**Маркетинг и акционерная стоимость**

П. Дойль

**Введение и цели**

Что общего у таких компаний, как General Electric, Coca-Cola, Disney Corporation, BP-Amoco, Cadbury и Berkshire Hathaway? Все они в течение последних десяти или более лет были весьма преуспевающими как с точки зрения объемов продаж, так и с точки зрения финансовых показателей. Все они являются лидерами на обслуживаемых рынках. Более того, эти компании олицетворяют собой триумф маркетинга и торговых марок. Наконец, руководство каждой из компаний, вне всяких сомнений, стремится к максимизации акционерной стоимости.

В последние годы задача повышения акционерной стоимости рассматривается как основная руководителями все большего числа крупных компаний. В предлагаемой вашему вниманию книге вы познакомитесь как с теоретическими доводами, так и с эмпирическими свидетельствами в пользу выбора направленных на создание акционерной стоимости стратегий. Из приводимых нами примеров с очевидностью следует и вывод о том, что такого рода стратегии и маркетинговая деятельность не являются взаимоисключающими.

Причина иллюзии конфликта между ними состоит в том, что менеджеры нередко смешивают понятия максимизации акционерной стоимости и всемерного увеличения прибыльности. Но это принципиально различные понятия. Максимизация прибыльности носит краткосрочный характер и неизбежно ослабляет долгосрочную рыночную конкурентоспособность компании. Она предполагает сокращение затрат и избавление от части имущества, что позволяет быстро добиться роста доходов. В силу отрицания новых рыночных возможностей и отказа от инвестиций такие стратегии приводят не к повышению, а к снижению экономической эффективности. Иное дело - стратегии, нацеленные на максимизацию акционерной стоимости. Они направлены на определение возможностей роста и завоевание конкурентных преимуществ. В них нет места разрушающим активы и не способным капитализировать стержневые способности компании краткосрочным программам.

Изучив эту главу, вы сможете:

Идентифицировать возникающие перед менеджерами новые маркетинговые проблемы.

Охарактеризовать роль и значение акционерной стоимости.

Определить причины ослабления влияния менеджеров по маркетингу в высших эшелонах корпоративной власти.

Обосновать тезис о том, что маркетинг является подструктурой анализа акционерной стоимости.

Определить, какие изменения позволят приблизить маркетинг к высшему руководству компаний.

Следующий раздел будет посвящен потрясающим задачам и проблемам, которые возникают перед менеджментом компаний в век информации: глобальные рынки, изменение отраслевых структур, информационная революция и повышение ожиданий потребителей. Мы покажем, какое глубокое воздействие эти явления оказывают на стратегии и организацию всех без исключения фирм. Затем мы обсудим концепцию акционерной стоимости и отношение рыночной цены акции к ее бухгалтерской оценке как показатели успеха деятельности компании.

Одна из основных проблем маркетинга заключается в том, что вне концепции создания финансовой стоимости вклад менеджеров по маркетингу в принятие управленческих решений ограничен. В то же время развитие компании в соответствии с маркетинговыми принципами является основой основ создания стоимости. Без эффективного маркетинга концепция акционерной стоимости превращается в не более чем очередной деструктивный прием, побуждающий менеджмент компаний к рационализации и получению краткосрочных прибылей. Маркетинг, ориентированный на стоимость, - это новый подход, внедряющий маркетинг непосредственно в процесс создания и повышения акционерной стоимости.

**Менеджмент в XXI веке**

Характерное для наших дней стремление к повышению эффективности менеджмента объясняется происходящими в глобальной рыночной среде радикальными переменами. Конкурентный капитализм имеет дарвинистскую природу: компании преуспевают тогда, когда удовлетворяют желания потребителей более эффективно, чем их конкуренты. Корпоративная прибыльность в первую очередь зависит от способности компании предложить такие товары и услуги, за которые покупатель с готовностью заплатит назначенные цены. Но потребительский выбор является функцией рыночной среды. То, что сегодня является привлекательным компьютером, розничным магазином или банковской услугой, завтра может уже не быть таковым. Технологические изменения, новые конкуренты, трансформации потребностей делают вчерашние решения устаревшими и открывают перспективы для новых подходов.

В результате большинство компаний не отличается продолжительностью жизни. По расчетам А. Де Геуса, ее величина значительно меньше 20 лет. Период же, в течение которого успешная фирма способна поддерживать прибыльное конкурентное преимущество, обычно и того короче. Как правило, любые инновации в товарах, услугах или процессах быстро воспроизводятся конкурентами и сверхприбыли делятся между многочисленными рыночными соперниками. Даже в том случае, если рост компании продолжается, ее реальная прибыльность в большинстве случаев снижается. Исследования показывают, что средняя компания не способна поддерживать доходность выше стоимости капитала в течение более чем 7-8 лет.

Хотя период, в течение которого средняя компания "наслаждается жизнью", относительно короток, некоторым организациям удается добиться существенно более высоких результатов, поддерживать экономический рост в течение длительных периодов времени (корпорации General Electric, Coca-Cola, Merck, BP-Amoco и Shell). Но и выдающимся компаниям приходится несладко в периоды фундаментальных изменений во внешней среде. Лишь немногие лидеры обладают проницательностью, смелостью или способностями, чтобы повернуть принесшие им успех стратегии, системы и организацию на 180 °.

**Перемены во внешней среде**

Влияющие на деятельность фирм изменения во внешней среде можно разделить на две группы: макро- и микроперемены. Изменения в макросреде определяются внешними силами, которые воздействуют сразу на все рынки. К ним относятся крупные экономические, демографические, политические, технологические и культурные сдвиги. Под переменами в микросреде понимают специфические события, влияющие на отрасль, в которой оперирует фирма: изменения в потребностях и поведении ее покупателей, конкурентов или поставщиков. Микроизменения отражают воздействие перемен на макроуровне на конкретную отрасль.

Сегодня в макросреде наблюдаются уникальные исторические перемены, вносящие фундаментальные коррективы в деловой и социальный "ландшафты". Им присваивают самые разные имена, включая такие, как "постиндустриальное общество", "глобальная деревня", "третья волна" и, пожалуй, самое точное: "информационная эра".

Социологи выделяют три периода экономического развития западного мира: сельскохозяйственную эпоху, которая длилась приблизительно с восьмого тысячелетия до нашей эры до середины XVIII в., индустриальную эпоху, в которой человечество пребывало до конца XX в., и, наконец, то, что мы назвали информационной эрой (началась в 1960-х гг. и продлится еще не одно десятилетие). Эти даты, конечно, приблизительны и накладываются друг на друга. Первоначально, в сельскохозяйственную эпоху, основой любого благосостояния был физический труд. Промышленная революция означала замену мускульного труда машинным, когда основными центрами производства стали фабрики, что привело к гигантскому росту производительности как в аграрном, так и в индустриальном секторе.

Если сельскохозяйственная эпоха длилась примерно десять тысяч лет, то индустриальная заняла всего лишь два столетия, а в 1960-х гг. начался расцвет новой, информационной эры. Показатели занятости в промышленном производстве постепенно сокращались; во всех развитых странах новым направлением роста стала сфера услуг. "Голубые воротнички" - рабочие, управлявшие станками на переполненных людьми заводах и фабриках, - все активнее вытесняются "белыми", т. е. применяющими компьютеры и научные знания и работающими с использованием информационных сетей в офисных условиях индивидами или небольшими командами. В настоящее время основным источником повышения производительности труда и конкурентоспособности являются пришедшие на смену фабрикам и машинам информационные технологии.

Периоды перехода от одной эпохи к другой не отличались спокойствием. В последние десятилетия XX в. наблюдался период турбулентности, ознаменовавший рождение новой, информационной, эры и окончание индустриальной эпохи. Именно в это время отмечалось рекордное число слияний и поглощений компаний, коллапс коммунизма в бывшем СССР и странах социалистического лагеря, экономические кризисы в Юго-Восточной Азии. Все эти явления сигнализируют о вытеснении на "обочину" магистрального пути развития отраслей и общественных организаций второй волны.

В частности, в ней можно выделить четыре требующих фундаментальной стратегической и организационной реакции со стороны менеджмента аспекта:

Глобализация рынков.

Изменение отраслевых структур.

Информационная революция.

Повышение ожиданий покупателей.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ РЫНКОВ

В начале информационной эпохи происходят решительные подвижки в сторону глобальных рынков и конкуренции. Перечень отраслей, в которых фирмы, не способные к глобальной деятельности и не имеющие соответствующих маркетинговых способностей, выбывают из игры, полнится день ото дня. Заключение Генерального соглашения по таможенным тарифам и торговле (ГАТТ) и последовавшее за ним образование Всемирной торговой организации (ВТО) привели к снижению торговых барьеров между странами и открытию доступа к рынкам. Основным стимулом к либерализации торговли является опыт. Правительства многих стран, порой ценой болезненных ошибок, осознали, что защита внутренних производителей и рынков от иностранных конкурентов не дает желаемых результатов, а ведет к росту инфляции, замедлению темпов экономического роста, снижению эффективности отечественных компаний, отсутствию у них необходимых для международной конкурентной борьбы предпринимательских навыков. К числу других стимулов к глобализации рынков и конкуренции относятся ускорение и удешевление транспортных перевозок и непрерывное совершенствование телекоммуникаций, сделавшее глобальное общение дешевым, простым и эффективным. Наконец, произошло значительное снижение высоты барьеров, препятствовавших участию компаний во всемирной торговле. Сегодня компания, открывшая свой сайт в Интернете, получает возможность продавать товары покупателям с другого конца света с такой же легкостью, как и потребителям, живущим в соседнем квартале.

Как следствие появились новые транснациональные компании, вся организация которых устроена так, чтобы использовать максимум возможностей глобального рынка и свести к минимуму издержки его обслуживания. Такие компании, как Microsoft, General Electric, Merck, IBM и McDonald's, предлагают свои товары и услуги на всех основных рынках. Их цепочки поставок в равной степени глобальны, материалы и комплектующие поступают из наиболее дешевых источников, сборка и логистика организованы в наиболее выгодных с точки зрения издержек регионах, а исследования и разработки сконцентрированы там, где необходимые для этого знания наиболее доступны.

В большинстве секторов экономики малые, ориентированные на внутренний рынок фирмы не способны воспользоваться эффектом масштаба, что позволило бы им добиться повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В транснациональных же компаниях он заключается не столько в экономии производственных затрат, сколько в получении дополнительной информации и знаний. Успех новых, сфокусированных транснациональных организаций (Intel, AOL, Cisco) основан на том, что они могут позволить себе направить значительные средства на исследования и разработки, на продвижение торговых марок, на развитие информационных технологий и маркетинга. Определив новые возможности, они выделяют ресурсы, необходимые для завоевания рынков и получения прибыли.

**Изменение отраслевых структур**

Информационная эра изменяет природу возможностей получения прибыли компаниями. Многие рынки, когда-то бывшие "сердцем" экономики, уже не привлекают западные фирмы. Появляются новые рынки, обладающие громадным потенциалом получения прибыли для способных быстро и решительно действовать компаний.

Производственные отрасли разделились на два типа. К одному из них относятся традиционные направления (текстильная, угледобывающая, сталелитейная, автомобильная и химическая отрасли), для которых характерны относительно высокая трудоемкость и активное использование сырья. Они стремительно перемещаются в развивающиеся страны, в которых и то и другое стоит сравнительно дешево. В большинстве своем такие отрасли страдают от проблемы избыточных производственных мощностей, потому что в стремлении завоевать свою долю рынка страны, конкуренты вели агрессивную инвестиционную политику. Результатом становится падение цен и очень низкая норма возврата инвестиций.

Ко второму типу относятся отрасли, основанные на информации и знаниях (фармацевтическая, коммуникационная, электронная и компьютерная, аэрокосмическая и биотехнологическая). Здесь расходы на заработную плату, как правило, не превышают 5% от общего объема затрат. Большинство расходов так или иначе связано с получением информации: исследованиями, дизайном, разработками, тестированием, маркетингом, обслуживанием покупателей и технической поддержкой. Здесь-то и скрываются возможности для роста и получения прибыли. В противовес распространенному мнению в большинстве стран Запада выпуск продукции за последние десятилетия не снизился. В действительности произошла смена приоритетов, когда наукоемкие, основанные на использовании информации отрасли оттеснили на второй план отрасли, отличавшиеся высокой интенсивностью труда, что выразилось в резком сокращении занятости населения на производственных предприятиях. Особенно это касается операторов всевозможных станков и оборудования, поскольку основная масса такого рода операций была автоматизирована или переведена в развивающиеся страны.

Но снижению занятости в целом помешало быстрое развитие сферы услуг. В последние десятилетия объем выпуска этого сектора возрастает в два раза быстрее, чем в промышленности. В развитых странах на сферу услуг приходится две трети всего национального продукта. По мере повышения уровня жизни потребители расходуют на приобретение услуг больше денежных средств, чем на покупку товаров. Здравоохранение, образование, туризм, финансовые услуги, развлечения, рестораны, - все это быстро растущие рынки. Информационные технологии также во многом являются услугами. Еще одна причина развития этого процесса заключается в том, что продукция новых, основанных на информации отраслей производства все активнее распространяется в форме услуг. Например, фармацевтические компании или книжные издательства вместо того, чтобы экспортировать лекарства или книги, выдают лицензии на право их производства. В будущем многие продукты, такие как музыкальные записи и новости, можно будет получить из Интернета, а не приобретать в форме материальных товаров (компакт-дисков, например).

**Информационная революция**

Стремительные изменения в науке и технологиях обусловливают радикальные трансформации многих отраслей. Но наиболее драматичные и имеющие большие перспективы перемены связаны с революцией в информационных технологиях. Они начались с появлением первых мейнфреймов и персональных компьютеров в 1960-1970-х гг., но полностью проявились лишь через два десятилетия, когда началось повальное увлечение Интернетом. К 2001 г., всего через десять лет с момента появления "Всемирной паутины", в обществе и бизнесе произошли коренные изменения: число людей, которые имеют возможность общаться между собой дома и на работе с помощью электронных средств практически с нулевыми затратами, используя универсальные, открытые стандарты, достигло "критической массы" (свыше 200 млн человек).

Интернет вкупе с появляющимися широкополосными сотовыми сетями предоставляет небывалые возможности для организации связи, самым решительным образом затрагивающие все аспекты бизнеса. Во-первых, изменяется внутренняя цепочка создания ценности - способы организации разработок, производства, реализации, доставки и поддержки компаниями товаров и услуг. В прошлом в основе организации лежали принципы иерархии и бюрократии, поскольку информация стоила дорого, ее получение было долгим и сложным. Сегодня, с появлением интранет - компьютерных сетей, непрерывно и без особых затрат соединяющих работников компаний для обмена информацией, потребность в иерархическом распределении функций элиминируется. На смену ей приходят межфункциональные команды и неформальная работа в сети, что, в свою очередь, способствует развитию более плоских и экономически выгодных организационных структур, ускорению реакции и лучшему обслуживанию покупателей.

Во-вторых, информационная революция изменяет характер отношений компаний-покупателей и поставщиков. Там, где важны партнерства, информационные технологии могут сделать их гораздо теснее. Экстранет - объединение локальных сетей компаний друг с другом - является средством полной интеграции продавца и покупателя, создания виртуального бизнеса. Типичным примером здесь является компания Levi, производитель джинсовой одежды. Через Интернет она непрерывно получает информацию о том, какие размеры и модели реализуют ее крупнейшие продавцы. Далее происходит электронный заказ на немедленную доставку нужных тканей ее поставщику, компании Milliken, которая, в свою очередь, заказывает волокно на заводах корпорации Du Pont. Таким образом партнеры избегают лишних затрат в цепочке поставок, минимизируют объемы запасов и имеют оперативную информацию, позволяющую быстро отреагировать на изменения в конечном спросе.

С другой стороны, в ситуациях, когда основным фактором закупок является цена, а не партнерские отношения, новые способы получения информации подрывают отношения поставщиков и потребителей. Например, многие покупатели комплектующих изделий выставляют свои требования на досках объявлений в Интернете и готовы рассмотреть предложения любых поставщиков. Информационная революция позволяет компаниям-потребителям получить дополнительные данные и резко снизить издержки переключения. В целом рыночная власть потребителей значительно возросла.

Наконец, информационная революция оказывает воздействие на природу маркетинга и маркетинга-микс (см. "Традиционный маркетинг и информационная революция"). Традиционно покупатели выбирают необходимые им товары исходя из качества предлагаемой продукции и информации, которую им предоставляют поставщики. Например, процветание таких компаний розничной торговли, как Toys "R" Us и PC World, во многом обусловлено тем, что они сумели предложить покупателям более широкий выбор товаров. Но и таким формам торговли угрожают системы поиска в Интернете, с помощью которых пользователь оказывается перед лицом гораздо более широкого выбора, чем где-либо. К их числу относятся специализированные службы от Microsoft, Yahoo! и AOL, помогающие покупателям в поиске информации. Другие компании пошли в использовании электронных коммуникаций еще дальше. Среди наиболее успешных проектов конца 1990-х гг. выделяется Amazon.com, которая всего за четыре года превратилась в крупнейшее в мире предприятие по торговле книжной продукцией, в компанию стоимостью в $30 млрд, продающую свои товары по всему миру с помощью Интернета.

На многих рынках применение информационных технологий позволяет значительно сократить число звеньев в посреднических цепочках (беспосредничество - отказ от агентов между поставщиками и потребителями). Покупатели обнаруживают, что больше не нуждаются в розничных торговцах, посредниках и брокерах; они могут дешевле и удобнее совершить покупку напрямую у производителя по телефону или через Интернет. Используя это стратегическое окно, такие компании, как Dell (компьютеры) и Direct Line (страхование), быстро добились лидерства на своих рынках. Когда продавец работает напрямую с конечными потребителями, у него появляется возможность создавать базы знаний о желаниях и поведении отдельных покупателей. Далее, подстраивая под них свои сообщения и даже продукты, продавец добивается повышения ценности рыночных предложений. Таким образом, информационная революция постепенно изменяет характер маркетинга, стимулируя движение от массовых коммуникаций и стандартизированных марок к индивидуальному, один на один, маркетингу. Воспользовавшиеся ее достижениями фирмы получают возможность получить более высокие прибыли, добиться повышения лояльности и увеличения расходов потребителей на приобретение товаров.

Происходящие перемены обусловливают превращение маркетинговых активов многих традиционных лидеров рынков в пассивы. Сети банковских отделений, многие магазины на центральных улицах городов и опытные торговые работники - их будущее становится все более неопределенным по мере того, как потребители приобщаются к электронным средствам коммуникаций. Происходящие во внешней среде изменения отражаются и на деятельности фондовых бирж. Акции пионеров информационного века, таких Интернет-компаний, как Yahoo!, Excite и AOL, представляются инвесторам значительно более привлекательными, чем ценные бумаги гигантов индустриальной эпохи General Motors, Boeing, Xerox и ICI.

**Повышение ожиданий покупателей**

Наступление информационной эры сопровождалось заметным повышением покупательских ожиданий относительно качества, конкурентных цен, лучшего и более быстрого сервиса. Основными факторами повышения ожиданий являются глобализация конкуренции и отказ государства от регулирования рынков. Как только для агрессивных международных конкурентов открылись внутренние рынки различных стран, компании с недостаточной ориентацией на потребителя или имевшие неэффективные структуры издержек быстро оказались в бедственном положении. Волна японских экспортеров 1960-х гг. - Sony, Toyota и Matsushita - продемонстрировала западным фирмам новые стандарты качества, соблюдение которых стало условием выживания. Реальное воздействие на повышение стандартов оказали такие концепции, как кайзен (непрерывные постепенные улучшения), управление тотальным качеством (Total Quality Management, TQM) и схемы сертификации, такие как американская Baldridge Awards и европейская ISO 9000. В 1970-1980-х гг. во все большем числе отраслей наблюдался избыток производственных мощностей (автомобилестроение, металлургическая и химическая промышленность, производство электробытовых товаров, сельское хозяйство, банковское дело), что в условиях гиперконкурентных рынков привело к еще большему смещению приоритетов в пользу привлечения покупателей. Наконец, взрывное развитие информационных технологий дало менеджерам новые инструменты для повышения качества обслуживания (средства постоянного мониторинга потребностей покупателей, оптимизации внутренних процессов и цепочек поставок), что позволяет производить товары и услуги не только удовлетворяющие, но и превосходящие ожидания потребителей.

Первоначальной реакцией на лучшее соответствие потребностям покупателей было сегментирование рынков. Чтобы удовлетворить разнообразные запросы клиентов, компании выпускали на рынок расширенные товарные линии. Так, компания Nike предлагала покупателям кроссовки 347 типов, а Procter &Gamble-207 марок и упаковок стиральных порошков, United Distillers представила 9 линейных расширений своей марки виски "Johnnie Walker", компании кредитных карточек - зеленые, синие, золотые и платиновые карточки, отличавшиеся друг от друга лишь в деталях, и т. д. Средства массовой информации также стали более сегментированными: на смену рассчитанным на массового читателя газетам и журналам пришли специализированные, узконаправленные. Появление цифровых технологий способствовало стремительному развитию радио- и телевизионных каналов.

Проблема сегментирования заключалась в том, что процесс этот стоил дорого, а эффективность имел ограниченную. Больше вариаций продукта - больше затрат, спиралеобразное повышение объемов запасов ведет к снижению прибылей и показателей оборота фондов. К 2000 г. информационная революция начала предлагать новую альтернативу: массовую кастомизацию (изготовление на заказ). С помощью современных высоких коммуникационных технологий и производственных систем и масс-медиа, и товары могут быть адаптированы к потребностям индивидуальных потребителей - делаться на заказ. Сегодня компании имеют возможность накапливать всю получаемую от потребителей информацию через личные, письменные, телефонные или электронные каналы связи. Создавая базы данных, они изучают поведение потребителей и предпочтения клиентов, осуществляют прямые коммуникации с ними. Прямой маркетинг создает возможность для диалога, позволяя тем самым точно выяснить, чего хочет покупатель.

Корпорация Dell Computer и другие компании продемонстрировали возможности прямого маркетинга в организации системы поставок быстрого реагирования, когда собранные на заказ продукты доставляются покупателям в течение 48 часов после поступления заказа. Для покупателя такой способ работы означает точное соответствие товара его индивидуальным запросам, для поставщика - более высокую прибыль и снижение потребностей в инвестициях.

**Стратегические и организационные выводы**

Сегодня успешная деятельность компании определяется тем, в какой степени ей удается адаптироваться к стремительно изменяющейся внешней среде. Это она определяет выбор потребителями товаров и услуг. Это она определяет технологии, с помощью которых фирмы выпускают товары и услуги. Под стратегией мы понимаем всеобщий план компании по использованию ресурсов для создания конкурентного преимущества на избранных рынках. Организация связана со способностями фирмы и принятыми в ней способами руководства, координации и мотивации персонала для исполнения стратегии.

Изменения в современной рыночной среде настолько значительны, что они требуют радикальных стратегических и организационных перемен практически от всех компаний. Прошли те дни, когда менеджеры могли придерживаться испытанных временем формул и, используя их, обеспечивать рост и процветание компании. Глобализация, новые отраслевые структуры, быстрая смена технологий и новые ожидания покупателей разрушают вчерашние рынки, одновременно создавая феноменальные возможности для тех, кто способен к быстрым и решительным шагам для извлечения выгоды в новых условиях.

Менеджмент современных компаний должен найти ответы на пять основных вопросов:

Стратегия участия.

Стратегия маркетинга.

Операционная стратегия.

Глобальная стратегия.

Организационные императивы.

**Стратегия участия**

Параллельно трансформации внешней среды изменяются и возможности прибыльного развития. Потенциал некоторых рынков уменьшается, и компания вынуждена оставить их, другие, напротив, предлагают великолепные возможности и требуют увеличения инвестиций, инноваторских стратегий и новых организаций. Менеджмент должен принять решение о том, на каких рынках будет оперировать компания. Для этого необходимо объективно оценить, во-первых, привлекательность рынков, на которых уже действует компания. Поскольку интенсивность конкуренции и ценовое давление со стороны покупателей различны, некоторые рынки станут гораздо более прибыльными, чем остальные.В целом наиболее привлекательные возможности создаются в сфере услуг (развлечения, образование, Интернет, производство программных продуктов, мобильные телекоммуникации). Вероятность того, что другие рынки обеспечат акционерам должный возврат вложенных средств, чрезвычайно мала. В последнюю по привлекательности категорию попадают многие из старых отраслей с высокой трудо- и материалоемкостью: текстильная промышленность, сталелитейное производство, химическая промышленность. Во-вторых, необходимо оценить конкурентный потенциал рынков. Если компания не обладает отличительными преимуществами, будь то низкий уровень издержек или превосходный продукт, и не имеет возможности получать ценовые премии, получение целевой прибыли проблематично.

**Стратегия маркетинга**

Информационная революция делает маркетинговые стратегии многих традиционных лидеров отраслей устаревшими. Она разрушает барьеры на входе и трансформирует структуры отраслей. Кому нужна сеть отделений, если клиентам проще совершать банковские операции через Интернет? Кому нужны розничные торговцы и дистрибьюторы, когда товары продаются потребителям напрямую? Каждый аспект маркетинговой деятельности нуждается в обновлении.

Набор групп покупателей и товар-микс требуют стратегической переоценки. Информационная революция только повышает потребность в фокусировании усилий фирмы. Многие компании имеют достаточно покупателей, которые не нуждаются в долгосрочных отношениях. Нередко они предлагают потребителям слишком широкий набор продуктов, связанных друг с другом классической логикой "все покупки за один визит". Но новые возможности доступа к информации приводят к обесцениванию возможности приобретения покупателями всего необходимого в "одном магазине". Фокусируя свою деятельность на одном продукте или группе потребителей, специализированные компании предлагают более низкие цены и высокое качество сервиса.

Необходимо внесение коррективов и в ценовые стратегии. Такие факторы, как глобализация рынков, введение новой валюты евро и информационные технологии, способствуют ценовой прозрачности. Компании, которые предлагают потребителям товары и услуги, отличающиеся низкими ценностями, обречены на ускоряющееся "сжатие" принадлежавших им долей рынков. Наиболее сильное воздействие оказывает информационная революция на стратегии продвижение и распределения. Все чаще первым "портом", в который заходит потенциальный покупатель в поисках информации, а также критически важным источником знаний о самих потребителях становится Web-сайт компании. Таким образом Интернет позволяет компаниям отказаться от посредников и работать с потребителями напрямую.

**Операционная стратегия**

Условием внедрения новых маркетинговых стратегий является разработка компанией адекватной операционной стратегии. Для этого необходимо построить такую цепочку поставок, которая обеспечит производство нужных товаров и услуг и предоставление их по нужным ценам, в нужное время и в нужных местах. В условиях глобальной конкуренции и повышения ожиданий покупателей такая стратегия обычно означает низкие цены на товары, быструю их доставку, надежность, качество и современные технологии.

Для удовлетворения этих требований ведущие компании переходят к новой, основанной на координации и фокусировании, модели бизнеса, которую мы называем моделью прямого бизнеса. Новая модель предполагает радикальные изменения направленных вниз и вверх "по течению" взаимодействий компании. К примеру, модель "вниз по течению" предполагает отказ от услуг дилеров, прямые продажи и производство под заказ. Большинство коммуникаций осуществляется по телефону и через Интернет. Прямые продажи имеют неоспоримое преимущество, так как фирма получает возможность контролировать отношения с покупателями. Полученная от клиентов информация позволяет фирме создавать добавленную стоимость и развивать лояльность потребителей за счет точной подстройки предложений и коммуникаций под их требования. Информация также поднимает фирму на определенную высоту над ее поставщиками, поскольку это она владеет маркой и поддерживает отношения с целевой аудиторией потребителей. Фирмы, придерживающиеся модели прямого бизнеса, добиваются сокращения издержек распределения, уменьшения товарных запасов и снижения рисков, более точно прогнозируют спрос на товары и услуги.

"Вниз по течению" фирмы все более тесно кооперируются с поставщиками. Производство и логистика передаются тщательно отобранному кругу партнеров, которые осуществляют электронные коммуникации с компанией и рассматриваются ею как внутренние отделы. На смену вертикальной интеграции, когда контроль и координация осуществляются исходя из прав собственности, приходит виртуальная интеграция: координация и контроль посредством информации. Данная практика не требует значительных средств для поддержания быстрого роста, сводит к минимуму финансовые риски и максимизирует гибкость. Одновременно менеджмент получает возможность сконцентрировать внимание на том, что сегодня является наиболее ценным, т. е. на предоставлении покупателям нужных им решений и систем. Благодаря фокусированию на потребностях покупателей, партнерству с поставщиками, массовому производству на заказ и производству по системе "точно вовремя" модель прямого бизнеса создает истинную стоимость.

**Глобальная стратегия**

Сегодня, когда миром правят коммуникации, в глобальной стратегии нуждается каждая компания. Глобализация отраслей идет семимильными шагами, и те, кто не является хотя бы участником этого процесса, обречены на "вымирание". Первоначально тенденция к глобализации развивалась в производственных отраслях, а сегодня она распространилась на сферу услуг. Примером тому служит ряд проиcшедших в 1990-х гг. мегаслияний бухгалтерских и аудиторских компаний, компаний финансовых услуг и рекламных агентств, в результате чего в этих отраслях образовалось небольшое число гигантских глобальных групп. Региональные и глобальные группировки появляются и в телекоммуникациях, банковском деле, производственном обслуживании и многих других областях.

На рынках товаров промышленного назначения, которые обслуживают большинство компаний, тенденция к глобализации поддерживается оперирующими по всему миру потребителями. Корпорациям Procter & Gamble и IBM необходимы такие поставщики и бизнес-партнеры, которые обеспечивают их собственные глобальные операции. Глобальные игроки также получают возможность разделять затраты и инвестиции в исследования, разработки и технологии. Наконец, зависимость от рынка всего одной страны делает современную фирму чрезвычайно уязвимой. Со стратегической точки зрения она находится в слабой позиции, которая не позволяет контратаковать вторгшегося на ее рынок сильного глобального игрока, способного субсидировать вход из прибылей, полученных в других регионах.

Как и в большинстве сфер бизнеса, большими преимуществами в глобальной стратегии являются скорость и решительность действий. Чем дольше менеджмент компании игнорирует необходимость глобальной стратегии, тем сильнее сужается круг его возможностей, тем выше цена, которую придется заплатить фирме.

**Основные организационные императивы**

Для внедрения новых стратегий необходимы новые организации. Чем отличаются организации информационного века? Во-первых, это другие работники. На смену обычным рабочим приходят высококвалифицированные профессионалы. Все большую часть персонала составляют женщины, а также сотрудники, занятые неполный рабочий день. Наличие знаний делает их менее зависимыми от компании и более мобильными. Для мотивации необходимы иные, отличные от тех, которые использовались еще не так давно, условия труда и стимулы. Во-вторых, информационные и коммуникационные технологии позволяют работникам одной фирмы более эффективно контактировать между собой и с другими участниками цепочки поставок.

Наконец, появившиеся в информационном веке стратегии требуют от персонала иных действий. Еще более важной становится ориентация на потребителя, так как все большая часть работников вовлечена в обслуживание и позаказное изготовление товаров. Приоритетные покупатели, которым необходимо гораздо более удобное и быстрое обслуживание, требуют большей приверженности персонала, расширения полномочий сотрудников. Давление на цены и необходимость повышения акционерной стоимости заставляет менеджмент искать новые способы повышения производительности и более полного использования активов.

Направление организационных изменений не вызывает сомнений. Одно из наиболее значительных - удаление целых уровней власти. Внедрение информационных технологий позволяет сократить ряд уровней в среднем звене управления, что сближает компанию и покупателей, позволяет снизить затраты и развивает способности к быстрому реагированию. Во-вторых, с развитием систем связи устраняются межфункциональные барьеры внутри фирм, что, в свою очередь, создает возможности более активного использования смешанных команд (еще один аргумент в пользу быстрой реакции и фокуса на покупателе). Те же самые силы усиливают информационные потоки между фирмами, повышая способности фирмы до уровня ее партнеров по бизнесу. И, наконец, последнее изменение - ориентация на акционерную стоимость. Инвесторы оказывают все большее давление на менеджеров компаний, требуя от них либо повышения доходности, либо возврата денег акционерам.

Итак, изменения внешней среды оказывают воздействие и на стратегии, и на принципы организации, а значит, и на способности фирмы к долгосрочному росту и прибыльности:

Стратегия должна удовлетворять внешней среде. Компании сохраняют конкурентоспособность только тогда, когда выпускают товары и предоставляют услуги, которые современные покупатели рассматривают как более ценные и выгодные. Воспринимаемая стоимость формируется под влиянием изменяющейся макро- и микросреды, в которой оперируют фирма и ее потребители.

Успешные стратегии постепенно утрачивают свои свойства. Изменения среды обусловливают эрозию победных формул. Эффективные товары и процессы копируются конкурентами. Изменения вкусов и появление новых технологий делают новинки, о которых вчера писали все газеты, безнадежно устаревшими.

Эффективность более важна, чем производительность. Попытки сохранить привычные методы деятельности за счет радикального сокращения и экономии расходов заканчиваются провалом. Чтобы снизить затраты и предложить повышенную ценность по всем направлениям, необходимы инноваторские решения. В информационную эру успех определяет обновление, а не сокращение.

Скорость и решительность. Использование новой возможности первым - огромное преимущество. В отсутствие прямых соперников продемонстрировать конкурентные преимущества гораздо проще. Но просто быть первым недостаточно; инноватор должен создать критическую массу, т. е. захватить достаточно большую долю рынка. Это требует от менеджмента решительного перераспределения ресурсов с учетом новых возможностей.

Организационная адаптация. Создание таких динамичных, ориентированных на потребителей компаний как неотъемлемой части бизнеса третьего тысячелетия предполагает лидерство и организационные трансформации высшего порядка.

**Оценка успеха: акционерная стоимость**

Стоимость компании определяет мнение инвесторов о способности ее менеджмента к управлению в условиях непрерывно изменяющейся рыночной среды. Когда компания работает на привлекательном рынке и преследует стратегию, имеющую хорошие шансы на создание устойчивых конкурентных преимуществ, ее стоимость повышается (см. "Акционерная стоимость как отражение восприятия эффективных стратегий"). Привлекательный рынок вкупе с формулой успеха должны означать, что полученные фирмой доходы на инвестиции превысят стоимость капитала. В такой ситуации руководству обычно не составляет труда привлекать внешние источники финансирования, осуществлять поглощения и развиваться.

Если инвесторы считают, что компания "завязла" на малопривлекательном рынке и не имеет преимуществ перед конкурентами, они, естественно, не спешат вкладывать в нее деньги. В итоге стоимость компании падает, что затрудняет ей задачу по привлечению ресурсов и делает ее кандидатом на поглощение.

Стоимость фирмы повышается за счет улучшения бизнеса. Но даже если показатели ее деятельности оцениваются как оптимистические, небольшие размеры делают компанию привлекательной мишенью. Для крупной компании с глобальными амбициями она может стоить больше, чем она оценивается инвесторами как самостоятельное предприятие. Хорошие компании покупаются так же часто, как и плохие. Разница в том, что в первом случае акционеры получают большое вознаграждение в виде высокой цены, которую вынуждена заплатить компания-покупатель. Если в современной глобальной экономике менеджмент компании стремится самостоятельно распоряжаться своей судьбой, т. е. сохранять независимость, фирма должна становиться не только лучше, но и больше.

Оценка фондовым рынком ожидаемых результатов финансовой деятельности компании отражается в таком показателе, как "отношение рыночной цены (акции) к ее бухгалтерской оценке (по сумме активов за вычетом обязательств)". Создание акционерной стоимости означает, что рыночная стоимость акций превышает их бухгалтерскую оценку. Определяющим фактором рыночной стоимости является умение руководства фирмы использовать выгодные инвестиционные возможности. Размер компании можно определить по балансовой стоимости ее акций, т. е. по бухгалтерской оценке ее капитала. Рыночная капитализация есть не что иное, как функция этих двух факторов. Например, если отношение рыночной цены акции к ее бухгалтерской оценке равно 3, а балансовая стоимость - Ј10 млрд, рыночная капитализация компании составляет Ј30 млрд.

Консалтинговая фирма McKinsey предлагает разделение компаний на четыре группы:

Уязвимые. Компании, использующие относительно небольшой финансовый капитал и генерирующие относительно низкие доходы, являются уязвимыми перед лицом возможных поглощений (фирмы A и B). Как правило, это компании, работающие в зрелых, малопривлекательных отраслях, ориентирующиеся исключительно на внутренний рынок. Их захватывают более крупные конкуренты, способные увеличить отдачу имеющихся фондов. Если их менеджмент озабочен собственным будущим, такие компании должны либо добиться резкого повышения показателей деятельности в существующем бизнесе, либо отказаться от него и переместить капитал в более привлекательные отрасли.

Полный контроль. На другом полюсе находятся компании наподобие C и D, крупная капитальная база которых позволяет генерировать высокие доходы (корпорации Merck, Intel, General Electric). В большинстве случаев эти фирмы работают на привлекательных рынках, ведут глобальную конкуренцию и обладают конкурентными преимуществами, в силу чего их акции котируются весьма высоко. Разнородная структура позволяет им приобретать компании-соперницы и защищает их самих от недружественного поглощения. Задача таких компаний состоит в защите имеющихся позиций от атак новых конкурентов и выявлении возможностей для увеличения продаж и прибылей.

Ограниченный контроль (источник - результаты). Компании, находящиеся в левом верхнем квадранте (такие, как E и F), получают высокие доходы с относительно небольших капитальных вложений (Cable and Wireless, Reuters и 3Com). Очень часто это специализированные, оперирующие в привлекательных высокотехнологичных сегментах, фирмы. Отличные показатели защищают их от враждебных поглощений (слишком дорого), но в длительной перспективе они уязвимы для атак крупных компаний, стремящихся развить свои специальные навыки в данных направлениях посредством глобализации и расширения рынков. В сферах услуг и информационных технологий действует множество молодых успешных компаний, попадающих именно в эту категорию. Сохранение контроля над ними требует от управленческой команды агрессивного роста, разработки новых товаров и входа на новые рынки.

Ограниченный контроль (источник - размеры). В правом нижнем квадранте расположились крупные компании H и G, характеризующиеся низкой доходностью капитала (такие, как General Motors, Corus, Henkel и Credit Lyonnais). Несмотря на посредственные результаты деятельности, их размеры затрудняют враждебные поглощения. В большинстве случаев это компании со "стажем", из капиталоемких отраслей. Их задача - повышение результатов деятельности посредством отказа от малоприбыльных активов и использования высвободившихся средств для развития перспективных направлений деятельности. В случае неудачи вероятность их приобретения или слияния с другой фирмой в процессе консолидации затрат в отрасли весьма велика.

Анализ акционерной стоимости позволяет руководству фирмы сравнить ценность альтернативных маркетинговых стратегий, т. е. предоставляет возможность объективно оценить, какая из них с наибольшей вероятностью приведет к повышению рыночной стоимости компании. Карта стратегической уязвимости используется для анализа направления движения компании (в направлении "полного контроля" или же "уязвимости").