на пути к своей цели, хотя и не понимают или отказываются понимать это.

Люди, стремящиеся достичь как можно большего. Среди них много лидеров бизнеса, классных профессионалов, высокопоставленных правительственных чиновников. Их характеризуют компетентность, эффективность действий и поступков, самоуверенность. Им свойственны также приверженность материализму, умение упорно работать, нацеленность на достижение славы и успеха, комфорт в любви. Это богатые люди, создавшие экономическую систему в соответствии с требованиями американской мечты. И такие, как они есть, – это защитники существующего в стране статус-кво.

3. Побуждаемые изнутри. Данная категория людей, людей с внутренними побудительными мотивами, названа так просто в противоположность категории людей с побудительными мотивами извне. В своем образе жизни они руководствуются в основном своими собственными, а не почерпнутыми откуда-то извне ценностями. Их нужды, и запросы порождены действительно их личными чертами характера или склонностями, а не какими-то ценностными ориентациями, навязанными извне явным или неявным для них самих образом. Эти люди прежде всего озабочены своим внутренним ростом. И это ключевая характеристика для понимания их мотивации, желаний и жизненных устремлений. Важно признать, что в современном американском обществе весьма трудно выделить эту категорию людей из числа лиц с побудительными мотивами извне, если не рассмотреть с самого начала процесс их формирования как личностей с самого детства. Одной из наиболее важных отличительных черт этой категории людей - это то, что они не могли быть по своему социальному происхождению из числа лиц, движимых нуждою, или из семей лиц, побуждаемых изнутри. Кроме того, лица с побудительными мотивами извне обычно не в состоянии до конца правильно оценить достоинства той или иной вещи до тех пор, пока они ее не приобретут. Лица с побудительными мотивами изнутри всегда точно знают качества приобретаемых ими изделий и услуг. По классификации VALS существует три основных уровня (группы), на которые делятся люди этой категории.

"Я – это Я". Люди такого стиля жизни недалеко ушли в системе своих жизненных ценностей от категорий людей с внешней мотивацией к категории с мотивацией внутренней. В их стиле жизни явно присутствуют ценности, почерпнутые ими как извне, так и внутри себя. Обычно представитель данного стиля жизни – молодой человек с ярко выраженной индивидуальностью по части саморекламы и самолюбования.

Люди, предпочитающие личный опыт. С тех же ярко выраженных позиций индивидуализма эти люди в своем образе жизни во всем опираются лишь на ценности, почерпнутые из собственного опыта. На этой стадии внутренней мотивации, правда, система жизненных ценностей, на которой концентрируют свое внимание представители данной группы, расширяется от чистого эгоцентризма ("Я – это Я"), охватывая многие гуманистические ценности, присущие натурам возвышенным и увлеченным. Люди данной группы выше всего ставят ценности, приобретаемые за счет личного опыта или личной сопричастности к чему-либо. Их часто привлекает разного рода экзотика (например, восточные религии), странные и загадочные вещи и явления (например, парапсихология), близость, сопричастность живой природе (например, садоводство).

Социально сознательные и ответственные люди. Эти люди являются особенно активными в социальном отношении. Они не отделяют себя от конечных общественных интересов, хотя и ставят себя порой как бы над обществом в целом. Их система жизненных ценностей базируется на глобальных философских обобщениях, мыслят они часто только космическими категориями. Понимание глубинной сущности происходящих в мире явлений и чувство ответственности за все происходящее вокруг ведет этих людей к поддержке таких движений в общественной жизни, как защита окружающей среды. Эти люди стремятся быть активными, хотят знать все об окружающем их мире. Для многих из них привлекателен простой образ жизни, они стремятся избегать роскоши и дорогостоящих удобств. Некоторые из них могут добровольно избрать путь Простоты и естественности в повседневной жизни.

4. Интегрированные (комбинация ценностей, порождаемых мотивацией извне и изнутри). Это своего рода украшение, верхняя надстройка над иерархической пирамидой классификации VALS представляет собой небольшую группу, получившую название интегрированных. Это та редкая категория людей, которым удается совмещать несовместимое, объединять все ценности в своем жизненном укладе. Они как бы сочетают силу людей, побуждаемых извне, с утонченностью и чувствительностью тех, чей образ жизни базируется на внутреннем побуждении.

В психологическом отношении это наиболее развитая часть населения. Такие люди способны видеть все явления и события в комплексе, оценивать все их стороны. Эти люди способны, если потребуется, повести за собой других, стать истинными лидерами. Точно так же ради интересов дела, ради достижения конечной цели они могут оставаться на вторых ролях, выполнять необходимую черновую работу. У них необычайно развито чувство завершенности любого начинания. Им присущи также уверенность в себе, внутренняя энергия, способность к самовыражению. Они быстро постигают суть вещей, часто верно определяют перспективы мирового развития.

Теперь, когда изучена классификация VALS, надо усвоить, как применять ее для организации маркетинга и рекламы своей продукции.

Помните: если вы решили, что ваша продукция наиболее пригодна для какой-то из групп людей, вам придется даже при подборе символики в рекламе самым тщательным образом учитывать их предпочтения.

Классическим примером здесь является история о быке Меррилл Линч. М. Линч хотела привлечь внимание людей, нацеленных на достижение чего-либо. Предполагается, что люди этой группы охотно становятся инвесторами, вкладывают деньги в проекты, сулящие прибыль. Первоначально символом фирмы М. Линч было стадо породистых быков. Но стадо, пусть и быков, – малопривлекательный образ для данной группы людей, привыкших самостоятельно взбираться на вершину благополучия и всеобщего признания. Поэтому М. Линч избрала в качестве символа не стадо, а одного здоровенного быка, способного, казалось, в одиночку пройти сквозь все преграды. Идея эта позволила фирме М. Линч добиться поставленной цели. А чего стоит постоянно упоминаемая в любой рекламе банковской системы "Citycorp" (ей принадлежит известный далеко за пределами США "City Bank") фраза: "Остановите свой выбор на "Citycorp", потому что американцы должны преуспевать, а не просто вести борьбу за выживание". Эта строгая адресность, дозированная направленность рекламы "Citycorp" во многом способствовала ее превращению в крупнейшую финансовую империю Америки.

Помните: когда вы проводите рекламную кампанию, вы должны отчетливо представлять себе, кому ваше обращение адресовано, на кого эта реклама рассчитана.

Но сегодня важно еще научиться предвидеть, предсказывать будущие нужды и запросы людей, зная в качестве исходных данных систему их жизненных ценностей.

Чудесным примером того, как можно это сделать, как изучить систему жизненных ценностей определенных групп людей, а затем на этой основе разработать изделие, способное полностью удовлетворить запросы и нужды этих людей, является опыт компании "Ray Ellison Homes". Эта компания – крупнейшая в Сан-Антонио (шт. Калифорния) по строительству индивидуальных домов. Она поднялась с четвертого на первое место, с тех пор как подписалась на программу VALS и начала разрабатывать дома соответственно содержащимся в ней рекомендациям и результатам исследовательских работ. Фирма обнаружила, например, что более половины людей, приобретающих дома в Сан-Антонио, – это те, кто стремится поднять свой социальный статус, добиться более высокого положения, прорваться наверх. Все эти люди в одинаковой мере хотят иметь в своих домах привлекательные парадные двери, камины, системы безопасности (электронной охраны), экономичное энергообеспечение. И дело не в том, что этим людям не хватает средств на оплату электроэнергии или газа, а в принципе – в установлении строгого контроля за их расходом и оснащение дома соответствующей системой. И "Ray Ellison Homes" просто начала строить дома, в которых было все то, что хотят иметь у себя большинство клиентов в регионе.

Программа исследований VALS – это всего лишь один из путей к тому, чтобы начать ориентироваться в мире постоянно меняющихся ценностей и предпочтений потребителей. Важно отметить, что все компании, которые подписались на программу VALS, получили соответствующую информацию и применили данную классификацию при организации маркетинга своей продукции, добились поистине впечатляющих результатов.

Помимо VALS есть и другие пути предвидения изменений в предпочтениях потребителей, правильного определения их будущих нужд и запросов. Не стоит забывать, например, что любое набирающее сегодня или в недавнем прошлом силу движение (будь то движение женщин за эмансипацию, сексуальная революция или борьба со СПИДом) неизбежно порождают у людей все новые и новые потребности и запросы.

Когда суд подвел AT&T под антитрестовское законодательство и появились семь региональных телефонных компаний в Америке (кстати, все они сегодня числятся в списке 100 самых крупных компаний США, публикуемом журналом "Fortune"), оказалось, что все эти семь компаний лишились базы для проведения собственных НИОКР. Все НИОКР прежде были сосредоточены в исследовательском центре "Bell Laboratories", который остался в ведении AT&T. Тогда одна из региональных компаний организовала собственную исследовательскую фирму, в задачу которой входила разработка новых видов услуг. Эта фирма занималась тем, что пыталась предсказать, какие новые виды услуг могут предложить телефонные фирмы своим клиентам в середине 90-х годов ила позднее. Примечательно, что одна разработка явилась непосредственным результатом движения женщин в Америке. Дело в том, что у многих работающих женщин есть дети. И такие деловые женщины часто испытывают, находясь за пределами собственных домов, беспокойство за безопасность своих детей. Они очень бы хотели быть постоянно в курсе того, как чувствуют, как ведут себя их мальчики и девочки, какое у них настроение, как оно меняется в течение дня. Когда вечером спрашиваешь ребенка: "Как дела?" – ответ обычно следует: "Все о'кэй", и он ровным счетом ничего не говорит матери. Вот почему работающие матери так заинтересованы в том, чтобы иметь постоянный контакт со своими детьми и поддерживать его на протяжении всего своего рабочего дня.

В итоге началась работа над телефонной системой, позволяющей работающей матери иметь постоянный доступ к своему ребенку. При этом речь идет не только, о возможности для матери поговорить с ним, но и о создании электронного прибора, позволяющего матери следить за температурой, эмоциональным состоянием своего ребенка, за другими важными для нее параметрами в течение всего рабочего дня. Быть может, в ближайшие два года рынок для такого вида услуг еще не будет готов, не созреет. Но то, что через пять лет он появится, – это точно. И если сегодня вы опросите большинство работающих женщин, у которых есть дети, нужен ли им такой прибор, такая услуга, в подавляющем числе случаев ответ будет "нет". Но когда вы расскажете им, какие ценности им может принести это нововведение, какими достоинствами оно обладает, то они скоро изменят свое мнение.

Помните: современный маркетинг требует совершенно иного подхода к проведению НИОКР, к разработке и внедрению нововведений, когда не мысль ученого или инженера предопределяет направление поиска, а смена и развитие системы потребительских предпочтений, предвидение новых запросов и потребностей людей.

Если прежде производитель связывал с определением направлений НИОКР только тенденции прогресса в области технологии, то теперь все более важное значение приобретает изучение прогресса человеческих потребностей.

Помните: все, что вы делаете, проводя маркетинг (от изучения динамики запросов и предпочтений потребителей до определения ниши рынка для вашей фирмы), имеет одну ясную и определенную, а главное, вполне измеримую количественно цель – увеличить объем продаж вашей фирмы в течение года, обеспечить ее быстрый рост.

В условиях конкуренции рост объема продаж, рост объема реализованной продукции самый важный показатель, главный критерий эффективности вашей хозяйственной деятельности. И если вы не добьетесь роста объема продаж, у вас все шансы рано или поздно вылететь из бизнеса.

# Заключение

Сегодня, как никогда раньше, руководители должны отдавать себе отчет в том, что

самая современная техника и самая квалифицированная рабочая сила, огромные затраты на обучение и подготовку рабочих к работе на новом оборудовании - все это само по себе не гарантирует и не может гарантировать ни высокого уровня производительности, ни качества продукции - чисто управленческими средствами можно добиться куда более впечатляющих и результативных успехов.

В данной работе мы рассмотрели ряд управленческих решений, которые позволяют коммерческой организации значительно расширить свой рынок сбыта, при этом соответственно увеличить свои прибыли и сократить издержки и здесь необходимо отметить следующее - все это достигается исключительно за счет использования различных маркетинговых подходов в достижении этих результатов.

Без маркетинга сегодня немыслима деятельность ни одной организации, так как его игнорирование рано или поздно приведет к краху. На реальных примерах было продемонстрировано применение маркетинга в управлении фирмой, корпорацией, промышленным предприятием. Умелое и грамотное обращение менеджеров, управляющих всем наличным инструментарием маркетинга, позволит любому предприятию в полном объеме использовать свои конкурентные преимущества и соответственно занимать лидирующее положение в своей отрасли.

В то же время необходимо обратить внимание на такой момент - применение маркетинговых инструментов не является абсолютной гарантией жизнеспособности предприятия и неэффективное их использование, наряду с ошибками в технологии производства и управлении рабочим коллективом вполне может привести к потере рынка сбыта, а затем и гибели предприятия.

То есть мы опять пришли к золотому правилу управления - все должно использоваться комплексно с применением гибкого подхода.

Можно еще долго рассуждать на тему эффективности и необходимости маркетинга, но я считаю, что можно вполне ограничиться следующим выводом:

маркетинг является одной из важных составляющих менеджмента, и его необходимо, да и надо использовать, однако во всем нужен разумный предел.

# Список литературы.

1. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США. – М., 1990.
2. Тичи Н., Деванна М. Лидеры организации / Пер. с англ. – М., 1989.
3. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям / Под общ. ред. В.Е. Хруцкого. – М., Политиздат, 1991.
4. Производительность труда белых воротничков: Сборник / Пер. с англ. – М., 1989.