**Условия достижения успехов в бизнесе**

Александр Николаевич Матанцев, кандидат технических наук, заместитель директора по маркетингу фирмы "Спецглавснаб" (г. Москва).

Условия развивающегося российского рынка и имеющиеся периоды экономических изменений привели к резкой дифференциации фирм. Этот процесс привел к появлению очень богатых людей, не сформировавшегося среднего класса и к подавляющей части низкооплачиваемых работников. Аналогично и в бизнесе: образовались крупные коммерческие фирмы с большой рыночной долей по отрасли, в стадии изменения находятся фирмы среднего уровня и много мелких фирм, часть из которых непрерывно укрепляют свои позиции, а часть — разоряются.

На этом фоне изменений особенно контрастным выглядит положение крупных фирм, обладающих устойчивостью, несмотря на все экономические потрясения. Анализ развития этих фирм указывает на многообразие форм достижения успеха. Эти фирмы непрерывно привлекают новых клиентов, постоянно расширяют объемы продаж, получают дополнительную прибыль. Они обладают своеобразием, отличающим их от других — создающим престижный имидж и позволяющим достичь устойчивой репутации.

Путей достижения успеха в бизнесе много, но уверенный результат дает только их рациональное, а в идеале — оптимальное сочетание. Все это подтверждается опытом последних лет. Имеются фирмы, которые в условиях экономических изменений уверенно усиливают свои позиции и ежегодно удваивают объемы продаж. Рядом находятся другие фирмы, которые тратят на рекламу даже больше средств, но не могут достичь превышения по уровню постоянных клиентов, так же как и стабильного роста.

Как показал анализ всевозможных вариантов усиления позиций фирм, не существует тех самых отдельных кирпичиков или отдельных элементов, просто сложив которые, можно достичь успеха в бизнесе. Яркой особенностью достижения успеха в бизнесе является технологическое сочетание мер или факторов. Сущность данного положения сводится к тому, что, так же как в технологии необходимо строго определенное сочетание компонент, которое обеспечивает требуемый результат, в бизнесе успех достигается на основе строго определенного сочетаниях мер. В доказательство этого можно привести много фактов, когда простой набор известных прогрессивных мероприятий не давал успеха, например, сочетание таких мероприятий, как снижение цен, улучшение качества, расширение номенклатуры. На поверку оказывалось, что есть слабое звено, например малый товарный запас или же недостаточный уровень сервиса, которое не позволило выдвинуться вперед, а, наоборот, стало тормозом развития. Так как в каждой конкретной фирме имеется своеобразие, связанное с ее положением, помещениями, кадрами, выбранной специализацией, контингентом клиентов, то и сочетание мероприятий для достижения успеха — разное.

Кроме того, на сформировавшиеся в последний период направления деятельности и условия, приводящие к успеху в бизнесе, оказывают влияние внешние экономические условия и процесс интеграции в мировой рынок. При резком изменении условий могут поменяться и отдельные направления деятельности, но может быть обеспечен и дальнейший рост объемов продаж. Какие же это направления деятельности или условия успеха? Из каких факторов или мер они состоят? Какова при этом роль рекламы? Прежде чем рассматривать технологические сочетания, рассмотрим их отдельные составляющие, каковыми являются меры или факторы. Их можно объединить в три основные группы.

Первая — группа формирования цен, включая и скидки. На различных этапах деятельности фирм, а также на разных этапах жизненного цикла конкретного товара политика цен может меняться. При этом для всех условий она должна отвечать требованиям решения определенных задач — формирования ажиотажного спроса, отвлечения покупателя от ближайших конкурентов, создания благоприятных условий для занятия свободной рыночной ниши; получения условий эластичности спроса. Возможен и вариант завышения цен относительно конкурентов, но при этом остается актуальной задача получения наибольшей прибыли за счет превалирующего влияния других факторов.

Вторая — группа обеспечения качества и ассортимента. Для нее главной задачей является удовлетворение запросов потребителей, покупателей. Качество товара — особая категория, которая по рейтингу предпочтений стоит на первом месте в странах с развитым рынком, а у нас — только на третьем.

Всестороннее улучшение качества при достижении оптимальной цены не только сильно привлекает покупателей, но и создает устойчивый позитивный имидж и высокую репутацию фирмы. Вопросы сертификации, особенно по требовательным международным стандартам типа ISO-9001, помогают повысить качественный уровень изделий. Стремление создать собственную торговую марку и раскрутить ее до уровня всемирно известного брэнда также приводит к своеобразной сертификации, отличающейся высоким качеством и особенными потребительскими свойствами в отличие от других товаров.

Третья — группа организации современного уровня сервиса или комплекса сервиса. Нельзя недооценивать значение комплекса сервиса. К сожалению, бытует стереотипное мнение о сервисе как о мере вежливого обслуживания и только. На самом деле это многогранный комплекс действий по всестороннему обслуживанию, удобству, обеспечению, формам оплаты, основным и сопутствующим услугам, всесторонней информации. Сервис в вопросах достижения успеха в бизнесе рассматривается и как субстанция противовеса цене и качеству. Смысл этого положения заключается в том, что хороший комплекс сервиса может компенсировать до некоторой степени невысокое качество или высокую цену товара при сохранении динамики роста числа клиентов.

Итак, группы факторов или мер определены, рейтинги предпочтений покупателей в европейских странах и в России известны. Какую теперь взять совокупность или сочетание факторов для успешной деятельности? Каким образом данное сочетание может превратиться в критерий или определяющее условие для достижения успеха в бизнесе? Из какой теории почерпнуть сведения о порядке технологического сочетания факторов? К сожалению, такой математической или экономической модели нет. Не определено четко даже количество факторов, которое следует учитывать. Есть только практические примеры полной или частичной успешной деятельности. При этом под термином «успех» понимается достижение главной цели в бизнесе по максимальной прибыли или количеству клиентов и сопутствующих им целей.

Опять же практика дала возможность определить примерное количество необходимых факторов или мер. Оказалось, что существуют главные, решающие факторы, которых может быть от 5 до 15, и множество второстепенных. Если исходить из математики, то число сочетаний из сгруппированных по 5 или 15 сгруппированным признакам будет больше 1000. Это лишний раз подчеркивает идею о необходимости выбора определенного технологического сочетания признаков. На самом деле наблюдаются лишь несколько ярко выраженных путей достижения успеха и много мало заметных.

Рассмотрим основные направления или определяющие условия достижения успеха, состоящие из технологического сочетания факторов.

Условие 1

Главное: подбор полного ассортимента дешевых товаров в узкоцелевом направлении, составляющем только часть всей отраслевой номенклатуры.

Что достигается: привлечение массы оптовых и розничных покупателей по узкоцелевому направлению.

Сочетание факторов. Обеспечивается наиболее полный ассортимент по выбранному узкому целевому направлению в отрасли по сравнению с каждым отдельно взятым конкурентом. Цены товаров по данному целевому направлению устанавливаются ниже, чем у ближайших конкурентов, на 5—10% и ниже, чем у группы сильнейших конкурентов по отрасли, примерно на 5%. Обязательно наличие модных и новых товаров в целевом направлении. Цены на группу привлекательных товаров должны быть ниже средних по отрасли до 1—5%. Цены на непрофилирующие товары равны средним по отрасли. Возможно наличие как розничной, так и оптовой торговли. Учитывая узкоцелевую направленность, реклама дается в специализированные издания или в такие газеты и журналы, где имеются специальные разделы. Кроме того, для привлечения оптовых покупателей используются соответствующие оптовые издания, а также размещается информация в Интернете. Привлечение масс частных покупателей возможно за счет размещения объявлений в носителях, предназначенных для широких масс потребителей, в которых уже сформировалась нужная тематика. Желательно, чтобы филиалы располагались в разных частях города. Филиалы могут быть небольшими, но обязательно наличие возле каждого склада, обеспечивающего обе формы торговли — розничную и оптовую. Нет существенного ограничения по оптовой торговле, при этом товары выдаются или сразу, или комплектуются и доставляются не позднее чем в три дня в любой из указанных филиалов. Кроме того, должно быть обеспечено сочетание качественных и дорогих импортных товаров с дешевыми отечественными. Рекомендуется бесплатная доставка при определенной сумме покупок. Оптовые скидки должны быть средними по отрасли. Необходимо участвовать в выставках. Желательно наличие иногородних филиалов. Для филиалов в регионах устанавливается дополнительная оптовая скидка. Обязательно ежедневное отслеживание замечаний и предложений покупателей.

Условие 2

Главное: профессиональный подбор номенклатуры товаров по всей отрасли в сочетании с постоянным товарным запасом и комплексом по сервису.

Что достигается: возможна лидирующая роль по отрасли или достижение наибольшего количества клиентов, несмотря на установление цен выше средних.

Сочетание факторов. Должна быть профессионально подобранная номенклатура товаров по всей отрасли, а также полный их ассортимент внутри основных целевых товарных групп по отрасли. Номенклатура должна быть существенно шире, чем у ближайших конкурентов, а цены могут быть выше средних по отрасли на 3—12%. Цены на группу привлекательных товаров следует устанавливать равными средним по отрасли. Цены на наиболее важную группу товаров внутри отрасли, дающую наибольший объем продаж, равны средним или немного меньше средних — на 1—3%. Обязателен постоянный товарный запас по всей номенклатуре при наличии хороших складских помещений. Должна быть сильной реклама — на уровне лидирующей по отрасли группы фирм, но обязательно больше объема рекламы ближайших конкурентов. Устанавливается сочетание сильной наружной и периодической рекламы, а также в Интернете. Акцент делается на специализированные издания по отрасли. Возможен выпуск собственных корпоративных рекламных изданий. Обязательно применение носителей рекламы, распространяемых среди целевых отраслевых потребителей. Обеспечивается комплекс по сервису — наличие хорошей выставки изделий или продуктов, бесплатные консультации, льготная доставка, хорошая телефонная связь по рекламным телефонам, заказы по факсу, вежливое обслуживание. Желательно иметь несколько филиалов, равномерно распределенных по городу, две или более сопутствующие услуги. Подбираются дилеры по основным товарам зарубежных фирм. Обеспечивается сочетание отечественных и импортных товаров, рекомендуется участие в крупных выставках.

Условие 3

Главное: средняя и крупная оптовая торговля по отдельному узкоцелевому направлению в отрасли при низких оптовых ценах и наличии склада рядом с офисом.

Что достигается: объем продаж по узкоцелевому направлению значительно больше, чем у конкурентов.

Сочетание факторов. Соблюдаются условия эластичности спроса: оптовые цены по узкоцелевому, но важнейшему для отрасли направлению устанавливаются ниже средних до 5—15%. Обеспечивается наличие не только ассортимента товаров узкоцелевого направления, но и другой номенклатуры по отрасли. Розничные цены на все товары должны быть на среднем уровне. Оптовые цены на другие, не узкоцелевые товары могут быть немного выше средних по отрасли — на 1—3%, но не выше, чем у ближайших конкурентов. В прайс-листе указываются отдельно розничные и оптовые цены. Обеспечивается полный ассортимент по узкоцелевому направлению. Имеется один большой склад, расположенный рядом с офисом, технически оснащенный и механизированный. Уровень рекламы должен быть не ниже, чем у лидирующей по отрасли группы фирм. Объявления размещаются как в оптовых, так и в общих изданиях, распространяемых среди крупных фирм — потенциальных потребителей.

Условие 4

Главное: осуществление преимущественной торговли по прямым (корпоративным) связям с престижными организациями и предприятиями, дополняемой общей торговлей и проведением сопутствующих работ.

Что достигается: постоянно большие и престижные заказы.

Сочетание факторов. Обеспечиваются отработанные системы связей с престижными организациями и предприятиями, нуждающимися в товарах и услугах. Доля продаж по прямым связям должна быть существенно выше, чем продаж всем желающим. Кроме того, налаживается широкий спектр сопутствующих работ, связанных с введением в эксплуатацию или установкой продаваемых товаров. Рекомендуется преобладание корпоративной рекламы по прямым связям. Объем имиджевой рекламы в периодической печати может быть небольшим, а наружной рекламы — на среднем по отрасли уровне. Преобладающей должна быть реклама в Интернете. Рекомендуется преобладание импортной комплектации над отечественной при ценах, равных средним по отрасли или выше их до 5%. Желательно наличие новых товаров с высоким качеством. Устанавливаются прямые связи с инофирмами — производителями товаров. Склад и офис должны быть расположены рядом. Необходимо постоянно участвовать в международных выставках и организовать PR-деятельность по направлениям работы с клиентами, партнерами, сотрудниками. Желательно периодически устраивать презентации при введении новых объектов. Оптовые скидки на импортные товары устанавливаются существенно выше, чем на отечественные.

Условие 5

Главное: осуществление функций эксклюзивного (единственного) дилера ведущей зарубежной фирмы.

Что достигается: устойчивые эксклюзивные поставки качественных и красивых товаров со средним уровнем цен по импорту, пользующихся хорошим спросом.

Сочетание факторов. Обеспечиваются функции дистрибьютора ведущей зарубежной компании, осуществляющей эксклюзивные поставки товаров только отличного качества, хорошего дизайна и с приемлемыми ценами. Все остальные дилеры снабжаются товарами через эксклюзивного поставщика, поэтому возможен большой объем поставок и прибыли. Обеспечивается полный ассортимент товаров по узкому направлению в отрасли или же полный ассортимент товаров в товарных группах. Цены должны быть равны средним по сравнению с другими импортными товарами в отрасли с одновременным наличием новых или дефицитных товаров с более высокими ценами. Организуются существенные оптовые скидки — от 5 до 25% и сильная реклама — на уровне лидирующей по отрасли группы фирм. В рекламе делается акцент на соответствующие торговые марки и брэнды с изображением их символов в оригинальном виде. Обязательно участие в выставках разного масштаба. Обеспечивается комплекс сервиса всех уровней: подарки, лотереи, рекламная поддержка, бесплатная доставка, работа с кредитными картами, дисконтные карты для постоянных покупателей. Формируются объединения с отечественными или зарубежными фирмами по системе дисконтных карт независимо от профиля деятельности. Ограничения: условие эксклюзивности предполагает полное удовлетворение поставщика, которым является зарубежный партнер. Это означает, что должны быть реализованы все требования по своевременному растаможиванию грузов. Кроме того, важно обеспечить и продажи очень больших объемов товаров без затруднений по хранению. Любые затруднения зарубежный поставщик рассматривает как невыполнение условий договора и может начать официально распространять товары в стране или регионе (в зависимости от условий контракта) еще и через других дилеров, в результате чего рушится основа эксклюзивности и возможность получения очень больших прибылей.

Условие 6

Главное: нетривиальная тактика действий, основанная на выдвижении относительно конкурентов в периоды резкого изменения курса рубля, цен на энергоносители и других экономических изменений в стране или отрасли.

Что достигается: резкое улучшение своего экономического положения на фоне других конкурирующих фирм.

Сочетание факторов. Проводятся тщательные маркетинговые исследования по всестороннему анализу положения ближайших конкурентов и лидирующей группы конкурентов по отрасли. Обеспечивается полнота ассортимента, отсутствующая у ближайших конкурентов. В периоды стабильности устанавливается средний по отрасли уровень цен, средний уровень рекламы. Внедряется комплекс особых мер в периоды резкого падения курса рубля либо роста цен на энергоносители или на материалы, использующиеся в отрасли: на фоне общего уменьшения объема рекламы при росте на нее цен, наоборот, производится усиление своей рекламы переманиванием на свою сторону мигрирующих клиентов других ослабленных фирм. Возможно сохранение в прежних объемах своей рекламы, что на фоне общего отраслевого падения дает преимущества. Обеспечивается уменьшение времени оборачиваемости средств. Вводится упреждающая тактика роста цен с учетом тенденции падения курса рубля или увеличения цен на энергоносители. Проводится мониторинг эффекта замораживания продаж отдельных импортных или отечественных серий продукции у конкурентов и производится преднамеренное увеличение доли этих товаров у себя. Всесторонне поддерживается высокий уровень сервиса — даже для самых тяжелых экономических периодов.

Условие 7

Главное: многофилиальность по городу и регионам в сочетании с большими товарными запасами и низкими ценами на группу привлекательных товаров.

Что достигается: высокая репутация, равномерность и высокий уровень количества клиентов.

Сочетание факторов. Открывается много филиалов — в разных частях города, например. Желательны филиалы в регионах. Цены на группу привлекательных товаров должны быть ниже, чем средние по отрасли, на 5—10%. Хорошо подобранный ассортимент товаров должен одинаково сильно привлекать розничных и оптовых покупателей. Цены на весь ассортимент должны быть равны средним по отрасли. При этом обеспечивается перечень товаров, которых нет у ближайших конкурентов и которые отличаются новизной, хорошим дизайном, качеством, красотой. Дается наиболее сильная по отрасли наружная и периодическая реклама, а также в метро и Интернете. Акцент делается на районные рекламные издания. При открытии каждого нового филиала производится комплекс мер по активизации рекламы. При этом в первую очередь развивается наружная реклама в виде щитов, переносных штендеров, перетяжек через дороги, вывесок, брандмауэров (щитов на домах). Следует помещать рекламу в транспорте на пути следования через район, где расположен новый филиал, а также разносить рекламные листки в близлежащих домах. Полезно устраивать рекламные акции на презентациях, посвященных открытию нового филиала. Также полезны отдельные рекламные акции в виде размещения очень больших по размеру объявлений в центральных изданиях с солидным тиражом. Рекомендуется участие во всех отраслевых международных выставках. Важно обеспечить развитую систему сервиса с бесплатной доставкой, комплектованием товаров, введением дисконтных карт для постоянных покупателей, продажей по кредитным картам, гибкой системой скидок и сочетанием импортных и отечественных товаров.

Условие 8

Главное: сочетание торговли в магазинах с торговлей на оптовых рынках при среднем уровне цен.

Что достигается: устойчивость экономического положения фирмы.

Сочетание факторов. Организуются торговые точки на нескольких оптовых рынках и обеспечивается наличие нескольких магазинов, расположенных в разных частях города. Желательно иметь большой центральный офис или торговый центр. В магазинах организуются розничная и оптовая продажи, а на рынках — розничная и мелкооптовая. Уровень цен на рынках должен быть средним по рынкам, а на отдельные, наиболее привлекательные товары — ниже средних на 3—10%, по магазинам — ниже, чем у ближайших конкурентов, в среднем на 5—10%. Обеспечивается хорошая наружная реклама у магазинов, а также развитая складская база. Обязательно наличие отдельных дефицитных или модных товаров и сочетание привлекательных отечественных товаров с качественными импортными. Подбор ассортимента производится по пожеланиям клиентов. Предоставляются сопутствующие услуги, например складские. Производятся прямые поставки товаров большого объема и полного ассортимента по наиболее привлекательным по отрасли видам товаров. Целесообразно сочетать два направления в рекламе для охвата нужной аудитории: первое направление — размещение объявлений в местных (районных) изданиях; второе — размещение объявлений в изданиях, охватывающих территориально всю сеть.

Условие 9

Главное: обеспечение услуг или сервиса, которого нет у окружающих конкурентов с обязательной усиленной раскруткой фирмы.

Что достигается: привлечение большого количества клиентов.

Сочетание факторов. Обеспечиваются для продуктов: новые красочные упаковки и праздничные упаковки с соответствующим оформлением; новые комплекты, позиции продуктов, наличие подарков в виде мини-игрушек, ручек, открыток, календарей и т. п. Аналогично для промтоваров: введение таких видов и нормы фасовки и упаковки, которых нет у окружающих. Вводятся такие отмотка, отрезка, взвешивание, которых нет у окружающих фирм. По всем продуктам и промтоварам проводятся комплектование заказов, комплексное обеспечение, оказание сопутствующих услуг. Желательно наличие кафе или обеспечение кофе для постоянных покупателей, наличие пункта по обмену валюты и другого необходимого сервисного обслуживания. При этом должно быть обеспечено главное условие: цены не должны быть выше средних по отрасли. Уровень сервиса должен быть существенно выше, чем у ближайших по району конкурентов. Желательно иметь несколько позиций дефицитных товаров. Полезно введение особых видов рекламы, например видеорекламы в крупных торговых центрах. Возможен выпуск своего рекламного (корпоративного) издания.

Условие 10

Главное: завоевание наибольшей по отрасли рыночной доли.

Что достигается: получение наибольших по отрасли объемов продаж.

Сочетание факторов. Создается объединение производителя с торгующей фирмой. Можно включить в объединение поставщиков сырья или производить прямые зарубежные его поставки. Открывается много филиалов по городу и несколько по регионам. Формируется сеть дилеров, а для производителей — сеть дистрибуции. Возможно и желательно расширение или создание сети партнеров. Дается широкая реклама с большим объемом как по городу, так и по регионам, в том числе и по Интернету. Объем рекламы не должен уступать объему рекламы трех лидеров отрасли. В отдельных, наиболее престижных изданиях объем рекламы следует устанавливать выше, чем у лидеров. В объявлениях должны содержаться символы национальных или международных брэндов в их оригинальном изображении. Осуществляется оптовая и розничная торговля. Формируется сеть магазинов и сеть торговых точек на рынках. Обеспечивается всесторонний сервис. Цены на группу привлекательных товаров должны быть ниже средних по отрасли на 3—10%, а в целом — равны средним по отрасли. Устанавливаются специальные скидки своим дилерам — дополнительно на 5—15%.

Условие 11

Главное: создание ажиотажного спроса за счет резкого снижения цен на основной товар до уровня рентабельности или в убыток и получение прибыли за счет обслуживания или других услуг.

Что достигается: резкое, ажиотажное увеличение числа клиентов за счет сильного уменьшения цен и возврата средств за счет обслуживания.

Сочетание факторов. Обязателен товар широкого применения с новыми свойствами, можно импортный. Проводится предварительная раскрутка первой партии товаров при ценах на уровне рентабельности или даже несколько ниже, в результате чего достигаются «вкус» к товару и его популярность. Товар относится к категории, которая после его установки требует обслуживания, например сотовые телефоны. Создается предварительно мощная база обслуживания. Реклама здесь играет ключевую роль. Помещают объявления в центральные газеты и наиболее популярные рекламные издания с указанием на большие скидки и низкие цены. Обязателен акцент на достижение минимального уровня цен по отрасли. Товар при наличии новых потребительских свойств, по аналогии с сотовыми телефонами, после снижения цен быстро раскупается. Продажа идет по ценам, близким к закупочным, наценки нет совсем или производится распродажа в убыток. Прибыль получается на обслуживании, стоимость которого меняется незначительно. Возможно умножение количества клиентов в несколько раз и аналогичный рост прибыли за счет увеличения прибыли на обслуживании и осуществления особых видов услуг.

Условие 12

Главное: завоевание отраслевого рынка методом экспансии предложения совершенно новой номенклатуры продуктов питания или изделий с новыми потребительскими свойствами.

Что достигается: создание новых привлекательный товаров и путем экспансии предложения их широкомасштабное продвижение на рынок.

Сочетание факторов. Создаются в стране или же привозятся из-за рубежа совершенно новых виды товаров, обладающие уникальными привлекательными потребительскими свойствами. На первом этапе проводится раскрутка этих изделий в широкой рекламе. На первую партию товаров устанавливаются низкие цены, с минимальной наценкой относительно себестоимости в 10—15%. Обеспечивается одновременная продажа во многих магазинах или во многих торговых точках. На втором этапе расширяется сфера продаж в большом городе или регионах с одновременным введением там рекламы. Направляются опытные менеджеры и управленцы в эти регионы, которые передают опыт и проводят обучение на местах. Проводится широкомасштабная продажа также с небольшой наценкой относительно себестоимости — в пределах от 10 до 25%. На третьем этапе осуществляется экспансия по распространению изготовления продукции в регионах с повторением всех технологий и включением управленцев из региона в общее управление всей компанией. Проводится широкомасштабная продажа в регионах. Эта раскрутка осуществляется через рекламу в двух направлениях. Первое направление — использование носителей рекламы, распространяемых или передающих по всем регионам. Второе направление — применение региональных изданий. В объявлениях делается акцент на новые потребительские свойства, их преимущества, а также на низкие цены (для первого этапа). Желательно применение брэндинга для быстрой раскрутки товаров в регионах.

Условие 13

Главное: создание магазина на территории производственного предприятия и организация сети продаж.

Что достигается: уменьшается почти вдвое общая наценка на товары, снижается цена в розничной и оптовой торговле.

Сочетание факторов. Рентабельность и наценка успешного производящего предприятия составляет от 20 до 40%. Наценка в сети продаж — от 20 до 50% в зависимости от вида товара и региона. В целом общая наценка производителя и продавца получается огромной — от 40 до 90%. Создание своей торговой сети позволяет существенно уменьшить общую наценку — до 25—40%. В результате окончательная цена становится существенно меньше, чем в розничной и оптовой торговле независимых торговых предприятий. Это позволяет установить существенно меньше цены, чем у посредников. Возможно привлечь много клиентов и опередить конкурентов. Другие ограничения: отвлечение от производства сотрудников; необходимость проведения обучения; привлечение опытных менеджеров по продажам; возможное противодействие со стороны конкурентов. Реклама распространяется в первую очередь на территории, где расположены сети продаж. Используются как местные, так и городские издания.

Условие 14

Главное: глобализация номенклатуры при осуществлении как производственной, так и торговой деятельности при обеспечении и контроле высокого уровне качества, с рентабельностью не более 15— 30% и при рационально минимальном количестве персонала.

Что достигается: обеспечение больших масс населения одного или нескольких городов (возможно, в разных странах) огромной номенклатурой, составляющей десятки тысяч наименований товаров, при цене меньше средней отраслевой и приближающейся к ценам оптовых рынков.

Сочетание факторов. Все факторы подчиняются одному главному критерию: получению минимальных издержек. По этой причине возможно открытие основного торгового центра в области, непосредственно примыкающей к крупному городу, где стоимость земли невелика. Номенклатура, несмотря на то что составляет десятки тысяч товаров, тщательно подбирается таким образом, чтобы полностью обеспечить выбранную отрасль, например мебельную. Кроме того, обязательно существенно охватываются и смежные области по принципу полного обеспечения товарами отдельных объектов, например комнаты и кухни. Так, для указанной основной мебельной отрасли могут продаваться все товары для комнаты и кухни: посуда, ковры, хозяйственные бытовые принадлежности и много других. Цены устанавливаются ниже средних по рынку по всем товарам примерно, на 5—15%, что обеспечивается за счет уровня рентабельности не более 15—30%. Для этого на всех производственных предприятиях вводится контроль качества исполнения по участкам работ. Количество персонала регламентировано. Уровень зарплаты устанавливается равным или немного выше среднего по отрасли, учитывая коммерческие структуры. Используются обученные кадры — менеджеры на основных участках и приглашаются иностранные специалисты — управленцы типа топ-менеджеров на начальном этапе работы.

Широко применяется реклама различных видов. Полезным является применение видеорекламы внутри магазина, а также распространение корпоративного рекламного издания. Для привлечения широкой аудитории из различных слоев населения даются объявления типа «рекламной акции» в центральных газетах и изданиях, распространяемых по подписке, размером не менее половины листа с указанием раскрученных торговых марок и брэндов.

Условие 15

Главное: создание вертикально-интегрированной структуры или объединения по функциональному признаку.

Что достигается: создание объединения или структуры, включающих основные этапы производства и торговли, что обеспечивает их независимость и самостоятельность.

Сочетание факторов. Объединение должно включать: предприятия по поставке сырья, производственные и торговые отделения и инвестора. Формируются партнерские отношения с естественными монополиями для их влияния на других поставщиков, не входящих в объединение, для ликвидации спекулятивных цен. Инвестором может быть отечественный или зарубежный банк или фирма. Производственной частью может быть старое предприятие, неструктурированное по долгам. Первоначальный капитал может быть получен и без инвестиций за счет сдачи части второстепенных помещений в аренду, интенсификации и организации надежной охраны собственности. Но основное развитие, как правило, связано с инвестициями. Как правило, придерживаются двух линий освоения качественной продукции. Первая основана на продолжении выпуска традиционной старой продукции, обладающей популярностью. Второй путь основан на полном переходе на новые изделия или товары, обладающие новыми привлекательными потребительскими свойствами. Эти товары продвигаются способом экспансии предложения по новым районам города и новым регионам. Занимается новая ниша товаров в соответствии с отраслью, качеством, ассортиментом, обеспечением различных целевых групп потребителей. Для рекламы используются отраслевые издания всех профилей вертикально-интегрированной структуры. Предпочтения отдаются изданиям с наличием специализированных разделов. Для создания первичного потока новых клиентов возможна подача объявлений по телевидению и в центральных изданиях большого тиража.

Условие 16

Главное: покупка лицензии на товарный знак (торговую марку) или подключение к выпуску продукции за счет передачи на нее прав (франчайзинга), определяемых производителем.

Что достигается: быстрое подключение к продажам продукции раскрученной торговой марки или повсеместно (всемирно) известного брэнда.

Сочетание факторов. Первая форма — покупка лицензии. Она должна сопровождаться обучением персонала при оказании услуг. При воспроизведении товара, имеющего торговую марку, главным условием является соблюдение технологии и качества. Для этого фирма-франчайзер (продающая брэнд) осуществляет жесткий контроль над всем процессом. Это все невозможно без передачи части технологического оборудования, инвестиций и обучения. Вторая форма — бесплатная передача прав на торговую марку на условиях неукоснительного выполнения всех технологических требований при производстве. Цель бесплатной передачи по контракту — расширение областей распространения и даже закрытых для владельца. Начиная с первого дня приобретения прав на новый товар проводится постоянный контроль его узнаваемости путем опросов или тестирования. Выявляют рейтинг товара, а также тенденцию его изменения во времени. Фирма — исполнитель (франчайзи) после выполнения основных условий договора по срокам и количеству проданных товаров (или услуг), может модифицировать торговую марку и создать новую, уже собственную. Сразу же после покупки лицензии следует устроить презентацию с привлечением всех рекламных средств. Целесообразно давать объявления с элементами, способствующими дальнейшей раскрутке торговой марке, — например, в вагонах метро, в Интернете, основных профильных изданиях, по телевидению.

\* \* \*

Следует отметить, что указанные направления деятельности или условия по достижению успеха находятся в постоянном видоизменении в соответствии с экономической ситуацией, а также в зависимости от моды, вкусов, потребностей и уровня жизни. При этом степень их устойчивости к указанным факторам или изменения также может быть разной.

Все указанные критерии были сформированы и реализованы различными фирмами в условиях последних двух-пяти лет, т.е. в достаточно жестких рамках резких макроэкономических изменений, при существующей тенденции экономического роста по одним отраслям, стабилизации и спада — по другим. Поэтому при повторении ситуации они могут успешно развиваться и дальше, и даже проявлять новые положительные стороны. Однако отдельные способы, ориентированные на прорыв, в резко изменившейся макроэкономической ситуации или в других специфических условиях могут потерять эффективность. Следовательно, пользуясь теми или иными условиями по достижению успеха бизнеса, необходимо постоянно контролировать конъюнктуру рынка и успешность проведения изменений в собственной фирме.