

Часть 6

Ситуации
для анализа

Ситуация для анализа 6.1.

Японское подразделение компании COCA-COLA*

В октябре 1987 года Артур Гроц (Arthur Grotz), управляющий торговой маркой в компании *Coca-Cola*, задумчиво бродил по своему токийскому офису, размышляя о том, стоит ли рекомендовать высшему руководству выводить на японский рынок готовый к употреблению чай. С 1981 года на чайном рынке Японии присутствовали четыре крупные национальные компании. Решение по данному вопросу необходимо было принять в кратчайшие сроки. Кроме того, от правильности этого решения во многом зависела карьера Гроца.

Традиционная процедура предполагала рассмотрение предоставленных Гроцем результатов рыночного анализа, сопровождаемых его же заключением, множеством инстанций в компании. Прежде всего, такое предложение должен был поддержать глава японского подразделения *Coca-Cola*, после чего было необходимо получить одобрение корпоративной штаб-квартиры компании в Атланте, штат Джорджия. Таким образом, окончательное решение зависело от Роберто Гоизуэта (Roberto C. Goizeuta), председателя и исполнительного директора компании *Coca-Cola*. Итак, Артур Гроц мучительно искал ответ на вопрос, следует ли выводить *Coca-Cola* на японский рынок чая.

Компания Coca-Cola

Империя *Coca-Cola* была основана в 1886 году Джоном Пембертоном (John C. Pemberton), фармацевтом из Атланты, который создал рецепт газированного безалкогольного напитка, получившего название *Coca-Cola*.

Активно используя стратегии международной и национальной экспансии, к концу 1980-х годов компания *Coca-Cola* стала крупнейшим мировым производителем и дистрибьютором сиропов и концентратов для производства безалкогольных напитков. Сбыт ее товаров осуществлялся более чем в 155 странах. В 1987 году на долю безалкогольных напитков приходилось около 81% дохода от основной деятельности компании и 96% ее прибыли. (В табл. 6.1.1 приведена информация о вкладе безалкогольных напитков в показатели дохода и прибыли компании за период 1984–1987 годов.)

Деятельность компании была ориентирована по двум направлениям: Северная Америка и международный рынок. Североамериканское направление обслуживали такие подразделения, как *Coca-Cola USA*, *Coca-Cola Ltd* (рынок Канады), а также *Coca-Cola Foods* (напитки на основе соков). Международное направление подразделялось на 4 региона: Европа, Латинская Америка, Африка, а также Ближний Восток и Юго-Восточная Азия.

Япония

Япония — государство, расположенное на четырех островах в Тихом океане — Хоккайдо, Хонсю, Сикоку и Кюсю, общей площадью около 3,5 тыс. км². В конце 1980-х годов население страны насчитывало порядка 123 млн. чел., причем 75% из них проживали в городах.

* Данная ситуация для анализа подготовлена Лорой Гоу (Laura Gow), студенткой программы MBA, под руководством Виктории Критенден (Victoria L. Critenden), адъюнкт-профессора маркетинга в Бостонском колледже. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Вся информация получена из открытых источников.

Таблица 6.1.1. Вклад безалкогольных напитков в показатели дохода и прибыли компании Coca-Cola

Национальный рынок		
Годы	Доля в показателе дохода, %	Доля в показателе прибыли, %
1984	67	86
1985	67	86
1986	81	89
1987	81	96
Международный рынок		
1984	42	51
1985	42	50
1986	53	75
1987	55	74

Источник. Годовая финансовая отчетность компании Coca-Cola.

В 1980-е годы XX столетия экономика Японии достигла значительных успехов, в результате чего уровень жизни населения заметно вырос, а средний годовой доход составил 25 тыс. долл., что привело к существенному росту потребительского спроса. В период 1985–1987 годов курс японской йены неуклонно рос (см. табл. 6.1.2). Экономисты с оптимизмом смотрели в будущее, однако потребители не спешили расставаться со своими сбережениями.

Таблица 6.1.2. Среднее значение курса японской йены относительно американского доллара, 1970–1987 годы

Год	Курс
1970	360
1975	297
1977	269
1980	227
1981	221
1982	249
1983	238
1984	238
1985	239
1986	169
1987	147

В 1980-е годы жители Японии стали уделять пристальное внимание состоянию собственного здоровья. Причиной этого отчасти было стремление пожилых людей увеличить, по возможности, продолжительность жизни и поддержать удовлетворительную физическую форму. К концу 1980-х годов тенденция к здоровому образу жизни уже снискала достаточную популярность, впоследствии усилившись еще больше. Все это способствовало росту предложения продовольственных товаров и напитков так называемого рационального питания.

Японский рынок безалкогольных напитков. К 1987 году емкость японского рынка безалкогольных напитков составляла 18 млрд. долл. В табл. 6.1.3 перечислены основные сегменты этого рынка.

Таблица 6.1.3. Структура японского рынка безалкогольных напитков

Безалкогольные напитки	% рынка
Кола	10
Другие газированные напитки	9
Соки	26
Чай	9
Кофе	21
Минеральная вода	16
“Спортивные” напитки	9

Японский рынок чая. Начиная с XV–XVI веков, когда при дворе китайского императора начали подавать чай, процедура чаепития приобрела статус церемониала. В середине 1970-х годов основатель компании *Ito En Ltd*, фасовщик и оптовый торговец чаем, пришел к заключению, что перспективы развития его компании, как и будущее самого чая, весьма туманны. Руководствуясь этим соображением, Масанори Хондзэ (*Masanori Honjo*) занялся производством готовых к употреблению товаров, в частности, консервированного несладкого заваренного чая. Этот товар появился на рынке Японии в 1981 году. К тому времени в Китае уже продавался консервированный заваренный чай сорта улонг.

Рыночный сегмент готового к употреблению чая состоял из 3-х основных категорий: китайский черный чай сорта улонг (57% рынка), черный чай (31% рынка) и зеленый чай (12% рынка). С 1985 по 1987 годы потребление чая сорта улонг ежегодно увеличивалось в среднем на 42%, а черного чая — на 60%. Кроме того, ожидался стремительный рост потребления консервированного черного чая. Объем потребления чая, приготовленного в так называемом западном стиле (чай с молоком и сахаром), также ежегодно возрастал на 60%. Розничная цена консервированного чая в жестяной банке (емкостью 250 мл) и пластиковой бутылке (1,5 л) была приблизительно равна и составляла порядка 100 иен.

Чай, наряду с другими напитками, реализовывался через бакалейные и небольшие продовольственные магазины, рестораны и торговые автоматы. До середины 1980-х годов объем продаж чая через бакалейные магазины ежегодно увеличивался в среднем на 5,1% (в 1985 году он равнялся 4,8 млн. иен). Объем реализации через небольшие продовольственные магазины ежегодно возрастал в среднем на 15,8% (в 1985 году он составил 3,4 млн. иен). Увеличивался также сбыт напитков через сети торговых автоматов, на которые приходилось приблизительно 50% объема всех реализованных напитков. Так, один торговый автомат, расположенный в бойком месте, обеспечивал продажу 10 тыс. банок напитков ежегодно, что соответствовало годовому объему продаж небольшого продовольственного магазина. В Японии насчитывалось около 5 млн. торговых автоматов, через которые реализовывалось до 2 млн. банок напитков. Обычный торговый автомат по продаже напитков вмещал 20 банок емкостью 250 или 350 мл.

В густонаселенных городских кварталах потребители имели широкий выбор самых разнообразных товаров. Помимо напитков, торговые автоматы предлагали также множество других товаров, начиная от цветов и комиксов и заканчивая женским бельем. Компании вели конкурентную борьбу не только в отношении численности собственных торговых автоматов, но и в отношении их дизайна и интерактивных возможностей. Не в диковинку был говорящий или поющий торговый автомат. Однако недостатком использования торговых автоматов были акты вандализма по отношению к ним.

Ситуация для анализа 6.1. Японское подразделение компании COCA-COLA 505

Японское подразделение компании Coca-Cola

Японское подразделение компании *Coca-Cola (Coca-Cola (Japan) Company Limited — CCJC)* было основано в Токио в 1957 году. С момента вступления в силу торговых предписаний, территориально ограничивающих деятельность *Coca-Cola* в Японии, исполнительные директора компании сфокусировали свое внимание на формировании связей с местными компаниями, оценке конкурентной среды и глубоком изучении особенностей японской культуры. Эта информация и знания заложили солидную основу будущего роста *CCJC*. В 1961 году, когда японское правительство приняло ряд постановлений, направленных на дерегуляцию торговли, *CCJC* была вполне готова к экспансии и широкомасштабной рекламной кампании.

Основная стратегия *CCJC* заключалась в формировании долгосрочных альянсов с могущественными японскими корпорациями. Тремя наиболее заметными ее партнерами стали *Mitsui, Mitsubishi, Kikkoman*. Сформировав тесные связи с этими корпорациями, разливавшими продукцию *CCJC*, компания сумела быстро достигнуть экономии от масштаба, а также завоевать доверие и расположение японского потребителя.

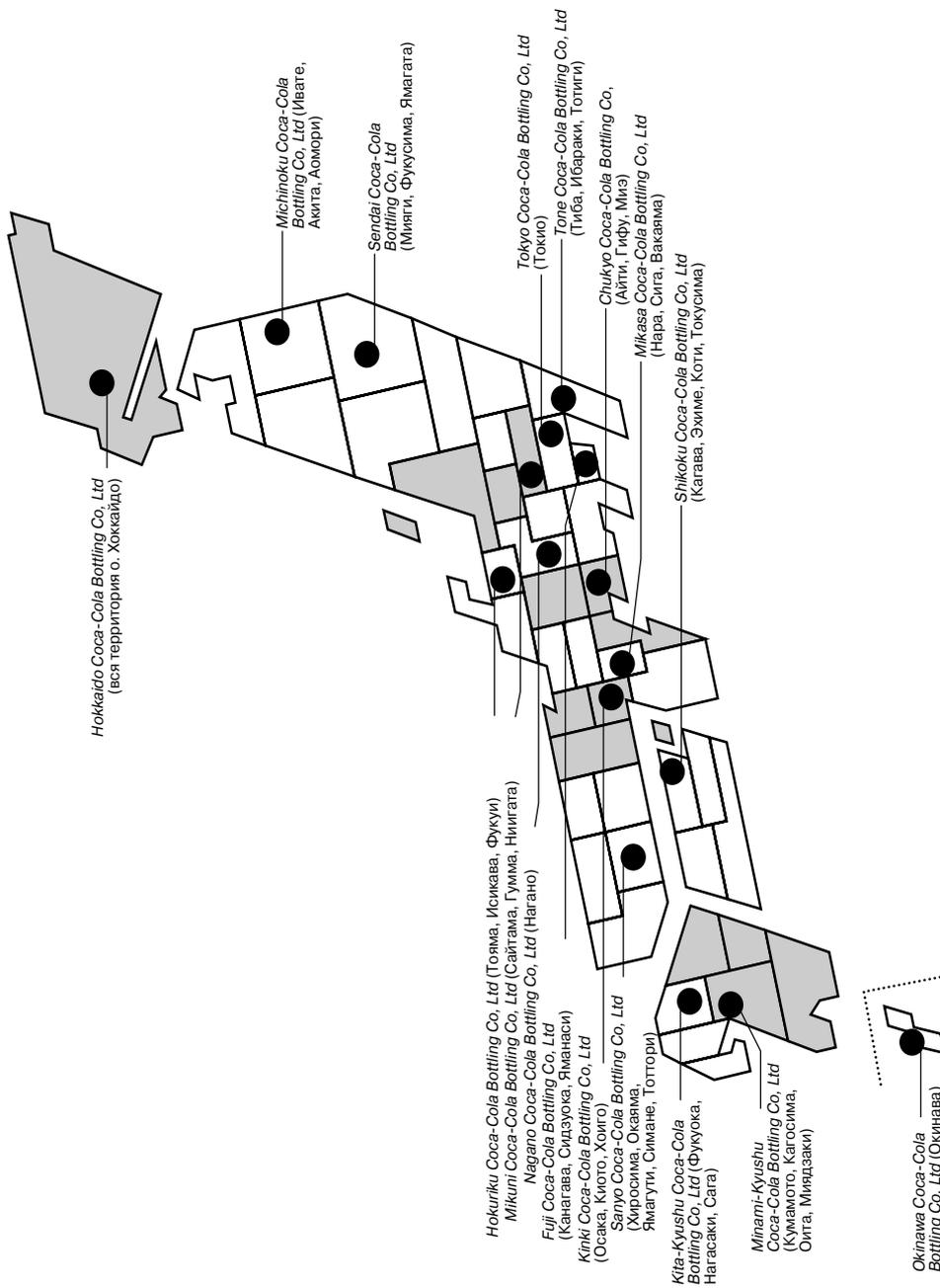
В 1960-е годы объем продаж *Coca-Cola* в Японии резко возрос, а показатель прибыли ежегодно удваивался. В результате в 1965 году напитки *Coca-Cola* стали наиболее популярными в Японии. Важной составляющей показателя прибыли *CCJC* была цена на концентрат. *CCJC* ухитрялась продавать его в четыре или пять раз дороже, нежели ее американские коллеги. К 1985 году *CCJC* укрепила свое положение на рынке, постоянно повышая качество продукции и выводя на рынок новые напитки. Стремясь стать частью японского образа жизни, *CCJC* активно участвовала в культурных, образовательных и спортивных мероприятиях страны.

Успех *CCJC*. Лидирующему рыночному положению компании, судя по всему, способствовали два фактора: использование прямого маркетинга и франчайзинговые отношения с участниками канала распределения. Помимо поставок сиропов и концентратов разливающим напиткам компаниям, *CCJC* также способствовала распределению своей продукции и осуществляла всю маркетинговую деятельность — “начиная с телевизионной рекламы и заканчивая поставками продукции в магазины”.

Японский рынок был разделен на 17 регионов, каждый из которых обслуживался своим производителем (см. рис. 6.1.1) Концепция прямых продаж (впервые использованная компанией *Coca-Cola* на начальном этапе ее деятельности в США) изначально натолкнулась на неприятие со стороны японских розничных торговцев. Традиционная практика японского бизнеса предполагает наличие у компании нескольких оптовых торговцев. Однако энтузиазм разливающих компаний и успешная деятельность самой *Coca-Cola* все же убедили местных розничных торговцев в преимуществах такой системы. Основным элементом системы распределения стало осуществление деятельности в локальном масштабе, поскольку к этому времени *CCJC* уже наладила партнерские отношения с представителями местного бизнеса. В целом компании, разливающие продукцию *Coca-Cola*, действовали как независимые субъекты, полностью осуществляя процесс производства и используя при этом местное сырье. *CCJC* сумела интегрировать эти различные по своему потенциалу компании в единую структуру, используя продуманную стратегию мониторинга за всеми действиями участников, реализуя для них маркетинговые стратегии и иницилируя разработку новых товаров. Однако к концу 1980-х годов *CCJC* столкнулась с рядом проблем, связанных с нежеланием отдельных компаний по разливу продолжать сотрудничество с ней. Причина заключалась в том, что некоторые из этих компаний выпускали торговые марки, не принадлежащие *Coca-Cola*, на которые приходилось от 20% до 40% их годового объема продаж.

CCJC предложила на рынок Японии довольно большой ассортимент напитков: *Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, HI-C, Aquarius, Ambasa Water, Georgia Coffee, Real Gold, Mello Yello*. Однако лишь три торговые марки snискали широкую популярность в стране.

- **HI-C.** Торговая марка HI-C, состоящая наполовину из натурального сока, была представлена на рынок в 1973 году. Эта торговая марка открыла новые возможности роста рынка на-



Источник. Материалы компании

Рис. 6.1.1. Независимые производители продукции Coca-Cola в Японии.

туральных соков, а впоследствии помогла японским производителям цитрусовых избежать кризиса в отрасли. Перепроизводство микан, японской разновидности мандаринов, создало серьезную проблему для индивидуальных производителей и сельскохозяйственных кооперативов. В ситуацию вмешалась *Coca-Cola*, закупив для производства торговой марки НI-C практически весь урожай. Этот случай способствовал установлению и развитию долгосрочных партнерских отношений между *ССJС* и японскими садоводами.

- *Georgia*. В 1975 году *ССJС* предложила на японский рынок готовый к употреблению кофе под торговой маркой *Georgia*¹. Хотя первоначально прогнозировалось, что Япония станет одним из наиболее перспективных рынков для консервированного кофе, выведение этого товара на японский рынок *ССJС* потребовало нескольких лет. Отсутствие этого товара на рынке стало причиной разногласий между *ССJС* и местными компаниями по разливу. С момента появления торговая марка *Georgia* вышла в лидеры своего рыночного сегмента, удерживая на нем 34% в 1987 году. Целевыми потребителями этого продукта были молодые японские бизнесмены. Наличие в составе напитка сахара и молока не позволило ему завоевать популярность у потребителей женского пола, предпочитающих не содержащие сахара низкокалорийные напитки.
- *Aquarius*. Сразу после своего появления в 1983 году напитки торговой марки *Aquarius* стали так же популярны, как *Georgia* и НI-C. Они рекламировались как полезные для здоровья, идеальные для восстановления необходимого количества жидкости в организме и уровня электролитов, утрачиваемых вместе с потом.

Компании *ССJС* принадлежало 90% японского рынка колы, около 60% рынка других газированных напитков и приблизительно 10% остального рынка напитков. Объем продаж напитков в Японии обеспечивал 21,5% прибыли компании *Coca-Cola* от международной деятельности, тогда как в США этот показатель был равен 18%, притом, что прибыль от каждого галлона концентрата в Японии была в 4 раза выше, нежели в США. Валовой доход на рынке Японии составлял около 195 млн. долл. *ССJС* принадлежало около 750 тыс. торговых автоматов (обеспечивавших 65% объема продаж). Она поставляла свою продукцию приблизительно в 1 млн. магазинов и точек розничной торговли. *ССJС* инвестировала колоссальные средства в производство около 100 тыс. новых торговых автоматов, что составляло 4 тыс. долл. в расчете на один автомат. Это было вызвано не столько их физическим износом (средний срок службы торговых автоматов составляет 10 лет), сколько моральным старением (в табл. 6.1.4 и 6.1.5 приводятся отдельные финансовые показатели компании).

Конкуренция

Японский рынок безалкогольных напитков всегда отличался жесткой конкурентной борьбой. Ежегодно на нем появлялось до тысячи новых товаров, притом, что на рынке уже присутствовало около 8 тыс. наименований. В конкурентном противостоянии участвовали производители глобального и национального масштабов, компании, обслуживающие региональные рынки, а также производители, выпускающие продукцию под торговой маркой посредника. Безалкогольные напитки также конкурировали с другими видами напитков. Реклама и программы по стимулированию сбыта, предложение новых товаров и новых видов упаковки, разработка механизмов по защите торговых марок стали главным оружием конкуренции. Основными конкурентами на японском рынке консервированного чая были компании *Ito En Ltd*, *Suntory Ltd*, *Kirin*, *Hitachi Zosen*, *Asahi Breweries Ltd*.

Ito En Ltd входила в число лидеров по объему продаж консервированного чая. В 1981 году компания создала рынок этого товара, впервые предложив готовый к употреблению чай в жестяной банке. В 1985 году она вывела на рынок консервированный зеленый чай *Ryokucha*. Компания потратила месяцы на совершенствование процесса производства кон-

¹*Georgia* — Джорджия, название штата — родины *Coca-Cola*.

сервированного чая, стремясь устранить такие недостатки, как окисление, изменение цвета, вкуса или аромата при значительных температурных колебаниях.

Suntory Ltd являлась крупнейшей винокуренной компанией Японии, осваивавшей одновременно рынок безалкогольных напитков. В 1981 году *Suntory* предложила консервированный чай сорта улонг под торговой маркой Tess. К 1987 году компании принадлежало около 50% рынка чая этого сорта. Помимо этого, она занималась производством колы, зеленого чая и тонизирующих напитков. К концу 1980-х годов руководство компании планировало выйти на рынок консервированного кофе.

Kirin была первой компанией, предложившей в 1986 году на японский рынок консервированный черный чай под торговой маркой Afternoon Tea. Будучи пятой по величине пивоваренной компанией Японии, *Kirin* владела 50% национального рынка пива. Она также входила в число лидеров по производству и продаже безалкогольных консервированных напитков с объемом продаж, равным 1 млрд. долл. *Kirin* занималась производством напитков на основе соков, напитков, обогащенных витаминами, “спортивных” напитков, при этом стремительно наращивая объем продаж консервированного кофе.

Hitachi Zosen входила в так называемую “большую пятерку” крупнейших судостроительных компаний Японии, диверсифицировав впоследствии свою деятельность в сферу биотехнологий, результатом чего стало создание нового сорта чая из эвкоммии, или китайского гуттаперчевого дерева. В 1987 году *Hitachi Zosen* предложила на рынок этот “оздоровительный” и не содержащий сахара чай. На протяжении столетий в китайской медицине кора эвкоммии применялась для лечения гипертонии, заболеваний печени и почек. В ней также содержится большое количество кальция, железа и магния.

Asahi Breweries Ltd первой предложила на японский рынок консервированный чай, приготовленный в так называемом западном стиле, т.е. с добавлением молока и сахара. *Asahi* также была основным участником рынка консервированного кофе.

Решение о выходе на рынок консервированного чая

В начале 1970-х годов одна японская компания предложила на рынок напитков, в состав которого входили кофе, молоко, сахар и вода. Этот напиток предлагался в жестяных банках и предусматривал употребление в охлажденном состоянии. Согласно японскому законодательству, этот напиток классифицировался как безалкогольный. В течение 50 лет компания *Coca-Cola* занималась разработкой технологий ароматизации кофе, позволяющих предлагать консервированный кофе в торговых автоматах как в холодном, так и в горячем состоянии в зависимости от времени года. Несмотря на то, что такая технология уже была доступна компании, а на рынке существовали привлекательные возможности, *CCJC* потребовалось 5 лет на принятие окончательного решения о выходе на рынок консервированного кофе, и еще несколько — на завоевание рыночной позиции.

Будет ли консервированный чай популярен столь же продолжительное время, как и готовый к употреблению кофе, или же спрос на него — явление временное? Придется ли по вкусу японским потребителям консервированная разновидность их традиционного напитка? Артур Гроц осознал, что от ответов на эти вопросы во многом зависит его будущая карьера в *Coca-Cola (Japan) Company*. Следует ли ему рекомендовать *Coca-Cola* выход на рынок консервированного чая? Каковы последствия подобного стратегического решения? Гроц также раздумывал и об иных проблемах японского рынка безалкогольных напитков. Например, как традиционные марки колы повлияют на уже сформировавшийся рынок этого напитка в Японии? Сколь сильна тенденция к потреблению напитков на основе натуральных соков? Все эти вопросы необходимо было тщательно обдумать, что снова возвращало его к мыслям о консервированном чае — следует ли уделить больше внимания другим напиткам, или все же необходимо сосредоточиться на предложении чая?

Каким бы не оказалось его решение, Артуру было необходимо представить свои рекомендации вице-президенту компании по маркетингу уже на следующей неделе. Как же ему следовало поступить?

Ситуация для анализа 6.1. Японское подразделение компании COCA-COLA 509

Таблица 6.1.4. Финансовые показатели компании ССЖС за 1986–1987 годы (в млн. долл.)

	1987	1986
Доход от основной деятельности	7658	6977
Себестоимость реализованной продукции	3633	3454
Валовая прибыль	4025	3523
Расходы на реализацию, общие и административные расходы	2665	2446
Резервный фонд	36	180
Прибыль от основной деятельности	1324	897
Доход от процентных платежей	232	154
Затраты на выплату процентов	297	208
Доход от инвестированного капитала	113	152
Другие поступления	—	35
Прибыль от реализации основных фондов бывших филиалов	40	375
Прибыль до налогообложения	1412	1405
Налог на прибыль	496	471
Чистая прибыль	916	934

Источник. Годовая финансовая отчетность компании *Coca-Cola*.

Таблица 6.1.5. Показатели дохода и прибыли от основной деятельности компании *Coca-Cola* за период 1986–1987 годов (в млн. долл.)

	1987	1986
США		
Доход от основной деятельности	3459,1	3277,9
Прибыль от основной деятельности	384,5	273,8
Латинская Америка		
Доход от основной деятельности	558	555,5
Прибыль от основной деятельности	153,2	140,8
Европа и Африка		
Доход от основной деятельности	1709,5	1628,9
Прибыль от основной деятельности	508,1	354,6
Тихоокеанский регион и Канада		
Доход от основной деятельности	1917	1502,4
Прибыль от основной деятельности	453,3	352,4

Источник. Годовая финансовая отчетность компании *Coca-Cola*.

ИСТОЧНИКИ

1. Todd Benjamin, “Ready-to-Drink Tea Catches On in Japan”, *Cable News Network, Inc.*, October 13, 1992.
2. *Beverage World. Cokes First 100 years* (Kentucky: Keller International Publishing, 1986).
3. Britt Casteel, “Japans Taste for Canned Tea Growing”, *Daily Yomiuri*, January 6, 1991.

4. *Coca-Cola Company*, Annual Reports.
5. *Coca-Cola Company*, The Chronicle of Coca-Cola since 1886.
6. *Coca-Cola Company*, Web site information.
7. *Coca-Cola (Japan) Company, Limited*, The Coca-Cola Business in Japan.
8. "Consumption of Upmarket Goods Booms in Japan", *Business Asia*, October 22, 1990.
9. "Drink Makers Read Tea Leaves, Discover Canned Teas Are Trend", *Nikkei Weekly*, August 29, 1994.
10. Gale Eisenstodt, "Japan's New Business Heroes", *Forbes*, July 4, 1994.
11. Makiko Fukui, "At Your Convenience; 24-Hour Services Take Root in Urban Areas", *Daily Yomiuri*, September 9, 1993.
12. Taguchi Hideko, "Tea Reading", *Asia Inc.*, May 1994.
13. Hoover's Handbook of World Business, *Kirin Brewery Company, Ltd*, 1993.
14. *Japan Economic Newswire*, "Breweries Beefing Up Soft Drinks Divisions", March 8, 1991.
15. Kazuo Karassawa, "Canned Coffee Sales Regain Two-Digit Growth; Japanese Coffee Sales", *Tea & Coffee Trade Journal*, March 1991.
16. David Kilbum, "Pepsi's Challenge: Double Japan Share", *Advertising Age*, December 10, 1990.
17. David Kilbum, "Suntory Splashes in Softer Drinks", *Advertising Age*, March 25, 1991.
18. Patrick Killen, "Business Talk; Coca-Cola Light Bubbles to №2 in Cola Market", *Daily Yomiuri*, February 20, 1990.
19. Patrick Killen, "Coke Chief Sees Japan", *Daily Yomiuri*, December 21, 1993.
20. Diane Lin, "Canned Tea New Battleground in Japanese Food War", *Reuter Library Report*, July 30, 1992.
21. Market Reports, "Japan — Health Foods", *1993 National Trade Data Bank*, October 15, 1993.
22. Shin Mitari, "The Japanese Beverage Market", *Prepared Foods New Products Annual*, 1991.
23. Hisa Miyatake, "Shipbuilder Berths in Tea Market and Sales Soar", *Japan Economic Newswire*, March 12, 1994.
24. Kathleen Morris, "The Fizz Is Gone", *Financial World*, February 1, 1994.
25. Atsushi Nakayama, "Canada Dry Rights Buy-Up Rattles Bottlers", *Japan Economic Journal*, September 8, 1990.
26. Nikkei Marketing Journal, "Rivals Thirst to Reduce Coca-Cola's Lead; Some Cautious, Others Bold—But All Challengers Are Still Far Behind", *Japan Economic Journal*, April 27, 1991.
27. Chizu Nomiya, "Fickle Public Makes Japan Soft Drinks Tough Market to Tap", *Reuter Library Report*, January 29, 1991.
28. Thomas Pepper, Merit Janow, Jimmy Wheeler, *Competition Dealing with Japan* (New York, NY: Praeger, 1985).
29. Textline Reuter, "Japan: Canned Tea New Battleground in Japanese Food War", *Reuter News Service*, August 10, 1992.
30. Textline Reuter, "Japan: Canned Tea Sales Look Set to Rise Further", *Nikkei Weekly*, October 13, 1990.
31. Textline Reuter, "Japan: Green Tea Making Comeback in Cans", *Nikkei Weekly*, May 24, 1993.
32. Textline Reuter, "Japan: Marketing Weekly Spotlight on Marketing and Media Information", *Nikkei Weekly*, April 11, 1991.
33. Textline Reuter, "Japan: Producers Banking on Strong Sales of Canned Coffee", *Nikkei Weekly*, September 21, 1992.
34. Textline Reuter, "Japan: Soft-Drink Makers Focus on Blended Tea in Push for Share", *Nikkei Weekly*, February 21, 1994.
35. Textline Reuter, "Japan: Sugar-Free Tea Enjoys Revival", *Marketing Week*, September 20, 1991.
36. Amanda Stinchecum, "The Where and Ware of Hagi", *New York Times*, July 3, 1998.
37. Robert Thomson, "Setting Out to Get the Coffee Market in the Can", *Financial Times*, December 10, 1990.
38. Tatsuro Tsukiji, "Tea Brings in Wave of Beverage Market Profit", *Japan Economic Journal*, January 19, 1991.
39. "Unsweetened Soft Drinks Soar on Health Fad", *Report from Japan, Inc.*, 1990.
40. Pat Watters, *Coca-Cola* (New York, NY: Doubleday, 1978).

Ситуация для анализа 6.2.

SystemSoft*

Уильям О'Коннел (William O'Connell), первый вице-президент по стратегическому планированию корпорации *SystemSoft*, сидя в кабинете, обдумывал возможные направления развития своей компании. С момента своего основания в 1991 году компания демонстрировала стабильные высокие темпы роста и в настоящий момент занимала ведущие позиции на мировом рынке программного обеспечения для устройств стандарта PC Card¹. *SystemSoft* была преобразована в акционерную компанию в 1994 году, и теперь, всего год спустя, О'Коннел столкнулся с необходимостью принятия непростого решения относительно стратегии ее будущего развития.

SystemSoft занималась разработкой системного программного обеспечения, отвечающего за взаимодействие между операционной системой и аппаратными средствами персонального компьютера. Компания добилась значительных успехов в производстве своих основных программных продуктов — базовых систем ввода/вывода (BIOS), программ поддержки стандарта PC Card и программ управления энергопотреблением. Компания осуществляла свою деятельность в высококонкурентной среде, в которой технологические инновации служили ключевым фактором успеха. О'Коннелу было необходимо решить, следует ли компании сосредоточить свои усилия на разработке продуктов стандарта plug-and-play². Это программное обеспечение имело значительный рыночный потенциал, поскольку на рынке еще не было представлено достаточное количество продуктов подобного рода.

О'Коннел осознавал необходимость технологических инноваций и поиска новых рынков, однако опасался, что программное обеспечение plug-and-play значительно отличается от основных продуктов компании. Несмотря на заманчивую перспективу возглавить новый рынок, эта деятельность могла потребовать от компании чрезмерных ресурсов и снизить темпы ее роста. Стратегия развития за счет разработки новых продуктов обещала привести к глубоким изменениям внутри компании. Например, О'Коннелу необходимо было решить, следует ли торговому персоналу специализироваться на определенных продуктах, или каждый торговый агент должен представлять весь спектр продуктов компании. Некоторые опрошенные О'Коннелом специалисты указывали на значительные отличия нового продукта от основной специализации компании. Поэтому он все еще колебался в своем решении — будет ли оправдан выход на новый рынок.

Краткое описание компании

SystemSoft была основана в 1991 году четырьмя предпринимателями из города Феникс, как компания, специализирующаяся на разработке системного программного обеспечения. Миссия

* Данная ситуация для анализа подготовлена Лайзой Адам (Lisa R. Adam), выпускницей Бостонского колледжа, под руководством Виктории Кристенден, адъюнкт-профессора маркетинга в Бостонском колледже. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений.

¹ Отраслевой стандарт PC Card, ранее именуемый PCMCIA (Personal Computer Memory Card International Association — Международная ассоциация производителей плат памяти), используется производителями слотов (портов) подключения дополнительных устройств к портативным компьютерам. Слоты стандарта PCMCIA позволяют подсоединять к портативному компьютеру различные внешние устройства разных производителей, такие как плата дополнительной памяти, модем, факс или плата локальной сети.

² По неизвестным соображениям данный стандарт именуется в тексте оригинала "Call avoidance software", т.е. программное обеспечение, призванное снизить число обращений в службу технической поддержки производителя, как поясняется в приведенной сноске. Во избежание недоразумений далее он именуется общепринятым названием — стандарт plug-and-play, задача которого аналогична описанной выше. Прим. ред.

компания предусматривает занятие ведущей позиции на данном рынке. Ее стратегия базируется на технологическом превосходстве, создании стратегических альянсов с ведущими компаниями отрасли, установлении партнерских отношений с ключевыми потребителями, дальнейшем проникновении на рынок персональных компьютеров и поиске новых рынков для программного обеспечения стандарта PC Card и управления энергопотреблением. В табл. 6.2.1 и 6.2.2 представлены сводный баланс компании и ее отчет о прибылях и убытках за последние несколько лет.

Системное программное обеспечение поддерживает взаимодействие различных компонентов компьютера, облегчая работу с ними, и позволяет операционной системе самой распознавать, конфигурировать и устанавливать драйверы отдельных компонентов компьютера, включая периферийные устройства (во врезке 6.2.1 описаны основные особенности системного программного обеспечения). Пользователь, как правило, лишен необходимости осваивать системное программное обеспечение, поскольку оно отвечает за взаимодействие аппаратных средств компьютера и его операционной системы. В 1995 году *SystemSoft* предлагала три категории программных продуктов: программы поддержки стандарта PC Card, программы управления энергопотреблением и базовые системы ввода/вывода. Позиция компании на рынке портативных компьютеров была весьма уверенной, тогда как ее доля на рынке стационарных компьютеров оставалась незначительной.

Продукты и конкуренты

Появление портативных компьютеров в середине 1990-х годов радикально изменило представления людей о способах коммуникации и работы. Стремительное развитие портативных устройств вызвало потребность в технологиях, способных расширить возможности портативных компьютеров. Например, устройства стандарта PC Card позволяли наращивать объем оперативной памяти и повышали функциональность портативных компьютеров и спектр возможностей их применения, а управление энергопотреблением продлевало период между перезарядками батарей. Управление энергопотреблением становилось актуальным и для стационарных компьютеров по причине роста тарифов на электроэнергию и благодаря программе под названием Energy Star организации по охране окружающей среды EPA (Environmental Protection Agency)³. Далее приводится краткое описание основных видов продукции компании.

- Базовая система ввода/вывода (BIOS) обеспечивает взаимодействие аппаратных средств компьютера и его операционной системы.
- Программы поддержки стандарта PC Card дают пользователю возможность оперативного доступа к функциям настройки подключаемых портативных устройств. Эти устройства, внешне напоминающие кредитную карточку, подключаются к компьютеру через специальный слот, аналогично загрузке дискеты в дисковод. Программное обеспечение поддержки позволяет распознать подключенное устройство, задать его требуемую конфигурацию и распределить ресурсы системы, сведя к минимуму участие пользователя в этом процессе (избавляя его от необходимости менять положение перемычек на материнской плате или настройки операционной системы). Стандарт PC Card разрабатывался на базе стандартов PCMCIA.
- Программное обеспечение управления энергопотреблением сокращает расход электроэнергии, замедляя или прекращая функционирование отдельных компонентов на время, пока компьютер не используется.

³ Программа *Energy Star*, осуществляемая с 1992 года, предусматривает добровольное сотрудничество производителей компьютеров и периферийных устройств с организацией EPA с целью экономии потребляемой пользователями компьютеров электроэнергии. Участие в программе предполагает, что производитель предусмотрел в конструкции своего устройства режим ожидания, который автоматически активируется в случае неиспользования устройства, при котором происходит минимальное потребление электроэнергии. Эта программа позволяет экономить до 75% потребляемой электроэнергии.

Таблица 6.2.1. Консолидированный баланс компании SystemSoft по состоянию на 31 января (долл.)

Активы	1995 год	1994 год	1993 год
<i>Текущие активы:</i>			
Денежные средства и их эквиваленты	7 716 687	2 758 318	696 249
Денежные средства, ограниченные в использовании			125 000
Ликвидные ценные бумаги	4 885 069	—	—
Счета к получению за вычетом сомнительных долгов	4 572 757	2 423 612	1 439 477
Счета к получению от партнеров	73 500	89 950	43 082
Предоплата и прочие текущие активы	481 626	298 142	62 761
Отсроченные налоговые платежи	1 218 812	—	—
<i>Всего, текущие активы</i>	<i>18 948 451</i>	<i>5 570 022</i>	<i>2 366 569</i>
Основные средства с учетом амортизации	1 060 048	521 437	447 595
Приобретенное программное обеспечение (остаточная стоимость)	—	—	575 293
Затраты на разработку программного обеспечения	1 088 926	1 302 990	429 148
<i>Всего, активы</i>	<i>21 097 425</i>	<i>7 394 449</i>	<i>3 818 605</i>
Обязательства и акционерный капитал			
<i>Текущие обязательства:</i>			
Счета к оплате	614 501	354 259	1 032 226
Накопленная задолженность	302 392	284 229	208 927
Налоговые обязательства	391 143	7 000	—
Задолженность по комиссионным выплатам	734 715	339 752	318 846
Задолженность по заработной плате и премиям	622 470	563 502	205 797
Задолженность по оплате лицензий	237 707	122 263	318 591
Доходы будущих периодов от партнеров	260 000	540 000	—
Векселя, подлежащие оплате в текущем периоде	—	359 123	189 901
<i>Всего, текущие обязательства</i>	<i>3 162 928</i>	<i>2 570 128</i>	<i>2 274 288</i>
Долгосрочная задолженность по векселям	—	60 045	183 943
Отсроченные налоговые платежи	276 600	—	—
Подлежащие выкупу конвертируемые акции	—	12 080 511	8 656 702
Права собственности	—	500 000	—
Акционерный капитал			
Обыкновенные акции	98 611	29 393	28 997
Полученный капитал	22 453 812	—	—
За вычетом выкупленных акций	(128 696)	(128 696)	(105 596)
Накопленный дефицит	(4 765 830)	(7 716 932)	(7 219 729)
<i>Всего, собственный капитал</i>	<i>17 657 897</i>	<i>(7 816 235)</i>	<i>(7 296 328)</i>
<i>Всего, обязательства и собственный капитал</i>	<i>21 097 425</i>	<i>7 394 449</i>	<i>3 818 605</i>

Таблица 6.2.2. Отчет о прибылях и убытках компании SystemSoft по состоянию на 31 января (долл.)

	1995 год	1994 год	1993 год	1992 год
Доходы				
Лицензионные платежи за программное обеспечение	10 223 294	6 281 190	4 425 216	2 188 881
Оплата технических услуг	2 532 588	1 279 630	1 153 129	481 575
Поступления от партнеров	2 419 298	1 077 408	711 488	260 251
Прочие доходы	46 077	515 364	—	—
<i>Всего, доходы</i>	15 221 257	9 153 592	6 289 833	2 930 707
Себестоимость				
Разработка программного обеспечения	1 303 769	850 006	960 202	808 084
Технические услуги	951 023	1 046 140	1 028 102	837 465
Себестоимость продукции и услуг, реализованных партнерам	1 817 343	616 093	513 776	276 517
Прочее	40 181	455 977	—	—
<i>Всего, себестоимость</i>	4 112 316	2 968 216	2 502 080	1 922 066
Валовая прибыль	11 108 941	6 185 376	3 787 753	1 008 641
Операционные издержки				
Исследования и разработки	2 252 491	1 506 891	1 076 379	709 301
Сбыт и маркетинг	5 073 194	2 685 619	2 250 633	1 750 793
Общие и административные расходы	1 900 779	1 579 877	1 782 670	1 593 646
Судебные издержки	—	—	1 019 225	—
<i>Всего, операционные издержки</i>	9 226 464	5 772 387	6 128 907	4 053 740
Прибыль (убыток) от основной деятельности	1 882 477	412 989	(2 341 154)	(3 045 099)
Полученные процентные платежи	298 726	15 857	28 480	41 417
Оплаченные процентные платежи	(10 005)	(38 164)	(37 092)	(12 432)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 171 198	390 682	(2 349 766)	(3 016 114)
Резерв на уплату налога на прибыль	125 798	160 340	242 495	157 185
Чистая прибыль (убыток)	2 045 400	230 342	(2 592 261)	(3 173 299)
Прирост стоимости привилегированных акций	(412 640)	(759 378)	(497 986)	(144 246)
Чистая прибыль (убыток) на обыкновенные акции	1 632 760	(529 036)	(3 090 247)	(3 317 545)
Чистая прибыль (убыток) на акцию	0,22	(0,15)	(0,87)	(0,93)
Средневзвешенное количество акций в обращении	7 342 619	3 559 074	3 554 381	3 568 687

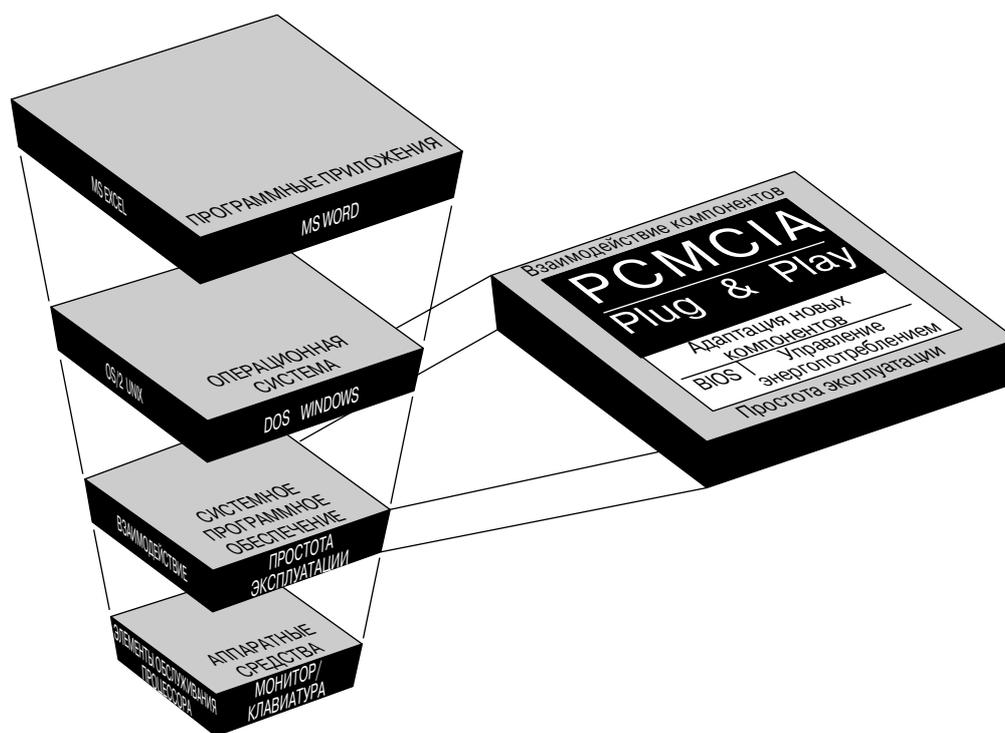
Компания *SystemSoft* противостоит разным конкурентам на каждом из обслуживаемых ею сегментов рынка. Единственный конкурент, противостоящий *SystemSoft* по всем направлениям, — компания *Phoenix Technologies*. В сегменте разработчиков BIOS ее основным конкурентом выступает компания *American Megatrends (AMI)*, а в сегменте плат стандарта PC Card *SystemSoft* конкурирует с *Award*.

ВРЕЗКА 6.2.1.

Системное программное обеспечение

SystemSoft поставляет программы поддержки устройств стандарта PCMCIA и другое системное программное обеспечение на быстрорастущий рынок портативных компьютеров. PCMCIA — это общепризнанный отраслевой стандарт, позволяющий компьютерам и электронным устройствам автоматически распознавать, устанавливать и конфигурировать периферийные устройства (например модемы, флэш-память, сетевые платы), выполненные в виде миниатюрных карт. Системное программное обеспечение сочетает в себе возможности, облегчающие процесс подключения, конфигурирования и настройки периферийных устройств, и взаимодействие аппаратных средств с операционной системой. Выпуск каждой последующей версии компьютерного компонента или операционной системы предусматривает, как правило, разработку нового системного программного обеспечения. Установка программного обеспечения компании на выпускаемые компьютеры дает возможность производителям компьютеров повысить их функциональность и простоту эксплуатации.

Системное программное обеспечение — один из четырех ключевых элементов в архитектуре персонального компьютера, состоящей из прикладного программного обеспечения, операционной системы, системного программного обеспечения и аппаратных средств.



Прикладное программное обеспечение призвано выполнять конкретные задачи пользователя, такие как набор и редактирование текста или анализ баз данных. Программы MS Word и MS Excel являются типичными примерами прикладных программ. Операционные системы DOS и Windows компании *Microsoft* доминируют на рынке IBM-совместимых персональных компьютеров. Системное программное обеспечение — необходимый компонент любого персонального компьютера, предоставляющий возможности распознава-

ния, конфигурирования и взаимодействия аппаратных средств, включая периферийные устройства. К аппаратным средствам относятся микропроцессор или центральный процессор (CPU), микросхемы, обслуживающие работу центрального процессора, память, устройства ввода/вывода (монитор, клавиатура) и различные периферийные устройства (принтер, модем, CD-дисковод). На рынке центральных процессоров лидируют микросхемы Intelx86 и Pentium компании *Intel*.

Наибольшим успехом *SystemSoft* считается ее доминирующая позиция на рынке плат стандарта PC Card. В 1995 году компания удерживала 65% этого рынка и являлась поставщиком 14 из 15 основных производителей портативных компьютеров. Программные продукты BIOS и управления энергопотреблением также пользовались успехом, позволив в 1995 году компании завоевать около 20% доступного рынка портативных компьютеров⁴ (см. табл. 6.2.3). На рынке BIOS для портативных компьютеров безусловным лидером является компания *Phoenix*, за которой следует компания *AMI*. Доля рынка *SystemSoft* на рынке BIOS и программных продуктов управления энергопотреблением для стационарных компьютеров была весьма скромной, однако компания искала пути увеличения своей рыночной доли.

Отрасль портативных компьютеров характеризуется достаточно высокой конкуренцией и стремительно меняющимися условиями. Новаторство и способность к быстрой адаптации являются в ней ключевыми факторами успеха. Помимо давления со стороны непосредственных конкурентов, всегда существует опасность, что компании-разработчики операционных систем также выйдут на данный рынок, либо же настолько расширят функциональные возможности своих программных продуктов, что отпадет необходимость в программах, подобных разрабатываемым в *SystemSoft*.

Сбыт и маркетинг

Усилия *SystemSoft* в области сбыта и маркетинга были сосредоточены на организации персональных продаж и активном участии в выставках. Компания целенаправленно распространяла информационные материалы, описывающие ее продукцию, однако затраты на рекламу и продвижение были незначительны. Рост объема продаж *SystemSoft* достигался за счет прямых продаж и усилий независимых торговых представителей, обслуживающих зарубежные рынки. Офис компании, обслуживающий национальный рынок, находился в Калифорнии, а зарубежные представительства располагались на Тайване и в Японии. Производители компьютеров приобретали лицензии на использование программных продуктов *SystemSoft* в своих товарах, а компания получала регулярные лицензионные платежи. Пользователи компьютеров не платили за программное обеспечение компании, установленное на их компьютерах, за исключением тех случаев, когда им требовалась его конфигурация по индивидуальному заказу.

Выручка за программное обеспечение BIOS составляла от 0,1 до 1 долл. за каждую копию. Программное обеспечение по управлению энергопотреблением, как правило, поставлялось вместе с BIOS, что увеличивало доход на 20–50%. Выручка от реализации одной копии программы поддержки стандарта PC Card составляла 1–3 долл., а поступления от планировавшегося к разработке программного обеспечения plug-and-play ожидалось на уровне 3–7 долл. за копию.

Потребители

SystemSoft предоставила лицензии на использование своей продукции более чем 100 производителям персональных компьютеров, свыше 45 производителям компьютерных комплектующих, а также производителям плат стандарта PC Card и разработчикам операционных систем. В табл. 6.2.4 приводится перечень клиентов *SystemSoft* в различных сегментах рынка.

⁴ Под доступным рынком следует понимать рынок портативных компьютеров, поставляемых с BIOS независимых разработчиков. Этот рынок составляет около половины совокупного рынка портативных компьютеров емкостью 10 млн. компьютеров.

Таблица 6.2.3. Рыночная доля отдельных товарных категорий компании SystemSoft в 1995 году

Продукт	Доля рынка
Программное обеспечение BIOS и управления энергопотреблением	
Рынок портативных компьютеров	20% доступного рынка*, 10% совокупного рынка
Рынок стационарных компьютеров	незначительная
Программное обеспечение поддержки стандарта PC Card	64%

* Под доступным рынком следует понимать рынок персональных компьютеров, поставляемых с BIOS и программным обеспечением управления энергопотреблением независимых разработчиков. Все производители компьютеров используют программы поддержки стандарта PC Card, созданные независимыми разработчиками.

Своим успехом компания, отчасти, обязана своей политике сотрудничества с несколькими ключевыми потребителями, а также созданию ряда стратегических альянсов в последние несколько лет. В 1993 году *SystemSoft* заключила соглашение с компанией *Intel*, предусматривавшее передачу компании некоторых технологий *Intel*. Это соглашение позволяло *SystemSoft* разрабатывать на основе этих технологий новые продукты и предлагать их на рынок под собственным именем. Соглашение также предусматривало ежеквартальные встречи представителей обеих компаний для определения существующих рыночных возможностей. *Intel* в то время владела примерно 10% акций *SystemSoft*. Соглашение с *Intel* было, пожалуй, наиболее выгодным партнерством *SystemSoft*, хотя она также сотрудничала и с другими компаниями, например с *Microsoft*, в области совместной разработки новых программных продуктов.

Рынок программного обеспечения plug-and-play

В случае возникновения проблем в работе компьютера пользователи, как правило, обращаются в службу технической поддержки его производителя. Процедура устранения неполадок начинается с того, что представитель службы поддержки задает пользователю ряд вопросов с целью установить причину проблемы. Многие из подобных обращений вызваны несущественными сбоями, однако стоимость подобной технической поддержки зачастую оказывается слишком высокой для производителя. Руководствуясь этим, компания *SystemSoft* задалась целью разработать программное обеспечение, позволяющее выявлять и устранять распространенные компьютерные проблемы, включая обнаружение и уничтожение вирусов, устранение сбоев системы защиты, конфликтов ресурсов и проблем конфигурации. Автоматизация процесса устранения неполадок позволила бы сократить число обращений пользователей в службы технической поддержки, что привело бы как к снижению издержек производителей, так и к уменьшению количества обращений, оставшихся без ответа.

Идея создания подобного продукта появилась в результате колоссального успеха программного продукта компании — *Card-Wizard*, предназначенного для устранения проблем плат стандарта PC Card, появившегося на рынке в начале 1995 года. *Card-Wizard* позволял пользователям портативных компьютеров подключать различные платы, не отключая питания компьютера. Позже такая процедура получила название “горячая замена”. Прежде пользователи были вынуждены перезагружать операционную систему или изменять конфигурацию системы. *Card-Wizard* значительно упростил процесс замены плат, поскольку он автоматически устранял все проблемы конфигурации, распознавая плату сразу после ее установки. Компания логически рассудила, что если уж такой успех выпал на долю продукта, устранявшего проблемы только одного типа изделий, то почему бы не разработать аналогичный продукт для компьютера в целом?

Согласно данным маркетинговой исследовательской компании *Dataquest*, в течение 1996 года в службы технической поддержки компьютерных компаний поступило более 200 млн.

обращений, что на 67% превышало количество обращений в 1992 году. *Dataquest* связывала этот рост с повышением сложности новых аппаратных средств, операционных систем и прикладного программного обеспечения. Притом, что средняя стоимость одного обращения составляла немногим более 20 долл., в 1996 году совокупные расходы отрасли на содержание служб технической поддержки ожидалось на уровне 4 млрд. долл. Предложенное *SystemSoft* новое программное обеспечение давало возможность справиться с растущим потоком звонков в службы технической поддержки, позволяя при этом значительно сократить расходы на их содержание.

Основным производителем программного обеспечения plug-and-play являлась компания *CyberMedia*. Она занималась розничной продажей программного пакета First Aid 95, не имея, однако, соглашений с производителями компьютерной техники. First Aid 95 автоматически выявлял проблемы, возникающие при эксплуатации компьютера, и предлагал пользователям широкий выбор диагностических программ, позволявших установить причины их возникновения (например использование неподходящего драйвера звуковой платы). Однако пакет *CyberMedia* позволял лишь установить причины наиболее распространенных проблем, тогда как продукт *SystemSoft* не только выявлял проблемы, но и сам их устранял. Ни одна компания не могла предложить пользователям столь универсальный программный продукт.

Таблица 6.2.4. Перечень компаний, заключивших лицензионные соглашения с SystemSoft

Производители комплектующих

Intel

Advanced Micro Devices (AMD)

Производители персональных компьютеров

Acer

Hewlett-Packard

NCR/AT&T

AST Research

Hitachi

NEC

Citizen

Hyundai

Seiko Epson

Clevo

IBM

Sotec

Compaq

ICL

Twin head

Dell

Inventec

Wacom

Digital Equipment

LiteOn

Gateway 2000

Mitsui

Компании-разработчики операционных систем

Microsoft

Geoworks

Производители плат стандарта PC Card

Adaptec

Megahertz

Advanced Micro Devices

Motorola

AMP

National Semiconductor

Epson America

New Media

Hayes

Qlogic

Integral Peripherals

Standard Microsystems

Kingston Technology

US Robotics

Проблемы, связанные с разработкой нового продукта

Создание нового программного продукта ставило перед компанией ряд технологических и маркетинговых задач. Чтобы обеспечить рыночный успех новому продукту, компании следовало заручиться поддержкой многих участников компьютерной отрасли. Необходимо было провести опрос поставщиков компьютерных комплектующих, разработчиков операционных систем и независимых производителей компьютеров в отношении ожидаемых ими характеристик нового программного продукта. С производителями компьютеров у компании уже существовали налаженные партнерские отношения, однако ни с поставщиками комплектующих, ни с разработчиками операционных систем связи она не имела. В этой ситуации *SystemSoft* обратилась к *Intel* и *Digital Equipment Corporation (DEC)* с целью выяснить их пожелания в отношении свойств нового программного продукта и получить содействие в процессе разработки. *Intel* эта идея понравилась, и она предоставила компании доступ к своим запатентованным разработкам в данном направлении. *DEC* также заинтересовалась возможностями нового программного обеспечения. Сервисное подразделение компании *DEC* — *Multivendor Service Customer Support*, выразило готовность оказать содействие в определении функциональных свойств будущего продукта и его разработке.

Становилось очевидным, что разработка нового продукта потребует найма дополнительного технического персонала и создания отдельного подразделения. В тот период компания имела две группы разработчиков: одна из них занималась разработкой программного обеспечения BIOS, а вторая — созданием программ поддержки стандарта PC Card. Работа в любой из этих двух групп предполагала наличие у персонала приблизительно одних и тех же навыков и опыта, поэтому их сотрудники были взаимозаменяемы. Однако новый продукт не был связан с основным профилем деятельности компании, поэтому его разработка требовала привлечения программистов с совершенно иными навыками. Таким образом, компании было необходимо нанять штат разработчиков с соответствующими навыками и сформировать отдельное подразделение по обслуживанию и совершенствованию новых программных продуктов.

Если Уильям О'Коннел примет решение о начале разработки нового продукта, то ему также придется решить, следует ли предлагать новый продукт производителям компьютеров, или имеет смысл заняться его розничной продажей, вступив, таким образом, в непосредственное конкурентное противостояние с компанией *CyberMedia*. При этом следовало учесть, что *CyberMedia* традиционно использовала розничные каналы распределения, тогда как *SystemSoft* практически не имела опыта в данной сфере⁵. Реализация посредством розничных каналов отличалась от прямых продаж производителям компьютерной техники, в особенности в том, что касается рекламы и совместного участия в финансировании сбыта. *SystemSoft* — компания, ориентированная на технологическое лидерство, и значительные издержки на рекламу и сбыт не соответствовали ее ключевой компетенции и задачам корпоративной стратегии.

Продажи программного обеспечения plug-and-play непосредственно производителям компьютеров требуют принципиально иной организации процесса сбыта, нежели остальные продукты компании. Практически каждый компьютер нуждается в BIOS, и почти все портативные компьютеры предусматривают наличие программного обеспечения поддержки плат стандарта PC Card. Производители всегда имеют альтернативу — разрабатывать требуемое программное обеспечение собственными силами или закупать его у независимых разработчиков. Большинство производителей предпочитают приобретать BIOS и программное обеспечение поддержки плат стандарта PC Card у независимых разработчиков. Технические отделы, как правило, принимают решение относительно того, какое программное обеспечение необходимо установить на производимые компанией компьютеры. Следовательно, торговый персонал *SystemSoft* имел достаточный опыт прямых продаж программных продуктов лишь техническим специалистам.

В противоположность этому, программное обеспечение plug-and-play не является необходимым компонентом для нормальной работы компьютера. Следовательно, торговому персо-

⁵ В середине 1995 года *SystemSoft* приняла решение о предложении *Card Wizard* в розницу. И хотя сам продукт получил высокую оценку потребителей, его розничная реализация оказалась не очень успешной.

налу было необходимо убедить производителей в преимуществах, связанных с приобретением данного продукта, а не просто склонить их к выбору *SystemSoft* в качестве поставщика необходимых компонентов. Более того, новый продукт превосходил по степени сложности системное программное обеспечение, а решение о его приобретении принималось не только техническими специалистами. Центру технической поддержки понадобился бы отдельный сервер со специальным программным обеспечением для обслуживания программ plug-and-play, кроме того, эти программы требовали установки на каждый компьютер.

Сложность нового программного обеспечения вынуждала торговый персонал убеждать не одного, а нескольких сотрудников компании-производителя в целесообразности его приобретения. Вначале необходимо было убедить персонал службы технической поддержки компании-производителя в том, что новый продукт поможет в несколько раз сократить число обращений по поводу возникших проблем и, соответственно, сократить расходы службы на консультации пользователей. Поскольку ответственность за финансовые показатели процесса реализации готовых компьютеров лежит на управляющем товарным направлением, то следовало убедить также его в целесообразности выделения средств на приобретение нового программного обеспечения. Фактически продукт нужно было продать одновременно управляющему службой технической поддержки и управляющему товарным направлением — довольно сложная задача, учитывая, что службы технической поддержки и центральные офисы многих компаний-производителей компьютеров расположены в разных регионах.

В случае если Уильям О'Коннел примет решение предлагать новое программное обеспечение непосредственно компаниям-производителям, необходимо будет определить, каким образом организовать торговый персонал компании. Процесс реализации нового продукта отличается большей сложностью и требует иных навыков, нежели продажа системного программного обеспечения. О'Коннел мог бы привлечь к продаже нового продукта лучших торговых представителей, занимающихся продажами BIOS и программного обеспечения поддержки плат стандарта PC Card, однако он не был уверен, что это не скажется на текущих финансовых показателях. Более того, подобная ситуация могла бы привести к тому, что к одному потенциальному покупателю одновременно обращались бы несколько торговых представителей, вызывая тем самым определенные недоразумения.

Решение

Рынок программного обеспечения plug-and-play открывает перед *SystemSoft* привлекательную возможность упрочить свою репутацию технологического лидера отрасли. Успешное предложение нового продукта будет способствовать проникновению компании на новые сегменты рынка и сохранению высоких темпов роста на ближайшие годы. С другой стороны, реализация этого проекта связана с достаточно высоким риском. Помимо производственных и маркетинговых проблем, еще одно обстоятельство затрудняло принятие окончательного решения. Акционеры требовали от компании снижения ее постоянно растущих затрат на разработку программного обеспечения. Компаниям — разработчикам программного обеспечения разрешается инвестировать процесс исследований и разработок лишь в том случае, если создание программного продукта технологически осуществимо. О'Коннел осознавал, что разработка нового продукта приведет к резкому росту затрат, по крайней мере, в ближайшие два года. Эти затраты грозили снижением будущих показателей прибыли, поскольку впоследствии их необходимо было покрыть. Воспримут ли акционеры подобный шаг, или же начнут распродавать свои акции, спровоцировав падение рыночной стоимости компании?

Итак, следует ли О'Коннелу воспользоваться представившейся рыночной возможностью предложения нового программного продукта, или же он должен рекомендовать *SystemSoft* сосредоточить свои усилия на продвижении ее основных продуктов в новые области и расширении присутствия компании на рынке программного обеспечения для стационарных компьютеров?

Ситуация для анализа 6.3.

Cima Mountaineering, Inc.*

“Замечательная прогулка!” — воскликнул Энтони Саймон (Anthony Simon), забрасывая свои спортивные туфли модели Summit HX 350 в багажник машины. Только что он завершил увлекательный туристический маршрут по горному хребту Титон, что расположено к северу от города Джексон, штат Вайоминг. Энтони часто совершал такие пешие переходы, поскольку считал их лучшим способом на практике испытать спортивные туфли, выпускаемые компанией *Cima Mountaineering*, которую он вместе со своей сестрой Маргарет унаследовал от родителей. На обратном пути в Джексон он продолжал размышлять о предстоящей на следующей неделе встрече с Маргарет, президентом *Cima Mountaineering, Inc.* На протяжении последнего месяца они неоднократно обсуждали маркетинговые стратегии, которые могли бы обеспечить рост финансовых показателей компании. Окончательное решение все еще не было принято, однако точки зрения каждого из совладельцев уже более-менее определились.

Таблица 6.3.1. Cima Mountaineering, Inc.: показатели выручки и чистой прибыли, 1990-1995 годы

Год	Выручка от реализации, долл.	Чистая прибыль, долл.	Рентабельность, %
1995	20 091 450	857 134	4,27
1994	18 738 529	809 505	4,32
1993	17 281 683	838 162	4,85
1992	15 614 803	776 056	4,97
1991	14 221 132	602 976	4,24
1990	13 034 562	522 606	4,01

Как следует из данных табл. 6.3.1, объем продаж и прибыль компании устойчиво росли, компания выглядела вполне благополучно и по большинству других показателей. Однако темпы роста стали замедляться в результате конкуренции со стороны зарубежных компаний и изменений, произошедших на рынке. По наблюдениям Маргарет, предпочтения потребителей сместились в сторону более элегантной, качественной и универсальной спортивной обуви. Маргарет отдавала предпочтение стратегии диверсификации компании путем создания новой линии спортивной обуви для начинающих туристов, совершающих пешие прогулки по уик-эндам. Энтони также признавал, что рынок несколько изменился, однако склонялся к идее расширения существующего ассортимента обуви для альпинистов и туристов, поскольку именно этой продукции компания была обязана своим успехом и, кроме того, Энтони имел некоторые соображения относительно расширения товарной номенклатуры и развития сети сбыта. “Это наилучший способ обеспечить рост объема продаж, — размышлял он. — Идеи Маргарет довольно рис-

* Авторы — Лоуренс Ламон (*Lawrence M. Lamont*), профессор менеджмента в университете имени Дж. Вашингтона, Р. Ли. Ив Сид (*Eva Sid*) и Уэйд Дрю Хэммонд (*Wade Drew Hammond*), выпускники класса профессора Ламона 1995 года, специализирующиеся в области менеджмента и бухгалтерского учета соответственно. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Некоторые имена, места действия и финансовые данные были изменены. Copyright © 1995, Washington and Lee University.

кованны. Если мы переключимся на выпуск более универсальной обуви, мы столкнемся с множеством маркетинговых и конкурентных задач, причем разработка нового модельного ряда потребует дополнительных инвестиций. Я не уверен, что мы сумеем справиться с этими задачами”.

Вернувшись вечером в Джексон, Энтони зашел в офис разузнать новости. На своем рабочем столе он обнаружил экземпляр финансовой отчетности (см. табл. 6.3.2 и 6.3.3) и результаты маркетингового исследования, проведенного консалтинговой фирмой из Денвера. Харрис Флеминг (Harris Fleming), вице-президент по маркетингу в *Cima Mountaineering*, несколькими месяцами ранее получил задание провести маркетинговое исследование рынка спортивной обуви, результаты которого обещали облегчить процесс планирования. Просматривая этот отчет, Энтони обратил внимание на два его раздела: распределение сегментов рынка спортивной обуви (см. табл. 6.3.4) и результаты анализа конкуренции в отрасли (табл. 6.3.5). “Это довольно интересно, — подумал Энтони. — Надеюсь, Маргарет успеет ознакомиться с этими данными до нашей встречи”.

Таблица 6.3.2. Отчет о прибылях и убытках компании *Cima Mountaineering* (по состоянию на 31 декабря, долл.)

	1995	1994
Объем продаж	20 091 450	18 738 529
Себестоимость реализованной продукции	14 381 460	13 426 156
Валовая прибыль	5 709 990	5 312 373
Сбытовые и административные расходы	4 285 730	3 973 419
Прибыль от основной деятельности	1 424 260	1 338 954
Прочие доходы (затраты)		
Расходы на уплату процентов	(160 733)	(131 170)
Полученные процентные платежи	35 161	18 739
Всего, прочие доходы и затраты (чистые)	(125 572)	(112 431)
Прибыль до налогообложения	1 298 688	1 226 523
Налог на прибыль	441 554	417 018
Чистая прибыль	857 134	809 505

История компании *Cima Mountaineering*

Родители Энтони и Маргарет создали в Джексоне небольшую частную компанию *Hoback Boot*, занимавшуюся производством обуви в традиционном американском стиле. Подрастая, дети перенимали опыт родителей и по окончании колледжа приступили к работе в компании.

В конце 1960-х годов спрос на традиционную американскую обувь стал сокращаться, и *Hoback Boot Company* пришлось вести упорную борьбу за существование. К 1975 году родители уже подумывали о том, чтобы выйти на пенсию и закрыть компанию, но Маргарет и Энтони приняли решение продолжить их дело. Маргарет стала президентом компании, а Энтони — исполнительным директором и вице-президентом. К концу 1976 года объем продаж упал до 1,5 млн. долл., а прибыль составила всего 45 тыс. долл. Было очевидно, что существование компании возможно лишь в случае переориентации на выпуск новых, более перспективных товаров.

Переориентация бизнеса. Учась в колледже, Энтони посещал туристический клуб при Титонском национальном парке, расположенном на северной окраине Джексона. Преодолевая горные маршруты, он убедился в растущей популярности этого вида спорта и, как следствие, растущем спросе на соответствующую спортивную обувь. Поскольку сам он в то время использовал для туризма обувь традиционного американского стиля, все ее недостатки были хорошо ему знакомы. Хотя эта обувь и отличалась хорошим сцеплением с поверхностью, од-

нако была громоздкой и неудобной, легко промокала в снег или дождь. Энтони удалось убедить свою сестру оценить перспективы производства их компанией спортивной обуви для занятий альпинизмом и туризмом.

Таблица 6.3.3. Баланс компании *Cima Mountaineering* (по состоянию на 31 декабря, долл.)

	1995	1994
Активы		
<i>Текущие активы</i>		
Денежные средства и их эквиваленты	1 571 441	1 228 296
Счета к получению	4 696 260	3 976 608
Товарно-материальные запасы	6 195 450	5 327 733
Прочие текущие активы	270 938	276 367
Всего	12 734 089	10 809 004
<i>Основные средства</i>		
Недвижимость и оборудование	3 899 568	2 961 667
Накопленная амортизация	(1 117 937)	(858 210)
Итого, основные средства (остаточная стоимость)	2 781 631	2 103 457
<i>Прочие активы</i>		
Нематериальные активы	379 313	568 087
Прочие необоротные активы	2 167 504	1 873 151
Всего, необоротные активы (остаточная стоимость)	18 062 537	15 353 699
Обязательства и собственный капитал		
<i>Текущие обязательства</i>		
Счета к оплате	4 280 821	4 097 595
Векселя к оплате	1 083 752	951 929
Часть долгосрочных обязательств, подлежащая погашению в течение года	496 720	303 236
<i>Начисленные обязательства</i>		
Расходы	2 754 537	2 360 631
Заработная плата и компенсации	1 408 878	1 259 003
Прочие	1 137 940	991 235
Всего, текущие обязательства	11 162 648	9 963 629
<i>Долгосрочные обязательства</i>		
Долгосрочная задолженность	3 070 631	2 303 055
Обязательства по лизингу	90 313	31 629
Итого, долгосрочные обязательства	3 702 820	2 334 684
<i>Прочие обязательства</i>		
Отсроченные налоговые платежи	36 125	92 122
Другие долгосрочные обязательства	312 326	429 904
Всего, обязательства	14 672 043	12 820 339
<i>Собственный капитал</i>		
Нераспределенная прибыль	3 390 494	2 533 360
Итого, обязательства и собственный капитал	18 062 537	15 353 699

На протяжении 1977 года Энтони и Маргарет проводили маркетинговое исследование, целью которого было определить состояние рынка, конкуренции и возможности использования имеющегося оборудования для производства новых моделей обуви. Летом 1978 года компания разработала модели альпинистских и туристических ботинок. Несколько инструкторов туристической школы опробовали новые ботинки и дали им высокую оценку.

Выход на новые рынки. В начале 1981 года *Hoback* готовилась предложить на рынок две новые модели обуви. Одна из них адресовалась альпинистам для скалолазания при любых погодных условиях, вторая — опытным туристам как мужского, так и женского пола. Верх обеих моделей был выполнен из водоотталкивающей кожи, а подошва снабжена шипами для лучшего сцепления. Компания заключила договора на поставку этих моделей магазинам альпинистского снаряжения в Колорадо и Вайоминге.

В то же время *Hoback* продолжала производство обуви в традиционном американском стиле для своих постоянных покупателей, однако Маргарет планировала прекратить ее выпуск, как только новый модельный ряд займет приемлемую рыночную позицию. Кроме этого, поскольку Маргарет и Энтони плохо разбирались в требованиях к альпинистской обуви, они привлекли к работе в компании инструктора по альпинизму Харриса Флеминга для консультаций в отношении разработки новых моделей и их маркетинга.

Обновленная компания. На протяжении 1980-х годов компания процветала, поскольку популярность активного отдыха способствовала росту ее рынка. Компания медленно наращивала объем производства и своим успехом была обязана в первую очередь концентрации усилий на выпуске спортивной обуви классического стиля, спрос на которую незначительно зависел от капризов моды. К 1986 году объем продаж *Hoback* достиг 3,5 млн. долл.

В течение нескольких последующих лет объем продаж постоянно увеличивался. В 1987 году *Hoback* привлекла к сотрудничеству независимых торговых представителей, поручив им реализацию продукции и обслуживание покупателей. Прежде сбыт продукции осуществлялся в Вайоминге, Колорадо и Монтане через розничные магазины альпинистского и туристического снаряжения. Маргарет решила прекратить производство обуви в традиционном американском стиле, чтобы высвободить производственные мощности для выпуска спортивной обуви. Переориентация компании отразилась и на ее названии — теперь она стала именоваться *Cima Mountaineering, Inc.*

Успехи компании. Конец 1980-х годов характеризовался небывалыми темпами роста компании. Спрос на обувь *Cima* быстро возрастал по мере того, как среди населения все большую популярность набирал здоровый и активный образ жизни. Компания расширила ассортимент обуви для опытных туристов и усовершенствовала некоторые свои модели. К 1990 году объем продаж достиг 13 млн. долл., а прибыль компании составила 522,6 тыс. долл. Маргарет была удовлетворена темпами роста, однако ее беспокоила низкая рентабельность продукции, вызванная конкуренцией со стороны зарубежных компаний. Тогда она задалась целью — определить пути снижения затрат на разработку новых моделей и производство обуви.

Рост и инновации. Последующие пять лет компания продолжала расти, ассортимент ее продукции обновлялся, при этом конкуренция ужесточилась как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Рост рынка был вызван расширением сфер использования спортивной обуви — помимо ее прямого предназначения, ее стали носить повседневно, следуя тенденциям моды. *Cima* и конкурирующие компании наладили производство обуви на прессованной подошве с применением облегченных материалов¹. Большое внимание уделялось также фасону

¹ Существует две основные технологии крепления верха обуви к подошве. В классической рантовой конструкции верх обуви пристреливается к подошве. Более современная технология предполагает склеивание верхней части и прессованной полиуретановой подошвы водостойким клеем. Многие модели альпинистских ботинок изготавливаются по рантовой технологии, поскольку она обеспечивает высокую прочность изделия. Вторая технология зачастую используется в производстве облегченных туристических ботинок. *Cima* применяла классическую рантовую технологию при производстве обуви для альпинизма и технологию склеивания при производстве туристической обуви.

Таблица 6.3.4. Сегменты рынка альпинистской обуви

	Альпинисты	Опытные туристы	Туристы маршрутов выходного дня	Повседневная носка	Дети	Приверженцы веяний моды
Требования	Долговечность и устойчивость Прочность и удобство Непромокаемость, теплоизоляция Хорошее сцепление	Прочность Долговечность Хорошее сцепление Комфортность и безопасность	Легкость Комфортность Долговечность Универсальность	Легкость Долговечность Приемлемая цена Универсальность	Долговечность Безопасность Легкость Хорошее сцепление	Модный фасон Эффективный внешний вид Легкость Невысокая цена
Демографические характеристики потребителей	Молодежь	Молодежь и люди среднего возраста	Молодежь и люди среднего возраста Мужчины и женщины	Молодежь и люди среднего возраста В основном мужчины	Молодежь, семейные пары Мужчины и женщины	Молодежь Мужчины и женщины
Целесообразные способы предложения	Специализированные магазины и специализированные каталоги	Специализированные магазины и каталоги товаров для активного отдыха Любовь к природе	Розничные обувные магазины, магазины спортивного, почтовые каталоги Следование здоровому образу жизни	Розничные обувные магазины, универмаги Практичность	Универмаги, каталоги товаров для активного отдыха Пристрастие к семейному отдыху	Розничные обувные магазины, универмаги, каталоги Практичность
Психографические характеристики потребителей	Независимость	Склонность к активному отдыху	Коммуникабельность, приоритет семейных ценностей и дружбы	Коммуникабельность	Пристрастие к активному отдыху и туризму	Следование тенденциям моды

Окончание табл. 6.3.4

	Альпинисты	Опытные туристы	Туристы маршрутов выходного дня	Повседневная носка	Дети	Приверженцы веяний моды
	Склонность к риску	Пристрастие к спорту и туризму	Пристрастие к активному отдыху	Пристрастие к активному отдыху и забота о здоровье	Дети активны и любят игры на воздухе, родители чувствительны к цене	Чувствительность к социальному статусу
	Дух соперничества					Отсутствие пристрастия к туризму
Конкурирующие торговые марки	Asolo Cliff, Raichle Mt. Blanc, Salomon, Adventure 9	Raichle Explorer, Vasque Clarion, Tecnica Pegasus Dry, Hi-Tec Piramide	Reebok R-Evolution, Timberland Topozoic, Merrell Acadia, Nike Air Mada, Zion Vasque Alpha	Merrell Eagle, Nike Air Khyber, Tecnica Volcano	Vasque Kids Kilmber, Nike, Merrell Caribou	Nike Spirit, Reebok Telos, Hi-Tec Magnum
Приблизительная доля рынка, %	5	17	25	20	5	28
Темпы роста рыночной доли	Медленный	Умеренный	Быстрый	Устойчивый	Медленный	Пик цикла
Ценовой диапазон (долл.)	210–450	120–215	70–125	40–80	до 40	стремительного роста 65–100

Таблица 6.3.5. Данные по основным конкурентам

Компания	Местоположение	Альпинизм (модели)	Туризм (модели)	Для мужчин	Для женщин	Для детей	Уровень цен
<i>Raichle</i>	Швейцария	Да (7)	Да (16)	Да	Да	Да	Высокий
<i>Salomon</i>	Франция	Да (1)	Да (9)	Да	Да	Нет	Средний
<i>Asolo</i>	Италия	Да (4)	Да (26)	Да	Да	Нет	Высокий
<i>Tecnica</i>	Италия	Да (3)	Да (9)	Да	Да	Нет	Средний/Высокий
<i>Hi-Tec</i>	Великобритания	Да (2)	Да (29)	Да	Да	Да	Средний/Низкий
<i>Vasque</i>	США (Миннесота)	Да (4)	Да (18)	Да	Да	Да	Средний/Высокий
<i>Merrell</i>	США (Вермонт)	Да (5)	Да (31)	Да	Да	Да	Средний
<i>Timberland</i>	США (Нью-Гэмпшир)	Нет	Да (4)	Да	Нет	Нет	Средний
<i>Nike</i>	США (Орегон)	Нет	Да (5)	Да	Да	Да	Низкий
<i>Reebok</i>	США (Массачусетс)	Нет	Да (3)	Да	Да	Да	Низкий
<i>Cima</i>	США (Вайоминг)	Да (3)	Да (5)	Да	Да	Нет	Высокий

обуви. Такие компании, как *Nike* и *Reebok*, стали предлагать облегченную обувь, выполненную из разных материалов и в различной цветовой гамме, стараясь удовлетворить требования покупателей как к свойствам, так и к внешнему виду своей продукции. В 1993 году *Cima* внедрила систему компьютерного моделирования (computer-aided design — CAD) с целью сократить время на разработку новых моделей и повысить их качество. В конце 1994 года компания переоборудовала свои производственные мощности и внедрила модульный принцип организации производственного процесса. Был осуществлен переход от производственных линий к производственной системе, при которой бригада работников выполняла все технологические операции по изготовлению отдельной пары обуви. Это привело к значительному сокращению затрат и росту качества продукции.

Положение компании в 1995 году. Компания закончила 1995 год с объемом продаж, равным 20 млн. долл., что на 7,2% превышало аналогичный показатель предыдущего года. Персонал компании насчитывал 425 человек, а производственные мощности были загружены на 85%, выпуская несколько моделей альпинистской и спортивной обуви. Мероприятия по сокращению затрат времени и издержек оказались успешными, и показатель прибыли достиг максимального значения за все время деятельности компании. Маргарет, которой исполнилось 57 лет, по-прежнему занимала пост президента компании, а Энтони — пост исполнительного директора и вице-президента.

Маркетинговая стратегия компании *Cima*

Согласно некоторым оценкам, 1994 год оказался рекордным по объемам продаж спортивной обуви в США. Объем продаж в розницу превысил 600 млн. долл., или 15 млн. пар обуви. Спортивная обувь находила самое разнообразное применение, начиная от альпинистских походов и заканчивая общественными мероприятиями. В последние годы рынок спортивной обуви претерпел некоторые изменения. Недорогие облегченные туристические ботинки использовались в основном для коротких туристических маршрутов и прогулок, кроме того, производители спортивной обуви предлагали новые модели комфортных, легких походных туфель.

Cima обслуживала лишь некоторые сегменты этого рынка. Ее потребителями были опытные любители активного отдыха. К ним относились альпинисты, преодолевавшие сложные маршруты, и бывалые туристы, носившие обувь компании в дальних многодневных походах. Спрос на обувь *Cima* носил сезонный характер, большинство покупок совершалось летом — в пик сезона туризма и альпинизма.

Позиционирование. Спортивные ботинки *Cima* позиционировались как наилучшие с точки зрения функциональных возможностей. Потребители находили обувь компании долговечной и комфортной, а ее качество — превосходным. Розничные торговцы рассматривали компанию как новатора, быстро внедряющего различные новшества в области конструкции обуви, одновременно придерживающегося консервативных взглядов на ее стиль. Компания совершенно сознательно придерживалась классического стиля своей продукции, что позволяло ее обуви избежать участи оказаться старомодной, а самой компании — избежать необходимости часто обновлять ассортимент. Некоторые из наиболее популярных моделей присутствовали на рынке несколько лет, не претерпев особых изменений в дизайне. Наиболее характерные модели обуви компании — *Glacier MX 350* по цене 219 долл., позиционировалась как классические мужские ботинки с уникальной конструкцией подошвы для начинающих альпинистов, *Summit NX 350* по цене 159 долл. — как мужские и женские ботинки, идеально соответствующие условиям сложных туристических маршрутов. В табл. 6.3.6 представлен ассортимент альпинистской и туристической обуви, производимой компанией, а в табл. 6.3.7 приведены данные о ее объеме продаж за несколько лет.

Товарный ассортимент. В качестве торговой марки компания использовала собственное наименование “*Cima*”, нанося его на каждую пару обуви. Отдельные модели обозначались буквенно-цифровым кодом. Каждый модельный ряд включал модели, выполненные в различных стилях и обладающие разными характеристиками, что позволяло удовлетворить максимально широкий спектр предъявляемых потребителями требований. Тем не менее, все модели имели общие базовые характеристики, которые, по убеждению компании, были определяющими для позиционирования. К ним относились водоотталкивающий кожаный верх и подошва, обеспечивающая хорошее сцепление с поверхностью. Металлическая фурнитура изготавливалась из стали, а шнурки — из прочного и долговечного нейлона. Ко всем моделям предъявлялись жесткие требования в отношении качества.

Ботинки для занятий альпинизмом. Ассортимент ботинок для занятий альпинизмом включал в себя три мужские модели. Модель *MX 550* предназначалась для профессиональных альпинистов, совершающих восхождения в любую погоду и предъявляющих повышенные требования к сцеплению ботинок с поверхностью, их безопасности и утеплению. Модель *MX 450* также адресовалась опытным альпинистам, совершающим дальние переходы, а модель *MX 350* предназначалась новичкам, предающимся своему увлечению в регионах с умеренным климатом.

Туристические ботинки серии Summit. Модельный ряд *Summit* включал пять мужских и женских моделей. Модель *NX 550* предназначалась для опытных туристов, стремящихся приобрести обувь наилучшего качества. Модель имела водоотталкивающий кожаный верх, водонепроницаемую внутреннюю отделку, мягкую стельку, нейлоновый бандаж для голени и подошву с отличным сцеплением. Модель предлагалась в сером и коричневом исполнении и изготавливалась из разных сортов кожи¹. Модель *Summit NX 150* была самой дешевой в этом модельном ряду и предназначалась для начинающих туристов, совершающих туристические походы не только по уик-эндам. Эта модель как нельзя лучше подходила для различных пеших прогулок, имела водоотталкивающую поверхность, мягкую стельку и обладала прекрасным сцеплением с поверхностью. Она пользовалась большой популярностью у начинающих любителей активного отдыха.

¹ Для изготовления туристических ботинок применяются разные сорта кожи. Крупнозернистая — высококачественная, долговечная, изготовленная из верхнего слоя шкуры. Она обладает высокой прочностью и хорошей воздухопроницаемостью. Мелкозернистая — изготавливается из нижних слоев шкуры, после того, как верхний слой снят. Основными ее преимуществами являются легкость и комфортность. Замша — кожа с исключительно мелким зерном. Нубук — крупнозернистая кожа с ворсяной текстурой. Воценая кожа — кожа, покрытая воском для придания ей водоотталкивающих свойств. Большинство моделей *Cima* изготавливаются из двух или трех сортов кожи.

Водоотталкивающие свойства обуви для занятий альпинизмом и туризмом придаются ей за счет покрытия верхнего слоя кожи воском или специальным химическим составом. Чтобы добиться водонепроницаемости обуви, внутрь ее помещается специальная прокладка, не пропускающая воду, однако свободно пропускающая воздух. Все модели *Cima* обладали водоотталкивающими свойствами, однако лишь некоторые модели были снабжены водонепроницаемой прокладкой.

Каналы распределения. Сбыт продукции осуществлялся через специализированные розничные магазины альпинистского и туристического снаряжения в таких штатах, как Аризона, Калифорния, Колорадо, Айдахо, Монтана, Невада, Нью-Мексико, Орегон, Вашингтон, Вайоминг, а также в западной части Канады. Периодически компания получала предложения о представлении ее продукции в почтовых каталогах, а также в отделах спорттоваров в универсальных магазинах. Эти предложения внимательно изучались, однако ни одно из них так и не было принято.

Таблица 6.3.6. Модели обуви для занятий альпинизмом и туризмом компании Cima

<i>Модель</i>	<i>Описание</i>
Glacier	
MX 550	Предназначена для альпинистов высшей квалификации, проходящих сверхсложные маршруты, а также для скалолазания в условиях снега и льда. Имеет рантовую конструкцию, укрепленные каблук и носовую часть, обладает превосходной устойчивостью и безопасностью, снабжена уплотненным рантом и язычком, термическим изоляционным слоем, водонепроницаемой внутренней прокладкой и шипами на подошве. В рознице предлагается по цене 299 долл.
MX 450	Предназначена для опытных альпинистов, совершающих высокогорные восхождения повышенной сложности. Обеспечивает комфорт и надежность в дальних переходах по гористой местности. Имеет рантовую конструкцию, толстую рифленую подошву и каблук, укрепленные каблук и носовую часть, снабжена уплотненным рантом и язычком, термическим изоляционным слоем, водонепроницаемой внутренней прокладкой. В рознице предлагается по цене 249 долл.
MX 350	Предназначена для начинающих альпинистов, проходящих маршруты средней степени сложности в умеренных климатических условиях. Имеет рантовую конструкцию и подошву, препятствующую скольжению, снабжена уплотненным рантом и язычком, быстросохнущей матерчатой прокладкой, обладает хорошей устойчивостью и безопасностью. В рознице предлагается по цене 219 долл.
Summit	
NX 550	Предназначена для опытных туристов, нуждающихся в исключительно качественной обуви. Снабжена нейлоновым бандажом для голени, обеспечивающим устойчивость и жесткость, водонепроницаемой внутренней прокладкой, мягкой стелькой, подошвой с хорошим сцеплением, уплотненным рантом и язычком. В рознице предлагается по 197 долл.
NX 450	Предназначена для туристов, преодолевающих дальние расстояния с тяжелой поклажей. Снабжена термическим изоляционным слоем, водонепроницаемой внутренней прокладкой, мягкой стелькой, подошвой с хорошим сцеплением, обладает высокой надежностью и безопасностью. В рознице предлагается по 179 долл.
NX 350	Предназначена для туристов, преодолевающих сложные маршруты. Снабжена особо мягкой водонепроницаемой внутренней прокладкой, подошвой с хорошим сцеплением, обладает высокой надежностью и безопасностью на скользких покатых поверхностях. В рознице предлагается по 159 долл.
NX 250	Предназначена для туристов, преодолевающих освоены маршруты. Обладает лишь самыми необходимыми характеристиками. Имеет водонепроницаемую внутреннюю прокладку, мягкую стельку, подошву с хорошим сцеплением, обладает высокой надежностью и безопасностью. В рознице предлагается по 139 долл.
NX 150	Предназначена для начинающих туристов. Универсальная обувь для всех видов пеших экскурсий. Обладает пружинящими свойствами, имеет водонепроницаемую внутреннюю прокладку, мягкую стельку, подошву с хорошим сцеплением. Надежна в использовании на самых различных маршрутах. В рознице предлагается по 129 долл.

Продвижение. Отдел сбыта и маркетинга компании *Cima* располагался в Джексоне. Его персонал насчитывал несколько сотрудников во главе с Харрисом Флемингом. Продвижение играло важную роль в маркетинговой стратегии компании. Реклама, персональные продажи и стимулирование сбыта активно использовались для повышения степени осведомленности о торговой марке *Cima*. Мероприятия по продвижению адресовались конечным потребителям и розничным торговцам, реализующим продукцию компании.

Процесс персональных продаж. Компания обратилась к услугам 10 независимых торговых представителей для организации сбыта ее продукции в западных штатах и Канаде. Представители не занимались реализацией продукции конкурирующих компаний, однако предлагали

сопутствующие товары, такие как одежда для активного отдыха, альпинистское и туристическое снаряжение. Оплата услуг торговых представителей осуществлялась на комиссионной основе. Помимо процесса продаж, в задачу торговых представителей входило и обслуживание покупателей. Управленческий персонал также был вовлечен в процесс персональных продаж. Харрис Флеминг осуществлял подготовку торговых представителей и часто сопровождал их на встречи с потенциальными заказчиками.

Таблица 6.3.7. Соотношение объемов продаж компании *Cima Mountaineering* по товарным категориям

Год	Процентное отношение объемов продаж в единицах продукции по товарным категориям		Процентное отношение выручки от реализации по товарным категориям	
	Обувь для альпинизма, %	Обувь для туризма, %	Обувь для альпинизма, %	Обувь для туризма, %
1995	15,00	85,00	21,74	78,26
1994	15,90	84,10	22,93	77,07
1993	17,20	82,80	24,64	75,36
1992	18,00	82,00	25,68	74,32
1991	18,80	81,20	26,71	73,29
1990	19,70	80,30	27,86	72,14

Реклама и стимулирование сбыта. Реклама и стимулирование сбыта были важными составляющими процесса продвижения компании. Реклама в средствах массовой информации способствовала узнаваемости торговой марки и содействовала увеличению объема продаж розничных торговцев. Адресуемая альпинистам и туристам реклама размещалась в ведущих специализированных журналах, таких как *Summit*, *Outside*, *Backpacker*. Рекламные обращения подчеркивали функциональность и долговечность обуви *Cima*, а также ее классический стиль. Кроме того, розничным торговцам предлагалось проведение совместных рекламных кампаний, что позволяло как рекламировать саму продукцию, так и сообщать потребителям о возможных местах ее покупки.

Стимулирование сбыта также было важным элементом стратегии продвижения компании. Наряду с мероприятиями, призванными повысить узнаваемость торговой марки, компания распространяла информационные материалы о своих товарах, а также, в рамках программы по продвижению, предоставляла розничным торговцам стенды с образцами своей продукции. Кроме того, компания регулярно демонстрировала свою продукцию на различных торгово-промышленных выставках. Участие в выставках, осуществлявшееся силами отдела маркетинга при содействии независимых торговых представителей, способствовало как поддержке взаимоотношений с розничными торговцами, так и презентации товаров компании.

Ценообразование. Оптовые цены *Cima* находились в диапазоне 64,5–149,5 долл. за пару в зависимости от товарной категории. Ботинки для занятий альпинизмом стоили дороже в силу сложности их конструкции и предъявляемых к ним требований, в отличие от более дешевой обуви для занятий туризмом. Розничным торговцам предлагалось устанавливать 100%-ную торговую наценку к оптовой цене. Таким образом, розничную цену обуви *Cima*, приведенную в табл. 6.3.8, необходимо разделить пополам, чтобы определить оптовую цену. Цены компании были несколько выше цен ее конкурентов, что подчеркивало идею позиционирования ее продукции как обуви наивысшего качества в каждой ценовой категории. Условия оплаты заказа были такими же, как у конкурентов (оплата в течение 30 дней после отгрузки). Продукция отгружалась розничным торговцам со склада в Джексоне.

Сегментирование рынка туристической обуви. Просматривая отчет маркетингового исследования, подготовленный Харрисом Флемингом, Энтони обратил внимание на обзор сегментов рынка, представленных в табл. 6.3.4. Этот обзор привлек его внимание в первую очередь

потому, что менеджеры компании никогда не уделяли должного внимания сегментированию. Безусловно, Энтони понимал, что продукция *Cima* предназначена отнюдь не каждому потребителю, но он был несколько удивлен, обнаружив, насколько хорошо потребительские свойства обуви компании соответствовали требованиям альпинистов и опытных туристов. Он внимательно изучил характеристики сегментов альпинистов, опытных туристов и участников походов выходного дня, поскольку менеджеры *Cima* решали вопрос о том, какие из этих групп избрать в качестве дополнительных целевых сегментов.

Альпинисты. Этот сегмент состоит из альпинистов и туристов, путешествующих по высокогорным маршрутам. Они серьезно относятся к своему увлечению и обнаруживают склонность к риску и приключениям. Поскольку безопасность альпинистов часто зависит от их обуви, они предъявляют повышенные требования к таким ее свойствам, как надежность, сцепление с различными типами поверхности, защита от дождя и холода.

Опытные туристы. В данный сегмент вошли энтузиасты активного отдыха, любящие природу и исповедующие здоровый образ жизни. Они преодолевают маршруты повышенной сложности, увлекаются дальними пешими переходами. Опытные туристы отдают предпочтение долговечной качественной обуви с повышенным уровнем надежности, комфорта и хорошим сцеплением, и весьма чувствительны к престижности ее торговой марки.

Туристы маршрутов выходного дня. Участники этого сегмента увлекаются туристическими прогулками по уик-эндам в сопровождении семьи и друзей. Они отдают предпочтение легкой, удобной обуви с высокой степенью надежности и хорошим сцеплением с различными видами поверхности. Участники данного сегмента предпочитают универсальную обувь.

Конкуренция на внутреннем и внешнем рынках

Помимо данных о сегментировании рынка, внимание Энтони привлек раздел, посвященный анализу конкуренции в отрасли. Хотя Энтони и Маргарет осознавали, что конкуренция усиливается, им необходимо было более точно оценить степень проникновения зарубежных компаний на данный рынок. Было очевидно, что зарубежные производители обнаружили рост внутреннего рынка США, и объем импорта зарубежной продукции на него резко возрос. Открыв свои представительства в США и налажив связи с независимыми представителями, зарубежные компании представляли серьезную конкурентную угрозу для *Cima* на обслуживаемых ею рыночных сегментах. Такие ведущие зарубежные производители, как *Asolo*, *Hi-Tec* и *Salomon Raichle*, основывали свои маркетинговые стратегии на превосходных функциональных характеристиках своей продукции и ее безупречной репутации, адресуя эти стратегии таким целевым сегментам, как профессиональные альпинисты, опытные и начинающие туристы.

В отчете также содержались характеристики основных национальных конкурентов. Продукция *Vasque* и *Merrell* непосредственно конкурировала с обувью *Cima*, однако остальные компании предлагали свою продукцию рыночным сегментам с большим потенциалом роста. Изучив данные табл. 6.3.5, Энтони пришел к заключению, что решение *Reebok* и *Nike* выйти на рынок обуви для туризма было вполне обоснованным. Эти компании появились на рынке после того, как предпочтения потребителей сместились от специализированной обуви для определенных видов спорта в сторону более универсальной обуви. Каждая из этих компаний предлагала обувь, сочетавшую в себе такие свойства туристической обуви, как долговечность и характерный стиль, с легкостью и удобством спортивной обуви. В результате появились модели стильной спортивной обуви для подростков и молодежи — сегментов, чувствительных как к тенденциям моды, так и к престижности торговой марки. Обе компании расширяли свой ассортимент и продвигались в сегменты, предъявляющие незначительные требования к качеству обуви.

Маргарет и Энтони обсуждают маркетинговую стратегию

Через несколько дней после прогулки по хребту Титон Энтони встретился с Маргарет и Харрисом Флемингом, чтобы обсудить маркетинговую стратегию компании. Все присутствовавшие бы-

ли знакомы с содержанием отчета о маркетинговом исследовании и изучили данные о сегментах рынка и характере конкуренции. Ниже представлена стенограмма состоявшейся встречи.

Маргарет: Похоже, что следующий год окажется для нас не менее удачным. Макроэкономические прогнозы оптимистичны, потребители уверены в завтрашнем дне и готовы совершать покупки. Тем не менее, имеется несколько причин для беспокойства. Зарубежные производители усиливают конкурентное давление. Их продукция отличается превосходным качеством и привлекательной ценой. Проведенные нами мероприятия по повышению эффективности производственного процесса позволили снизить издержки и сохранить прежний уровень прибыли, однако нарастающая конкуренция и медленный рост наших целевых сегментов, по всей видимости, будут препятствовать дальнейшему росту прибыли. Необходимо найти какие-то новые пути роста компании.

Харрис: Я согласен с Маргарет. На прошлой неделе менеджер по продажам в *Rocky Mountain Sports* из города Болдер, Колорадо, отказался от наших поставок, решив заключить договор с *Asolo*. Годовой объем продаж нашей продукции этой компанией составлял 70 тыс. долл. То же произошло и с *Great Western Outfitters* в Колорадо Спрингс. Нам они предпочли *Merrell*. Их менеджер по продажам сообщил, что студенты местного колледжа постоянно интересовались на счет более дешевой обуви от *Merrell*. В прошлом году мы поставили им обуви на 60 тыс. долл.

Энтони: *Rocky Mountain* и *Great Western* были неплохими заказчиками. Однако я не слишком удивлен их поступком. Наш модельный ряд *Glacier* нуждается в расширении, да и продуктовая линия *Summit* недостаточно диверсифицирована с точки зрения охвата всех ценовых категорий. Необходимо разработать новые модели более дешевой обуви, что позволит конкурировать с *Asolo* и *Merrell*. Я склоняюсь к расширению ассортимента каждого модельного ряда, что позволит полнее охватить наши целевые сегменты. Я полагаю, что наилучшей конкурентной стратегией будет ориентация на наши сильные стороны, а именно — производство обуви для профессиональных альпинистов и опытных туристов.

Маргарет: Давай не будем спешить с выводами, Энтони. Проблема заключается в том, что наши традиционные сегменты рынка невелики по объему и растут недостаточно быстро для того, чтобы поглотить поставки качественной обуви зарубежных производителей. Я думаю, мы могли бы отстоять наши позиции, но не более того. Будущее нашей компании зависит от того, насколько оперативно она сумеет реагировать на рыночные изменения. Потребители предъявляют спрос на более модную, легкую, дешевую и универсальную спортивную обувь. Взгляните еще раз на данные рыночных сегментов. Сегмент туристов выходного дня весьма многочисленный и обнаруживает признаки динамичного роста. Нам необходимо предложить этому сегменту новые модели легкой и модной обуви, отличающейся от наших традиционных кожаных моделей.

Энтони: Возможно и так, но мы не имеем опыта в комбинировании кожи и нейлона, применяемых в производстве этих легких моделей. Кроме того, я не уверен в наших финансовых возможностях в отношении разработки новых моделей и их продвижения на новые для нас рыночные сегменты, конкуренция на которых также достаточно высока. Вызывает беспокойство и имидж нашей торговой марки, с таким трудом формировавшийся на протяжении 20-ти лет. Модельный ряд недорогой повседневной обуви не вписывается в представления потребителей о нашей продукции.

Харрис: Оба варианта стратегии имеют свои преимущества. Единственное, что очевидно — у нас нет ни времени, ни ресурсов на их одновременную реализацию, поэтому нам следует сделать обдуманый выбор. К тому же, мне кажется, необходимо пересмотреть нашу политику по отношению к сбыту продукции по почтовым каталогам специализированного альпинистского и туристического снаряжения. На прошлой неделе мне опять позвонил представитель *REI* с предложением поставить им некоторые модели модельного ряда *Summit* сезона 1997 года. Это может обеспечить неплохой рост объема продаж и расширение географического охвата наших рынков сбыта.

Маргарет: Ты совершенно прав, Харрис. Нам следует пересмотреть наше отношение к сбыту продукции через подобные компании. Большинство из них активно работают в восточном регионе, где наша продукция не представлена вовсе. Я знаю, что *Gander Mountain* предлагает некоторые модели *Timberland*, а *L.L. Bean* — продукцию *Vasque* наряду с обувью собственной торговой марки.

Энтони: Согласен. Давайте договоримся, что каждый из нас подготовит проект рекомендаций на основании всего того, что здесь прозвучало, а затем мы вновь соберемся и продолжим наш разговор.

Харрис: Отличная мысль. По всей видимости, нам потребуется прогноз в отношении объема продаж и предварительные расчеты издержек. Пришлите мне ваши проекты, а я позвоню в консалтинговую компанию и попрошу их подготовить необходимые прогнозы. Информация по затратам у нас уже есть. Мне понадобится несколько дней, прежде чем я смогу сообщить дату следующей встречи.

Обсуждение проектов

На следующей неделе дискуссия продолжилась. Маргарет представила свой проект, приведенный во врезке 6.3.1. Она предложила выйти на рыночный сегмент туристов выходного дня с двумя новыми моделями спортивной обуви. Энтони представил проект, приведенный во врезке 6.3.2. Он высказался за расширение ассортимента каждого модельного ряда за счет добавления новой модели обуви для занятий альпинизмом и двух моделей туристической обуви в нижней ценовой категории. Харрис же представил прогнозы объемов продаж для каждого из проектов. После непродолжительного обсуждения и доработки был утвержден итоговый вариант, представленный в табл. 6.3.8. Данные относительно издержек (табл. 6.3.9) были представлены менеджером по производству. Последовавшая за этим длительная дискуссия ни к чему, однако, не привела: Энтони и Маргарет так и не смогли прийти к единому мнению в отношении стратегии дальнейшего развития. Харрис Флеминг отстаивал необходимость проведения дополнительного маркетингового исследования по каждому из проектов. Он также предложил сформировать рабочие группы из персонала отдела сбыта для анализа обоих проектов, поручив им представить письменные отчеты. Свои рекомендации рабочим группам Харрис изложил в меморандуме, приведенном во врезке 6.3.3. Дискуссия между Маргарет и Энтони развивалась следующим образом.

Маргарет: Маркетинговое исследование закончено, и на основании его результатов мы можем принять обоснованное решение в пользу одного из вариантов стратегии. Будем надеяться, что итоговое решение окажется оптимальным, и вскоре мы сможем приступить к его реализации. В любом случае, я по-прежнему считаю необходимым развивать отношения с компаниями, занимающимися торговлей по каталогам, которые ранее не рассматривались в качестве наших потенциальных партнеров. Было бы неплохо уточнить, какого объема продаж можно достигнуть, используя этот канал распределения.

Энтони: Нам действительно следует внимательно рассмотреть эту возможность. Такие компании, как *L.L. Bean*, *Gander Mountain* и *REI* вот уже несколько лет занимаются реализацией туристической обуви. Тем не менее, сотрудничество с ними может оказаться несколько проблематичным для нас, поскольку впоследствии эти компании планируют продавать обувь производителей под собственными торговыми марками. Я не уверен, что мы сможем с этим согласиться, так как наша стратегия основывается на сильном имидже нашей торговой марки. Кроме того, я не знаю, как отреагируют наши розничные дистрибьюторы, когда выяснят, что мы поставляем обувь компаниям, торгующим по каталогу. Это может вызвать некоторые проблемы.

Харрис: Это, похоже, вопрос стратегический. Однако я не имею данных относительно среднего объема реализации обуви через подобные компании. Если мы все же решим обратиться к услугам компаний, торгующих по каталогу, нам потребуется эта информация, чтобы избежать нехватки производственных мощностей. Я попросил каждую из рабочих групп уделить внимание этому вопросу в своих отчетах. Завтра с утра я должен лететь в Денвер, а сейчас уже полседьмого, может быть, на этом закончим?

Встреча завершилась через пять минут. В течение нескольких последующих дней были сформированы рабочие маркетинговые группы и назначены руководители каждой из них.

ВРЕЗКА 6.3.1.

Проект маркетинговой стратегии, предложенный Маргарет

Меморандум

Вниманию: Энтони Саймона, первого вице-президента, Харриса Флеминга, вице-президента по маркетингу

От: Маргарет Саймон, президента

Тема: Проект маркетинговой стратегии

Я полагаю, наша компания имеет отличную возможность увеличить объем продаж и прибыли за счет выхода на рыночный сегмент туристов выходного дня. По оценкам экспертов, этот сегмент составляет около 25% от рынка в целом и демонстрирует хорошую динамику роста. Я предлагаю немедленно приступить к созданию двух новых моделей обуви и разработать маркетинговую стратегию согласно следующим положениям.

Целевой рынок и позиционирование

Мужчины и женщины, совершающие туристические походы по выходным дням в оздоровительных целях, заинтересованы в приобретении недорогой комфортной легкой обуви, пригодной для непродолжительных туристических походов и повседневной носки. Подобные туристы — энтузиасты активного отдыха, проводимого в обществе семьи и друзей.

Позиционирование новых моделей будет осуществляться посредством рекламы в журналах и подчеркивать идею о качественной и модной обуви, пригодной как для непродолжительных туристических походов, так и для повседневной носки.

Продукция

Необходимо разработать две новые модели обуви для мужчин и женщин. Конструкция этих моделей будет включать верхнюю часть, выполненную из кожи и нейлона, и прорезиненную штампованную подошву. Новые модели должны максимально соответствовать требованиям данного рыночного сегмента. Модели (условно обозначенные WX 550 и WX 450) должны обладать следующими характеристиками.

	WX 550	WX 450
Верхняя часть, выполненная из кожи и нейлона	X	X
Штампованная прорезиненная подошва	X	X
Мягкая стелька	X	X
Уплотненный рант и язычок	X	X
Качественная фурнитура и шнурки	X	X
Водонепроницаемая внутренняя прокладка	X	

Верхняя часть подлежит конструкторской разработке. В качестве исходных материалов целесообразно рассмотреть возможность использования крупнозернистой и мелкозернистой кожи или замши в сочетании с нейлоновыми элементами некоторых двух таких цветов: бежевый, черный, синий, серый, зеленый, синева-серый. Дизайн и название модели подлежат последующему обсуждению.

Сбыт

Сбыт целесообразно осуществлять через специализированные магазины, торгующие спортивной и повседневной обувью, и магазины спортивных товаров. В будущем возможна организация сбыта через компании, торгующие по каталогу одеждой и снаряжением для активного отдыха и туризма.

Продвижение

Продвижение будет осуществляться независимыми торговыми представителями посредством демонстрации презентационных материалов в местах продажи, рекламы в средствах массовой информации и проведения совместных акций с торговыми представителями, таких, как например участие в торговых выставках.

Рекомендуемые розничные цены

WX 550	89,00 долл.
WX 450	69,00 долл.

Основные конкуренты

Timberland, Hi-Tec, Vasque, Merrell, Asolo, Nike и Reebok.

Разработка новых моделей и необходимые финансовые ресурсы

Разработка и тестирование новых моделей займут около года, что, согласно моей оценке, потребует около 350 тыс. долл. Кроме того, капитальные затраты на приобретение нового оборудования составят около 150 тыс. долл.

ВРЕЗКА 6.3.2.

Проект маркетинговой стратегии, предложенный Энтони

Меморандум

Вниманию: Маргарет Саймон, президента, Харриса Флеминга, вице-президента по маркетингу

От: Энтони Саймона, первого вице-президента

Тема: Проект маркетинговой стратегии

На протяжении ряда лет наша компания успешно производила и продавала специализированную обувь для альпинистов и опытных туристов, что, как я полагаю, является нашей ключевой компетенцией. Я предлагаю расширить ассортимент модельного ряда Glacier и Summit вместо того, чтобы пытаться выйти на новый, незнакомый нам сегмент рынка. Ниже подробно изложены мои рекомендации.

Расширение ассортимента

Необходимо разработать две новые модели линии Summit (условно обозначенные НХ 100 и НХ 50) и модифицировать модель Glacier MX 350 для предложения женщинам в качестве обуви, обладающей всеми характеристиками мужских моделей. Рекомендованная розничная цена новой модели Glacier MX 350 для женщин составит 219,99 долл., а цены моделей НХ 100 и НХ 50 — 119 долл. и 89 долл. соответственно. Это позволит нашему ассортименту охватить нижние ценовые категории. В конструкции новой модели линии Summit будет впервые использована комбинация кожи и нейлона. Новые модели будут состоять из следующих конструктивных элементов.

	НХ 100	НХ 50
Верхняя часть из кожи и нейлона	X	X
Штампованная прорезиненная подошва	X	X
Мягкая стелька	X	X
Уплотненный рант и язычок	X	X
Быстро высыхающая внутренняя отделка	X	X
Водонепроницаемая внутренняя прокладка	X	

Тип кожи, используемый для изготовления верхней части, подлежит обсуждению. В качестве вариантов целесообразно рассмотреть крупнозернистую кожу, замшу и нубук, поскольку они пользуются наибольшей популярностью у потребителей данного сегмента. Первоначально представляемая на рынок модель должна быть изготовлена с использованием одного из этих материалов. Следует определить комбинацию двух цветов нейлона, используемого в отделке верхней части. Варианты цвета — бежевый, коричневый, зеленый, синевато-серый, красно-коричневый или темно-синий. По мере увеличения объема продаж и уточнения покупательских предпочтений можно предложить другие цвета.

Разработка новых моделей и необходимые финансовые ресурсы

Затраты на разработку новых моделей MX 350, NX 100 и NX 50 составят 400 тыс. долл. Капитальные инвестиции в оборудование для кроя и шитья кожи и нейлона составят 150 тыс. долл. Разработка и тестирование моделей займут около года.

Позиционирование

Новые модели линии Summit могут позиционироваться как обувь для опытных туристов, желающих приобрести качественные недорогие ботинки. Эта модель также может оказаться привлекательной для начинающих туристов, стремящихся к приобретению более качественной обуви.

Сбыт

Представляется целесообразным использовать уже существующую сбытовую сеть. Кроме того, сравнительно низкая цена новых моделей будет способствовать их привлекательности для потребителей, заказывающих товары по каталогу. Я предлагаю рассмотреть возможность реализации моделей линии Summit через компании, торгующие по каталогу.

Продвижение

Нам придется доработать информационные материалы о нашей продукции и разработать новые рекламные обращения для новых моделей. Соотношение основных элементов стратегии продвижения должно остаться прежним, поскольку оно доказало свою эффективность. Я полагаю, что наши новые модели будут положительно восприняты торговыми представителями и розничными торговцами, поскольку они позволят охватить более широкий спектр потребителей.

Рекомендуемые розничные цены

MX 350 для женщин	219 долл.
NX 100	119 долл.
NX 50	89 долл.

Основные конкуренты

Asolo, Hi-Tec, Merrell, Raichle, Salomon, Tecnica и Vasque.

Таблица 6.3.8. Прогноз объема продаж Cima Mountaineering, Inc. новых моделей (пары обуви)

Годы	Проект 1		Проект 2		
	WX 550	WX 450	MX 350	NX 100	NX 50
2001–2002	16 420	24 590	2 249	15 420	12 897
2000–2001	14 104	21 115	1 778	13.285	11 733

Годы	Проект 1			Проект 2	
	WX 550	WX 450	MX 350	HX 100	HX 50
1999–2000	8 420	12 605	897	10 078	9 169
1998–1999	5 590	8 430	538	5 470	5 049
1997–1998	4 050	6 160	414	4 049	3 813

Примечание. Прогноз объема продаж сделан на основе оценки максимальной и минимальной вероятной величины этих показателей. После выведения на рынок новых моделей произойдет некоторое сокращение объема продаж уже выпускавшихся моделей. Приведенный выше прогноз объема продаж составлен с учетом этих потерь. Проводить какие-либо другие корректировки нет необходимости.

Прогнозы по моделям WX 550, WX 450, HX 100 и HX 50 относятся к продажам как мужской, так и женской обуви.

Таблица 6.3.9. Данные по издержкам на производство и реализацию обуви Cima Mountaineering, Inc.*

	С внутренней прокладкой, %	Без внутренней прокладки, %
Розничная наценка**	50	50
Расходы на производство и реализацию		
Комиссионные от объема продаж	10	10
Реклама и продвижение	5	5
Сырье	42	35
Оплата труда, накладные и транспортные расходы	28	35

* Приведены данные по издержкам только за 1997–1998 годы. Комиссионные с объема продаж, расходы на рекламу и продвижение товара, сырье, оплату труда, накладные и транспортные расходы приведены в процентах от оптовой цены продукции. Начиная с 1998 года, расходы на маркетинг и реализацию ежегодно возрастали на 3%, а оптовые цены увеличивались на 4%.

** Упомянутая ранее наценка розничных торговцев в 100% к оптовой цене составляет 50% от окончательной розничной цены. *Прим. ред.*

ВРЕЗКА 6.3.3.

Меморандум Харриса Флеминга, адресованный сотрудникам отдела маркетинга

Меморандум

Вниманию: сотрудников отдела маркетинга

Копия: Маргарет Саймон, президенту, Энтони Саймону, первому вице-президенту

От: Харриса Флеминга, вице-президента по маркетингу

Тема: Проекты маркетингового исследования

К настоящему меморандуму прилагаются два проекта маркетинговой стратегии (см. врезки 6.3.1 и 6.3.2), рассматриваемые нашей компанией. Каждый из этих проектов предполагает проведение дополнительного маркетингового исследования. Сотрудники маркетингового отдела будут разделены на две рабочие группы по исследованию рыночных перспектив каждого из проектов с последующим предоставлением отчета и рекомендаций руководству компании. Ознакомьтесь, пожалуйста, с планом предстоящего исследования при первой удобной возможности.

Проект команды №1. Предложение по выходу на рыночный сегмент туристов выходного дня

Проанализируйте данные о сегментировании рынка и конкуренции, приведенные в табл. 6.3.4 и 6.3.5. Определите потребителей, соответствующих характеристикам типичных представителей данного сегмента, и проведите полевые исследования посредством интервью фокус-групп, опроса потребителей или обоих этих методов. Возможно также посещение розничных торговцев, реализующих продукцию нашей компании, для осмотра демонстрационных стендов и знакомства с информационными материалами. На основании полученной информации и требований проекта подготовьте следующие рекомендации.

1. Предложите дизайн туристических ботинок моделей WX 550 и WX 450. Подготовьте эскиз конструкции верхней части. Рекомендуется придерживаться одного дизайна для обеих моделей, единственное отличие которых будет заключаться в наличии водонепроницаемой внутренней прокладки у модели WX 550. Составьте перечень характеристик новых моделей, дополнив или сократив список характеристик, содержащихся в проекте.
2. Укажите тип кожи (из числа перечисленных) и две расцветки нейлона, которые, по вашему мнению, следует использовать в дизайне модели. Планируется изготовить два варианта цветового решения для каждой модели.
3. Предложите наименование для нового модельного ряда, сопроводив его аргументированными пояснениями.
4. Оцените приемлемость предложенных в проекте рекомендуемых розничных цен на новые модели.
5. Подготовьте макет рекламного обращения для туристических ботинок в журнале, сопроводив его аргументированными пояснениями.
6. Определите оптовую цену новых моделей, исходя из рекомендуемых розничных цен и величины торговой наценки, и сделайте расчет ожидаемой величины прибыли до налогообложения за пятилетний период (начиная с 1997–1998 годов) на основании прогноза объема продаж и данных об издержках, приведенных в табл. 6.3.8 и 6.3.9. При расчете следует учесть ежегодный темп прироста розничной цены на уровне 4%, а темп прироста затрат — 3%, начиная с 1998 года. Произведите дисконтирование прогнозируемой прибыли за пятилетний период по ставке 15%. При дисконтировании в качестве базовых используйте показатели 1996–1997 годов.
7. Рассчитайте срок окупаемости проекта при условии, что его финансирование производится в 1996–1997 годах.
8. Представьте заключение о степени привлекательности новых моделей для компаний, торгующих по каталогу, и их потребителей. Это, возможно, потребует анализа каталогов этих компаний и обзора предлагаемых ими моделей туристической обуви. Если предположить, что *Cima* успешно освоит этот канал распределения, какой процент от совокупного объема продаж был бы достигнут за счет него?
9. Подготовьте отчет, обобщающий рекомендации вашей команды в отношении проекта, отметив при этом преимущества и недостатки проекта. По окончании работы подготовьте презентацию, представляющую ваш вариант дизайна моделей, рекомендуемое наименование, предварительные расчеты, срок окупаемости и рекомендации руководству компании.
10. Составьте перечень источников информации, использованных при подготовке отчета, и подготовьте краткое заключение по проведенному исследованию.

Проект команды №2. Предложение по расширению ассортимента обуви для занятий альпинизмом и туризмом

Проанализируйте данные о сегментировании рынка и конкуренции, приведенные в табл. 6.3.4 и 6.3.5. Определите потребителей, соответствующих характеристикам типичных представителей данного сегмента, и проведите полевые исследования посредством интервью фокус-групп, опроса потребителей или обоих этих методов. Возможно также посещение розничных торговцев, реализующих продукцию нашей компании, для осмотра демонстрационных стендов и знакомства с информационными материалами. На основании полученной информации и требований проекта подготовьте следующие рекомендации.

1. Предложите дизайн туристических ботинок моделей НХ 100 и НХ 50. Подготовьте эскизы конструкции их верхней части. Рекомендуется разработать различные варианты дизайна этих моделей, что потребует выполнения эскизов для каждой из них. Для каждой модели составьте перечень характеристик, дополнив или сократив список, содержащийся в проекте. Нет необходимости в разработке дизайна модели МХ 350, поскольку предполагается выпускать ее в том же исполнении, что и мужскую модель, лишь используя в производстве колодки для женской обуви.
2. Укажите тип кожи (из числа перечисленных) и две расцветки нейлона, которые, по вашему мнению, следует использовать в дизайне модели. Планируется изготовить два варианта цветового решения для каждой модели.
3. Оцените приемлемость предложенных в проекте рекомендуемых розничных цен на новые модели.
4. Подготовьте макет рекламного обращения для туристических ботинок в журнале, сопроводив его аргументированными пояснениями.
5. Определите оптовую цену новых моделей, исходя из рекомендуемых розничных цен и величины торговой наценки, и сделайте расчет ожидаемой величины прибыли до налогообложения за пятилетний период (начиная с 1997–1998 годов) на основании прогноза объема продаж и данных об издержках, приведенных в табл. 6.3.8 и 6.3.9. При расчете следует учесть ежегодный темп прироста розничной цены на уровне 4%, а темп прироста затрат — 3%, начиная с 1998 года. Произведите дисконтирование прогнозируемой прибыли за пятилетний период по ставке 15%. При дисконтировании в качестве базовых используйте показатели 1996–1997 годов.
6. Рассчитайте срок окупаемости проекта при условии, что его финансирование производится в 1996–1997 годах.
7. Представьте заключение о степени привлекательности новых моделей для компаний, торгующих по каталогу, и их потребителей. Это, возможно, потребует анализа каталогов этих компаний и обзора предлагаемых ими моделей туристической обуви. Если предположить, что *Cima* успешно освоит этот канал распределения, какой процент от совокупного объема продаж был бы достигнут за счет него?
8. Подготовьте отчет, обобщающий рекомендации вашей команды относительно проекта, отметив при этом преимущества и недостатки проекта. По окончании работы подготовьте презентацию, представляющую ваш вариант дизайна моделей, рекомендуемое наименование, предварительные расчеты, срок окупаемости и рекомендации руководству компании.
9. Составьте перечень источников информации, использованных при подготовке отчета, и подготовьте краткое заключение по проведенному исследованию.

Ситуация для анализа 6.4. CUTCO International*

В середине 1997 года в городе Олин, штат Нью-Йорк, состоялось общее собрание сотрудников компании *CUTCO Cutlery*, посвященное итогам первого полугодия. За этот период компания достигла небывалых показателей объема продаж и прибыли. В июне было зафиксировано рекордное количество отгруженной за неделю продукции — более 27 000 упаковок. В отличие от прошлых лет, на складах имелся необходимый запас товара для удовлетворения сезонного увеличения спроса. Более того, значительный объем продаж и прибыли ожидался также во втором полугодии. Персонал компании потирал руки в предвкушении солидного вознаграждения по итогам года.

Менеджеры компании не скрывали своей гордости за достигнутые результаты. Тем не менее, члены наблюдательного совета: Эрик Лейн (Erick Laine), исполнительный директор и президент *ALCAS Corporation*, Фрэн Уэйно (Fran Weinaug), исполнительный директор и президент *CUTCO International*, Боб Хейг (Bob Haig), президент и главный администратор компании *Vector Marketing Corporation*, Майк Ланселот (Mike Lancellot), президент компании *Vector East*, Дон Мюлрет (Don Muelrath), президент компании *Vector West* и Джим Стит (Jim Stitt), исполнительный директор и президент *CUTCO Cutlery Corporation*, были не вполне удовлетворены достигнутым. Несмотря на то, что темпы роста действительно оказались рекордными, они все же не достигли запланированных ранее показателей.

Эрик Лейн в своем выступлении отметил, что, хотя объем продаж и превысил на 11% показатель 1996 года, однако ранее его рост прогнозировался на уровне 20–25%. В значительной степени отличался от запланированного значения фактический показатель объема продаж на внешний рынок, рост которого составил 15% вместо ожидаемых 75%. Как заявил Лейн, несмотря на все предпринимаемые для исправления ситуации меры, вряд ли удастся наверстать отставание от плановых показателей во втором полугодии.

Он также сообщил, что прямые продажи компании за рубежом оказались небывало успешными. Международные рынки весьма привлекательны для компаний, осуществляющих прямые продажи. Подобная практика позволяет выйти на рынок без затяжной борьбы за узнаваемость торговой марки и преодоления противодействия разветвленной сети каналов распределения конкурентов. При весьма скромных издержках, прямые продажи позволяют добиться высоких темпов роста.

Обязательным условием реализации корпоративной миссии компании *CUTCO*, отраженной на рис. 6.4.1 и заключающейся в том, чтобы стать “крупнейшей, наиболее почитаемой и широко известной” компанией по производству ножевых изделий, является достижение высоких темпов роста. Хотя разработка новых видов продукции и приобретение новых компаний и являются частью общей стратегии, в качестве основного источника роста рассматривалось увеличение объема продаж на зарубежных рынках. Однако решения в отношении того, на какие именно рынки, в какой последовательности, в какой момент следует выходить, и какую стратегию при этом использовать, еще не были окончательно утверждены.

* Данная ситуация для анализа подготовлена Уильямом Критенденом (*William F. Critenden*), Северо-западный университет, и Викторией Критенден из Бостонского колледжа. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Общественная образовательная организация *Direct Selling Education Foundation* частично профинансировала написание этой ситуации для анализа.



Рис. 6.4.1. Миссия и принципы корпоративной политики компании CUTCO

Корпорация ALCAS (материнская компания)

В 1949 году компании *Alcoa* и *CASE Cutlery* создали совместное предприятие — *ALCAS Cutlery Corporation*, для производства кухонных ножей под маркой *CUTCO*. Продвижение товаров осуществлялось исключительно усилиями торговых агентов, занимавшихся персональными продажами и сотрудничавших с компанией *WearEver* (при этом продукция *CUTCO* и *WearEver* представлялась как товары разных производителей, и их одновременная продажа не практиковалась). В 1972 году *Alcoa* выкупила компанию *CASE*, и компания *ALCAS* отошла в полную собственность *Alcoa*. В 1982 году менеджеры *ALCAS* во главе с Эриком Лейном, много лет проработавшим в компании, выкупили ее у *Alcoa*. Компания обрела статус частной, а ее головной офис разместился в городе Олин, штат Нью-Йорк. По сей день *ALCAS* находится в собственности пяти старших менеджеров. В 1996 году она приобрела компанию *KA-BAR Knives* и наладила производство охотничьих ножей. На рис. 6.4.2 изображена организационная структура компании. В 1996 году выручка от прямых продаж и прямого маркетинга по всему миру превысила 100 млн. долл. (при этом, что в 1987 году объем продаж составлял немногим более 20 млн. долл.). Все дочерние компании *ALCAS* функционируют в качестве так называемых центров прибыли.

CUTCO Cutlery выпускает широкую номенклатуру кухонных ножевых изделий, ножиц, а также охотничьих, рыболовных и бытовых ножей. Ее продукция позиционируется как

“*CUTCO* — лучшие ножи в мире”. Политика ценообразования подкрепляет идею позиционирования. Таким образом, продукция компании находится в верхнем ценовом диапазоне. Продукция предлагается в отдельных наборах, в наборах с деревянной подставкой и разнообразных подарочных наборах. По словам Марка Джорджа (Mark George), директора по продажам на зарубежных рынках, в прошлом — торгового представителя *CUTCO*, продукция компании пользуется репутацией лучшей в мире благодаря целому ряду отличительных свойств: “эргономичной рукоятке из термостойкой пластмассы с тремя заклепками, лезвию из высокоуглеродистой нержавеющей стали с патентованной конструкцией режущей кромки — “Double-D®”. На всю продукцию распространяется “бессрочная гарантия”.

Осознавая важность максимального удовлетворения потребностей своих покупателей, *CUTCO* создала крупный отдел обслуживания в своей штаб-квартире в Олине. Компания стремится к тому, чтобы потребители, обращающиеся в компанию по поводу заточки ножей или их гарантийной замены, обслуживались в течение двух—трех дней.

Сбыт продукции *CUTCO* в Северной Америке осуществляется компанией *Vector Marketing*. В периоды максимального спроса *Vector Marketing* открывает до 400 представительств на территории Канады и США. Продукция *CUTCO* реализуется преимущественно студентами колледжей, привлекаемыми к работе в качестве торговых представителей на время каникул (в табл. 6.4.1 приводятся данные о сезонных колебаниях спроса на продукцию компании). Некоторые студенты продолжают сотрудничать с компанией и в течение учебного года. Набор и подготовка торгового персонала, а также контроль за его деятельностью осуществляются сетью из более 200 региональных представительств. Летом компания дополнительно открывает около 200 региональных представительств, привлекая для работы в них студентов, ранее сотрудничавших с компанией. Все торговые агенты работают по контракту. Их подготовка занимает не более трех дней. Кроме этого, *Vector* экспериментировала с реализацией товаров по почтовым каталогам, а также с использованием других каналов распределения, в результате чего удалось установить зависимость объема продаж торговых представителей от объема продаж по другим каналам. Типичный потребитель *CUTCO* имеет следующие характеристики: годовой доход порядка 60 тыс. долл., высокий уровень образования (в большинстве случаев — диплом бакалавра, в некоторых случаях — научная степень), женат (замужем), имеет детей старшего возраста, занимается квалифицированным трудом, его возраст составляет от 40 до 54 лет, он является домовладельцем, увлекается кулинарией, садоводством, чтением и путешествиями.

CUTCO Cutlery Corporation осуществляет производство в городе Олин и реализует продукцию оптовыми партиями компаниям *Vector* и *CUTCO International*. В отличие от большинства компаний, в последние годы *CUTCO* все меньше обращается к услугам сторонних производителей, тяготея к вертикальной интеграции в области производства пластмассовых комплектующих (рукоятки ножей и разделочные доски) и выпуска деревянных подставок для ножей.

Джим Стит, исполнительный директор и президент *CUTCO Cutlery Corporation*, говорит, что своей конкурентоспособностью компания во многом обязана профессионализму сотрудников и значительным инвестициям в высокотехнологичное оборудование. Кроме того, производственный процесс компании существенно отличается от процессов, используемых конкурентами, что позволяет добиться существенных отличий продукции компании от своих аналогов (например интервальная заточка ножей, заморозка лезвий, использование для окончательной шлифовки лезвий материалов, применяемых при шлифовке зеркал).

Ножевые изделия

Ножевые изделия — это термин, используемый для обозначения всех типов бытовых режущих инструментов. В более узком смысле в США этот термин обозначает кухонные, охотничьи и бытовые ножи. Первая фабрика по производству ножевых изделий в США была основана в городе Вустер, штат Массачусетс, в 1829 году. По мере того как улучшалось качество и снижалась цена стали американского производства, отрасль демонстрировала стабильные темпы роста, в особенности в северо-восточных штатах (в табл. 6.4.2 представлена структура совокупного объема продаж ножевых изделий через розничную торговую сеть в 1996 году).

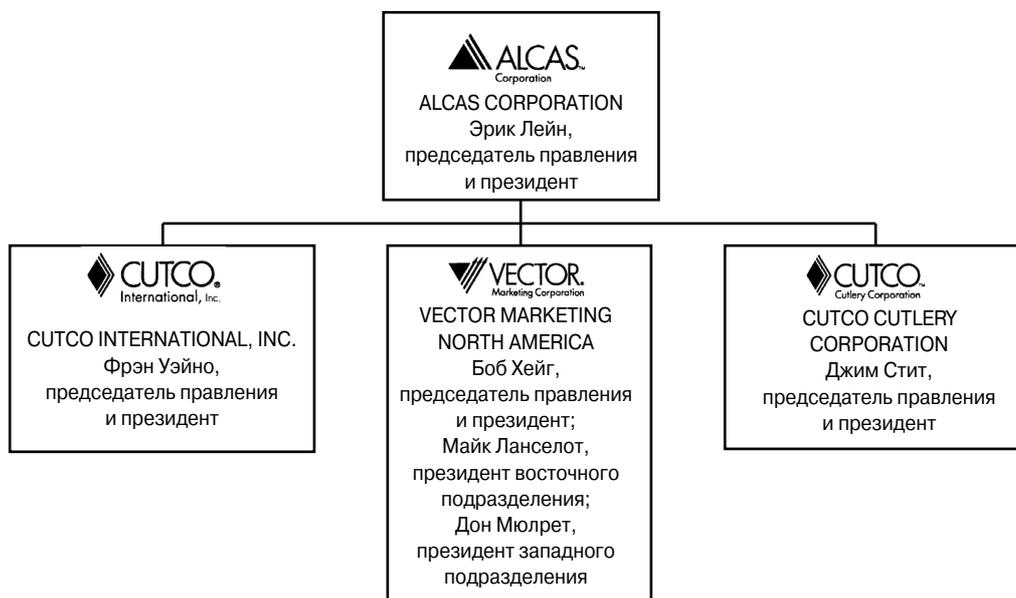


Рис. 6.4.2. Организационная структура компании ALCAS

Режущий инструмент издавна пользуется большим спросом во всем мире, а многие регионы, специализирующиеся на его производстве, обрели широкую известность, например округ Шеффилд в Великобритании и город Золинген в Германии.

Таблица 6.4.1. Сезонные колебания объема продаж ножевых изделий

Январь–апрель	17%
Май–август	67%
Сентябрь–декабрь	16%

Тем не менее, появление ряда инноваций в категории дорогих изделий, а также импорт недорогих изделий подорвали рыночные позиции традиционных производителей, известных высоким качеством своей продукции. Так, число предприятий по производству ножевых изделий в округе Шеффилд за последние 35 лет сократилось до 12-ти с более чем 300. Некоторые производители ножевых изделий расширили номенклатуру выпускаемых товаров, занявшись производством кухонной утвари, складского оборудования и садового инвентаря.

В то время как число компаний, занятых производством ножевых изделий, сокращалось, объем продаж этой продукции неуклонно возрастал на протяжении 1990-х годов. Рост объема продаж был особенно заметен в секторе специализированных ножевых изделий (многофункциональные ножи, резак для пиццы, картофелечистки, установки для резки сыра, наборы специальных ножей), созданных с помощью новых технологий и ориентированных на небольшие сегменты рынка. В 1995 и 1996 годах интерес американских потребителей к известным торговым маркам ножевых изделий начал возрождаться (в отличие от интереса к продукции небольших частных производителей), и они стали охотно приобретать более дорогие изделия.

Помимо предложения узкоспециализированной продукции, многие производители ножевых изделий проявляют интерес к специфическим сегментам потребителей, таким как молодожены или потребители, заказывающие товары в Internet. Говард Аммерман (Howard Ammerman), вице-президент по продажам *J.A. Henckels* (США), отметил: “Привлечение по-

требителей в относительно молодом возрасте позволяет частично разрушить стереотип о доступности той или иной продукции для них. Журналы регистрации новобрачных — это наша возможность обрести новое поколение потребителей. Им следует сообщать, что приобретение престижных марок ножей экономически целесообразно, поскольку служит своеобразной инвестицией на очень длительный срок” [1].

К 1996 году некоторые производители ножевых изделий и розничные торговцы также пытались организовать продвижение и сбыт своих товаров через Internet. Брюс Хиафорд (Brice Hereford), менеджер по продажам на внутреннем рынке компании *Lamson & Goodnow*, отмечает: “Больше всего нас заинтересовали данные демографического анализа. Типичный пользователь Internet — это человек с высшим образованием и доходом выше среднего, что вполне соответствует характеристикам типичного покупателя престижных ножевых изделий. Именно такие потребители, вероятнее всего, позволяют себе покупку кухонного ножа за 80 долл.” [2].

Прямые продажи

Метод прямых продаж предполагает реализацию товара непосредственно потребителю, исключая использование прямого маркетинга, проведение рекламных кампаний и продажу товара через стационарные торговые точки. В большинстве случаев прямые продажи осуществляются независимыми торговыми агентами, посещающими потенциальных потребителей преимущественно дома, с тем, чтобы продемонстрировать возможности и свойства товара, и принять заказы на его покупку. После этого товар доставляется заказчику либо самой компанией, либо торговым агентом, оформившим заказ на него. Годовой объем прямых продаж во всем мире составляет порядка 80 млрд. долл., причем на США приходится около 25% этого объема. К числу ведущих компаний, практикующих подобный способ распределения, относятся *Avon*, *Tupperware*, *Shaklee*, *Stanhome*, *Amway* и *Mary Kay Cosmetics*. Существует также Международная ассоциация прямых продаж (*Direct Selling Association*), членами которой являются крупнейшие в этой области компании.

Таблица 6.4.2. Структура продаж ножевых изделий через розничную сеть в 1996 году

Торговцы товарами повседневного спроса	33%
Универсальные магазины	20%
Специализированные магазины	15%
Оптово-розничные магазины	13%
Торговля по каталогу	5%
Прочие*	14%

Примечание. Торговцы товарами повседневного спроса, специализированные и оптово-розничные магазины в последние 10 лет включаются в категорию “прочие” ввиду резкого падения объема реализуемой ими продукции.

* В данную категорию включены магазины скобяных товаров, хозяйственные магазины, супермаркеты, аптеки и заказы, получаемые в ответ на прямую почтовую рассылку.

Прямые продажи принадлежат к числу агрессивных маркетинговых стратегий. Они особенно эффективны в том случае, если объем продаж во многом зависит от личных качеств торговых агентов, если покупатель может отсрочить совершение покупки, а также, если предлагаемый товар используется дома и только выигрывает от своей демонстрации у заказчика на дому. Агрессивные маркетинговые стратегии эффективно реализовывались компаниями, специализирующимися на прямых продажах, при выходе на зарождающиеся рынки, на которых система распределения, инфраструктура сервиса и инвестиционная привлекательность были ограниченными. Кроме того, возможность получения работы в системе прямых продаж, как правило, привлекательна для

населения развивающихся стран. Занятость в этой сфере зачастую рассматривается как уникальная возможность получения справедливой оплаты труда при отсутствии ограничений по возрасту, полу, национальности или образованию. Независимые торговые агенты, работающие по контракту, имеют гибкий рабочий график и могут совмещать работу в системе прямых продаж с учебой, воспитанием детей или занятостью в другой сфере.

Существует два основных метода организации прямых продаж: домашние презентации и индивидуальная продажа. В первом случае торговый агент устраивает презентацию товара группе людей, собравшихся в доме одного из потенциальных покупателей. Цель презентации заключается в демонстрации свойств и возможностей товара людям, многие из которых впоследствии, вероятно, приобретут его. Презентация рассматривается не просто как мероприятие по продаже, но как дополнительная возможность для занятых людей встретиться и пообщаться. Хозяева дома, где устраивается презентация, сами определяют ее участников и занимаются их приглашением. Подобный метод организации прямых продаж используют такие компании, как *Tupperware* и *Mary Kay Cosmetics*. Индивидуальные продажи отличаются более частным характером взаимодействия продавца и покупателя, и требуют от торгового агента умения учитывать потребности и экономические возможности каждого потенциального покупателя. Этот подход эффективен в случае, если покупатели нуждаются в подробных инструкциях относительно различий в качестве товаров или особенностей их применения.

Основные конкуренты CUTCO

Henckels. J.A. Henckels Zwillingswerk Inc., немецкая компания с 266-летней историей, лидирует в секторе престижных марок ножевых изделий и оперирует на рынках более 100 стран, имея представительства в Канаде, Китае, Дании, Японии, Нидерландах, Испании, Швейцарии и США. В последние годы произошел заметный рост объема продаж компании за счет увеличения числа заказов, роста их объемов, привлечения новых потребителей, а также благодаря приращению производственных мощностей за пределами Германии, выпускающих изделия средней ценовой категории под маркой *Henckels International*. Расширив производство за пределы Германии, компания получила возможность предлагать свою продукцию по относительно низким ценам. Так, набор из семи самозатачивающихся ножей *EverEdge*, производимый в Японии, предлагался по цене 29,99 долл., а выпускаемые в Бразилии наборы *Classic* и *Traditional* по цене 149,99 долл. представляли более экономичную альтернативу дорогим изделиям, выпускавшимся в Германии. В настоящее время компания предлагает более 10 марок самозатачивающихся ножевых изделий, представленных практически в каждом престижном розничном магазине по всему миру.

Следующим шагом *Henckels* по стимулированию роста объема продаж стало предложение подарочных наборов, что позволило придать обыкновенным кухонным принадлежностям дополнительную привлекательность и престижность. *Henckels* также уделяла большое внимание рекламе, призванной повысить известность ее торговой марки, в последние годы постоянно увеличивая размер рекламного бюджета. Компания экспериментировала с различными видами упаковки (предлагая, например, прозрачную обтекаемую упаковку) и оказывала помощь розничным торговцам в оформлении выставочных витрин. (Прозрачная обтекаемая упаковка (*clam set*) получается путем термической прессовки пластика и позволяет видеть содержащийся в ней товар, хорошо смотрится на полках, дает покупателю возможность оценить удобство рукоятей ножей, предохраняя при этом от случайного пореза. Кроме того, товары в такой упаковке позволяют более рационально заполнять пространство полок). Многие розничные торговцы и компании, торгующие по каталогам, стали рекламировать и предлагать товары *Henckels* через свои Internet-магазины. Не так давно *Henckels* разработала новые эргономичные рукоятки для ножей, что повысило удобство и безопасность их использования.

В 1995 году *Henckels* приобрела расположенный в Германии завод столовой посуды *Wilkens*, диверсифицировав свою деятельность в область производства столовых приборов из серебра и нержавеющей стали. В 1996 году американское подразделение компании вдвое увеличило свои складские площади, чтобы ускорить процесс доставки товара потребителям.

Согласно прогнозам, объем продаж американского подразделения *Henckels* в 1997 году ожидался на уровне 70 млн. долл. Карл Фитценрейтер (Karl Pfitzenreiter), президент американского подразделения *Henckels*, заявил: “Мы ставим своей целью увеличение темпов роста компании вдвое каждые пять лет, что до настоящего времени было возможно благодаря ежегодному росту американского подразделения на 15%” [3].

Fiskars. Основанная в 1649 году, *Fiskars* является старейшей промышленной компанией в Финляндии и одной из старейших в Европе. В течение многих лет она укрепляла свою репутацию лидера в области производства широкой номенклатуры строительных, промышленных, сельскохозяйственных и бытовых товаров, изготовленных из металла. Основными регионами сбыта продукции компании являются Северная Америка и Европа. В 1997 году объем продаж *Fiskars* ожидался на уровне 550 млн. долл. (причем 90% объема продаж компании приходится на внешние рынки). Штаб-квартира компании находится в Хельсинки, а подразделения и производственные мощности расположены в Канаде, Чехии, Дании, Франции, Германии, Венгрии, Индии, Италии, Мексике, Норвегии, Польше, России, Швеции, Великобритании и США. В качестве источников своего будущего роста компания видит рынки Восточной Европы, Юго-Восточной Азии, Австралии и Латинской Америки. Компания считается весьма стабильной в финансовом отношении и занимает лидирующие позиции в сфере инноваций производимых ею товаров.

К числу последних разработок компании относятся нож для резки хлеба *Montana* и нож для резки хлеба, кабачков и салата *Raadvad*. Ножевые изделия *Fiskars* снабжены эргономичными пластиковыми рукоятками, сбалансированными в соответствии с длиной и массой лезвия. Подарочные наборы выполнены под стать фамильным реликвиям, и предлагаются в футлярах ручной работы из натурального ореха, отделанных внутри бархатом. Отдельные предметы предлагаются в пластиковой упаковке. Совокупный объем продаж ножевых изделий *Fiskars* в 1997 году ожидался на уровне 70 млн. долл. Номенклатура бытовых изделий компании включает ножницы, ножи, кухонную утварь и приспособления для заточки ножей.

Товары компании представлены торговыми марками *Alexander*, *Fiskars*, *Gerber*, *Montana*, *Raadvad*, *Knivman*, *Kitchen Devils*, *DuraSharp* и *CutRite*. Под наиболее престижной маркой — *Alexander*, компания предлагает подарочные наборы из четырех столовых ножей по 197 долл. и подарочные наборы с элементами резьбы, состоящие из двух ножей, по 260 долл. Товары *Fiskars* реализуются в основном через дистрибьюторские каналы, ориентированные на товары верхней ценовой категории, однако для отдельных марок своей продукции компания продолжает поиск каналов сбыта массовому потребителю. В 1997 году подразделение потребительских товаров обеспечило компании в США 57% совокупного объема продаж. 35%-ный прирост объема продаж в США частично был обусловлен укреплением курса американского доллара.

В конце 1994 года в рамках своей стратегии расширения *Fiskars* приобрела компанию *Rolcut & Raadvad*, занимавшуюся производством кухонных ножей и садового инструмента. В июле 1997 года вновь созданная компания *A/O Baltic Tool* приступила к производству садового инструмента. В августе 1997 года *Fiskars* подписала соглашение о приобретении итальянской компании *Kaimano S.p.A.*, занимающейся производством ножей.

По словам президента *Fiskars* Стига Стендала (Stig Stendahl), цель компании — получение одной четверти совокупного объема продаж от реализации новых товаров, присутствующих на рынке менее трех лет. Своим положительным имиджем на рынке *Fiskars* во многом обязана постоянному процессу совершенствования существующих и разработки новых товаров [4].

CUTCO International

В 1990 году в качестве первого зарубежного представительства *CUTCO* была создана компания *Vector Canada*. Прибегнув к хорошо зарекомендовавшей себя в США практике привлечения студентов в качестве торговых представителей, эта компания демонстрирует достаточно хорошие результаты (в 1997 году объем продаж этого представительства ожидался на уровне 7,5 млн. долл.). Вдохновленная быстрым успехом, в 1992 году компания вышла на корейский рынок, учредив представительство *Vector Korea*.

CUTCO в Корее. На корейском рынке *CUTCO* использовала ту же успешную модель организации продаж, предполагающую привлечение студентов колледжей в качестве торговых агентов. Кроме этого, стратегия проникновения компании на корейский рынок предусматривала наем автохтонных управленцев, прошедших предварительную подготовку в США, для контроля деятельности регионального представительства. *CUTCO Korea* использовала эту модель с мая 1992 года до начала 1995 года, однако объем продаж в этот период даже не приблизился к запланированному уровню. Столкнувшись с неэффективностью данной модели сбыта, в 1995 году *CUTCO Korea* приступила к экспериментам с другими формами организации сбыта, предполагавшими, в частности, прямые продажи на домашних презентациях.

Тай Ким (Tae S. Kim), в прошлом управляющий по административным вопросам и финансам Корейского подразделения, а ныне региональный менеджер по административным вопросам австралийского представительства, привел две основные причины неудачи корейской программы по привлечению студентов в качестве торговых представителей.

1. *Культурные особенности.* Корейские студенты не настолько заинтересованы в дополнительной зарботке в период обучения, как их коллеги в западных странах. Деньги не являются достаточным стимулом для корейских студентов, поскольку их родители продолжают оказывать им материальную поддержку в течение всего периода обучения. Ким охарактеризовал корейских студентов как менее настырных, нежели их западные сверстники, и менее склонных к торговой деятельности.
2. *Сложности с доставкой товара.* Корейские студенты, как правило, не имеют собственных автомобилей. Большинство из них пользуется общественным транспортом (метро или автобус), что создает определенные трудности при доставке товара.

После того как компания окончательно признала неэффективность привлечения к сбыту корейских студентов, было принято решение о продвижении товара посредством прямых продаж на презентациях и пересмотре размера комиссионных. Эта модель была реализована в марте 1995 года в пяти региональных представительствах, возглавляемых женщинами. Вследствие этого объем продаж резко возрос. Большинство торговых представителей компании в Корее составляли замужние женщины, представительницы среднего класса в возрасте от 20 до 50 лет. К концу 1995 года программа по привлечению студентов была полностью прекращена. К февралю 1996 года компания учредила 21 торговое представительство, каждое из которых возглавляла женщина, а годовой объем продаж за этот период составил 8,2 млн. долл. Однако из-за закрытия некоторых региональных представительств, временного перевода части руководящего персонала в новое представительство на Филиппинах, а также в связи с общим экономическим спадом в азиатской экономике объем продаж за 1997 год ожидался значительно ниже уровня предыдущего года.

CUTCO в Великобритании. В 1992 году компания приступила к реализации программы по привлечению в качестве торговых агентов студентов колледжей Великобритании. Англоязычная страна с высоким образовательным уровнем населения, численностью более 60 млн. чел., представляла огромный интерес для компании, стремившейся выйти на британский рынок прямых продаж емкостью около 1,4 млрд. долл. Несмотря на то, что объем продаж прогнозировался на достаточно высоком уровне, существенный размер издержек (аренда офисных и складских помещений, реклама по привлечению торговых агентов) способствовал отсрочке решения о выходе на данный рынок. Вместо этого в 1995 году компания предприняла пробную попытку продвижения своей продукции методом прямых продаж посредством презентаций. Этот подход себя не оправдал, и в настоящее время *CUTCO* планирует в 1999 году вновь обратиться к практике привлечения британских студентов.

Дистрибьюторы. Компания сотрудничает лишь с одним независимым дистрибьютором, представляющим ее интересы в государстве Маврикий. Объем продаж в этом регионе незначителен, однако характеризуется стабильным ростом. *CUTCO* дважды предпринимала попытки наладить отношения с другими независимыми дистрибьюторами, но обе они потерпели неудачу. Соглашение компании с независимым дистрибьютором предполагает продажу ему товаров по

оптовым ценам и полную свободу представителя в отношении найма и организации торгового персонала, а также управления им. Крис Панус (Chris Panus), финансовый управляющий международного направления *CUTCO*, отметил, что компания затратила много ресурсов и времени на отбор и подготовку дистрибьюторов, выразив при этом сомнение в том, что эти усилия привели к лучшим результатам в сравнении с организацией собственной сбытовой сети.

***CUTCO* в Австралии.** В 1996 году *CUTCO* вышла на рынок Австралии. Этот выход предполагал обращение к той же модели сбыта, которую *Vector Marketing* использовала в США и Канаде. В отличие от выхода на корейский рынок, на начальном этапе своей деятельности *CUTCO Australia* привлекла к работе административный и торговый персонал, имевший опыт работы в компании. Стефен МакКарти (Stephen McCarthy), управляющий по продажам в Австралии, работал в *CUTCO* с 1986 года. Стив снискал в компании репутацию лучшего управляющего по продажам. На должность управляющего по административным вопросам был приглашен Тай Ким из корейского представительства. Кроме того, были приглашены еще пять управляющих из США с опытом работы в компании от 7 до 13 лет, каждый из которых возглавил одно из региональных представительств в Австралии (три представительства расположены в Сиднее и два в Мельбурне). К концу 1998 года компания планировала открыть в Австралии 21 региональное представительство.

Австралия открывала компании огромные рыночные возможности. Как заметил Марк Джордж, “это страна с населением 19 млн. человек, говорящих по-английски и имеющих достаточно высокий уровень дохода, где каникулы в колледжах начинаются в ноябре и заканчиваются в феврале, а культура весьма схожа с американской”.

Результаты выхода компании на австралийский рынок, похоже, превзошли самые смелые ожидания. Так, объем продаж *CUTCO Australia* в 1997 году ожидался на уровне 3 млн. австралийских долларов. При этом следует учесть, что в 1996 году продукция *CUTCO* была практически неизвестна австралийскому потребителю. МакКарти вспоминает: “Австралийцы считали наш метод организации сбыта ножей сумасшествием. Наши адвокаты, бухгалтеры и консультанты — все в один голос твердили: “Студенты? Вы, должно быть, обезумели!” Однако все они глубоко заблуждались. Австралийские студенты оказались предприимчивыми и целеустремленными людьми. Модель персональных продаж с привлечением студентов функционирует в Австралии как нельзя лучше”.

МакКарти говорит, что цель возглавляемого им подразделения он видит в создании плацдарма для выхода компании на рынок Азиатско-Тихоокеанского региона. Отсюда он собирается управлять региональными представительством в Гонконге, Сингапуре, Таиланде, равно как и планировавшимся к открытию в 1999 году представительством в Новой Зеландии. Исходя из опыта компании на рынке Канады и других стран, он считает, что в долгосрочной перспективе руководством *CUTCO Australia* будут заниматься местные управленцы.

***CUTCO* в Германии.** В 1996 году *CUTCO* приступила к реализации своей продукции в Германии, где прямые продажи очень популярны (совокупный объем прямых продаж составляет порядка 5 млрд. долл.). Американские компании, практиковавшие в этой стране подобный метод продаж, сумели достичь впечатляющих результатов. Тем не менее, Германия также оказалась страной, в которой привлечение студентов в качестве торговых агентов было связано с определенными трудностями. Однако, учитывая корейский опыт, компания сразу же обратилась к практике прямых продаж на презентациях. Типичный торговый представитель *CUTCO* в Германии во многом походил на своего корейского коллегу. К несчастью для компании, старший управляющий по продажам в Германии, руководивший выходом на немецкий рынок, уволился, в результате чего запланированный показатель объема продаж так и не был достигнут: в 1997 году фактический объем продаж равнялся 400 тыс. долл., что составило около двух третей от запланированного показателя.

***CUTCO* в Коста-Рике.** Выход компании на рынок Коста-Рики произошел в июне 1997 года. Для этого пригласили двух управляющих, ранее сотрудничавших с компанией. Один из них был пуэрториканцем, а второй — испанцем из Нью-Йорка. Марк Джордж вспоминает: “Мы

выбрали Коста-Рику, поскольку это был небольшой рынок с довольно привлекательным потенциалом по уровню доходов населения. Экономический риск на таком рынке незначителен, и, несмотря на малые размеры страны, мы намеревались подготовить в ней достаточное число испаноязычных управляющих для освоения рынков стран Латинской Америки. Образовательный уровень в стране довольно высокий, грамотность населения составляет порядка 97%. Мы рассчитывали использовать модель прямых продаж с привлечением студентов колледжей, что позволило бы подготовить достаточное количество квалифицированного персонала”.

Расширение масштабов деятельности на международных рынках. *CUTCO International* была учреждена в 1994 году как подразделение *ALCAS Corporation* для управления процессом сбыта и продвижения продукции *CUTCO* на международных рынках. По словам Фрэна Уэйно, деятельность компании на международном рынке в данный момент находится в стадии становления. Ближайшая цель руководства подразделения заключается в ежегодном освоении рынков двух новых стран.

Фрэн Уэйно, Марк Джордж и Крис Панус прекрасно понимают, что выход компании на международный рынок связан с множеством непредсказуемых затруднений. Они уже имели возможность столкнуться с такими неожиданностями, как колебания курсов валют, наличие нетарифных торговых барьеров, пошлин на импорт, трудностей, связанных с языковыми и половыми ограничениями при найме местного торгового персонала, и различий в законодательстве разных стран, регулирующем деятельность, связанную с прямыми продажами. Кроме того, выход на новый рынок требует значительных финансовых затрат. Существенную статью расходов составляет оплата услуг направляемого в страну персонала (аренда жилья, транспорта, подъемные). Для выхода на рынки стран, где присутствовал языковой барьер, руководство компании привлекало на должности управляющих по сбыту и финансовых менеджеров местных специалистов. Процесс продаж ножевых изделий имеет свою специфику, поэтому подготовка руководящего персонала регионального уровня требует определенного времени.

Для обеспечения своевременной поставки продукции в различные страны *CUTCO* организовала несколько региональных центров дистрибуции. Доставка, хранение и страховка обходятся приблизительно в 10% от совокупных издержек. При выходе на новый рынок компания, как правило, ставила себе задачу достичь точки безубыточности на третий год своей деятельности, учитывая при этом особенности конкретной страны.

К середине 1997 года международные операции компании все еще оставались убыточными. Отмечая неудовлетворительные показатели на международном рынке, Эрик Лейн заметил: “Выход на международный рынок — это крайне дорогостоящая процедура, однако мы убеждены в том, что в долгосрочной перспективе затраты оправдают себя и, слава Богу, что наша компания имеет достаточно финансовых ресурсов, чтобы дождаться этого”.

В ближайших планах компании (помимо начатого в 1997 году проекта по выходу на рынок Филиппин) — выход на рынки таких непохожих между собой стран, как Аргентина, Австрия, Бразилия, Ирландия, Италия, Япония, Мексика, Польша, Тайвань и Великобритания, окончательное решение о чем еще предстоит принять Эрику Лейну, Фрэн Уэйно и их командам управленцев. В более отдаленной перспективе рассматривается возможность выхода на рынки Китая, Гонконга, Индии и Южной Африки. (В табл. 6.4.3 представлены данные об объемах прямых продаж в различных странах. Информация о рынках отдельных стран дается в Приложении 6.4.)

Уэйно, Джордж и Панус отдают себе отчет, что руководство *CUTCO* вскоре ожидает окончательного решения о выходе компании на рынки некоторых из этих стран. Во время совещаний по проблемам стратегии они составили перечень вопросов, интересующих руководство компании. Для разработки оптимальной последовательности выхода на рынки отдельных стран (а также определения целесообразных сроков выхода на них) необходимо ответить на такие вопросы.

1. Какой критерий является для компании определяющим при выборе страны, на рынок которой компания планирует выйти?
2. Какие страны представляют наибольший интерес с точки зрения спроса на продукцию компании?

3. Каков оптимальный состав команды управляющих по продажам в новой для компании стране?
4. Должна ли *CUTCO* по-прежнему следовать двум методам организации процесса прямых продаж на новых рынках — привлечению студентов в качестве торговых агентов и осуществлению прямых продаж на презентациях?

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.4.

Данные по отдельным странам*

Таблица 6.4.3. Данные по объему прямых продаж в мире

Страна	Год	Объем продаж, долл.	Численность торгового персонала
Австралия	1996	2,02 млрд.	615 000
Австрия	1996	340 млн.	40 000
Аргентина	1996	1,004 млрд.	410 000
Бельгия	1996	111 млн.	13 500
Бразилия	1996	3,5 млрд.	887 000
Великобритания	1996	1,396 млрд.	400 000
Венгрия	1996	53 млн.	110 000
Германия	1995	4,67 млрд.	191 000
Гонконг	1995	78 млн.	98 000
Греция	1996	41 млн.	25 000
Дания	1996	50 млн.	5 000
Израиль	1996	80 млн.	14 000
Индия	1995	70 млн.	12 000
Индонезия	1995	192 млн.	750 000
Ирландия	1995	19 млн.	5 000
Испания	1995	652 млн.	123 656
Италия	1996	2,12 млрд.	375 000
Канада	1996	1,825 млрд.	875 000
Колумбия	1996	400 млн.	200 000
Корея	1995	1,68 млрд.	475 988
Малайзия	1995	640 млн.	1 000 000
Мексика	1996	1,3 млрд.	1 060 000
Нидерланды	1993	130 млн.	33 750
Новая Зеландия	1996	126,5 млн.	76 000
Норвегия	1996	90 млн.	9 000
Перу	1996	295 млн.	177 000
Польша	1996	155 млн.	220 000
Португалия	1995	60 млн.	23 000

* Источники. Compton's Reference Collection 1996 (Compton's NewMedia Inc.); Encarta 1994 (Microsoft); International Marketing Data & Statistics 1996; Statistical Abstract of the World 1996; World Almanac 1999.

Страна	Год	Объем продаж, долл.	Численность торгового персонала
Россия	1995	300 млн.	250 000
Сингапур	1996	96 млн.	34 500
Словения	1994	58 млн.	15 500
США	1995	19,5 млрд.	7 200 000
Таиланд	1996	800 млн.	500 000
Тайвань	1995	1,92 млрд.	2 000 000
Турция	1996	98 млн.	212 000
Уругвай	1995	42 млн.	19 500
Филиппины	1996	320 млн.	630 000
Финляндия	1995	120 млн.	20 000
Франция	1995	2,1 млрд.	300 000
Чешская Республика	1996	75 млн.	70 000
Чили	1996	180 млн.	160 000
Швейцария	1996	245 млн.	5 700
Швеция	1996	90 млн.	50 000
Южная Африка	1994	330 млн.	100 000
Япония	1996	30,2 млрд.	2 500 000
Всего		79,5715 млрд.	22 291 094

Источник. World Federation of Direct Selling Association.

АВСТРИЯ

Население Австрийской Республики составляет 8,1 млн. чел., площадь страны — 82 730 км². Около 65% населения проживает в городах. В 1970-х годах темп прироста населения упал до нуля, т.е. уровень рождаемости примерно сравнялся с уровнем смертности. Государственным языком является немецкий, а преобладающей религией — римское католичество. Грамотность населения составляет почти 100%. К крупнейшим городам относятся: столица Вена (население 2 060 000 чел.), Грац (237 810 чел.), Линц (203 044 чел.), Зальцбург (143 978 чел.) и Инсбрук (118 112 чел.). Система образования предусматривает обязательное бесплатное обучение для всех детей в возрасте от 6 до 15 лет в начальных и средних школах. К числу ведущих университетов относятся Университет Вены, Университет Граца, Университет Инсбрука, Технический университет (Вена) и Университет Зальцбурга. Эти учебные заведения известны своими техническими и медицинскими колледжами и клиниками.

Австрия расположена на пересечении нескольких стратегических транспортных магистралей. На западе по перевалу Бреннер Австрия граничит с Италией, а на востоке ее территория ограничена рекой Дунай, протекающей через ряд стран юго-восточной Европы.

Австрия простирается от побережья Адриатического моря до Дунайской равнины. Сезонные температурные колебания на востоке страны выражены более отчетливо, чем на западе. Внутренние долины и низинные земли восточной части отличаются наиболее высокой температурой в летний период. Средняя температура этих районов летом составляет около 20°C, а зимой — (–2)°C. Австрия имеет развитую сеть железных дорог, половина из которых электрифицирована. Некоторые из четырехполосных шоссе соединены с автодорогами Германии и Италии. Система транспортного сообщения в Австрии отличается высоким уровнем организации и эффективностью.

Валовой внутренний продукт составляет около 158 млрд. долл. Австрийская промышленность представлена в основном небольшими специализированными предприятиями, многие из которых находятся в государственной собственности. Уровень безработицы — 6,5%. Основные производимые товары — машины и оборудование, черные и цветные металлы, продовольственные товары, транспортное оборудование, цемент, кирпич и черепица. К основным экспортируемым товарам относятся машины и оборудование, транспортное оборудование, продукция химической отрасли, бумага и бумажная продукция, сталь и чугун. Торговый баланс страны имеет устойчивое отрицательное сальдо. На США приходится около 4% общего импорта. Импортируются, в основном, машины и оборудование, продукция химической отрасли, изделия легкой промышленности, продовольственные товары, сырая нефть и нефтепродукты. Деятельность, связанная с прямыми продажами, облагается в Австрии высоким налогом.

АРГЕНТИНА

Численность населения Аргентинской Республики составляет около 36 млн. чел., трудоспособное население — около 11 млн. чел. Примерно 14% населения проживают в сельских районах. Аргентина — второе по величине государство Южной Америки после Бразилии с площадью 2,7 млн. км². На западе и юге она граничит с Чили, на севере — с Боливией и Парагваем, на западе — с Бразилией и Уругваем. Западное побережье омывается Атлантическим океаном. Государственным языком Аргентины является испанский, однако значительная часть населения говорит также на английском, немецком и итальянском языках. Хотя страна была основана колонистами из Испании, на протяжении XIX столетия эмигранты из многих европейских стран селились на равнинах центральной и южной ее части.

Основные города: столица — Буэнос-Айрес (население 2 960 976 чел., одноименная провинция — население 9 967 826 чел.), Кордова (1 179 067 чел.) и два промышленных центра, города Росарио (1 078 374 чел.) и Ла-Плата (542 567 чел.). В стране преобладает умеренный климат, однако из-за значительной протяженности по широте и большого перепада высот климат отдельных регионов существенно различается. Времена года противоположны характерным для Северного полушария. Уровень грамотности населения в Аргентине один из самых высоких в Южной Америке (около 95%). В стране существует система обязательного бесплатного начального образования, однако дальнейшее обучение стоит достаточно дорого. К числу ведущих университетов относятся Университет Буэнос-Айреса, университеты городов Баия-Бланка, Кордова, Корриентес, Ла-Плата, Мендоса, Санта-Фе и Сан Мигель де Тукуман.

Традиционно Аргентина считается одним из наиболее процветающих латиноамериканских государств. В отличие от многих соседних стран, Аргентина сумела создать достаточно развитую промышленность, в результате чего уменьшилась зависимость ее экономики от сельского хозяйства. В настоящее время страна самостоятельно обеспечивает свои потребности в товарах широкого потребления. Расходы на товары для дома и бытовые услуги составляют около 5,1% в совокупном бюджете потребителей, уступая расходам на питание, квартплату, одежду, отдых и образование. В стране действует примерно 790 000 розничных торговых точек. К числу основных производимых в стране товаров и услуг относятся автомобили, пиво, шкуры крупного рогатого скота, цемент, коммерческие перевозки, хлопчатобумажная пряжа, химическое волокно, необработанная сталь, морские суда, бумага, продукты нефтепереработки, пластмассы и резина, рафинированный сахар, стальные трубы, серная кислота, ткани, вино, зерновые и древесина. Уровень безработицы составляет около 7%. Валовой внутренний продукт оценивается в 297 млрд. долл. Страна имеет постоянное положительное сальдо торгового баланса. Наибольшая доля импорта (около 22%) приходится на США, торговый баланс с которыми у Аргентины отрицателен. Германия, Венесуэла, Великобритания и Бразилия также принадлежат к числу крупнейших импортеров. Основные импортируемые товары — сталь, чугун, цветные металлы, топливо, химикаты, древесина и бумага.

По уровню развития транспортной инфраструктуры (авиалинии, автобусное сообщение, железные дороги, водный транспорт) Аргентина занимает одно из первых мест в Латинской

Америке. Сеть железных дорог относится к числу наиболее разветвленных на континенте; железнодорожное сообщение с Буэнос-Айресом имеется по всем направлениям. Железные дороги находятся в государственной собственности. Хорошо развита также сеть автодорог, покрывающих всю территорию страны. Телефонная и телеграфная связь, в основном, также находится в государственной собственности и считается хорошо оснащенной и современной.

БРАЗИЛИЯ

Федеральная Республика Бразилия, занимающая территорию 8 456 510 км², является крупнейшей страной, расположенной в зоне тропиков. К превосходящим ее по площади странам, находящимся в зоне умеренного климата, относятся Россия, Канада, Китай и США. Численность населения, неравномерно распределенного по огромной территории страны, составляет 169 млн. чел., обеспечивая Бразилии шестое место в мире по этому показателю. Более трех четвертей населения проживает в больших и средних городах, 29% населения сосредоточено в десяти городах с населением более миллиона жителей. В их числе Сан-Паулу (16 млн. чел.) и Рио-де-Жанейро (более 5 млн. чел.), Белу-Оризонти и Сальвадор. Численность трудоспособного населения составляет 60 млн. чел. Безработица колеблется на уровне 6%. Примерно половина населения страны — молодежь до 20 лет.

До 1960-х годов XX века система образования в Бразилии была неудовлетворительной на всех уровнях, от начальной школы до университетов. Высшее образование было доступно только наиболее обеспеченным слоям населения. Около половины населения было неграмотным, однако теперь этот показатель снизился до 19%. Во многих городах были созданы специализированные университеты, которые в настоящее время готовят специалистов высокого уровня, главным образом — в области технических и естественных наук. Кроме того, впервые за долгое время многие из выпускников представляют малообеспеченные слои населения. Государственным языком является португальский.

Отдельные отрасли бразильской промышленности достаточно хорошо развиты. К ним, в частности, относятся горно-обогатительные предприятия, текстильные фабрики, предприятия легкой и пищевой промышленности, мебельные фабрики, предприятия по производству кожаных изделий. Две из наиболее успешно развивающихся отраслей бразильской промышленности — автомобилестроение и нефтехимическая промышленность — были созданы относительно недавно. Сеть автодорог Бразилии развита неравномерно, зато прекрасно налажена система воздушного сообщения со всеми регионами страны. В прошлом главным средством транспортного сообщения являлась железные дороги, которые, однако, имели ряд недостатков. Эти дороги строились, прежде всего, для того, чтобы обеспечить доставку сельскохозяйственной продукции и полезных ископаемых в морские порты, а не с целью наладить регулярное транспортное сообщение между отдельными регионами. Кроме того, интеграция железных дорог в единую систему затруднена в силу того, что их строительством занимались частные компании, руководствуясь при этом разными техническими стандартами. Ситуация в этой области улучшается крайне медленно. Страна имеет устойчивое положительное сальдо торгового баланса, в том числе с США — ее ведущим торговым партнером. Валовой внутренний продукт составляет 1,022 трлн. долл. Расходы на товары для дома и бытовые услуги составляют около 4,9% от общей суммы потребительских расходов вслед за расходами на питание и жилье (60% от общей суммы расходов), отдых, образование и медицинское обслуживание. В Бразилии действуют около 810 000 розничных торговых точек, совокупный объем продаж которых составляет более 110 млрд. долл. в год. Ежегодный объем прямых продаж, по некоторым оценкам, составляет около 3,5 млрд. долл.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии является политическим союзом Англии, Шотландии, Уэльса и Северной Ирландии. Страна имеет не федеративное, а унитарное государственное устройство, и все граждане избирают своих представи-

телей в парламент, заседающий в Лондоне. Шотландия, Уэльс и Северная Ирландия имеют определенную степень автономии в решении своих внутренних проблем. Общая площадь страны — 241 590 км². Население проживает преимущественно в городах (91,5%) и насчитывает более 60 млн. чел. Показатель плотности населения равен 233 чел. на км². Грамотность составляет практически 100%. Трудоспособное население — около 28 млн. чел. Безработица составляет около 10%. Валовой внутренний продукт равен 1,15 трлн. долл. Наибольшая доля импорта приходится на Германию, от нее незначительно отстают США. В торговле с США Великобритания постоянно имеет отрицательное сальдо торгового баланса.

Великобритания производит воздушные суда, автомобили, пиво, химикаты, фарфор, двигатели, вертолеты, транспорт на воздушной подушке, черные и цветные металлы, станки, ракеты, бумагу, продукты нефтепереработки, канаты и бечеву, морские суда, оборудование для космических исследований, текстиль. К основным статьям экспорта относятся фарфор, автомобили и прочие транспортные средства, шерсть и шерстяные изделия, сталь, электрооборудование, станки, тракторы, исследовательское оборудование, бензин и химикаты.

К числу ведущих университетов относятся Кембриджский, Оксфордский, Бирмингемский, Эдинбургский университеты, университеты Глазго, Лидса, Ливерпуля, Лондона и Университет Виктории в Манчестере.

Территория Англии составляет 130 000 км², или 53% от общей площади Великобритании. Она граничит с Шотландией на севере и Уэльсом на западе. Расстояние от границы с Шотландией до южного побережья около 580 км, а от крайней западной до крайней восточной точки — около 530 км. Климат Англии определяется близостью моря. Расположение на западной оконечности Европы в поясе восточных ветров обуславливает дождливый и умеренный климат страны. Зима в Великобритании, как правило, мягкая, а лето прохладное. Дождливая погода характерна для всех времен года. Зимняя температура умеренна из-за влияния теплого североатлантического течения, проходящего вдоль западного побережья Британских островов. Средняя температура зимой составляет 4–6°С, причем на юго-западе страны она несколько выше. Температура в летний период невысока в силу того, что страна расположена в северных широтах, и на большей части территории Англии колеблется в пределах 16–17°С.

В Англии проживает около 50 млн. чел., из которых почти 80% — в городах. Плотность населения — 359 чел. на км². Это один из самых высоких показателей в Западной Европе. Наибольшая плотность наблюдается в Лондоне, Мидленде (области с центром в Бирмингеме), Западном Йоркшире и Ланкашире, включая Манчестер, а также на северо-западе в районе Ньюкасла. Южное побережье Англии также густо заселено.

Население Англии по своему национальному составу является смешанным. В стране имеется несколько национальных общин. Самую многочисленную из них составляют ирландцы. Есть также итальянская, польская, греческая, турецкая и кипрская общины. Наиболее молодыми являются общины иммигрантов из стран бывшей Британской Империи (негры из Вест-Индии, пакистанцы, индийцы), численность которых достигла 2,2 млн. чел., что составляет около 4% от общей численности населения Великобритании. Около 40% представителей этих групп — коренные жители страны. Большинство цветного населения проживает в Лондоне и промышленных городах Мидленда, таких как Бирмингем, Ливерпуль, Манчестер.

По своему вероисповеданию население Англии принадлежит, в основном, к англиканской церкви. Римские католики составляют около 10% населения. Иудейская община Англии — одна из самых больших в Европе. Крупнейшая нехристианская религиозная община — мусульманская, насчитывает около 1,5 млн. чел. Большинство ее членов являются выходцами из Пакистана. В Лондоне есть также довольно многочисленная арабская община. В Лондоне и промышленных центрах Мидленда проживает много сикхов и индусов.

На севере Британских островов расположена Шотландия, которую от Англии отделяет труднопроходимое плоскогорье. Этот регион делится на три части: холмистая равнина на севере, низинные земли в центре и плоскогорье на юге. Средняя температура в январе — 4,4°С, в июле — 14,4°С. Для гористого западного побережья характерен дождливый климат. В восточной части погода более солнечная и сухая. Осенью и зимой выпадает наибольшее количе-

ство осадков. Шотландцы снискали репутацию людей бережливых, осторожных, скрупулезных и уважительно относящихся к образованию. Их история изобилует примерами того, как люди невысокого происхождения, получившие университетское образование, нашли свое место в жизни. Так, благодаря Эндрю Карнеги, американскому промышленнику и шотландцу по происхождению, многие шотландские студенты из малообеспеченных семей имеют возможность получить образование. В 1901 году Карнеги основал свой инвестиционный фонд для помощи малоимущим студентам и стимулирования научно-исследовательской деятельности. В возрасте 12 лет все школьники проходят тестирование, по результатам которого они продолжают образование либо в неполной средней школе (обучение с 12-ти до 15-ти лет), либо в полной средней школе (обучение с 12-ти до 18-ти лет). Выпускники полной средней школы имеют возможность продолжить обучение в институте или университете. В Шотландии действуют восемь университетов, старейший из которых, Университет Сент-Эндрюс, основан в 1410 году. Широко известна школа медицины в Эдинбурге. Университет Глазго ориентирован, в первую очередь, на подготовку технических специалистов и исследователей.

Уэльс (население около 2,7 млн. чел.) расположен на западе Англии и имеет протяженность в 240 км с юга на север и 185 км с запада на восток в своей наиболее широкой части. Он занимает территорию в 20 764 км². Для большей части Уэльса характерен гористый рельеф. Столица Уэльса — город Кардифф с населением 280 000 чел. Помимо него, крупными городами Уэльса являются Суонси и Ньюпорт. Уэльский университет имеет колледжи в пяти городах. Основу промышленности Уэльса составляют угольные копи на юге региона. Падение спроса на сталь и уголь в конце 1980-х — начале 1990-х годов привело к закрытию многих предприятий и угольных копей и реорганизации оставшихся. Уровень безработицы в этом регионе высок, и попытки организовать здесь предприятия легкой промышленности имели весьма ограниченный успех. Из-за гористой местности доступ в некоторые части страны затруднен.

В северо-западной части о-ва Ирландия находится Северная Ирландия (население 1 663 300 чел. по данным переписи 1996 года). Она занимает лишь шестую часть всего острова, однако здесь проживает около трети его населения. Около двух третей жителей Северной Ирландии ведут свой род от шотландских и английских поселенцев, перебравшихся в Ольстер (главным образом, в XVII столетии). Большинство из них протестанты. Оставшаяся треть населения — преимущественно ирландцы по происхождению, принадлежащие к Римско-католической церкви. Средняя температура воздуха в Северной Ирландии варьирует от 18°C в июле до 1°C в январе. Около четверти населения проживает в Белфасте, столице Северной Ирландии. Вторым по величине городом является Лондондерри, называемый также Дерри, расположенный на севере на реке Фойт. Здесь находятся крупные предприятия легкой и обувной промышленности.

ИРЛАНДИЯ

Ирландская Республика занимает пять шестых территории острова Ирландия (оставшуюся часть занимает Северная Ирландия, входящая в состав Великобритании), что составляет 68 890 км². Численность населения около 3,6 млн. чел., в том числе 1,4 млн. чел. трудоспособного возраста. Уровень безработицы превышает 20%. Около 60% населения проживает в городах. Крупнейшие города — Дублин, Корк, Лимерик, Голуэй и Уотерфорд. На всей территории страны, за исключением некоторых районов западного побережья, преобладает английский язык. Преподавание также ведется преимущественно на английском. Государственные документы издаются на двух языках — гэльском и английском.

Морской климат Ирландии довольно умеренный благодаря преобладанию юго-западных ветров. Характерны обильные осадки в виде дождя. На самых высоких пиках Западных гор ежегодно выпадает около 250 см осадков, а в наиболее сухих восточных областях в районе Дублина — около 75 см. Самый холодный месяц — февраль, средняя температура которого составляет около 5°C, а самый теплый — август со средней температурой 15°C.

Ирландская экономика находится в процессе перехода от аграрной к промышленной. В 1990-х годах более 25% населения были заняты в промышленности, горнодобывающей отрасли и строительстве, а около одной трети — в сельском хозяйстве. Темпы индустриализации были выше в Дублине (крупнейший город и столица Ирландии), а также на востоке и юге страны, нежели на западе. В 1991 году экспорт промышленной продукции обеспечил 40% валового внутреннего продукта, равного 60 млрд. долл.

Вступление Ирландии в Европейский Союз вызвало подъем национальной экономики. Ирландия получила возможность бесполошленного экспорта своих товаров в страны, общая численность населения которых составляет 270 млн. чел. Зарубежные компании, в особенности американские, стали открывать в стране свои предприятия или подразделения, тем самым не просто предлагая ирландскому рынку новые товары и рабочие места, но и импортируя технические знания, навыки, технологии, маркетинговые стратегии. Основной торговый партнер Ирландии — Великобритания. Кроме того, активные торговые отношения существуют с США, Германией, Францией и странами Бенилюкса.

В Ирландии создана разветвленная система путей сообщения, в том числе автомобильных дорог, железных дорог, авиалиний и водных путей. Протяженность сети асфальтированных автомобильных дорог составляет более 86 900 км. В сельских районах налажено регулярное автобусное сообщение, обеспечивающее связь со многими маленькими поселками в глубине страны. *Aer Lingus* — международная ирландская авиакомпания, предлагает рейсы в США и европейские страны. Международные аэропорты расположены в Дублине, Лимерике и Корке, а в аэропорту Шеннон неподалеку от Лимерика была открыта первая в мире зона бесполошленной торговли.

Ирландские дети в возрасте от 6 до 15 лет должны в обязательном порядке посещать школу. Обучение в начальных школах бесплатное. Уровень грамотности населения составляет почти 100%. Средние школы являются, как правило, частными, и в своем большинстве основаны местными приходами Римско-католической церкви. Тем не менее, средние школы получают значительную государственную поддержку и подлежат обязательному контролю со стороны министерства образования. Управление государственными профессиональными училищами осуществляется подобно управлению системой средних школ. Университет Дублина, или Тринити-колледж, был основан в 1592 году, а в 1908 году в Дублине был открыт Национальный университет. Национальный университет имеет филиалы в Корке и Голуэй. Кроме того, в Ирландии существуют 10 технических колледжей в таких провинциальных центрах, как Атлон, Карлоу, Корк, Дандолк, Голуэй, Леттеркенни, Лимерик, Слиго, Трэили и Уотерфорд. Колледж Святого Патрика в Мейнусе готовит преимущественно римско-католических священников, имея при этом и другие факультеты. Национальный технический институт, отделения которого расположены в Дублине и Лимерике, готовит технических специалистов. Все университеты и колледжи получают финансовую помощь от государства.

ИТАЛИЯ

На территории Итальянской Республики расположены две горные системы: Альпы на севере и Апеннины, протянувшиеся с севера на юг через весь полуостров. Здесь же расположены два единственных действующих вулкана Европейского континента: Везувий поблизости от Неаполя, и Этна на острове Сицилия. С северо-запада на юго-восток протяженность территории Италии составляет около 1 080 км. В самой широкой части, на севере, протяженность полуострова с востока на запад около 560 км. В других местах протяженность полуострова с востока на запад колеблется от 160 до 240 км. Общая площадь Италии около 300 400 км². Страна разделена на четыре основные части: северная Италия, центральная Италия, южная Италия и островная часть. Производство ножевых изделий сосредоточено в Маньяго. Сотни ремесленников и небольших предприятий производят ножи, ножницы и прочий режущий инструмент, сочетая современные технологии и старинные традиции, история которых насчитывает более 400 лет.

Большая часть территории Италии находится в области средиземноморского климата с его прохладной дождливой зимой и жарким засушливым летом. Зимой температура на большей части Италии и на побережье редко опускается ниже нуля, а летом часто достигает 32°C. Климат

Северной Италии сильно отличается от климата ее южной части. Зима здесь холодная, с обильными снегопадами в Альпах, частыми дождями и туманами. Лето не столь жаркое, как на юге.

Численность населения Италии составляет около 50 млн. чел., в том числе трудоспособное население — около 24 млн. чел. Около 65% населения проживает в городах. Среди всех европейских стран, население Италии отличается наибольшей однородностью в отношении языка и вероисповедания. Единственным национальным меньшинством (несколько сотен тысяч) являются немцы, живущие в альпийских долинах на севере. Около 95% населения Италии говорит на итальянском языке. За семь столетий язык, характерный для области Тоскана (область Центральной Италии с центром во Флоренции), обрел статус национального, хотя существует множество местных диалектов.

В Италии функционируют 27 государственных и частных университетов. Частные университеты пользуются поддержкой Римско-католической церкви. Основанный в 1200 году, университет Болоньи является старейшим университетом Италии и одним из старейших в мире. Крупнейшим считается Университет Рима, численность студентов которого достигает 140 тыс. чел. Другие ведущие университеты расположены в Кальяри, Катанье, Ферраре, Флоренции, Генуе, Лечче, Мачерате, Мессине, Милане, Модене, Неаполе, Падуе, Палермо, Парме, Павие, Перудже, Пизе, Салерно, Сассари, Сиене, Триесте, Турине, Удине и Венеции. Уровень грамотности населения достигает 95%.

По показателям промышленного производства Италия занимает четвертое место в Европе после Германии, Франции и Великобритании. Валовой внутренний продукт страны составляет около 1,12 трлн. долл. Объем внешней торговли резко возрос вследствие промышленного бума в стране и вступления Италии в Европейский Союз. На протяжении ряда лет импорт превышает экспорт. Тем не менее, дефицит торгового баланса с избытком покрывается доходами от туризма. Более половины импорта и экспорта Италии приходится на страны — участницы Европейского Союза. Доля США в общем объеме импорта составляет около 5,5%, а в объеме экспорта — 7%. Безработица находится на уровне 11%. Безработные получают относительно высокое пособие. Кроме того, около пяти миллионов человек, по различным оценкам, заняты в теневом секторе экономики. Объем прямых продаж в Италии составляет 2,1 млрд. долл. в год. В этой сфере занято около 375 000 чел. Производство услуг составляет львиную долю в экономике Италии, а новшества в области новых методов продаж воспринимаются положительно.

Система железнодорожного сообщения, находящаяся в собственности государства, достаточно хорошо развита. Основные острова связаны с материком паромным сообщением, причем паромная переправа между материком и островом Сицилия предназначена как для автомобильного, так и для железнодорожного транспорта. Наиболее развита сеть железных дорог на севере, однако крупные ветки тянутся вдоль обоих побережий, а также в нескольких местах пересекают полуостров поперек. Симплонский тоннель, один из самых протяженных в Европе, связывает Италию со Швейцарией.

Италия и Германия располагают наиболее развитой сетью скоростных автомобильных шоссе в Европе. Движение автотранспорта из Бельгии, Нидерландов, Франции или Германии через Альпы на юг Италии не осложнено наличием светофоров и перекрестков, водители останавливаются лишь на пограничных пунктах или с целью перекусить, либо заправить машину. Два скоростных шоссе, построенных в тоннелях под Альпами (под Сен-Готардским перевалом и под Монбланом), дают возможность автомобилистам путешествовать из Италии в Европу и обратно практически в любую погоду. Проезд по скоростным шоссе, именуемым в Италии *autostradas*, платный. Эти шоссе соединяют основные итальянские города и во многом способствуют привлечению в Италию туристов.

МЕКСИКА

Мексиканские Соединенные Штаты занимают площадь немногим более 1 940 000 км². Страна богата минеральными ресурсами, однако имеет ограниченную территорию сельскохозяйственных земель. Темпы прироста населения в настоящее время составляют 2,6% в год,

что, примерно, вдвое выше, чем в среднем в мире, и почти вчетверо выше, нежели темпы прироста населения США. Численность населения Мексики приблизительно равна 99 млн. чел., причем 75% из них проживает в городах. Большинство городов расположено в центральной части страны (Mesa Central), тогда как засушливые северные и тропические южные районы заселены незначительно. Согласно имеющимся данным, в 1993 году трудоспособное население страны составляло около 30 млн. чел.

В иерархии мексиканских городов лидерство, безусловно, принадлежит Мехико — это политический, экономический, социальный, культурный, образовательный и промышленный центр страны. Мехико расположен на благоустроенной урбанизированной территории размером 24 на 32 км. Здесь проживает около 16,5 млн. чел., т.е. около 18% всего населения страны. Гвадалахара с населением около 3,4 млн. чел. представляет собой второй по величине мегаполис страны, а численность населения города Монтеррей, мексиканского центра черной металлургии, выросла до 2 млн. чел., позволив этому городу занять третье место.

Благодаря разнообразию ландшафта и большой протяженности по широте климатические условия Мексики обнаруживают значительные отличия, что иногда справедливо даже для соседних районов. Более половины территории страны лежит южнее Тропика Рака. В тропиках сезонные температурные колебания незначительны. Разница между температурными сезонными пиками не превышает, как правило, 5°C. При таком климате зима, скорее, самое дождливое, нежели самое холодное время года. Климатические условия также сильно зависят от высоты местности над уровнем моря. С геологической точки зрения Мексика расположена в одной из наиболее динамичных зон земли. Она является частью так называемого Огненного пояса — полосы, опоясывающей Тихий океан и отличающейся высокой сейсмической активностью.

Десять из пятидесяти мексиканских университетов расположены в Мехико. Здесь же сосредоточено наибольшее количество всех студентов страны — более 80%. Как и в случае с начальными школами, частные средние школы предлагают, как правило, гораздо более высокий уровень преподавания в сравнении с государственными школами. Это способствует сохранению значительного социально-экономического неравенства в уровне образования в пользу имущих классов. Диплом престижного университета в значительной степени определяет возможности трудоустройства в Мексике. К числу ведущих университетов относятся Национальный независимый мексиканский университет, Независимый университет Метрополитен, Женский университет Мехико, Испано-американский университет и Национальный технический институт (все расположены в Мехико), Университет Монтеррея и Университет технологий и высшего образования (оба расположены в Монтеррее), Университет Гвадалахары и Университет Веракрус. В настоящее время процент неграмотных в стране составляет от 10 до 13%, снизившись до этого уровня почти с 25% в 1970 году.

Мексика — вторая после Бразилии страна Латинской Америки по уровню промышленного развития. При этом в стране происходит активный процесс модернизации экономики. Валовой внутренний продукт составляет около 777 млрд. долл. В Мексике действуют около 825 000 розничных торговых точек. Ежегодные расходы населения на приобретение товаров широкого потребления превышают 80 млрд. долл. Годовой объем прямых продаж составляет примерно 1,3 млрд. долл. Мексиканская семья расходует в среднем 8,2% своего бюджета на приобретение хозяйственных товаров и услуг.

Непропорционально большая часть всех промышленных предприятий расположена в Мехико и пригородах, что вызвано, прежде всего, значительной емкостью регионального рынка и хорошо развитой инфраструктурой. Из-за неоднородности своей местности и особого экономического статуса Мехико сталкивается с большими трудностями при создании единой транспортной системы. Хотя Мексика была одной из первых среди стран Латинской Америки, начавших развивать железнодорожное сообщение, в настоящее время система железных дорог в стране хоть и обширна, однако малоэффективна. Основные железнодорожные пути выходят из Мехико, проходят по западному побережью в Мехикали, через центральную область страны в Эль Пасо и Ларедо, по прибрежной равнине Мексиканского залива на полуостров Юкатан и на юг к Уэске. Железнодорожные пассажирские и грузовые перевозки медлительны и ненадежны. Основной способ транспортировки грузов — доставка автотранспор-

том по скоростным шоссе. Автомобильные грузовые перевозки составляют значительную часть внутреннего грузооборота. К сожалению, пропускная способность мексиканских скоростных шоссе не вполне удовлетворяет потребности страны. Как и железные дороги, скоростные шоссе, главным образом, проходят через Мехико. Пять основных двухполосных магистралей связывают северные города страны со столицей. Автодороги также связывают полуостров Юкатан и приграничные с Гватемалой районы с Центральной равниной. В некоторых районах страны железнодорожное и автомобильное сообщение развито слабо, особенно в районах, расположенных севернее Мехико. В стране существует развитая система мобильной связи.

Основными торговыми партнерами Мексики являются США, Япония, Германия, Франция, Бразилия, Канада, Италия, Великобритания. Основные статьи мексиканского импорта — сырье, оборудование, транспорт, продовольственные товары, книги и химикаты. Мексиканское законодательство предусматривает сертификацию всех ввозимых в страну товаров, что создает значительные нетарифные барьеры. Главные статьи экспорта составляют сырая нефть и продукты нефтепереработки, природный газ, серебро, ваниль, продовольственные товары, древесина, транспортное оборудование. Торговый баланс страны имеет отрицательное сальдо.

ПОЛЬША

Республика Польша занимает территорию площадью около 312 684 км². На востоке она граничит с Россией, Литвой, Беларусью и Украиной, на западе — с Германией, на юге — с Чешской Республикой и Словакией, а на севере омывается Балтийским морем. Население страны насчитывает около 38 млн. чел., трудоспособное население — около 16 млн. чел. В настоящее время почти 98% всего населения составляют поляки. В стране имеются также небольшие диаспоры украинцев, белорусов, немцев, словаков и литовцев. Поляки относятся к западной ветви славянских народов, а польский язык — к славянской группе. Уровень грамотности в стране около 99%. Религия играет важную роль в общественной жизни Польши, причем в своем большинстве поляки исповедуют римское католичество.

Около 60% населения проживает в нескольких крупных городах. Численность населения пяти городов превышает 500 тыс. чел. Численность населения крупнейшего города страны и ее столицы — Варшавы, составляет около 1,7 млн. чел. В Лодзи проживает около 850 000 чел. Кроме того, к числу крупных городов относятся Краков (750 000 чел.), Вроцлав (645 000 чел.), Познань (590 000 чел.), Гданьск (470 000 чел.) и Щецин (415 000 чел.). Центром производства ножевых изделий в Польше является небольшой город Белосток. Старейший университет Польши расположен в Кракове. К числу других старейших университетов относятся Варшавский, Познаньский, Люблинский, Гданьский, Вроцлавский, Торинский, Лодзинский университеты и университет Катовице. В Люблине есть также Римско-католический университет. Кроме того, в стране существуют различные машиностроительные, аграрные и экономические колледжи.

Безработица колеблется на уровне около 14%, а промышленная инфраструктура в значительной степени устарела. Внутренний валовой продукт составляет 246 млрд. долл. Основными торговыми партнерами Польши являются Германия и Россия. Сальдо торгового баланса страны колеблется от положительного к отрицательному. Основные продукты промышленного производства — черные металлы, химикаты, серная кислота, соль, удобрения, пластмассы, синтетические волокна, суда, станки, транспортное и сельскохозяйственное оборудование. Польша импортирует сырую нефть и нефтепродукты, природный газ, железную руду, металлопрокат, металлообрабатывающее оборудование, листовую сталь и другие продукты черной металлургии, стальные трубы, сельскохозяйственную технику, автобусы и железнодорожные пассажирские вагоны.

ТАЙВАНЬ

Тайвань (официально является территорией Китайской Республики) в настоящее время представляет собой один из наиболее процветающих и индустриально развитых регионов в Азии и занимает площадь около 33 тыс. км², которую населяют 22 млн. чел. Тайвань отно-

сится к регионам с одним из самых высоких показателей плотности населения в мире, составляющим 603 чел. на км². Существуют опасения, что Тайвань не сможет поддерживать текущий высокий жизненный уровень населения, если рождаемость не снизится. Тайвань омывается Южно-Китайским морем, находясь в 160 км от юго-восточного побережья материковой части Китая. Более двух третей его площади занимают труднопроходимые горные массивы. К числу основных городов относятся столица Тайбей (население 2 724 800 чел.), Гаосюн (1 398 700 чел.), Тайчжун (764 700 чел.), Тайнань (685 400 чел.) и Килунг (353 600 чел.). Трудоспособное население составляет около 8 млн. чел., уровень безработицы — 1,5%. Внутренний валовой продукт превышает 315 млрд. долл. Тайвань занимает четвертое место в Восточной Азии по уровню дохода на душу населения после Японии, Сингапура и Гонконга. Уровень дохода здесь в 20 раз превышает доходы жителей материковой части Китая.

Совершенствование системы образования было одной из главных составляющих успеха тайваньской экономики. Китайский язык, точнее его мандаринский диалект, является государственным языком Тайваня, однако большинство населения владеет двумя и более языками. Система образования принадлежит к числу наилучших в мире по таким показателям, как количество учащихся, уровень грамотности и численность студентов колледжей. К ведущим университетам и колледжам относятся Фудженский католический университет, Национальный университет Тайваня, Университет Тамканг (все они расположены в Тайбэе), Национальный университет Чен Кунг в Тайнане, Национальный университет Чангсинг в Тайчжунге.

Товары тайваньского производства экспортируются, главным образом, в США, европейские страны и Японию. Экспорт составляет примерно половину от величины внутреннего валового продукта страны. К основным статьям экспорта относятся электрооборудование и аппаратура, металлы, пластмассы, изделия из древесины, мебель, текстиль, транспортное оборудование. Примерно третья часть импорта приходится на Японию, а 20% — на США. Тайвань импортирует металлы, продукты химической промышленности, сырую нефть, электрооборудование, продовольственные товары, древесину, станки, хлопок-сырец, транспортное оборудование.

ЯПОНИЯ

Япония (по-японски — Ниппон) занимает седьмое место в мире по численности населения — 125 млн. чел. Средняя продолжительность жизни в Японии превышает 75 лет у мужчин и 80 лет у женщин. Семьи, как правило, имеют одного ребенка. Доля молодежи в общей численности населения сокращается. Численность населения трудоспособного возраста составляет около 63 млн. чел. Безработица колеблется на уровне 2,3%.

Имея территорию 374 744 км², Япония является одной из наиболее густонаселенных стран мира. Почти три четверти населения страны проживает в городах. Таким образом, плотность населения в урбанизированных районах в несколько раз превышает плотность населения в среднем по стране. Люди живут в домах, которые, по западным стандартам, считаются маленькими. В таких домах, как правило, имеется кухня и три или четыре комнаты, которые служат спальнями и гостиными. Наибольшая концентрация населения наблюдается в 350-километровом поясе, тянущемся от Токио и равнины Канто на запад вдоль тихоокеанского побережья через Нагою и Киото до Осаки и Кобе на восточном побережье Японского моря. Внутри этого пояса, именуемого также мегаполисом Токайдо, проживает около 42% населения страны. В него входит семь крупных и около 180 небольших городов, в каждом из которых численность населения составляет не менее 100 000 чел.

Рис, основа питания японцев на протяжении столетий, входит почти в любое блюдо японской кухни. На завтрак рис подается с мисосиру (густым фасолевым супом) и цукэмоно (солеными или маринованными овощами). В городах некоторые японцы заменяют эти блюда хлебом, маслом и яйцами. Ленч может включать соленую рыбу, цукэмоно и цукудани, т.е. морепродукты или овощи, приготовленные в соевом соусе в дополнение к рису или лапше. На ужин может подаваться рыба, мясо, свинина с овощами и рисом. Мясо обычно нарезается полосками и обжаривается в масле. Мясо, однако, не играет в японской кухне такой роли, как в европейской.

Почти все японские дети соответствующего возраста регулярно посещают школу. Учеба до определенного уровня средней школы является обязательной. Грамотность взрослого населения приближается к 100%. Японцы принадлежат к одной из наиболее читающих (периодику) наций в мире. Японская система среднего образования сходна с американской. В старших классах средней школы учащиеся имеют возможность выбирать предметы либо технической, либо гуманитарной направленности, что позволяет получить соответствующую подготовку к поступлению в колледж. Между японскими школьниками, особенно теми, кто планирует поступать в колледж, идет жесткая конкурентная борьба. Обучение в средней школе не является обязательным для поступления в колледж, однако, не имея сертификата о ее окончании, абитуриент сталкивается с необходимостью выдержать крайне сложные вступительные экзамены. Система высшего образования включает колледжи с двухгодичным сроком обучения, университеты с четырехгодичным сроком обучения и университеты с полным курсом обучения. К числу ведущих университетов относятся Токийский университет, Университет Киото, Университет Тохоку (Сендай), Университет Кююси (Фукуока), Университет Хоккайдо (Саппоро), Университет Осаки и Университет Нагои.

Более четверти работающих в Японии заняты в сфере промышленности. Большинство японских промышленных предприятий представляют собой предприятия малого бизнеса, имеющие не более трех наемных работников. Такие предприятия, как правило, малорентабельны, уровень заработной платы на них низкий, а качество выпускаемой продукции сомнительно. Предприятия со штатом более 300 работников составляют менее 1% от общей численности промышленных предприятий. Однако эти предприятия производят более 50% совокупного объема промышленной продукции. Промышленные предприятия сконцентрированы в мегалополисе Токайдо, перенаселенном, урбанизированном индустриальном регионе. Производство ножевых изделий сосредоточено в Сакаи. Около четверти всех работников, занятых в промышленном производстве, состоят в профсоюзах. Большинство профсоюзов организовано, как правило, по отдельным предприятиям, а не по отраслям или профессиям. Однако местные профсоюзы объединяются с целью создания общенациональных организаций. Независимо от членства работника в профсоюзе, его средняя заработная плата составляет более 16 долл. в час.

Япония имеет одну из самых развитых систем транспортного сообщения. Современные виды транспорта соединяют все уголки Японии и обеспечивают быстрое и эффективное перемещение пассажиров и товаров. Главным видом наземного транспорта являются железные дороги. Железнодорожные станции представляют собой узлы транспортной системы, объединяющей в себе также маршруты автобусов, такси, метро и постепенно исчезающих трамваев. Строительство современных скоростных шоссе катастрофически отстает от роста численности автомобильного транспорта. Лишь десятая часть автодорог заасфальтирована. Правительственная программа строительства дорог делает упор на сооружение скоростных трасс для решения проблемы междугороднего сообщения.

Около 80% из 1,8 млн. розничных торговых точек в Японии имеют менее четырех наемных работников. Эти маленькие магазины с небольшим запасом товаров получают невысокую прибыль, зачастую управляются владельцем и обслуживаются членами его семьи. Такая семья проживает, как правило, на втором этаже дома, первый этаж которого занимает магазин. Розничной торговлей занимаются также разносчики, обходящие определенные кварталы. В городах получили распространение магазины, оформленные в европейском стиле, с большими окнами, которые одновременно служат витринами. Бурно развиваются супермаркеты, создаваемые по американскому образцу. Японские универмаги принадлежат к числу самых крупных в мире. Они размещаются в наиболее удобных местах, в центре города, а также возле оживленных транспортных узлов. Типичный универмаг предлагает широкий выбор товаров и множество дополнительных услуг, таких как проведение культурных мероприятий, доставка товара, наличие детской игровой площадки на крыше, косметических кабинетов, кафе и закусовых. Объем прямых продаж в Японии превышает 30 млрд. долл., хотя это ничтожно мало по сравнению с совокупным объемом продаж розничной торговой сети, достигающим одного триллиона долларов в год. Сегодня преуспевающий японец тратит на хозяй-

ственные товары и услуги больше (6,2% своего бюджета), чем на одежду и оплату жилья. Основная доля расходов японцев приходится на питание, медицинское обслуживание и образование.

Япония — одна из крупнейших торговых стран мира. Объем ее годового экспорта и импорта значительно превосходит объем ВВП многих других стран. Япония импортирует большое количество топлива и сырья, от которых в значительной степени зависит ее обрабатывающая промышленность. Основную статью экспорта составляет продукция обрабатывающей промышленности. Внутренний рынок Японии слишком мал, чтобы поглотить весь объем произведенных в стране товаров. Объем внутреннего валового продукта превышает 2,85 трлн. долл.

Продукция обрабатывающей промышленности занимает около 95% в общем объеме японского экспорта. В настоящее время продукция машиностроительной и металлургической (особенно сталь) отраслей, транспортное оборудование составляют около 80% японского экспорта. В то же время промышленное сырье и материалы, такие как железная руда, коксующийся уголь, металлолом, составляют около половины японского импорта. 15% импорта приходится на сельскохозяйственные продукты, в частности, зерно и мясо, а около 20% занимает продукция обрабатывающей промышленности — ткани, оборудование, металлы, химикаты. Начиная с 1964 года, Япония имеет положительное сальдо торгового баланса.

Основным торговым партнером Японии являются США: на их долю приходится 22% японского импорта и 29% экспорта. В рамках этого сотрудничества Япония импортирует сельскохозяйственные продукты, оборудование, уголь, а экспортирует сталь, металлопродукцию и оборудование. Положительное сальдо торгового баланса Японии в торговле с США было причиной трений между двумя странами во времена президентства Джорджа Буша-старшего и Билла Клинтона. Около 30% экспорта Японии, главным образом оборудование, сталь и чугун, химикаты, ткани, поступает в страны южной и западной Азии. Нефть и продукты нефтепереработки, сельскохозяйственные товары, древесина, прочие виды сырья и материалов из этого региона составляют пятую часть в японском импорте. Торговые отношения Японии и европейских стран также достаточно развиты, позволяя стране экспортировать в Европу морские суда и импортировать оборудование. Основным источником импорта сырой нефти являются страны Ближнего Востока. Большая часть экспортно-импортных операций сосредоточена в руках крупных промышленных и торговых корпораций, доминирующих в экономике Японии, так называемых дзайбацу. Морские перевозки товаров осуществляются через семь основных международных портов: Тиба, Иокогама, Нагоя, Кобе, Кавасаки, Осака и Токио. За исключением двух последних, эти порты позволяют обслуживать суда с глубокой посадкой и обеспечивают отгрузку 80% товаров, идущих на экспорт, и выгрузку 30% импортируемых товаров.

Японский язык имеет множество диалектов, причем говорящие на разных диалектах далеко не всегда могут понять друг друга. Однако почти все в Японии владеют эталонным японским языком, которым считается язык образованных слоев населения Токио. В настоящее время именно этот язык преподается в школах по всей стране.

В геологическом отношении Японские острова достаточно молоды и нестабильны. Они неоднократно изменяли свои очертания в результате сдвигов земной коры и отличаются повышенной сейсмической активностью. Земная поверхность в этом регионе имеет горный рельеф. Подводные землетрясения в северной части Тихоокеанской впадины вызывают гигантские приливные волны, называемые цунами. Цунами приводят к значительным разрушениям, если им удается достичь японского побережья. Раз в пять—шесть лет сильные землетрясения опустошают отдельные районы страны. Климат Японии неоднороден в силу значительной протяженности страны с севера на юг и ее расположения в зоне столкновения воздушных масс, идущих с Азиатского континента и Тихого океана. В целом климат Японии умеренный, с теплым влажным летом и относительно мягкой зимой, за исключением острова Хоккайдо, где снегопады наблюдаются на протяжении 130 дней в году. Июнь и сентябрь — наиболее дождливые месяцы. В среднем в стране выпадает около 100 см осадков в год.

Основным событием в экономике Японии стало очевидное окончание в начале 1990-х годов экономического чуда, в течение 30-ти предшествующих лет удивлявшего весь мир. К 1993 году курс акций японских корпораций на фондовых биржах упал почти вдвое. Цены

на землю резко снизились, а многие японские банки оказались в ситуации, когда выданные ими кредиты на сотни миллиардов долларов вернуть было невозможно. В 1993 году производительность труда упала с 5,1% до менее чем 2%. Опросы работников молодого возраста показали неудовлетворенность продолжительностью рабочего времени и оплатой труда. Японские женщины весьма заинтересованы в получении работы с гибким графиком, способной принести моральное удовлетворение. Между тем, Япония перестала быть единственным экономическим гигантом в Азиатском регионе. Страна сталкивается с нарастающей конкуренцией со стороны своих азиатских соседей, в частности, Южной Кореи, Тайваня, Гонконга, Сингапура и Таиланда. Экономика Китая, занимающего первое место в мире по численности населения, к концу 1993 года вышла на третье место в мире.

ССЫЛКИ

1. *Weekly Newspaper for the Home Furnishing Network*, April 14, 1997.
2. *Weekly Newspaper for the Home Furnishing Network*, February 26, 1996.
3. *Weekly Newspaper for the Home Furnishing Network*, October 7, 1996.
4. Послание Президента компании на веб-странице *Fiskars*, 1997 г.

Ситуация для анализа 6.5.

Highlights for Children, Inc.*

Элмер Мейдер (Elmer C. Meider), президент компании *Highlights for Children*, только что закончил продолжительное совещание с несколькими управляющими. Каждый из них получил задание подготовить рекомендации по повышению эффективности трех основных каналов сбыта компании. Мейдер считал, что компания не в полной мере использует потенциал прямой почтовой рассылки, телемаркетинга и персональных продаж с точки зрения задач привлечения новых клиентов, развития дистрибьюторской сети, повышения объема продаж и увеличения прибыли. Более того, Мейдер ратовал за максимально полное использование преимуществ каждого из этих каналов.

Хотя полномочия Мейдера позволяли ему приостановить всю торговую деятельность, связанную с процессом персональных продаж, он полагал, что это может отрицательно сказаться на показателях работы компании. В последнее время ходили слухи о возможном законодательном ограничении программ телемаркетинга. Так, в администрациях некоторых штатов рассматривались законопроекты, предусматривающие значительные ограничения в предложении товаров по телефону. Один из законопроектов предлагал установление определенного времени для подобных звонков, в частности, не позднее 19:00. Мейдер знал, что принятие такого законопроекта нанесет ощутимый ущерб успешно развивавшейся программе телемаркетинга *Highlights*. Кроме того, рост почтовых тарифов вызывал опасения за будущее программы прямой почтовой рассылки. Эти тенденции склоняли Мейдера к решению сохранить программу персональных продаж на случай неблагоприятного развития событий. К тому же, предшествующий опыт компании свидетельствовал, что персонал, занятый в системе персональных продаж, лучше осведомлен о проблемах потребителей и имеет больше возможностей для их устранения, нежели сотрудники, занятые прямой почтовой рассылкой и телемаркетингом.

Менеджерам всех трех каналов распределения было поручено подготовить свои предложения о необходимых изменениях в системе сбыта с целью увеличения объема продаж и прибыли. Задача Мейдера состояла в обобщении их предложений и подготовке отчета для исполнительного директора компании Гарри Майерса-третьего (Gary C. Myers III), также присутствовавшего на совещании. Кроме него, в совещании принимали участие председатель наблюдательного совета Ричард Белл (Richard H. Bell), генеральный региональный менеджер по продажам Линн Уирш (Lynn Wearsch), вице-президент компании по телемаркетингу Чак Рут (Chuck Rout) и менеджер по прямой почтовой рассылке Гейл Рув (Gayle Ruwe).

Наиболее бурную дискуссию вызвало предложение прекратить реализацию товара посредством персональных продаж, сосредоточившись исключительно на прямой почтовой рассылке и телемаркетинге. Ричард Белл, комментируя это предложение, подчеркнул, что компания начала свою деятельность именно с организации системы персональных продаж, и эта система обеспечит компании надежное будущее. По его словам, *Highlights for Children* придется попросту закрыться, если персонал, занимающийся персональными продажами, будет уволен. В ответ на это один из участников совещания привел данные о распределении объема продаж по отдельным каналам, и о темпах роста объемов продаж через каналы телемаркетинга и почтовых продаж, которые превышали рост объема персональных продаж. Он, в частности, заявил: «Телемаркетинг и персональные продажи конкурируют друг с другом за поступившие заказы. Рентабельность операций резко возросла с тех пор, как заказы стали обрабатываться службой

* Copyright © 1989. Профессор Нейл Форд (Neil M. Ford), Университет Висконсин-Мэдисон. Адаптировано с разрешения Highlights for Children, Inc., Колумбус, Огайо.

телемаркетинга, а не направляться в систему персональных продаж. Безусловно, торговые представители, занятые в системе персональных продаж, могут заключать сделки на более крупные суммы и на более продолжительный срок, нежели сотрудники других каналов распределения, однако эти торговые представители обрабатывают лишь заказы, поступившие непосредственно в офис. Они не используют информацию о потенциальных клиентах, полученную ими от потребителей, и не способствуют развитию региональной сети клиентов. Мы могли бы получить большую прибыль, направляя мы средства в развитие служб прямой почтовой рассылки и телемаркетинга, а не в систему персональных продаж. Наши издержки возрастают, по мере того как мы инвестируем средства в развитие подразделения персональных продаж. Это подразделение не способно вовремя выполнить весь объем заказов, и когда на помощь ему приходит отдел телемаркетинга, необработанные заказы оказываются просроченными”.

Белл частично согласился с этими замечаниями, однако заметил, что объем прямых продаж сократился в силу того, что численность торговых представителей компании уменьшилась с 750 до 265 чел., в число которых входит и 65 региональных менеджеров. “Нам следует более активно привлекать новых торговых представителей. Увеличение их численности вдвое приведет к резкому росту объема персональных продаж”. После этого обмена мнениями Гарри Майерс предложил Мейдеру обобщить все прозвучавшие на встрече предложения для выработки оптимального решения.

Компания

Общие сведения. Основанная в 1946 году как издание для детей, *Highlights for Children, Inc.* со временем превратилась в многопрофильную компанию, занимающуюся издательством журналов, газет, тестов для проверки знаний и прочих материалов для детской аудитории. Потребителями продукции компании являются дети, их родители и учителя.

Миссия компании *Highlights for Children* заключается “в разработке, издании и сбыте качественной продукции и услуг, призванных повышать образовательный уровень детей, их родителей и учителей, а также всех, кто стремится к получению знаний”.

Все подразделения и филиалы компании действуют, руководствуясь этой установкой.

Highlights декларирует честность и уважение в качестве основы, на которой она формирует отношения со своими потребителями. Коммерческие предложения, размещаемые в изданиях компании, тщательно анализируются на предмет возможного обмана потенциальных потребителей. *Highlights* стремится к созданию и поддержке безупречной репутации на рынке. Это касается как методов сбыта, так и качества ее продукции.

Аудитория журнала *Highlights for Children* насчитывает почти два миллиона подписчиков. Распространение журнала осуществляется методом персональных продаж (при посредничестве независимых торговых агентов, работающих по контракту), а также посредством телемаркетинга и прямой почтовой рассылки. Доступ к различным целевым сегментам рынка — родителям, учителям, врачам и подписчикам, получающим право на несколько бесплатных номеров, осуществляется посредством различных маркетинговых мероприятий. Кроме этого, *Highlights* предлагает свою образовательную продукцию на презентациях, проводимых в школах.

История компании. В 1946 году в городе Хонсдейл, штат Пенсильвания, профессор Гарри Майерс-младший и его жена Каролина Майерс основали компанию *Highlights for Children, Inc.* Руководствуясь убеждением, что раннее образование помогает раскрыть все потенциальные способности ребенка к обучению, журнал популяризовал идеи воспитания творческого мышления и творческих способностей детей. В настоящее время редакция журнала по-прежнему размещается в Хонсдейле, однако штаб-квартира компании переместилась в Колумбус, штат Огайо, а издание журнала осуществляется в Нешвилле, штат Теннесси.

В то время, когда журнал *Highlights for Children* только начал издаваться, все журналы распространялись почти исключительно коммивояжерами. Подобным образом начал распространяться и *Highlights for Children*. В настоящее время компания сохранила эту практику, дополнив ее телемаркетингом и прямой почтовой рассылкой.

В 1955 году Майерсу пришла идея рассылать экземпляры журнала вместе с карточкой оформления подписки в медицинские учреждения. Примерно в это же время его жена предложила устраивать презентации журнала для родителей непосредственно в школах. Так создавалась система реализации журнала посредством прямой почтовой рассылки. Оба предложенных метода реализации оказались весьма успешными.

Содержание журнала

Журнал *Highlights for Children* адресуется детям в возрасте 2–12 лет. Информационные материалы различаются по степени сложности — от элементарных до более сложных, что соответствует концепции журнала — не сортировать материалы согласно возрастным категориям, а предоставить детям возможность самим выбирать интересующую их информацию, стимулируя, таким образом, их стремление к пополнению своего багажа знаний.

Девиз журнала можно выразить фразой — “обучать развлекая”. Журнал стремится не просто развлекать своего читателя, но и обучать его. Издание позиционируется как журнал для домашнего чтения, а не обучающее пособие для изучения в школе.

Highlights for Children предпочитает поддерживать имидж образовательного журнала. Текст публикаций не прерывается какими-либо вставками или комментариями, что позволяет создать впечатление неизменно высокого качества публикуемых материалов. Журнал не публикует рекламных обращений, что также подкрепляет имидж образовательного издания. Вопрос о публикации рекламных материалов неоднократно поднимался за время существования журнала. Но каждый раз менеджеры приходили к выводу, что журнал будет пользоваться большей популярностью, если сохранит образ подлинно образовательного издания. Издатели *Highlights* считают, что дети и так подвергаются избыточному воздействию рекламы из множества других источников, что вызывает возмущение родителей и учителей. В настоящее время президент Элмер Мейдер вновь затронул вопрос о размещении рекламы в журнале как способе увеличить доходы компании.

Маркетинговая программа

Highlights for Children использует три основных канала распределения: персональные продажи, телемаркетинг и прямую почтовую рассылку. Каждый из этих каналов подробно описан в одном из следующих разделов. Организационная структура компании изображена на рис. 6.5.1.

Персональные продажи. Процесс персональных продаж обслуживается постоянными торговыми представителями и торговыми агентами в школах. И те, и другие занимаются оформлением подписки согласно заявкам, поступившим в офис компании, однако последние, как правило, больше полагаются на заказы, полученные самостоятельно в школах.

Торговые агенты в школах. Торговые агенты в школах вначале проводят презентацию продукции компании для администрации или директора школы. Цель презентации — получение разрешения на распространение образцов продукции в младших классах. Если школьное руководство не возражает, экземпляры журнала вместе с карточкой оформления подписки раздаются школьникам. Детей просят вернуть карточки в том случае, если их родители заинтересованы в оформлении подписки. Затем агенты забирают возвращенные карточки. Торговый агент посещает одну школу, как правило, раз в два–три года. В настоящее время *Highlights for Children* сотрудничает с 70 торговыми агентами в школах.

Постоянные торговые представители. Постоянные торговые представители выполняют заказы, поступившие от следующих потребителей.

1. *Родители и медицинские учреждения*, приславшие запрос относительно условий подписки.
2. *Продление стартовой подписки.* Эта категория потребителей желает продлить шестимесячную подписку, оформленную ранее через школьных торговых агентов.

3. *Постоянные подписчики.* Данная категория потребителей регулярно подписывается на издания компании и присылает запрос на очередное продление подписки.
4. *Подписка после окончания льготного периода.* Эта категория подписчиков бесплатно получила 11 или более номеров журнала и обращается за продлением подписки на платной основе.

Постоянным торговым представителям отводится определенное время на обработку заказа каждой категории потребителей. По истечении этого времени заказ автоматически перенаправляется в подразделение телемаркетинга или подразделение прямой почтовой рассылки для следующей попытки оформить подписку. Постоянные торговые представители присылают карточки на оформление подписки в офис с пометкой “не удалось установить контакт” или “сделка не состоялась”, с тем, чтобы облегчить и ускорить работу этих подразделений. Постоянные торговые представители, как правило, наносят персональные визиты потенциальным подписчикам. Удорожание бензина и рост женской занятости в последние годы создали дополнительные трудности в работе этих сотрудников. Если представителю удастся застать кого-либо дома, он подробно рассказывает о преимуществах использования журнала *Highlights* в образовательном процессе. Торговый представитель оформляет подписку сроком в среднем на 2,8 года.

Подразделение персональных продаж имеет свою организационную структуру. Большинство торговых представителей подчинены региональным менеджерам, которые отвечают за количество подписчиков в своем регионе.

В настоящее время в компании активно работают около 265 постоянных торговых представителей, в том числе около 65 региональных менеджеров. В штаб-квартире компании в Колумбусе штат подразделения персональных продаж насчитывает семь человек. Постоянные торговые представители работают по контракту и получают комиссионные от заключенных сделок, рассчитываемые умножением ставки комиссионных на количество единиц проданной продукции. Стоимость подписки журнала *Highlights for Children* на три года (33 выпуска) составляет 49,95 долл., на пять лет — 79,95 долл. (за 55 выпусков). Так, комиссионные за оформление подписки на три года составят 24,97 долл. (при ставке комиссионных, равной 0,5 долл. за единицу реализованной продукции).

Телемаркетинг. Компания обратилась к практике телефонных продаж около 10 лет назад по причине энергетического кризиса, существенно сказавшегося на мобильности торговых представителей. Персонал, занятый в подразделении телемаркетинга, увеличился с 3 до 190 человек, чьи услуги также оплачиваются на комиссионной основе. Ставка комиссионных сотрудников подразделения телемаркетинга почти вдвое меньше (0,23) ставки постоянных торговых представителей. Комиссионные за расторгнутую или неоплаченную подписку не предусматриваются. Подразделение телемаркетинга, персонал которого включает также 25 административных работников, расположено в Колумбусе.

Сотрудники подразделения телемаркетинга работают преимущественно с тремя типами заказов — заказами родителей и медицинских учреждений, заказами на продление стартовой подписки и заказами постоянных подписчиков. Для обработки этих заказов также установлен определенный лимит времени, по истечении которого невыполненные заказы передаются в подразделение прямой почтовой рассылки для следующей попытки оформить подписку. Сотрудники подразделения телемаркетинга предпринимают, как правило, около 10 попыток связаться с потенциальным подписчиком, прежде чем передать заказ в подразделение почтовой рассылки. Иногда им приходится совершать около четырех звонков в день одному и тому же потенциальному подписчику. Средний срок подписки, оформляемой через подразделение телемаркетинга, составляет около 2,3 лет.

Прямая почтовая рассылка. Подразделение прямой почтовой рассылки состоит из трех отделов: творческого, аналитического и информационного. В настоящее время в подразделении занято 10 человек. В их обязанности, помимо составления списков подписчиков, входит также привлечение *новых подписчиков* (например за счет программы рождественской рассылки или предложения стартовой льготной подписки школьным учителям), *получение новых за-*

казов (через медицинские учреждения, по почтовым заказам врачей и родителей) и повторное предложение оформить подписку (впервые или вновь) тем клиентам, с которыми уже связывались постоянные торговые представители или сотрудники подразделения телемаркетинга. Все операции этого подразделения осуществляются по переписке.

Кроме того, все печатные материалы (для привлечения заказов или подписчиков) — рекламная продукция, письма с обращением, бланки счетов, карточки оформления подписки и т.п., разрабатываются и изготавливаются сотрудниками этого подразделения. Обработка входящей и исходящей корреспонденции также координируется этим подразделением. Наконец, здесь же производится анализ результатов деятельности подразделения.

Программа рождественской рассылки. Основная задача программы рождественской рассылки заключается в оформлении годовой подписки теми подписчиками, которые ранее получили право на льготную подписку. Их число составляет порядка 5 млн. чел. С середины сентября до середины октября этим людям направляется предложение оформить годовую подписку.

Карточку оформления подписки содержит сентябрьский, октябрьский и ноябрьский выпуски журнала, около 2 млн. карточек распространяются через другие издания. Кроме того, компания размещает рекламные обращения в таких изданиях, как *Wall Street Journal*, *New York Times*, *Christian Science Monitor* и т.п.

Программа стартовой подписки. Программа предполагает рассылку писем учителям с предложением отослать заполненные родителями учеников карточки на оформление стартовой подписки сроком на 6 месяцев.

Программа привлечения врачей. Несколько раз в год *Highlights for Children* приобретает списки адресов медицинских учреждений для организации рассылки им коммерческих предложений. Эта рассылка адресуется терапевтам, педиатрам, стоматологам и другим врачам, чьи приемные посещают дети и их родители. Врачи представляют особую ценность для компании, поскольку при их посредничестве она может наладить контакты с родителями. Ежемесячно *Highlights for Children* рассылает медицинским учреждениям экземпляры своего журнала с вложенными в них карточками на оформление подписки, стремясь наладить контакт с родителями их посетителей.

Эффективность различных каналов распределения

Проведенный анализ показал, что подразделение прямой почтовой рассылки обеспечило наибольший объем продаж за последние семь лет. В 1983 году подразделению телемаркетинга удалось опередить по объему продаж подразделение прямой почтовой рассылки. В табл. 6.5.1 приводится показатель объема продаж каждого подразделения, начиная с 1976 года. Соотношение количества оформленных подписок к числу сделанных коммерческих предложений для каждого из каналов приведено ниже.

Подразделение телемаркетинга — более 30%.

Подразделение персональных продаж — более 20%.

Подразделение прямой почтовой рассылки — более 5%.

Процент заключенных сделок, как правило, выше для подразделения персональных продаж. В целом подразделение персональных продаж оформит большее количество подписчиков при заданном числе коммерческих предложений (например 50), нежели подразделение телемаркетинга. Однако с тех пор, как торговые представители начали рассылать больше коммерческих предложений, чем они могли обработать, многие заявки утрачивали актуальность к тому моменту, когда они поступали в подразделение телемаркетинга или прямой почтовой рассылки.

Сокращение числа постоянных торговых представителей, работающих на контрактной основе, послужило поводом для беспокойства руководства компании в последние несколько лет. Для привлечения новых торговых представителей проводились различные мероприятия, которые, однако, не увенчались особым успехом, что подтверждается неуклонным сокращением числа постоянных торговых представителей. Оформление подписки на непродолжи тель-

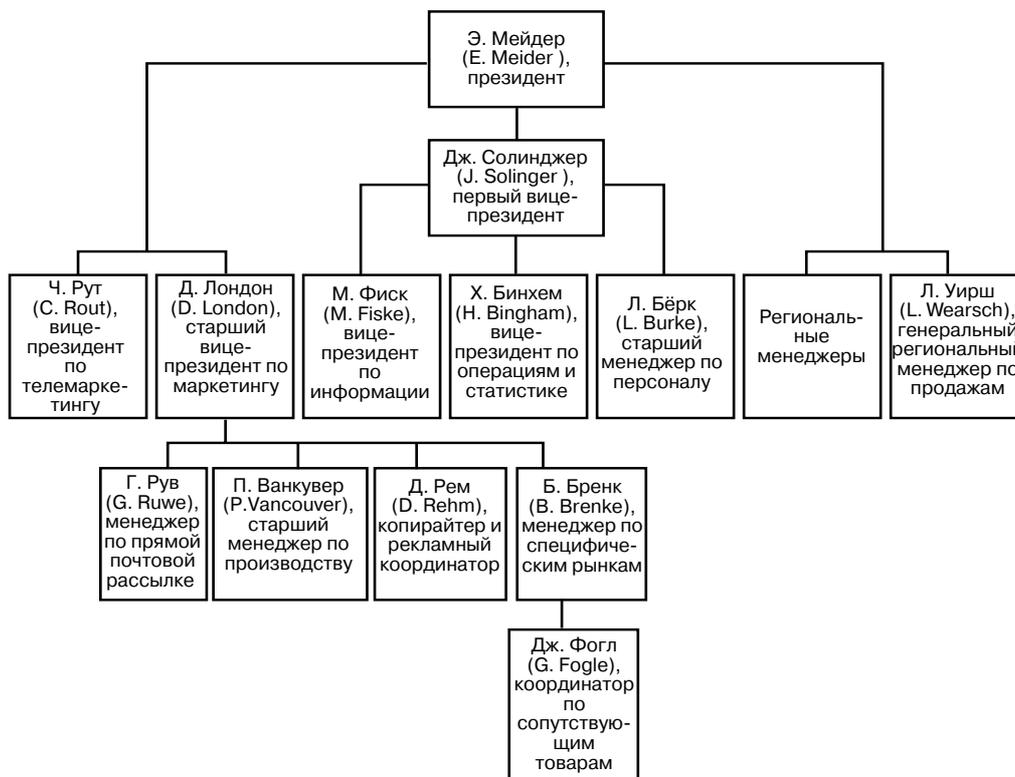


Рис. 6.5.1. Организационная структура Highlights for Children

ный срок в значительной степени ограничивает сумму заработка представителя. Около половины постоянных торговых представителей работают по совместительству. Размер их заработка колеблется от 1000 долл. в год до шестизначных чисел у некоторых региональных менеджеров. Менеджеры получают определенный процент от комиссионных привлеченных ими на работу торговых представителей. Такова общепринятая практика в системе персональных продаж. Во врезке 6.5.1 приводится образец рекламного обращения для привлечения новых торговых представителей.

Мейдер и другие менеджеры отдают себе отчет в том, что не только они, но и другие компании, работающие в сфере персональных продаж, столкнулись с подобной проблемой. Такие гиганты этой отрасли, как *Avon*, *Tupperware*, *Mary Kay*, *Amway* и другие, также отмечают снижение числа своих торговых представителей, что вынуждает компании искать пути решения этой проблемы. Основная причина такой тенденции — значительный рост занятости среди молодых матерей, не желающих более заниматься исключительно домашним хозяйством.

Таким образом, возможность получения достойного заработка в сфере прямых продаж оказалась весьма ограниченной в силу упомянутой тенденции. Многие компании, пытаясь повысить возможности заработка своего торгового персонала, обратились к практике персональных продаж на презентациях. Другие расширили номенклатуру предлагаемой продукции, чтобы предоставить торговым представителям больше возможностей для заключения сделок. В табл. 6.5.2 приводятся фактические показатели объема персональных продаж в 1985 году по данным Международной ассоциации прямых продаж.

Таблица 6.5.1. Объем продаж каждого подразделения компании *Highlights for Children* за период 1976–1985 годов

Год	Персональные продажи	Телемаркетинг	Прямая почтовая рассылка
1976	11 400	860	10 700
1977	11 800	1 500	11 300
1978	12 100	2 300	12 100
1979	10 300	3 300	14 400
1980	10 400	6 400	16 300
1981	11 100	8 400	16 400
1982	12 400	9 000	21 400
1983	12 300	13 400	28 000
1984	10 800	20 400	36 000
1985	10 200	23 800	46 000

С другой стороны, Мейдер полагал, что, помимо неблагоприятных тенденций, сами торговые представители не работают должным образом, пренебрегая рекомендуемыми им методами продаж, доказавшими на практике свою эффективность. Так, торговым представителям предписывается спрашивать людей, подписавшихся на журнал, кто еще из их знакомых или друзей мог бы заинтересоваться подпиской. Но поскольку информацию о потенциальных клиентах компания предоставляет торговым представителям бесплатно, они утратили стимулы к проведению подобных опросов. Тем не менее, такие опросы относятся к числу наиболее эффективных методов прямых продаж, что справедливо не только для *Highlights for Children*, но и для всех других подобных компаний. Предполагается также, что торговый персонал должен принимать участие в процессе локализации наиболее привлекательных для компании регионов, определяя места проживания родителей с маленькими детьми. Эта работа также практически не велась, а сами представители продолжали полагаться исключительно на заказы, поступившие непосредственно в компанию.

Торговые представители постоянно запрашивали у компании больше заказов, чем были способны обработать, что приводило к потере потенциальных подписчиков. Когда другие подразделения получают информацию о несостоявшихся сделках, большая их часть оказывается просроченной. Мейдер был особенно поражен, узнав, что некоторые постоянные торговые представители организовали собственную телемаркетинговую сеть, стремясь увеличить свой заработок. В результате *Highlights* выплачивала этим представителям комиссионные по ставкам для персональных продаж, которые вдвое превышали ставки комиссионных в подразделении телемаркетинга. Отчет, подготовленный Мэрилин Фиск (Marilyn Fisk), вице-президентом по информации, еще более усугубил обеспокоенность Мейдера. В отчете говорилось следующее.

- Подразделение телемаркетинга, в основном, оформляет подписку на журнал. Доля другой продукции в его объеме продаж незначительна.
- При оформлении подписки через подразделение телемаркетинга не взимается авансовый платеж, в результате чего процент отказа от подписки достаточно высок.
- Темпы привлечения новых торговых представителей снизились, особенно в тех районах, где торговые представители при участии или с ведома своих менеджеров организовали собственные телемаркетинговые сети.

Информация, приведенная в отчете Мэрилин Фиск, еще более укрепила убежденность Мейдера в необходимости перемен. Он пытался понять, почему менеджеры попустительствуют организации собственных телемаркетинговых сетей подотчетными им торговыми пред-

ставителями. Менеджер получал четыре доллара за каждую оформленную подписку, независимо от того, каким образом был получен заказ на нее. Однако уже поговаривали о том, что эта сумма была недостаточной. Торговые представители при этом получали свои обычные комиссионные. Ранее Мейдер пытался поговорить с прежним генеральным менеджером по продажам о необходимости что-либо предпринять для искоренения этой практики, однако тот ответил, что независимые региональные менеджеры воспримут это как вмешательство в свои внутренние дела. При этом генеральный менеджер по продажам заметил: “Торговые представители расценивают программу рождественской рассылки как прямую угрозу своим интересам и требуют ее прекращения или, по крайней мере, выплаты им части комиссионных от заказов, оформленных по этой программе на их территории”.

ВРЕЗКА 6.5.1.

Возможность заработка в компании *Highlights for Children*

Highlights for Children — это образовательный журнал для детей в возрасте от 2 до 12 лет. В год выходит 11 номеров, а 12-й, декабрьский номер, содержит перечень материалов, опубликованных в течение года.

Журнал распространяется только по подписке. Он не продается в газетных киосках, не содержит рекламных объявлений и предназначен, прежде всего, для домашнего чтения. Подавляющее большинство подписчиков журнала — родители. В журнале публикуются сказки, советы, различные документальные и вымышленные истории, письма читателей, описания разнообразных поделок. Статьи написаны в самых различных жанрах: юмористическом, спортивном, фантастическом, художественном, историческом. Также публикуются истории о животных, рекомендации по изготовлению поделок, считалки, стихи и загадки.

Доктор Гарри Кливленд Майерс и его жена Каролина Майерс, имея богатый опыт в издании детской литературы, в области детской и семейной психологии, а также детского образования, в 1946 году основали этот журнал. Тираж журнала увеличился с 22 тыс. экземпляров до более чем 1,5 млн. в 1982 году. Он является наиболее популярным детским изданием в мире.

Главный редактор журнала — известный педагог, психолог и публицист доктор Уолтер Барб (Walter V. Barbe). Благодаря своим книгам и статьям, он широко известен в США. Кроме того, он часто выступает с докладами на различных международных конференциях и симпозиумах. Подготовка каждого выпуска журнала осуществляется коллективом талантливых профессионалов, у большинства из которых есть дети. Редакция журнала расположена в Хансдейле, штат Пенсильвания. Распространением журнала занимается компания *Parent and Child Resource Center*, расположенная в городе Колумбус, штат Огайо, откуда планируется и осуществляется доставка журнала в разные страны.

В США журнал распространяется независимыми торговыми представителями посредством прямых продаж родителям, школам, детским садам, поликлиникам, медицинским учреждениям и другим организациям, занимающимся детским образованием. Таким образом, распространение журнала предоставляет Вам возможность работы в области прямых продаж.

В качестве независимого торгового представителя *Highlights* Вы можете сами планировать график работы и сумму желаемого заработка. Вы получаете возможность вести собственный бизнес, заключая договора на подписку и практически не сталкиваясь с конкуренцией. Первоначальные инвестиции при этом не требуются, а компания обязуется предоставить Вам необходимую помощь и консультации для совершенствования Ваших навыков, опыта и возможностей заработка. Ваш бизнес будет расти пропорционально прилагаемым Вами усилиям в популяризации журнала среди семей, отдельных лиц или организаций в Вашем регионе. Ваша работа будет заключаться в посещении потенциальных подписчиков, описании им преимуществ журнала *Highlights for Children* в области детского образования и развития, и последующем оформлении подписки. Согласно статистике, каждый третий визит заканчивается оформлением подписки.

Вы скоро сами убедитесь в том, что распространение журнала — приятное, увлекательное и прибыльное дело. Единственное требование, необходимое для достижения успеха, — это общительность и искренняя любовь к детям.

Размер Вашего заработка не ограничен. Любая семья, имеющая детей в возрасте от 2 до 12 лет, является Вашим потенциальным клиентом. Вы получаете солидные комиссионные в момент заключения сделки плюс дополнительные бонусы по мере того, как объем Ваших сделок будет расти. Вы получаете бонусы за количество принятых заказов, за качество обслуживания Ваших подписчиков, а также за привлечение на работу новых торговых представителей. Кроме того, существует возможность получения денежных и иных поощрительных призов по результатам Вашей работы.

Если Вы заинтересовались настоящим предложением, заполните, пожалуйста, прилагаемую анкету и отправьте ее нам.

Таблица 6.5.2. Показатели отрасли прямых продаж за 1985 год

Совокупный объем продаж	8 360 000 (долл.)
Распределение совокупного объема продаж по основным товарным группам:	
Косметика и средства личной гигиены	34,8%
Косметика и средства гигиены домашнего пользования	50,0%
Товары для отдыха или образования	9,4%
Услуги (прочее)	5,8%
Распределение совокупного объема продаж по способам реализации:	
Персональные продажи	81%
Прямые продажи на презентациях	19%
Продажи на дому у потребителей	77%
Продажи на работе у потребителей	11,8%
Продажи на общественных мероприятиях*	2,5%
Телемаркетинг	6,9%
Другие	1,8%
Общая численность торговых представителей	2 967 887
Характеристики торговых представителей:	
Независимые	97,9%
Состоящие в штате компании	2,1%
Работающие полный рабочий день (более 30 часов в неделю)	11,7%
Работающие по совместительству	88,3%
Мужчины	22%
Женщины	78%

*Выставки, базары, ярмарки, торговые центры, парки отдыха и т.п.

Источник. *Direct Selling Association*, Вашингтон, округ Колумбия.

Позднее генеральному менеджеру по продажам пришлось покинуть компанию в связи с реорганизацией, предполагавшей упразднение этой должности. Мейдер нанял на работу двух старших региональных менеджеров с опытом работы в области прямых продаж, которые, с его точки зрения, были способны обеспечить более строгий контроль за деятельностью торговых представителей и региональных менеджеров. Мейдер разделил всю территорию

США на восточную и западную части. Это в значительной степени способствовало усилению контроля, ослабленного за время работы прежнего генерального менеджера по продажам.

Мейдер обсудил эти проблемы с Гарри Майерсом и поинтересовался его мнением. Майерс не нашел ничего удивительного в стремлении менеджеров использовать исключительно заказы, поступающие в офис компании, пояснив: “Торговые представители стремятся к заключению наибольшего количества сделок, а самый простой способ достичь этого — просто позвонить в офис и выяснить, кто из потенциальных клиентов потрудился заполнить карточку заказа и отослать ее в *Highlights*. Торговые представители прекрасно понимают, что, используя информацию из офиса, можно заключить сделку с гораздо большей степенью вероятности, чем полагаясь на информацию, полученную от своих клиентов”. Майерс сравнил процесс поиска подписчиков по рекомендациям клиентов с торговлей холодными пирожками, тогда как посещение людей, приславших заявки в компанию, было сродни предложению пирожков с пылу, с жару. Тем не менее, в результате этого *Highlights* теряла прибыль, поэтому Майерс надеялся вскоре получить от Мейдера обстоятельный отчет.

Мейдер сообщил, что его отчет будет содержать ряд альтернативных предложений и может использоваться в качестве отправной точки для дальнейшего обсуждения. Так, один из его вариантов предусматривал полный отказ от предоставления торговым представителям информации о потенциальных подписчиках, обратившихся в компанию. Другой вариант предполагал ограничение числа заказов, ежемесячно предоставляемых компанией торговому представителю. Количество заказов, предоставляемых компанией торговому представителю, можно определять, исходя из количества его сделок, оформленных по непосредственным рекомендациям его подписчиков, или других показателей. Мейдер также предложил снизить комиссионные по сделкам, заключенным по заказам, поступившим в компанию. Снизить же отрицательное влияние подобного нововведения на заработок представителей можно за счет увеличения ставки комиссионных. В отчете Мэрилин Фиск содержалось еще одно предложение: выплачивать представителям комиссионные по сниженной ставке за заказы, оформленные без внесения авансового платежа, что было призвано устранить практику создания собственных служб телемаркетинга торговыми представителями. Кроме того, один из менеджеров внес предложение удерживать небольшую сумму из комиссионных торговых агентов в школах за каждый экземпляр журнала, оставленный в школе в качестве образца. Менеджер пояснил это следующим образом: “Если уж торговых представителей обвиняют в чрезмерном расточительстве заказов, которые они набирают в компании и не успевают потом обслужить, то пускай и торговые агенты в школах следят за количеством экземпляров журнала, оставляемых ими в школах в качестве образцов”.

Полный отказ от услуг независимых торговых представителей, как и увеличение их численности, также рассматривались в качестве вариантов решения проблем компании. Мейдер не разделял точку зрения Белл, что лучшим решением будет увеличить численность торговых представителей, однако считал, что такую возможность следует рассмотреть. Расширение номенклатуры предлагаемых товаров и, как следствие, увеличение шансов торговых представителей на заключение сделки было еще одним вариантом, представленным Мейдеру. Мейдер был уверен, что никто и не подумает предложить вариант замены независимых торговых представителей штатным торговым персоналом. Такой шаг привел бы к увеличению накладных расходов, по меньшей мере, на 15% из-за необходимости выплаты заработной платы не ниже установленного минимума, не говоря уже о возникновении иных законодательных сложностей. Полный отказ от практики прямых продаж оказался бы более приемлемым решением в сравнении с заменой независимых торговых представителей штатным персоналом.

Майерс полагал, что отчет Мейдера вызовет оживленную дискуссию среди менеджеров, поэтому счел необходимым свести все предлагаемые варианты к минимуму, представив их в форме окончательных рекомендаций.

Ситуация для анализа 6.6.

L'Oréal Nederland B.V.*

Иоланда ван дер Занд (Yolanda van der Zande), директор филиала *L'Oréal* в Нидерландах, и Майк Рурк (Mike Rourke), менеджер по маркетингу косметики и парфюмерии, обсуждали два важных стратегических вопроса — стоит ли выводить на свой региональный рынок линию кремов *Synergie* и краску для волос *Belle Couleur*. Кремы *Synergie* были недавно с успехом представлены на национальном рынке компании *L'Oréal* — во Франции, а краска *Belle Couleur* вот уже два года успешно там продавалась. Рурк заметил, что в случае положительного решения единственной их задачей будет разработка маркетинговой стратегии для этих двух товаров, поскольку их производство будет осуществляться во Франции.

Директор ответила, что эти решения имеют большое значение, поскольку обе марки входят в семейство торговых марок *Garnier*. В настоящее время в Нидерландах представлена лишь одна марка этого семейства — солнцезащитный крем *Ambre Solaire*, однако в штаб-квартире хотели бы в ближайшие годы существенно расширить ассортимент *Garnier* на голландском рынке, поэтому результат представления этих двух марок на рынок крайне важен.

Рурк выразил обеспокоенность тем, как выведение марок *Garnier* скажется на других товарах *L'Oréal*, представленных на голландском рынке. После непродолжительных споров директор предложила еще раз изучить данные маркетингового исследования рынка Нидерландов, выяснявшего реакцию потребителей на марки *Synergie* и *Belle Couleur*. Эта информация оказалась бы крайне полезной для разработки маркетинговой программы. В итоге Рурку было поручено просмотреть результаты этого маркетингового исследования и представить свои рекомендации через две недели.

Предыстория

В 1992 году компания *L'Oréal* являлась крупнейшим мировым производителем косметики. Ее штаб-квартира размещалась в Париже, а филиалы действовали более чем в ста странах. В 1992 году объем ее продаж составил 6,8 млрд. долл. (превысив на 12% показатель предыдущего года), а чистая прибыль достигла 417 млн. долл. (на 14% больше по сравнению с 1991 годом). 24% совокупного объема продаж приходилось на Францию, 42% — на европейские страны (за исключением Франции), 20% — на США и Канаду, 14% — на остальные страны мира. Филиалы *L'Oréal* в Европе подразделялись на две категории — те, что расположены в ведущих странах (Англия, Франция, Германия и Италия), и филиалы, находящиеся в остальных девяти странах, в число которых входила и Голландия.

Инновационный характер своей продукции компания считала основным фактором успеха, поэтому она инвестировала огромные средства в процесс исследования и разработок, добиваясь их окупаемости за счет широкого распространения своей продукции во всех странах мира. Процесс исследований и разработок был сосредоточен во Франции. После того как создавался новый товар, он поступал на реализацию в зарубежные филиалы компании. По-

* Данная ситуация для анализа подготовлена Фредериком Лангрехом (Frederick W. Langrehr) из университета Вальпараисо, Ли Дарингером (Lee Dahringer) из Батлеровского университета и Энн Стокер (Ann Stöcker). Менеджеры компании также принимали участие в подготовке данной ситуации, предназначенной исключительно для обсуждения в классе. Все события и действующие лица реальны, однако имена были изменены. Авторы благодарят за помощь в подготовке первой редакции ситуации Дж. Уилкинсона (J.W. Wilkinson) и В. Лангреха (V.B. Langrehr). Авторские права принадлежат Case Research Journal и авторам, © 1994.

сколькo жизненный цикл товара на рынке косметики, как правило, весьма ограничен, компания старалась ежегодно представлять на каждый региональный рынок один—два новых товара. Зарубежные филиалы могли принимать решения о целесообразности вывода конкретного товара на свой рынок, однако они не имели непосредственного влияния на процесс разработки новых товаров. На освоенных рынках, подобных голландскому, все расходы по выведению товара на рынок покрывались прибылью от операций филиала данного рынка.

L'Oréal выводила товары на рынок либо под одноименной торговой маркой, либо под торговыми марками отдельных товарных групп. Например, духи Anaïs Anaïs были представлены под престижной и дорогостоящей маркой Lancôme, тогда как средства по уходу за волосами презентовались под маркой L'Oréal. В 1970-х годах компания приобрела лабораторию *Garnier*, ставшую одним из ее крупнейших подразделений. Во Франции, где численность населения превышает 60 млн. чел., *Garnier* имела статус самостоятельного подразделения, и ее торговый персонал конкурировал за объем продаж с другими подразделениями *L'Oréal*. Однако в Нидерландах, где емкость рынка была намного меньше (при численности населения около 15 млн. чел.), предполагалось, что товары марок L'Oréal и Garnier будут реализовываться одними и теми же торговыми представителями. Голландские потребители были мало знакомы (а то и вовсе незнакомы) с продуктами Garnier и имели слабое представление об этой торговой марке. Солнцезащитный крем Garnier (Ambre Solaire) являлся новым товаром, и лишь немногие голландки что-либо знали о нем. Таким образом, выведение продукции под маркой Garnier на голландский рынок требовало четкого позиционирования, охватывавшего максимальное число потребителей. Для этого требовалось наличие у продукции Garnier уникальных, ценных и легко определяемых свойств, обладавших преимуществами перед товарами-конкурентами в глазах голландских потребителей. Товары, не обладавшие подобными характеристиками, могли не только потерпеть неудачу на рынке Нидерландов, но и сформировать негативное отношение потребителей ко всей продукции Garnier, создавая тем самым потенциальные проблемы при выведении на рынок других товаров этой марки в будущем.

Рынок Нидерландов

В конце 1980-х годов 40% населения Голландии было моложе 25 лет (та же ситуация наблюдалась и во Франции). Эта возрастная категория представлена наиболее активными потребителями косметики и парфюмерии. Однако в Голландии, как и в остальных европейских странах, намечалась тенденция к старению населения, и наиболее высокие темпы прироста численности обнаруживали возрастные группы от 25 лет и старше.

Кроме того, существовала тенденция к увеличению рабочей занятости женщин. Так, в Голландии этот показатель составлял 29% от общей численности женского населения. Хотя это значение намного отставало от аналогичного показателя США и Великобритании, равного 50%, все же темпы роста численности работающих женщин в Нидерландах были выше, чем в Великобритании или США. Голландские женщины также стремились заводить детей в сравнительно зрелом возрасте. В результате всех вышеперечисленных тенденций женщины Нидерландов становились более независимыми, имели сравнительно высокий уровень дохода, часть которого они тратили на приобретение повседневной косметики.

Несмотря на рост доходов, цена для голландок по-прежнему оставалась определяющим фактором при совершении покупки, в особенности, при приобретении товаров косметики и парфюмерии. Среди стран Европейского Союза Нидерланды занимали четвертое место по уровню дохода на душу населения, и только шестое место — по расходам на косметику и парфюмерию. Величина расходов на эти товары в Нидерландах в расчете на душу населения составляла лишь 60% от аналогичных расходов во Франции или Германии. Таким образом, в силу меньшей численности населения (15 млн. в Нидерландах в сравнении с 350 млн. в странах Европейского Союза) и более низкого показателя потребления в расчете на душу населения, емкость голландского рынка косметики и парфюмерии не превышала 4% от емкости рынка стран Европейского Союза.

Кремы Synergie

Линия кремов Synergie по уходу за кожей лица состоит из увлажняющего крема, омолаживающего дневного крема, крема против морщин, очищающего молочка, крема-маски и очищающего лосьона. Кремы изготавливаются на основе натуральных ингредиентов. Рекламный слоган этой линии для французского рынка гласил: “Synergie — это единство науки и природы для продления молодости вашего лица”.

Рынок средств по уходу за кожей. Рынок средств по уходу за кожей — второй по величине сегмент голландского рынка косметики и парфюмерии. За пять последних кварталов его годовой прирост в натуральном выражении составил 12%, а в денежном выражении — 16% в годовом исчислении.

Таблица 6.6.1. Потребление средств по уходу за кожей голландскими женщинами

Продукт	Процент женщин, использующих данное средство, %
Дневной крем	46
Очищающие средства	40
Маски	30
Тонизирующие средства	26
Омолаживающие кремы	3

Этот рынок включает кремы для рук, лосьоны для тела, универсальные кремы и средства по уходу за кожей лица. Классификация косметических средств производится по цене и предназначению. Средства по уходу за кожей лица, производимые такими компаниями, как *Shiseido* или *Estée Lauder*, позиционируются в качестве престижных высококачественных средств. Продукция этих компаний имеет высокую цену и реализуется в специализированных парфюмерных магазинах с индивидуальным обслуживанием покупателей. На другом конце ценового диапазона находятся товары массового потребления, такие как продукция компании *Ponds*, реализуемые через аптеки и супермаркеты. В последние два года ряд компаний, в том числе и *L'Oréal*, начали предлагать товары в середине ценового диапазона. Так, линия *Plénitude* позиционировалась как высококачественная и дорогая марка, будучи при этом товаром массового рынка.

Средства по уходу за кожей лица подразделяются также на очищающие и питательные. К питательным средствам относятся дневные и ночные кремы, а к очищающим — молочко и тоники. В настоящее время в отрасли прослеживается тенденция к расширению существующего ассортимента за счет предложения средств для определенного типа кожи — чувствительной, сухой или жирной. Особенно динамично растет группа омолаживающих кремов и кремов от морщин. Причиной этого служит натуральный состав этих средств, а также декларируемая производителями “серьезная научная работа”, предшествующая их созданию.

Около половины голландских женщин в возрасте от 15 до 65 лет (а это 2,5 млн. чел.) пользуются традиционными косметическими средствами. Как видно из табл. 6.6.1, специализированные косметические средства не слишком популярны среди голландок.

Распределение объема продаж косметики нижнего и среднего ценового диапазона по типам розничных торговцев представлено в табл. 6.6.2 и 6.6.3.

Конкуренция. На данном рынке присутствует значительное число конкурентов. Некоторые косметические линии, такие как *Oil of Olaz* (в США *Oil of Olay*) компании *Procter & Gamble* и *Plénitude* компании *L'Oréal*, реализуются крупными международными компаниями, другие марки (например *Dr. vd Hoog* и *Rocher*) предлагаются местными торговцами. Одни производители предлагают широкий ассортимент косметической продукции, тогда как другие — один или несколько товаров, подобно *Oil of Olaz*. В табл. 6.6.4 перечислены некоторые представленные на рынке косметические линии с указанием их ценового диапазона и способа позиционирования.

Серьезную конкуренцию на голландском рынке испытывают новые торговые марки, такие как Oil of Olaz и Plénitude. Золотое правило рекламы в отрасли косметических средств гласит, что доля расходов на рекламу компании в совокупных рекламных расходах отрасли должна быть приблизительно равной рыночной доле данной компании. Таким образом, расходы на рекламу компании с 10%-ной рыночной долей должны составлять порядка 10% от совокупных рекламных расходов отрасли. Однако существуют исключения из этого правила. Так, известная и давно присутствующая на рынке компания *Ponds* удерживает около 9% рынка (в натуральном выражении), однако расходует на рекламу лишь 2,5% совокупных рекламных расходов отрасли. В то же время такие новые торговые марки, как Oil of Olaz (10% рынка и 26% отраслевых рекламных расходов) или Plénitude (5% рынка и 13% отраслевых расходов на рекламу), вынуждены нести гораздо более тяжелое бремя рекламных расходов. Столь существенные затраты вызваны необходимостью сформировать узнаваемость этих торговых марок, а в идеале — выработать предпочтительное к ним отношение.

В отрасли постоянно присутствует угроза того, что любые новые товары или усовершенствованные варианты существующих товаров могут быть оперативно скопированы конкурентами. Розничные торговцы могут разработать и представить на рынок новый товар под собственной торговой маркой в течение четырех месяцев. Производители способны создать новый товар и разработать его рекламную кампанию в течение шести месяцев. Производители ведут поиск идей новых товаров в разных странах, а затем транслируют удачные идеи или стратегии позиционирования в другие страны. Они также отслеживают процесс пробного маркетинга своих конкурентов. Учитывая, что средний период проведения пробного маркетинга составляет 9 месяцев, конкуренты способны разработать и вывести на рынок подобный товар еще до окончания пробного маркетинга своего оригинала.

Таблица 6.6.2. Распределение объема продаж средств по уходу за кожей по супермаркетам и аптекам

Тип магазина	Доля совокупного объема продаж в штуках, %	Доля совокупного объема продаж в долл., %
Супермаркеты	18	11
Аптеки	82	89

Таблица 6.6.3. Распределение объема продаж средств по уходу за кожей по типам аптек

Тип	Доля совокупного объема продаж в штуках, %	Доля совокупного объема продаж в долл., %
Сети аптек	57	37
Крупные независимые аптеки	31	39
Небольшие независимые аптеки	12	24

Потребительское поведение. Потребители, как правило, лояльны к регулярно используемой ими марке косметической продукции, что вызвано опасениями в возможной аллергической реакции на новое косметическое средство. Кроме того, средства по уходу за кожей лица, как правило, назойливо рекламируются и продаются при поддержке имиджевой рекламы торговой марки. В результате потребители ассоциируют себя с имиджем определенной марки, что препятствует их переключению на другие марки. Притом, что приверженность к определенной торговой марке характерна для всех категорий потребителей, с возрастом эта тенденция усиливается. Наконец, формирование приверженности к определенной торговой марке затруднено еще и тем фактом, что голландки приобретают крем для лица всего один

или два раза в год. Голландские женщины проявляли интерес к косметическим средствам на основе натуральных ингредиентов, однако не были осведомлены об их составе в такой степени, как француженки.

Данные маркетингового исследования. Ранее Майк Рурк поручил маркетинговому отделу подготовить варианты концепции позиционирования торговой марки *Sinergie* и изучить реакцию потребителей на нее. С этой целью была составлена выборка из 200 женщин в возрасте от 18 до 55 лет, которые использовали косметические средства по уходу за кожей три и более раз в неделю. 55 женщин из этой выборки отдавали предпочтение марке *Plénitude*, 65 предпочитали *Dr. vd Hoog*, а оставшиеся 80 использовали другие марки.

Таблица 6.6.4. Конкурирующие марки на рынке косметических средств

	Диапазон цен (в голландских гульденах)*	Позиционирование
Нижний ценовой диапазон		
Nivea Visage**	9,5–11,5	Питательный крем, невысокая цена, полный ассортимент продукции
Ponds	5,95–12,95	Крем против морщин
Средний ценовой диапазон		
Dr. vd Hoog	10–11,95	Питательный, не вызывающий раздражения крем; не обещает “волшебных” результатов, однако обладает заметным эффектом; натуральные ингредиенты; эффективное воздействие; относительно низкая цена
Oil of Olaz (<i>Procter & Gamble</i>)	12 (дневной крем)	Увлажняющий, омолаживающий
Plénitude (<i>L’Oreal</i>)	10,95–19,95	Омолаживающий
Synergie	11,95–21,95	Единство науки и природы для продления молодости Вашего лица
Верхний ценовой диапазон		
Yvs Rocher	10–26,95	Разнообразные средства для различных типов кожи на основе натуральных ингредиентов
Ellen Betrix (<i>Estée Lauder</i>)	12,95–43,5	Эксклюзивная серия косметических средств: великолепное качество по приемлемой цене

*Один гульден = 0,55 доллара.

** Хотя *Nivea Visage* предлагает продукты в том же ценовом диапазоне, что и *Dr. vd Hoog*, потребители воспринимают ее продукцию как находящуюся в нижнем ценовом диапазоне.

Участники опроса положительно отреагировали на концепцию косметической линии *Synergie*, позиционирование которой подчеркивало преимущества всех ее товаров. Продукция этой марки получила средний балл 4,94 по семибалльной шкале, где 7 являлось наиболее позитивным значением. Похожие оценки получили конкурирующие марки — *Plénitude* и *Dr. vd Hoog* — 4,97 и 4,88 соответственно.

Далее был проведен тщательный анализ двух основных товаров этой линии — омолаживающего дневного и увлажняющего кремов. Участники исследования выразили свою готовность приобрести товар после однократного использования продукции *Synergie*, а также после того, как они пользовались ею в течение недели. Одна из исследуемых групп была оповещена о цене продукции, другая — нет. Результаты этого анализа представлены в табл. 6.6.5.

Таблица 6.6.5. Склонность к совершению покупки продукции Synergie участников исследования

	Все участники	Приверженцы Plénitude	Приверженцы Dr. Vd Hoog	Приверженцы других торговых марок
Цена неизвестна				
Омолаживающий дневной крем				
После пробного использования	5,37*	5,63	5,00	5,42
После использования в течение недели	5,26	5,55	5,08	5,17
Увлажняющий крем				
После пробного использования	5,34	5,60	5,38	5,11
После использования в течение недели	5,51	5,74	5,56	5,22
Цена известна				
Омолаживающий дневной крем				
После пробного использования	3,75	4,13	3,82	3,44
После использования в течение недели	3,60	3,76	3,54	3,54
Наверняка приобретут**	24%	21%	23%	27%
Увлажняющий крем				
После пробного использования	4,08	4,36	4,17	3,77
После использования в течение недели	4,06	4,26	4,13	3,78
Наверняка приобретут	39%	52%	38%	30%

* Оценка производилась по семибальной шкале. Значение 7 предполагало твердое намерение приобрести товар.

** Согласно ответам на отдельно поставленный вопрос, вариант ответа “наверняка приобретут” выражал максимальную степень уверенности.

Краска для волос Belle Couleur

Торговая марка Belle Couleur представляет ассортимент перманентной краски для волос. В течение двадцати лет она с успехом продавалась на французском рынке, завоевав там лидирующие позиции. Во Франции предлагалось 22 оттенка цвета, большинство из которых представляли натуральную цветовую гамму, за исключением нескольких “экстремальных” цветов — интенсивно рыжего и крайне светлых тонов. Эта продукция позиционировалась как краситель, обеспечивающий качественную окраску волос в натуральные цвета. Рекламный лозунг гласил: “Натуральный цвет, никакой седины”.

Рынок краски для волос. Существует два типа красителей для волос — смываемые и перманентные. Цвет, получаемый в результате окраски смываемым красителем, исчезает после пяти–шести моек головы, окраска же перманентным красителем исчезает лишь по мере роста волос. Около трех четвертей голландок (73%), красящих волосы, использовали перманентный краситель. Однако на протяжении последних четырех лет объем продаж смываемых красителей демонстрировал значительный рост, что позволило им увеличить свою долю рынка с 12% до 27%. Годовой темп прироста объема продаж обоих типов красителей в натуральном выражении составлял приблизительно 15%. Наибольший объем продаж этой продукции — 57%, приходился на сети аптек, и еще 40% приблизительно поровну распределились между крупными и небольшими независимыми аптеками. Оставшиеся 3% реализовывались через розничные продовольственные магазины.

Конкуренция. В Голландии 80% совокупного объема продаж перманентных красителей приходилось на четыре из десяти представленных на рынке торговых марок. Во Франции такая же доля приходилась на две торговые марки. В табл. 6.6.6 приведены данные о рыночной

доле ведущих торговых марок за период 1987–1989 годов. Примечательно, что ни один из красителей не позиционировался с акцентом на преимуществах для потребителя. Следовательно, Belle Couleur можно было позиционировать в Голландии так же, как и во Франции — “закрашивание седины натуральным цветом”.

Косвенными конкурентами на рынке краски для волос выступают парикмахерские. Количество женщин, окрашивавших волосы в парикмахерских, было неизвестно, равно как и динамика этой тенденции. Предполагалось, что с увеличением численности работающих женщин возрастет число тех, кто предпочтет самостоятельно окрашивать волосы, поскольку это более удобно при ограниченном свободном времени.

Лидером рынка являлась торговая марка Recital компании *L'Oréal*, хотя ее доля понемногу сокращалась. Рыночные доли марок Guhl и Andreelon с 1986 по 1989 годы увеличивались, поскольку в этот период наблюдался рост популярности теплых тонов, а красители этих торговых марок воспринимались как обеспечивающие качественные рыжие оттенки.

Таблица 6.6.6. Рыночные доли ведущих торговых марок на рынке красителей для волос

	1987	1988	1989
Верхний ценовой диапазон (14,95 гильденов)			
Recital (торговая марка <i>L'Oréal</i>)	35%	34%	33%
Guhl	9%	12%	14%
Belle Couleur (12,95 гильденов)	—	—	—
Нижний ценовой диапазон (9,95 гильденов)			
Andreelon	12%	14%	17%
Poly Couleur	24%	23%	21%
Прочие	20%	17%	15%
Всего	100%	100%	100%

В конце 1980-х годов изменилась стратегия распределения марки Guhl, которая теперь предлагалась преимущественно в сетях аптек. В 1987 году на долю аптек приходилось менее 1% совокупного объема продаж, а в первом квартале 1990 года этот показатель уже достиг 12%. Стратегия Guhl также предполагала более тесное сотрудничество с крупными независимыми аптеками, в результате чего ее доля в совокупном объеме продаж за этот период возросла с 16% до 24%. Увеличение рыночной доли менее известных марок красителей и сокращение доли лидеров рынка привело в 1989 году к 60%-ному росту совокупных рекламных расходов отрасли.

Потребительское поведение. Потребители воспринимают перманентный краситель для волос как нечто искусственное, а его использование — как связанное с определенным риском. Вследствие подобных убеждений потребители крайне привержены определенной торговой марке и избегают экспериментов с иными марками. Принимая решение о покупке новой марки красителя, большинство женщин, как окрашивающих волосы постоянно, так и решившихся на это впервые, внимательно изучают инструкцию на упаковке и обращаются к персоналу магазина за дополнительной информацией.

Окраска волос традиционно применялась как средство скрыть седину. Однако в последнее время цвет волос все в большей степени обуславливается тенденциями моды, что, отчасти, объясняет рост популярности смываемых красителей. Так, в одном маркетинговом исследовании в качестве наиболее весомой причины окраски волос (33%) указывалось желание добиться теплых рыжеватых тонов, 17% пояснили это желанием осветлить природный цвет волос, и лишь 29% сослались на необходимость закрасить седые волосы. Дань моде (а не желание скрыть седину) как основная причина окраски волос подтверждается и ростом численности потребителей краски моложе 35 лет. В 1989 году 46% голландок (по сравнению с 27%

в 1986 году) окрашивали свои волосы перманентными или смываемыми красителями. В табл. 6.6.7 приводится возрастная структура потребителей красителей для волос.

Краска для волос приобреталась почти исключительно в аптеках. Лишь 3% ее продаж приходилось на супермаркеты. Что касается аптек, то объем их продаж распределялся следующим образом: 58% — сети аптек, 22% — крупные независимые аптеки и 20% — небольшие независимые аптеки.

Данные маркетингового исследования. Как и в случае с продукцией Synergie, Майк Рурк поручил провести маркетинговое исследование для выяснения реакции потребителей на красители Belle Couleur. В исследовании принимали участие 412 голландских женщин в возрасте от 25 до 64 лет, использовавшие краску для волос в последние четыре месяца. 265 женщин приняли участие в тестировании красителя. Более 25% участниц исследования окрашивали волосы не реже чем раз в шесть недель, 47% делали это раз в два—три месяца (франуженки красили волосы в среднем раз в три недели). Около 60% окрашивали волосы из желания скрыть седину, остальные красили волосы по иным причинам.

Таблица 6.6.7. Возрастная структура потребителей краски для волос

	1986	1989
Моложе 25 лет	35%	50%
25–34	24%	54%
35–49	32%	55%
50–64	24%	33%
65 и старше	15%	19%

Респондентов попросили сообщить о степени их склонности к совершению покупки продукции Belle Couleur после того, как им была представлена концепция позиционирования и продемонстрированы некоторые образцы рекламы. Этот вопрос задавался трижды — до и после сообщения предполагаемой цены продукта, а также после однократного использования красителя. Результаты этого исследования представлены в табл. 6.6.8.

В большинстве случаев тестирования концепции товара (как и в случае с Synergie) желание купить товар становилось умереннее после оглашения его цены. В случае с Belle Couleur после оглашения цены намерение купить товар усилилось, однако после однократного его использования оно ослабло. Согласно данным табл. 6.6.8, доля потребителей, которые вероятно или наверняка не будут покупать продукт, возросла с 13% до 32% после однократного использования красителя. Предпочтения относительно имеющихся на рынке красителей тех потребителей, которые негативно отозвались о красителе после однократного его применения, представлены в табл. 6.6.9.

Далее эти потребители были опрошены о причинах своего негативного отношения к красителю. Результаты этого опроса представлены в табл. 6.6.10.

Многие женщины заявили, что краситель дал слишком темный оттенок, а также что он не полностью скрыл седину. Женщины, сообщившие, что Belle Couleur не оправдал их ожиданий, ранее использовали преимущественно светлые или светло-каштановые тона красителя. Такая реакция была прогнозируемой, поскольку во Франции Belle Couleur разрабатывался в расчете на получение классического темно-каштанового цвета без каких-либо осветляющих эффектов и не адаптировался для проведения исследований в Нидерландах. В то же время участники местного рынка учитывали приверженность потребителей к цвету более светлых оттенков. Таким образом, негативные отзывы о Belle Couleur, отчасти, были обусловлены приверженностью голландок к более светлым оттенкам цвета в отличие от франуженок.

Значение дистрибьюторской сети

Положительное отношение дистрибьюторов к товарам обеих косметических линий должно было сыграть решающую роль в успехе рыночного предложения продукции Belle Couleur и Synergie на голландский рынок. Одно время производители имели больше влияния в каналах распределения своей продукции, нежели розничные торговцы. Однако по мере роста численности последних, развития их инфраструктуры, и в силу стремления на голландский рынок новых торговых марок, не особенно отличающихся от уже представленных на нем, власть розничных торговцев существенно возросла.

Таблица 6.6.8. Предрасположенность респондентов к совершению покупки

	<i>Респонденты, не осведомленные о цене</i>	<i>Респонденты, осведомленные о цене</i>	<i>После однократного использования</i>
Определенно приобрету (5)	18%	26%	29%
Вероятно, приобрету (4)	60%	57%	30%
Затрудняюсь ответить (3)	12%	5%	9%
Вероятно, не приобрету (2)	7%	7%	11%
Наверняка не приобрету (1)	3%	6%	21%
Всего	100%	100%	100%
Средний балл	3,85	3,92	3,35

Кроме того, розничные торговцы все чаще предлагали товары под собственной торговой маркой, поскольку это позволяло установить более высокую торговую наценку.

Ниже перечислены критерии оценки новых товаров розничными торговцами в порядке убывания значимости (тройка означает самый весомый аргумент).

- | | |
|---|-----|
| 1. Очевидность предрасположенности потребителей | 2,5 |
| 2. Реклама и стимулирование сбыта производителем | 2,2 |
| 3. Низкие цены в период проникновения на рынок | 2,0 |
| 4. Рациональная причина создания предлагаемого товара | 1,9 |
| 5. Рекомендации по организации продаж | 1,8 |

Политика *L'Oréal* в отношении разработки новых товаров предусматривала создание товаров, обладающих несомненными преимуществами перед своими аналогами, и высокой предрасположенностью потребителей к их использованию. В своих отношениях с дистрибьюторами компания пыталась избежать чрезмерной зависимости от их объемов продаж или непомерно высокой торговой наценки. *L'Oréal* также стремилась к тому, чтобы продукция марки Garnier была представлена максимально возможным разнообразием типов розничных точек. Такой подход к распределению новых товаров в прошлом оказался весьма эффективным для компании, позволив ей снискать расположение голландских розничных торговцев. *L'Oréal* воспринималась как компания, предлагающая высококачественные инновационные товары посредством хорошо отлаженной системы сбыта.

Текущее положение компании в области реализации было следующим: 35% объема продаж приходилось на независимые аптеки, 40% — на сети аптек и 25% — на продовольственные магазины. Все производители при этом отмечали растущее значение в процессе распределения супермаркетов и сетей аптек. Эти торговые точки предъявляли повышенные требования к узнаваемости торговой марки и определенной приверженности к ней потребителей. Предлагаемые на реализацию торговые марки также должны были ранее уже продаваться на рынке, поскольку в отличие от крупных универсальных магазинов эти торговые точки не могли обеспечить потребителям консультации своего торгового персонала в процессе покупки.

Предложение всего ассортимента продукции определенной торговой марки требует большего пространства на прилавках магазина, нежели выведение на рынок одного—двух товаров. Новых марок, претендующих на пространство прилавков, зачастую оказывалось слишком много, и торговой площади попросту не хватало, чтобы разместить их все. Для устранения этой проблемы *L'Oréal* приняла решение ограничить количество оттенков косметической линии Belle Couleur, предназначенной для голландского рынка, до 15, в сравнении с 22, предлагаемыми во Франции. Таким образом, для размещения всего ассортимента линии Belle Couleur требовалась торговая полка протяженностью 1,5 метра, а для ассортимента марки Synergie — вдвое меньше.

Таблица 6.6.9. Потребительские предпочтения респондентов, негативно отзывавшихся о продукции Belle Couleur

<i>Постоянно используемая марка красителя</i>					
	<i>По всей выборке</i>	<i>Andrelon</i>	<i>Poly Couleur</i>	<i>Guhl</i>	<i>Recital (L'Oréal)</i>
Отношение к совершению покупки после разового использования красителя					
Вероятно, нет (2)	11%	12%	12%	14%	5%
Определенно нет (1)	21%	24%	29%	20%	5%
Итого	32%	36%	41%	34%	10%
Средний балл	3,35	3,4	3,1	3,4	3,95
Оценка результата использования красителя Belle Couleur					
Очень хорошо (1)	25%	24%	31%	22%	35%
Хорошо (2)	43%	40%	31%	44%	49%
Нейтрально (3)	10%	10%	14%	6%	8%
Плохо (4)	12%	14%	5%	18%	8%
Очень плохо (5)	9%	12%	19%	10%	
Средний балл	2,37	2,5	2,5	2,5	1,89
В сравнении с ожидавшимся результатом					
Намного лучше (1)	11%	12%	14%	14%	14%
Лучше (2)	26%	12%	21%	24%	38%
Так же (3)	29%	38%	26%	28%	32%
Хуже (4)	19%	24%	19%	18%	11%
Намного хуже (5)	15%	14%	19%	16%	5%
Средний балл	3,0	3,17	3,07	2,98	2,57
В сравнении с постоянно используемой маркой*					
Намного лучше (1)		17%	17%	24%	14%
Лучше (2)		21%	19%	24%	32%
Так же (3)		21%	31%	14%	30%
Хуже (4)		21%	12%	16%	16%
Намного хуже (5)		19%	21%	22%	8%
Средний балл		3,05	3,02	2,88	2,73

*Данные по всей выборке отсутствуют.

Время действовать

Данные маркетингового исследования обеих косметических линий позволили Иоланде ван дер Занд получить общее представление о текущей ситуации. Так, целесообразно было бы одновременно рекламировать обе торговые марки, повысив узнаваемость марки Garnier. Потребители бы вдвое чаще слышали об этой марке, что сформировало бы у них образ *L'Oréal* как ведущей компании в области производства косметики и парфюмерии. Ее, однако, беспокоил вопрос о том, каких усилий потребует продвижение уже представленных на голландском рынке товаров *L'Oréal* наряду с продвижением не просто двух новых товаров, а полноценных товарных ассортиментов.

Таблица 6.6.10. Причины негативной оценки продукции Belle Couleur респондентами, использующими другие марки красителя

	Постоянно используемая марка красителя				
	По выборке в целом	Andreion	Poly Couleur	Guhl	Recital (L'Oréal)
Волосы приобретают более (слишком) темный оттенок	13%	14%	17%	14%	5%
Раздражает кожу	8%	10%	7%	2%	11%
Неприятный запах аммиака	5%	7%	—	2%	—
Не закрашивает седину	5%	12%	2%	4%	3%
Не нравится цвет	5%	7%	5%	6%	3%
Цвет не такой, как ожидалось	5%	5%	10%	4%	3%

Примечание. Значения менее 10% следует сравнивать с известной долей осторожности, поскольку их репрезентативность достаточно сомнительна.

Торговый персонал филиала был бы вынужден заниматься реализацией обеих торговых марок (*L'Oréal* и *Garnier*), поскольку небольшая емкость голландского рынка не позволяла создать отдельное торговое подразделение для *Garnier*, как это было во Франции. Кроме того, некоторое беспокойство вызывала возможная реакция розничных торговцев на уровень оптовых цен новых косметических линий.

Таким образом, следовало принять решение по трем ключевым вопросам: во-первых, выводить на рынок одну или обе торговые марки, учитывая, что компания не собиралась адаптировать продукцию к особенностям голландского рынка. Во-вторых, независимо от решения по первому вопросу, следовало разработать маркетинговую программу, оговаривающую перечень мероприятий по продвижению новой продукции как розничным торговцам, так и конечным потребителям, практику ценообразования и конфигурацию дистрибьюторской сети (сетей). И, наконец, в случае, если выведение на рынок продукции *Garnier* отрицательно скажется на объеме продаж уже представленных на рынке товаров компании, то их дальнейшее продвижение потребует разработки тактического маркетингового плана.

Ситуация для анализа 6.7.

Capital*

Был конец июля 1991 года, и большинство парижан готовились к отпуску. Однако Андреа Вйель (Andreas Wiele) не мог себе это позволить. Являясь исполнительным директором издательства *Prisma Presse*, он вместе со своими сотрудниками готовил к изданию новый деловой журнал — *Capital*. Пробный номер журнала был положительно воспринят участниками фокус-группы, в чем он смог только что удостовериться, наблюдая за их реакцией по внутренней системе теленаблюдения. Однако определенное беспокойство вызывала текущая рыночная ситуация. Экономическая конъюнктура была неблагоприятной — объем рекламных заказов деловым изданиям сократился на 20% с начала года, и прогнозы на оставшуюся часть года не вселяли оптимизма. Редактор размышлял, следует ли отсрочить выход журнала до улучшения экономической ситуации, или же издать первый номер, как и намечено, в сентябре? В последнем случае было необходимо решить основные маркетинговые задачи: установить цену, определить каналы распределения и выработать политику издания.

Prisma Presse — французский филиал Gruner+Jahr

Издательство *Prisma Presse*, разместившееся в центре Парижа неподалеку от Елисейских полей, было основано в 1978 году 41-летним Акселем Ганцем (Axel Ganz) как французский филиал немецкого издательства *Gruner+Jahr* (см. табл. 6.7.1), расположенного в Гамбурге и являвшегося, в свою очередь, дочерней компанией концерна *Bertelsmann Group*. Журналист по профессии, Аксель Ганц неоднократно занимал ведущие административные должности в редакциях различных журналов.

За 13 лет своего существования *Prisma Presse* выпустило в свет шесть новых журналов, а также выкупило два издававшихся ранее, сумев втрое увеличить их тираж с момента приобретения в 1989 году. Все журналы, издаваемые *Prisma Presse*, лидировали в своих рыночных сегментах (см. табл. 6.7.2), что служит хорошим показателем в издательской отрасли. Из 173 новых журналов, начавших издаваться в период 1987–1990 годов во Франции, лишь 119 (69%) продолжали выходить в конце 1990 года. За столь впечатляющие результаты работы Акселя Ганца прозвали “журнальным алхимиком” и “Мидасом издательского дела”.

Достигнув объема продаж свыше 2 млрд. франков (см. табл. 6.7.3), *Prisma Presse* стало вторым по величине журнальным издательством во Франции. Оно сосредоточило свои усилия на информационном наполнении и оформлении своей продукции, отдав такие виды деятельности, как ведение документации, фотосъемку, печать и распространение журналов, на откуп субподрядчикам. Компонентами организационной структуры *Prisma Presse* являются редакции отдельных журналов (см. рис. 6.7.1). Во главе каждой редакции стоят два руководителя: исполнительный директор и главный редактор, в равной степени ответственные за редакционную политику, набор персонала, распространение журнала и обеспечение приемлемого уровня тиража. Исполнительный директор, совмещающий, как правило, свою должность в редакциях двух журналов, в первую очередь, несет ответственность за финансовые показатели, тогда как главный редактор отвечает за проведение редакционной политики. Каждая редакция имеет свой штат журналистов, дизайнеров и рекламных агентов. Рекламные отделы

* Данная ситуация для анализа подготовлена Рейнхардом Энджилмаром (Reinhard Angelmar), профессором маркетинга в бизнес-школе INSEAD, при участии Вольфганга Мунка (Wolfgang Munk) и Тьерри Азальбер (Thierry Azalbert). Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Copyright © 1994 INSEAD, Fontainebleau, France.

журналов ведут жесткую конкуренцию за привлечение рекламных заказов, соперничая зачастую с другими изданиями *Prisma Presse*. Координация рекламной деятельности — одна из приоритетных задач старшего рекламного менеджера компании.

Таблица 6.7.1. Издания Gruner+Jahr за пределами Франции

ГЕРМАНИЯ	
Журналы	<i>Art, Brigitte, Capital, Decoration, Elterns, Essen&Trinken, FF, Flora, Frau im Spiegel, Frau im Spiegel Rätsel, Geo, Geo Special, Geo Wissen, Häuser, Impulse, Marie-Claire*, Max*, Mein Kind und ich, Neues Wohnen, P.M. Magazin, P.M. Logik Trainer, Schöner Wohnen, Prima, Saison, Sandra, Schöner Essen, Sonntagspost, Sports, Stern, Wochenpost, Yps</i>
Газеты	<i>Berliner Kurier, Berliner Zeitung, Dresdner Morgenpost, Chemnitzer Morgenpost, Hamburger Morgenpost, Mecklenburger Morgenpost, Leipziger Morgenpost, Sächsische Zeitung</i>
ИСПАНИЯ	
	<i>Dunia, Geo, Mia, Mux Interessante, Natura, Ser Padres Hoy, Estar Viva, Cosmopolitan*</i>
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	
	<i>Best, Prima, Focus</i>
США	
	<i>Parents, YM</i>
ИТАЛИЯ	
	<i>Vera*, Focus*</i>

* Совместные предприятия.

Редакционный штат преуспевающих журналов часто рассматривается менеджерами компании в качестве своеобразного питомника талантов, откуда набираются кадры для вновь учреждаемых изданий. Так, многие журналисты, сотрудничающие в настоящее время в различных женских журналах компании, начинали свою деятельность в редакции журнала *Prima*. Собственные кадры составляют, как правило, около половины персонала новых журналов. В особенности это касается дизайнеров, поскольку визуальная концепция всех выпускаемых компанией журналов выдержана в едином ключе. Со стороны приглашаются, как правило, журналисты, специализирующиеся в определенных областях, таких как экономика, бизнес, мода, кулинария и путешествия.

Руководство маркетинговыми исследованиями, производством и распространением журнала осуществляется специализированными отделами, обслуживающими все издания *Prisma Presse*. Жесткий контроль за всеми видами расходов создает в издательстве в целом атмосферу некоторой убогости.

Таблица 6.7.2. Издания Prisma Presse, 1991 год

<i>Geo</i>	Журнал, посвященный географии, природе, различным культурам. Адресуется верхушке среднего класса. Выходит ежемесячно тиражом 580 000 экз., лидирует в сегменте журналов о путешествиях. Издается с 1979 года
<i>Prima</i>	Женский ежемесячный журнал, адресуемый домохозяйкам, выходящий тиражом 1 220 000 экз. Лидирует в сегменте женских журналов. Издается с 1982 года
<i>Télé Loisirs</i>	Еженедельный журнал о телевидении и кино, выходящий тиражом 1 220 000 экз. Занимает 4-е место в сегменте журналов о телевидении. Издается с 1986 года
<i>Cuisine Actuelle</i>	Ежемесячный журнал о кулинарии, выходящий тиражом 350 000 экз. Лидирует в сегменте кулинарных журналов. Приобретен в 1989 году
<i>Ça M'Intéresse</i>	Ежемесячный молодежный научно-популярный журнал, выходящий тиражом 350 000 экз. Лидер в своем сегменте. Издается с 1981 года
<i>Femme Actuelle</i>	Еженедельный женский журнал, выходящий тиражом 1 800 000 экз. Лидирует в сегменте еженедельных женских журналов. Издается с 1984 года
<i>Voici</i>	Еженедельный журнал, посвященный жизни знаменитостей. Тираж 600 000 экз. Лидирует в сегменте иллюстрированных женских журналов. Издается с 1987 года

<i>Guide Cuisine</i>	Ежемесячный семейный журнал, посвященный кулинарии. Тираж 230 000 экз. Занимает 2-е место в сегменте кулинарных журналов. Приобретен в 1989 году
<i>Capital</i>	Ежемесячный деловой журнал. Издание запланировано на сентябрь 1991 года

Таблица 6.7.3. Ключевые финансовые показатели *Prisma Presse, Gruner+Jahr, Bertelsmann*

	1987–1988	1988–1989	1989–1990	1990–1991
Показатели <i>Prisma Presse</i> (в млн. фр. франков)				
Валовой доход	1,621	1,762	1,865	2,057
Темп прироста		9%	6%	10%
Выручка от реализации	1,253	1,335	1,433	1,606
Рекламные поступления	347	401	405	424
Прибыль	83	104	119	159
Рентабельность (отношение прибыли к валовому доходу)	5%	6%	6%	8%
Численность персонала	414	448	481	527
Валовой доход в расчете на одного сотрудника	4	4	4	4
Показатели <i>Gruner + Jahr</i> (в млн. нем. марок)				
Валовой доход	2,773	2,987	3,099	3,284
Темп прироста		8%	4%	6%
Прибыль	223	255	272	200
Рентабельность	8%	9%	9%	6%
Численность персонала	8,745	9,170	9,286	9,613
Показатели <i>Bertelsmann Group</i> (в млн. нем. марок)				
Валовой доход	11,299	12,483	13,313	14,483
Темп прироста		10%	7%	9%
Прибыль	362	402	510	540
Рентабельность	3%	3%	4%	4%

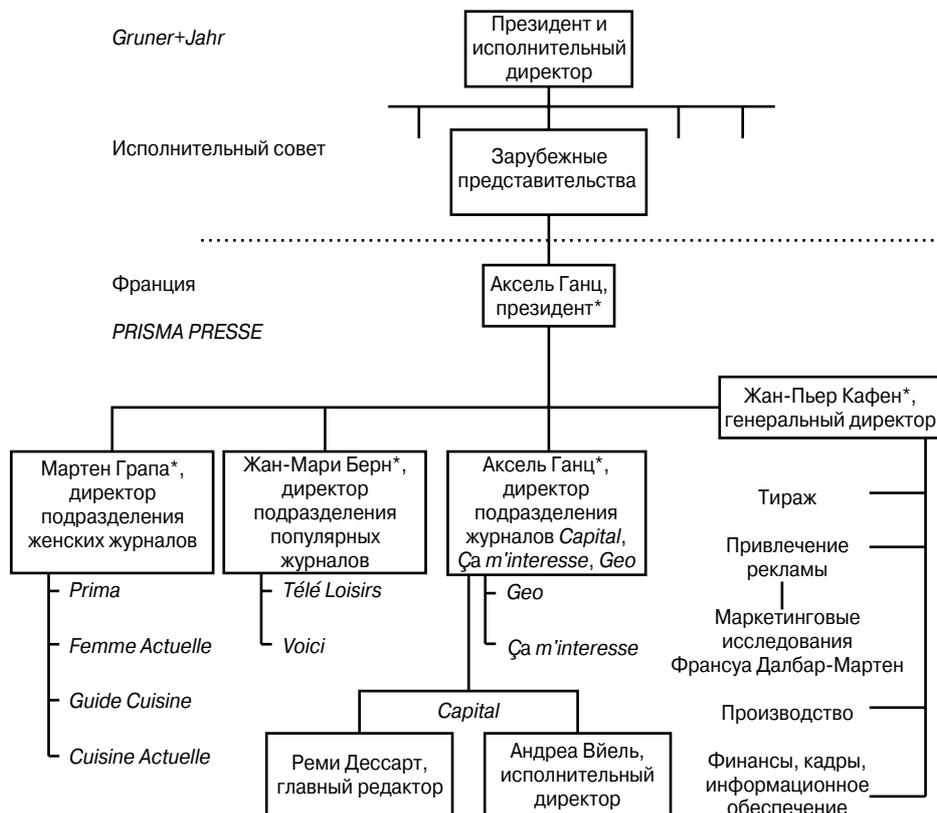
Примечание. Средний курс валют в 1991 году составлял: 3,3 фр. франка за 1 нем. марку, 5,6 фр. франка за 1 долл., 1,7 нем. марки за 1 долл. Данные по результатам финансового года, оканчивающегося 30 июня.

Издательская политика *Prisma Presse*

Аксель Ганц придерживался твердых принципов в отношении издательской политики всех журналов *Prisma Presse* независимо от их содержания.

Ориентация на читательскую аудиторию и тираж. Прибыльность журнала увеличивается за счет роста как его тиража, так и рекламных поступлений. В отличие от издателей, ориентирующихся главным образом на рекламодателей, Ганц отдавал приоритет своим читателям: “Тираж — это основа издательского бизнеса. Все сотрудники редакции должны стремиться к максимальному его увеличению, поскольку рекламные поступления во многом зависят от внешних факторов, таких, например, как общая экономическая ситуация”. Исполнительный директор *Prisma Presse* подтвердил нерушимость такой позиции Ганца: “Он одержим объемом тиража. Если тот начинает падать, он немедленно бьет тревогу”. Тираж издания определяет размер бонусов, выплачиваемых сотруд-

никам и составляющих от 60% годовой зарплаты для двух руководителей редакции и до двух дополнительных месячных окладов для некоторых штатных сотрудников. “Когда запланированный объем тиража не достигнут, Аксель Ганц начинает оказывать давление на редакцию”, — сообщил один из главных редакторов. Менеджеров, неоднократно не выполняющих план по тиражу, увольняют. “В компании не держат неудачников”, — пояснил один из менеджеров.



* Члены исполнительного совета Prisma Presse.

Рис. 6.7.1. Общая схема организационной структуры Prisma Presse

Поскольку большая часть тиража Prisma Presse реализуется через киоски, спрос в которых характеризуется непостоянством (в отличие от распространения журнала по подписке), то колебания объема продаж немедленно сигнализируют об изменениях вкусов читателей. В дни оглашения данных по тиражу в редакции воцаряется напряженная атмосфера. Удовлетворительный тираж принимается как должное, тогда как падение объема продаж чревато принятием немедленных мер по исправлению ситуации, начиная от незначительных изменений и заканчивая коренным пересмотром политики издания. Так, тираж журнала *Voici*, первоначально составлявший 240 тыс. экземпляров, три года спустя вырос до 600 тыс. благодаря изменению позиционирования с издания для семейного чтения на издание, посвященное частной жизни знаменитостей.

Постоянно проводимые маркетинговые исследования дают возможность каждому изданию следить за изменениями структуры своей читательской аудитории, а нескольким сотрудникам редакций вменяется в обязанность присутствовать при проведении опросов фокус-групп, осуществляемых в различных регионах страны. Такое пристальное внимание к своим читателям довольно нетипично для французской прессы. По мнению одного из старших менеджеров издательства,

“...политика конкурирующих с нами изданий во многом обусловлена диктатом парижских журналов, пекущихся исключительно о собственном реноме и пытающихся навязывать свои вкусы читателям. Это не что иное, как интеллектуальный террор. Мы же пытаемся поставить себя на место наших читателей, в том числе и читателей из достаточно отдаленных уголков Франции”. Один из обозревателей охарактеризовал такой подход следующим образом: “*Prisma* имеет такое же отношение к французской прессе, как *Disney* к французскому кинематографу”.

Четкая концепция и ее последовательное воплощение. Каждому журналу необходимо иметь четкую концепцию, например такую: “находить и знакомить читателей с чудесными уголками на планете, которые следует сохранить для будущих поколений” (концепция журнала *Geo*). Таким образом, все детали оформления этого журнала и его содержание (тематика, стиль изложения, макет, обложка) должны соответствовать этой концепции. По словам Акселя Ганца, популярный журнал, как и любая известная торговая марка, должен обладать неповторимым своеобразием в глазах покупателя: “Почему покупатель предпочитает один журнал другому, хотя оба посвящены одной и той же теме? Потому что каждый журнал обладает собственным имиджем и формирует особые отношения со своими читателями”. Команда менеджеров должна следить за тем, чтобы каждый выпуск соответствовал общей концепции издания: “В редакции могут возникать дискуссии и сомнения по поводу отдельных материалов, однако менеджеры должны четко представлять себе идею своего издания, чтобы суметь с высокой степенью точности определить, вписывается ли данный материал в его общую концепцию”, — говорит Аксель Ганц.

Достоверная и исчерпывающая информация. *Prisma Presse*, в отличие от некоторых других издательств, придерживается жестких принципов в отношении невмешательства рекламодателей в содержание журнальных публикаций. Редакция не принимает претензий рекламодателей по поводу публикаций, якобы наносящих ущерб их интересам, и не позволяет своим журналистам использовать пресс-релизы компаний в качестве основного источника информации для статей.

Привлекательная манера подачи материала. Манера подачи материалов всех изданий *Prisma Presse* призвана максимально облегчить восприятие информации посредством коротких статей (“объемом на поездку в метро”), использования кратких слов (“не более трех слов”), простых предложений и понятных заголовков. “Вам следует помнить, в каких условиях люди обычно читают прессу — при плохом освещении, без подходящих очков и т.п. — такие мелочи достаточно важны”, — говорит один из исполнительных директоров. Большое значение имеет также соответствие визуального сопровождения тексту. Редакционная политика всех изданий *Prisma Presse* предусматривает публикацию лишь тех статей, которые снабжены соответствующими фотографиями и прочими визуальными материалами.

Художественные редакторы отвечают за визуальную привлекательность публикуемых материалов. Они обучают этому искусству журналистов, давая им соответствующие рекомендации на всех этапах подготовки материала вплоть до его сдачи в набор, постоянно подыскивая способы повышения визуальной привлекательности своих изданий для читателей. Вместе с главными редакторами они принимают решение об учреждении новых изданий *Prisma Presse*.

В поиске новых идей

Стремясь поддержать темпы роста издательства, Аксель Ганц задался целью каждые 18 месяцев выпускать новое издание. Эти издания должны иметь хорошую перспективу увеличения тиража, быть скорее инновационными, нежели подражательными, и реализовываться преимущественно через газетные киоски — основной канал распределения *Prisma Presse*. Амбиции издательства не распространяются, однако, на издание газет и журналов общественно-политической тематики. “Существуют области, которые безопаснее избегать, — говорит Аксель Ганц. — Газеты и журналы общественно-политической направленности затрагивают специфические аспекты, поэтому наша точка зрения, пусть и максимально объективная, может вызвать нарекания в прогерманской позиции. Пока не время для подобных экспериментов, может, поколения через два...”

Аксель Ганц вместе с директорами журналов — Мартеном Грапа (Martine Grapas) и Жан-Мари Берном (Jean-Marie Burn), формально отвечают за поиск новых идей в отношении новых изданий. Идеи могут годами носиться в воздухе, и только некоторые из них впоследствии материализуются в новые издания. В процессе поиска новых идей Ганц анализирует тенденции различных сегментов рынка печатных изданий разных стран, пока однажды не приходит к убеждению, что некоторый сегмент или направление могут оказаться весьма многообещающими. Ганц обладает талантом распознавать заманчивые перспективы там, где другие не видят ничего. Он, например, был инициатором издания журналов *Prima* и *Femme Actuelle* в сегменте, где присутствовало 15 журналов, причем на протяжении 10 лет их тиражи постепенно снижались. Ганц сумел точно определить, что падение тиражей обуславливалось отнюдь не недостатком спроса, а, скорее, неудовлетворительным содержанием предлагавшихся журналов.

Аксель Ганц был твердо убежден в перспективности сегмента деловых журналов французского рынка. Деловые журналы знакомят читателей с экономическими и деловыми новостями, предлагают аналитические статьи, посвященные различным отраслям экономики. Лидером этого сегмента являлся журнал *L'Expansion*, издававшийся с 1967 года с периодичностью дважды в месяц. В 1975 году начал издаваться еженедельник *Le Nouvel Economiste*. В 1984 году, во времена президентства Франсуа Миттерана, наблюдался рост общественного интереса к предпринимательским кругам, что вылилось в стремительный рост числа деловых изданий, не всем из которых впоследствии удалось удержаться на рынке.

Деловой журнал *Fortune France*, начавший издаваться в феврале 1988 года, представлял собой особый случай. Цель его издания была очевидна: воспользоваться имиджем названия *Fortune* и его известностью среди международных рекламных агентств и высших менеджеров крупнейших компаний, устранив одновременно языковой барьер, не позволявший тиражу англоязычного издания журнала во Франции превысить 5 тыс. экземпляров. Издание *Fortune France* было организовано совместным предприятием, в котором равные доли принадлежали издательству *Time-Warner*, выпускающему журнал в США, и крупнейшему французскому издательству *Hachette*. Первоначальные инвестиции в этот проект составили 40 млн. франков, поровну распределенные между партнерами, окупить которые они надеялись в течение трех лет. Первоначальный тираж планировался на уровне 50 тыс. экземпляров, с увеличением до 80 тыс. в последующие три—четыре года.

Редакция *Fortune France* состояла из восьми штатных журналистов и сети внештатных корреспондентов. Метаморфозы, произошедшие с информационным содержанием издания, его оформлением, качеством бумаги, создали ему образ типичного “модного” глянцевого журнала, имевшего мало общего со своим американским прототипом. “Судя по всему, этот журнал не собирается разочаровывать корпоративный истеблишмент. Вы не найдете в нем ни дерзости, ни остроты — всего того, чем славится американское издание”, — так отозвался о нем один из обозревателей. Журнал распространялся, в основном, через газетные киоски, а его цена составляла 30 франков. Начало издания сопровождалось рекламной кампанией стоимостью 2,5 млн. франков, в которой были задействованы радио, телевидение, пресса и прямая почтовая рассылка. Рекламодатели живо проявили свою заинтересованность, несмотря на высокие расценки, однако тираж журнала оставался низким. Он достиг лишь 37 тыс. экземпляров в 1990 году, когда его выпуск был прекращен.

Аксель Ганц полагал, что французские деловые журналы имели два недостатка. Во-первых, давно издающиеся журналы не претерпели за все это время серьезных изменений и выглядели несколько старомодно. Во-вторых, все они не отличались качественным информационным наполнением, а в привлечении своих подписчиков полагались, скорее, на дорогостоящие программы почтовой рассылки, нежели на качество самого издания.

Разработка проекта с нуля

Осенью 1989 года идея Аксея Ганца материализовалась в новый проект по выпуску нового делового издания под рабочим названием *Hermes*, выход которого планировался в 1991 году. Финансирование проекта предусматривалось трехлетним бюджетом (1990—1993 годы), утвержденным издательством *Gruner+Jahr*.

Gruner+Jahr уже имело опыт издания подобной продукции, выпуская деловой журнал *Capital*, лидирующий в сегменте деловой прессы в Германии. Однако Аксель Ганц решил разработать проект с нуля, не прибегая к стандартным концепциям или расхожим названиям. «Я не верю в возможность издания универсального общеевропейского журнала. Нельзя издать один и тот же журнал в разных странах, попросту переведя его на разные языки, поскольку журнал — это продукт культуры. Можно использовать концепцию журнала, которая в другой стране доказала свою эффективность, однако она все равно потребует модификации и доработки с учетом национальных особенностей. Дорогие журналы, такие как *Geo*, в большей степени соответствуют идее интернационализации, поскольку их аудитория в разных странах становится все более однородной, тогда как журналы, подобные *Prima*, адресованы массовой аудитории, для которой национальные особенности, например национальная кухня или излюбленные места отдыха, имеют очень большое значение».

Весной 1990 года Аксель Ганц приступил к формированию команды менеджеров для нового издания. Генеральным менеджером проекта, а затем и исполнительным директором, стал 28-летний Андреа Вйель, ассистент президента и исполнительный директор представительства *Gruner+Jahr* в Гамбурге, работавший ранее журналистом в одной из местных газет. Свою деятельность в *Prisma Presse* он начал в июле 1990 года.

Поиск главного редактора занял больше времени, несмотря на обилие кандидатов, соблазнившихся солидной репутацией издательства. Ганц искал человека, имевшего опыт работы во французской деловой прессе, который, возможно, и не блистал в качестве журналиста, однако сумел бы реализовать издательскую политику *Prisma Presse* в отношении делового издания. Выбор пал на 36-летнего Реми Дессарта (Rémy Dessarts), выпускника парижской школы бизнеса, проработавшего в течение 8 лет в *L'Expansion*, прежде чем стать помощником редактора делового журнала *A pour Affaires*. Реми подключился к проекту в сентябре.

Художественным редактором был назначен 48-летний Тьерри Руксель (Thierry Rouxel), ставший третьим ключевым игроком команды. Долгое время проработавший в *Prisma Press*, Руксель обладал необходимыми знаниями в отношении требований к оформлению продукции компании.

Пока шел процесс комплектации команды, слухи о предстоящем издании нового журнала растеклись по Парижу. Однако конкуренты не восприняли их всерьез, усомнившись в успехе издательства, специализирующегося на женских журналах, на рынке деловой прессы.

Анализ рынка деловой прессы

На начальных этапах проекта главная задача Вйеля сводилась к сбору и анализу информации о деловых журналах и подобных изданиях (см. табл. 6.7.4). В итоге он пришел к заключению, что падение тиража было характерно не только для деловых журналов (см. табл. 6.7.5), но и практически для всех изданий экономической направленности, за исключением разве что журналов, посвященных вопросам личных инвестиций, вроде *Le Revenu Français* (170 тыс. экз.) или *Mieux Vivre* (139 тыс. экз.), тираж которых в последние 10 лет увеличивался на 8% ежегодно. Объем рекламы в этих изданиях также сокращался, начиная с 1988 года, а в 1990 году впервые наблюдалось незначительное снижение рекламных доходов (см. табл. 6.7.6).

Вйель отметил также несколько существенных различий между французским и немецким рынками деловой прессы.

- Общий тираж деловых изданий был выше во Франции, что, однако, было обусловлено большим числом изданий с относительно небольшим тиражом. Например, *L'Expansion* лидировал на рынке, имея тираж 150 тыс. экз., тогда как ведущий деловой журнал Германии *Capital* издавался тиражом 250 тыс. экз.
- Французские журналы экономили на информационном содержании своих изданий, сотрудничая с меньшим числом журналистов, вынужденных, таким образом, подготавливать больший объем материала в сравнении со своими немецкими коллегами.

- Скидки на подписку и объем продаж оказались гораздо выше во Франции, чем в Германии. Например, 84% тиража *L'Expansion* распространялось по подписке (см. табл. 6.7.7), тогда как на подписчиков журнала *Capital* приходилось лишь 59% тиража.
- Немецкие деловые журналы уделяли больше внимания рекомендациям индивидуального характера (например как сократить налоги, построить карьеру, инвестировать деньги), в то время как французские деловые журналы оставляли эту тематику таким специализированным изданиям, как *Le Revenu Français* и *Mieux Vivre*.

Для более полной оценки перспектив нового издания Вйель изучил тематику деловых журналов Европы и США. Результаты этого исследования позволили определить основные направления детального анализа содержания французских деловых журналов (см. табл. 6.7.8).

Емкость французского рынка деловых изданий оценивалась в 4,8 млн. потребителей, включая 1,5 млн. менеджеров высшего и среднего звена (*chefs d'entreprise et cadres supérieurs en entreprise*), 1,2 млн. профессиональных работников, напрямую не связанных с бизнесом (юристы, врачи, государственные чиновники), 2,1 млн. менеджеров низшего звена (*cadres moyens*). Франсуа Далбар-Мартен (Francois Dalbard-Martin), маркетолог *Prisma Presse*, заявил, что за прошедший год лишь 45% потенциальных читателей деловых изданий действительно их читали. В качестве целевой аудитории нового журнала *Hermes* были выбраны 1,5 млн. менеджеров высшего и среднего звена, из которых в то время лишь 59% являлись читателями какого-либо делового издания.

Таблица 6.7.4. Французские журналы экономической тематики

<i>L'Expansion</i>	Деловой журнал, выходящий дважды в месяц тиражом 149 тыс. экз. Издается с 1967 года
<i>Science & Vie Economie</i>	Ежемесячный деловой журнал. Тираж 106 тыс. экз. Издается с 1984 года
<i>L'Entreprise</i>	Ежемесячный деловой журнал для представителей малого бизнеса. Тираж 64 тыс. экз. Издается с 1985 года
<i>Challenges</i>	Ежемесячный деловой журнал. Тираж 64 тыс. экз. Издается с 1985 года
<i>Le Nouvel Economiste</i>	Еженедельный деловой журнал. Тираж 89 тыс. экз. Издается с 1975 года
<i>Dynasteurs</i>	Ежемесячный деловой журнал. Тираж 95 тыс. экз. Издается с 1985 года
<i>A pour Affaires</i>	Ежемесячный деловой журнал. Тираж 42 тыс. экз. Издается с 1985 года
<i>Le Revenu Français</i>	Ежемесячный журнал, посвященный вопросам личных инвестиций. Тираж 170 тыс. экз. Издается с 1968 года
<i>Mieux Vivre</i>	Ежемесячный журнал, посвященный вопросам личных инвестиций. Тираж 138 тыс. экз. Издается с 1979 года

Примечание. Тираж рассчитан как среднегодовое число подписчиков каждого издания в 1990 году.

Рекламодатели, помимо менеджеров высшего и среднего звена, были также заинтересованы в доступе к высококвалифицированным профессионалам, непосредственно не связанным с бизнесом. Таким образом, общая численность целевой рекламной аудитории, получившей название “группа лиц, принимающих решения”, достигала 2,7 млн. чел. Политика ценообразования деловых изданий в отношении рекламных площадей обуславливается тремя факторами: общей численностью “группы лиц, принимающих решения”, читающей данное издание, долей “лиц, принимающих решения”, в общей читательской аудитории, и общим тиражом издания. В табл. 6.7.9 приводятся характеристики читательской аудитории французских деловых изданий, а также характеристики целевой аудитории *Hermes*.

Осенью 1990 года был проведен опрос двух фокус-групп, сформированных согласно характеристикам целевой аудитории *Hermes*, с целью выяснить их отношение к издаваемым деловым журналам, а также их ожидания относительно будущих изданий. Во врезке 6.7.1 приведены обобщенные результаты этого исследования.

Таблица 6.7.5. Тираж ведущих деловых журналов во Франции

Год начала издания	Периодичность выхода	Национальный тираж, тыс. экз.					Темпы роста тиража, %	Доля общего реали- зованного тиража в совокупном ежемесячном объеме продаж, %		Годовой совокупный объем продаж***, млн. фр.	Доля в совокупном годовом объеме продаж деловых изданий (ориенти- ровочно), %
		1987	1988	1989	1990	1990		1987-1990	1990		
L'Expansion	Дважды в месяц	160	175	159	150	150	-6	29	74	31	
Le Nouvel Economiste	Еженедельно	93	80	84	90	90	-3	34	56	24	
Science & Vie Economie	Ежемесячно	111	116	117	107	107	-4	10	25	10	
Dupastours*	Ежемесячно	100	100	100	95	95	-5	9	31	13	
L'Entreprise	Ежемесячно	61	62	65	65	65	7	6	20	8	
Tertiel/A pour Affaires**	Ежемесячно	33	34	35	47	47	42	4	11	5	
Challenges	Ежемесячно	45	67	73	74	74	64	7	22	9	
Общий ежемесячный тираж внутри страны, тыс. экз.		1042	1049	1044	1048	1048	0,6	100	239	100	
Годовой объем продаж, млн. фр.		217	233	240	239	239	10				

* Тираж согласно данным издателя. Данные о тираже всех остальных изданий проверены.

** Журнал *Tertiel* издается под названием *A pour Affaires* с сентября 1989 года.

*** Годовой совокупный объем продаж = средняя цена экземпляра (розничная цена – скидка за оформление подписки) × общий реализованный тираж (внутри страны и за рубежом).

Таблица 6.7.6. Реклама в ведущих деловых журналах Франции

	Количество рекламных страниц в год			1987-1990	Темпы роста чистой выручки от рекламы, %	Доля рекламных страниц в объеме издания, %	Валовой доход от рекламы **, млн. фр.	Доля в совокупном валовом доходе от рекламы, %
	1987	1988	1989					
<i>L'Expansion</i>	2875	2845	2575	2366	-18	31	274	42
<i>Le Nouvel Economiste</i>	2940	3047	2770	2259	-23	30	184	28
<i>Science & Vie Economie</i>	242	231	225	224	-7	3	17	3
<i>Dynasteurs</i>	341	623	649	627	84	8	52	8
<i>L'Entreprise</i>	954	1257	1225	1082	13	14	72	11
<i>Tertiel/A pour Affaires*</i>	451	550	706	703	56	9	40	6
<i>Challenges</i>	222	223	352	343	55	5	19	3
Общее количество рекламных страниц в год	8025	8776	8502	7604	-5	100		
Валовой годовой доход от размещения рекламы, млн. фр.	516	652	668	659	28		659	100

* Журнал *Tertiel* издается под названием *A pour Affaires* с сентября 1989 года.

** Валовой доход от размещения рекламы = стоимость одной рекламной страницы × количество рекламных страниц.

Чистая выручка составляет около 60% от валового дохода, оставшиеся 40% — это комиссионные посредникам и рекламным агентствам.

Таблица 6.7.7. Элементы маркетинговых стратегий и структура доходов деловых изданий во Франции, 1990 год

	<i>L'Expansion</i>	<i>Le Nouvel Economiste</i>	<i>Science & Vie</i>	<i>Economie</i>	<i>Dynasteurs</i>	<i>L'Entreprise</i>	<i>A pour Affaires</i>	<i>Economiques</i>	<i>Challenges</i>
Маркетинговая стратегия продаж									
<i>Товар</i>									
Среднее количество страниц в номере	189	112	107	140	190	162	109		
Редакционные материалы относительно среднего количества страниц, %	46	60	81	59	52	57	74		
Количество номеров в год	23	50	11	11	12	10	12		
Среднее число страниц редакционных материалов в год	1998	3349	956	906	1200	923	963		
Средняя численность персонала	38	40	12	15	21	19	13		
Число страниц редакционных материалов в год в расчете на одного сотрудника	53	84	80	60	57	49	74		
Цена									
Розничная цена одного номера, фр.	25	15	22	30	30	27	25		
Скидка при подписке*, %	48	24	18	33	41	20	23		
Распределение									
Количество номеров, проданных в розницу, % от внутреннего тиража	16	23	34	16	32	35	22		
Рекламные расходы в 1990 году, млн. фр.	8,8	5,9	2,8	Нет данных	2,5	5,4	2,4		
В расчете на один экземпляр, фр.	2,6	1,3	2,4	Нет данных	3,2	11,4	2,7		
В процентах от валового объема продаж в розницу	68	38	31	Нет данных	33	131	55		

Маркетинговая стратегия привлечения рекламы										
	L'Expansion	Le Nouvel Economiste	Science & Vie Economie	Dynasteurs	L'Entreprise	A pour Affaires Economiques	Challenges			
Цена										
Цена за одну четырехцветную рекламную страницу, фр.	117600	70000	65000	80900	61900	59000	59500			
Себестоимость на 1 тыс. экземпляров внутреннего тиража, фр.	784	778	607	852	952	1255	804			
Число сотрудников рекламного отдела	7	8	4	4	7	4	5			
Структура дохода										
<i>Валовой доход за 1990 год (ориентировочно), млн. фр.</i>										
Валовой доход от продаж	74	56	25	31	20	11	22			
Валовой доход от размещения рекламы	274	184	17	52	72	40	19			
Совокупный валовой доход	348	240	42	83	92	51	41			
Валовой доход от размещения рекламы относительно совокупного валового дохода, %	79	77	40	63	79	78	47			
Процент валового дохода издательства	35	2	Нет данных	15	9	2,5	10			
Название издательства	L'Expansion	Hachette/ Filipacchi	Excelsior	Pearson France	L'Expansion	C.E.P.	Le Nouvel Observateur			

* При расчете скидки при подписке учтена розничная цена специальных выпусков (например туристических путеводителей), предоставляемых подписчикам бесплатно.

Таблица 6.7.8. Анализ информационного содержания французских деловых журналов, 1990–1991 годы

	<i>L'Expansion</i>	<i>Science & Vie Economie</i>	<i>Dynasteurs</i>	<i>L'Entreprise</i>	<i>A pour Affaires</i>	<i>Challenges</i>
Рассказы о неудачах	2*	1	1	0	4	2
Рассказы о достижениях	2	2	3	0	3	3
Люди	3	1	3	0	2	3
За рубежом	4	3	3	0	3	3
Макроэкономические обзоры	4	3	4	0	1	2
Фотографии	3	0	1	0	0	1
Управленческие технологии	1	1	3	4	4	1
Карьера и зарплата	3	0	0	0	1	1
Деньги и инвестиции	3	1	0	0	0	3
Отдых и развлечения	3	3	4	0	0	0
Деловые поездки	0	0	0	0	0	0

* 0–4 — степень освещения темы.

Таблица 6.7.9. Целевые читательские аудитории французских деловых журналов, 1991 год

	L'Expansion	Le Nouvel Economiste	Science & Vie Economiste	Dynasteurs	L'Entreprise A pour Affaires Economiques	Challenges	Vсего, млн. чел. (планируемая)	Hermes	
Все целевые сегменты* , Доля охвата аудитории, %									
а. Менеджеры высшего и среднего звена	21	10	6	14	16	7	5	1,5	
б. Профессионалы с высоким уровнем образования	8	4	5	2	3	0	2	1,2	
с. Менеджеры низшего звена	12	7	4	6	9	2	3	2,1	
Всего (а+b+c)	14	7	5	7	10	3	4	4,8	
Целевые группы, которым адресована реклама (лица, принимающие решения) (а+b)									
Охват журналами, %	15	7	5	8	10	4	4	2,7	
Доля лиц, принимающих решения, среди читателей, %	62	56	60	63	57	66	58		
Целевая аудитория Hermes									
Численность читателей — менеджеров высшего и среднего звена	300 068	136 466	79 535	202 546	231 562	96 924	73 080	1500	
Социально-демографические характеристики читателей — менеджеров высшего и среднего звена									
Пол, %								%	
Мужчины	80	89	85	83	77	69	79	82	80
Женщины	20	12	15	17	23	31	21	18	20
Место проживания, %									
Париж и окрестности	42	47	39	50	39	42	46	45	40
Другие регионы Франции	58	53	61	50	61	58	54	55	60

Целевая аудитория <i>Hermes</i>	L'Expansion				Le Nouvel Science & Vie				Dynasteurs L'Entreprise				A pour Affairer Challenges				Hermes	
	Economiste		Economie		Economiste		Economie		Economiques		Economiques		Economiques		млн. чел. (планируемая)			
Возраст, %																		
До 35	23	20	29	21	22	23	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	35	
35-45	34	37	41	38	39	40	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	45	
Старше 45	42	44	30	41	39	37	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	20	
Годовой доход, тыс. фр., %																		
Менее 180	15	11	16	7	10	15	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	
180-240	23	19	24	17	20	12	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	22	
240-360	37	37	32	38	38	44	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	39	
Свыше 360	19	27	21	31	25	23	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	22	
Размер компании по числу сотрудников, %																		
До 10	22	17	18	18	18	21	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	15	
10-50	20	17	20	16	26	27	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	15	
50-200	14	16	22	20	17	18	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	20	
200-500	13	14	11	10	11	8	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	20	
Более 500	31	37	29	36	29	27	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	30	
Сфера деятельности компании, %																		
Производство	32	41	31	36	45	41	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
Торговля	17	17	12	21	14	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	15	
Услуги	51	42	57	44	42	47	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	45	

* Процент менеджеров высшего и среднего звена, читавших деловые журналы за неделю (*Nouvel Economiste*) или месяц (все остальные издания) до интервью.
 Источник: IPSOS Cadres Actifs, 1991.

Концепция нового журнала

В конце октября 1990 года Аксель Ганц, Андреа Вйель, Реми Дессар, Тьерри Руксель и Франсуа Далбар-Мартен договорились о встрече на выходных, чтобы, наконец, обозначить концепцию своего проекта. Более того, они решили разработать пробный макет нового журнала. Повелось так, что если уж издательство *Prisma Presse* приступало к разработке макета нового издания, то впоследствии это издание непременно выходило в свет.

Ниже перечислены основные положения концепции нового издания, сформулированные с акцентом на отличия от концепций своих конкурентов.

- *Более широкий охват тем.* В дополнение к традиционной тематике французских деловых журналов новый журнал должен освещать новые тенденции в экономической сфере, управленческие методики, философию бизнеса (аналогично немецкому *Manager Magazin*).
- *Более развлекательный характер.* Необходимо более полно раскрывать роль индивидуальности в бизнесе, со всеми ее сильными и слабыми сторонами, что предусматривает публикацию реальных историй успехов и неудач, биографий известных людей, анализ путей достижения ими поставленных целей. Следует также уделять больше внимания описанию образа жизни и отдыха бизнесменов (подобно американскому деловому журналу *Forbes*).
- *Большая практичность.* Следует уделять больше внимания темам индивидуальной направленности — планированию карьеры, продолжению образования, вопросам страхования и оплаты труда, инвестирования персональных сбережений и т.п. (аналогично подходу, исповедуемому немецкими деловыми журналами *Capital* и *DM*, французскими *Le Revenu Français* и *Mieux Vivre*).
- *Большая информативность.* Все публикуемые материалы должны основываться на всестороннем изучении темы и объективном ее представлении.
- *Международная направленность.* Вопросы международной политики и экономики следует рассматривать регулярно, руководствуясь фактами, а не сложившимися национальными стереотипами.
- *Визуальная привлекательность.* Новый журнал должен быть визуально привлекательным, максимально удобным для чтения, а содержащиеся в нем фотографии — авторскими, а не приобретенными у третьих лиц фотографиями ограниченного числа известных в экономических кругах лиц.

На основании положений этой концепции был разработан предварительный макет журнала, оговаривающий объем каждого раздела, отдельные рубрики каждого раздела и порядок размещения материалов. В разработке макета пригодился богатый опыт всех собравшихся, а многие идеи нового журнала были заимствованы у других изданий, как французских, так и зарубежных. При этом все предложения оценивались по их соответствию общей концепции и вкладу в очевидное конкурентное преимущество нового издания.

Выход пробного номера нового журнала и оценка реакции потенциальных читателей были запланированы на январь 1991 года. В апреле 1991 года должен был выйти второй пробный номер, учитывающий пожелания и замечания потенциальных читателей, а в июле того же года ожидался его третий экспериментальный прототип. Официальный же выход нового издания планировался на сентябрь 1991 года.

ВРЕЗКА 6.7.1.

Восприятие и ожидания читателей в отношении деловых изданий

1. Существующие журналы.

- Повторяемость тематики и стиля как от номера к номеру, так и от одного журнала к другому.

- Отсутствие номеров с четкой тематической направленностью, материалы не отличаются оригинальностью и новизной.
- Отсутствие доверия к журналистам, либо освещающим тему с явно идеологически окрашенных позиций, либо страдающим излишним догматизмом, либо выступающим в роли рекламных агентов отдельных компаний, либо предоставляющим читателям непроверенную и недостоверную информацию.
- Читатели поставлены в тупик, поскольку вынуждены читать существующие журналы, чтобы ориентироваться в происходящем, тогда как журналы не прилагают ни малейших усилий к тому, чтобы привлечь и заинтересовать читателей, в результате чего их чтение превращается в скучное и утомительное занятие.
- Читатели отмечают некоторые изменения к лучшему, относящиеся, однако, к форме подачи материалов (больше цвета, больше иллюстраций), а не к содержанию или концепции журналов.

2. Читательские ожидания.

- Большая информативность вместо туманных и скучных рассуждений.
- Публикуемые материалы должны вызывать доверие читателей:
 - точка зрения автора должна быть ясно выражена;
 - материал должен быть достоверен, хорошо изложен и снабжен выводами;
 - отдельные номера журнала должны обнаруживать взаимосвязь (наличие ссылок на ранее публиковавшиеся материалы и т.п.).
- Материалы должны быть более полемичными:
 - не стоит бесконечно возвращаться к одним и тем же хорошо известным компаниям и героям;
 - необходимо представлять противоположные точки зрения и концепции. Позиция журнала при этом должна быть несколько отстраненной, выраженной с юмором или иронией. Проблемы должны рассматриваться в историческом и геополитическом контексте.
- Более широкая перспектива:
 - рассмотрение тематики не столько с национальной, сколько с интернациональной точки зрения;
 - обязательное освещение культурных событий;
 - не помешают одна–две страницы юмористических материалов.
- Более привлекательная манера подачи материала:
 - вразумительный раздел “Содержание”;
 - облегчение восприятия посредством информативных заголовков, подзаголовков и размещения статей;
 - сопровождение материалов иллюстрациями, схемами и т.п.;
 - более легкий слог статей;
 - обязательное наличие в номере одной–двух острых полемичных статей, а также статей по отдельным насущным проблемам (занимающих не более разворота).

Источник. Отчет об исследовании двух фокус-групп менеджеров высшего и среднего звена. Составитель Элиан Миковски (Eliane Mikowski), Париж, осень 1990 года.

Проработка концепции

Поскольку издательство не имело опыта на рынке деловой прессы, к работе над проектом были привлечены пятеро журналистов со стороны. Одни уже имели богатый опыт сотрудничества с деловыми французскими изданиями, другие же только начинали свою карьеру в журналистике. Задача подбора журналистов, обладающих необходимыми познаниями в области бизнеса и экономики, способных в то же время реализовать принципы редакционной политики и корпоративной культуры *Prisma Presse*, оказалась не из легких. Проблема персонала оставалась актуальной в течение всего периода работы над проектом, и с некоторыми из журналистов издательству пришлось расстаться.

Группа, работающая над проектом, разместилась в отдельном офисе здания *Prisma Presse*, изолированном от других редакций. Доступ в него был ограничен, как и контакты рабочей группы с кем-либо из персонала *Prisma Presse* или *Gruner+Jahr* (в том числе и с журналистами, работавшими над выпуском журнала *Capital* в Германии), что, впрочем, не распространялось на высшее руководство проекта.

Распредившись по основным рубрикам проекта, журналисты приступили к созданию пробного номера журнала на основании ранее разработанного макета. С основными принципами политики *Prisma Presse* их знакомил художественный редактор проекта Тьерри Руксель, которому приходилось обсуждать с автором тему каждой статьи, количество и тип иллюстраций, а также вопросы общего оформления материалов. Соответствию текста и визуального сопровождения, равно как и их оформлению, уделялось пристальное внимание на протяжении всего процесса подготовки пробного номера. Роль журналиста в редакции, как правило, ограничивается написанием статей, а редакторы и оформители корректируют текст и подбирают визуальное сопровождение уже после того, как статья написана. Жесткие сроки проекта приводили к значительным перегрузкам персонала. Иногда журналистам приходилось работать круглые сутки.

Первый пробный номер был сверстан в январе 1991 года. Подготовленный в условиях строжайшей секретности, 50-страничный журнал еще не имел ни обложки, ни названия. Его материалы были умышленно сенсационными, призванными проверить, сколь далеко простирается граница дозволенной развлекательности, позволяющая изданию сохранять статус серьезного делового журнала. Многие статьи были посвящены борьбе за власть в мире бизнеса (например “Я обошел трех претендентов”, “Заговор магнатов”) или покушались на стереотипы в отношении известных людей (“Тапье не оправдывает ожиданий”). Журнал также содержал психологический тест (“Настоящий ли Вы начальник?”), статью, анализирующую семейные проблемы деловых людей (“Почему я так редко вижу тебя, папа?”), а также план фешенебельного ресторана *Champs-Élysées* с обозначенными на нем любимыми столиками знаменитостей.

Пробный номер был сразу же подвергнут анализу посредством опроса двух фокус-групп, сформированных из представителей целевой аудитории журнала. Бегло пролистав представленный экземпляр, они были приятно удивлены количеством фотографий, крупными заголовками, удобным расположением статей, что существенно облегчало чтение. Однако после более глубокого ознакомления с текстом респонденты негативно и даже с раздражением отозвались о журнале. По их мнению, материалы были слишком сенсационными, почти все авторы в негативных тонах (саркастически) описывали своих героев, а содержание номера оказалось более чем поверхностным — журнал годился разве что для чтения “во время визита в парикмахерскую”.

Подобные отзывы не смутили команду журналистов, тут же приступивших к разработке второго экспериментального образца. Небольшие изменения были внесены в уже апробированную схему расположения материалов и оформление заголовков и подзаголовков статей. Нужно было подготовить новые статьи, которые способствовали бы созданию для журнала репутации серьезного делового издания. 16-страничная статья, посвященная войне европейских и японских автомобилестроителей, оказалась самой большой и наиболее проработанной в этом выпуске.

Второй пробный номер, состоявший из 100 страниц и по-прежнему не имевший ни обложки, ни названия, был представлен вниманию участников фокус-групп в апреле 1991 года. Журнал был весьма высоко оценен участниками опроса. В этот раз они отметили разнообразие

и глубину материалов, изложение на основе фактов и удачное обобщение представленной информации. Менеджерам понравился стиль редакционных статей, “который выгодно отличался от блеклого, невыразительного стиля” других деловых журналов и отражал стремление издателей “видеть вещи в их истинном свете”. Многие респонденты собирались приобрести журнал, внимательно изучить его содержание и сохранить его в качестве справочного материала.

Как всегда, Аксель Ганц наблюдал за работой фокус-групп по внутренней системе теленаблюдения. Еще до окончания опроса второй фокус-группы он, открыв припасенное шампанское, объявил: “Мы выпустим этот журнал!”.

За все это время на проект было затрачено порядка 6 млн. франков. Финансирование последующих этапов, включая пробный маркетинг, было предусмотрено бюджетом на исследования и разработки, уже утвержденным в *Gruner+Jahr*. Пробный маркетинг потребовал бы привлечения дополнительного персонала, однако даже работавшая над экспериментальными образцами группа журналистов не получила гарантий дальнейшего сотрудничества с ними. Полномасштабная реализация проекта, как это представлялось Ганцу, предусматривала существенные и долгосрочные инвестиции, требующие одобрения со стороны *Gruner+Jahr* и *Bertelsmann*. Вйель подготовил отчет на 10-ти страницах (включая приложения), в котором обобщалась информация о ситуации на рынке, излагалась концепция *Hermes* и приводились данные, на основании которых прогнозировался доход компании на ближайшие восемь лет. В случае если в течение шести месяцев тираж нового издания не достиг бы 50 тыс. экз., дальнейший его выпуск был бы прекращен. Ожидалось, что к этому моменту совокупные инвестиции в проект достигнут 60 млн. франков. Разрешение на продолжение проекта предполагалось получить от *Gruner+Jahr* и *Bertelsmann* в мае и июне соответственно.

Последний пробный номер. *Hermes* превращается в *Capital*

Третий экспериментальный образец журнала стал его первым (точнее нулевым) официальным изданием. Своим содержанием и оформлением он ничем не отличался от последующих номеров, а основная цель его выпуска заключалась в том, чтобы проверить реакцию широкой аудитории на новый журнал, запустить и отладить производственный процесс и привлечь рекламодателей.

Создание первого номера потребовало увеличения численности персонала редакции до 32 человек, в основном за счет найма сотрудников со стороны. Практически все материалы номера были новыми. Реакцией на апрельские исследования фокус-групп стало увеличение объема материалов, затрагивавших такие темы, как методики управления, карьера и зарплата, персональные инвестиции, до 26 страниц из общих 110 (см. табл. 6.7.10). Раздел, посвященный макроэкономической ситуации, был отпечатан на розовой бумаге (на такой же издавались *Financial Times* и экономическое приложение к ведущей французской газете) и выполнен в виде вкладыша в середине журнала, а в конце появилась юмористическая страничка.

Теперь возник вопрос, как назвать журнал. Изначально предполагалось, что название *Capital* будет негативно восприниматься во Франции, поэтому рассматривались несколько вариантов названий, в том числе и “освободившееся” к тому времени *Fortune*, способное привлечь рекламодателей и облегчить доступ к источникам информации. Однако переговоры по этому поводу ни к чему не привели, и в итоге журнал получил название *Capital* с подзаголовком “Сущность экономики”.

Capital стал первым журналом издательства *Prisma Presse*, выпущенным с помощью компьютерной издательской системы, позволявшей создавать и оценивать несколько версий номера, прежде чем отправить окончательный вариант в электронном виде в типографию, расположенную в немецком городе Гетерслох.

Практически весь персонал редакции, включая и Акселя Ганца, принимал участие в обсуждении каждой версии номера. “Его замечания относятся не столько к содержанию, сколько к оформлению материалов, и он зачастую дает дельные советы художественному редактору”, — сообщил Реми Дессарт. Все остальные вопросы решались ответственными за это лицами и, как обычно, окончательное одобрение на публикацию номера давал Аксель Ганц, просматривая его страницу за страницей и строчку за строчкой.

Таблица 6.7.10. Количество страниц редакционных материалов каждой рубрики

Рубрики	Capital		L'Expansion
	Первый пробный номер (январь 1991 года)	Нулевой номер (июль 1991 года)	4–17 июля 1991 года
Персоналии	14	12	3
Бизнес	16	16	14
Истории побед и поражений			
Международные проблемы и макроэкономический обзор	21	22	21
Экономика в фотографиях и специальные темы	21	18	18
Методики управления, карьера и зарплата, деньги и инвестиции	15	26	1
Образ жизни, отдых, деловые поездки	21	16	5
Общее количество страниц редакционных материалов	108	110	62

Выбор времени выхода журнала

Восторженные отклики респондентов, ознакомившихся с окончательным пробным номером журнала 23 и 24 июля (см. врезку 6.7.2), могли бы послужить отличной приманкой для рекламодателей, для работы с которыми была приглашена Констанс Бенке (Constance Benqué), возглавлявшая ранее рекламный отдел в *L'Expansion*.

Однако возник вопрос — целесообразно ли выпускать новое деловое издание именно сейчас? С начала года рекламные заказы деловых изданий сократились на 20% и, несмотря на окончание войны в Персидском заливе, никаких признаков улучшения ситуации пока не наблюдалось. Все экономические издания переживали тяжелые времена. Ходили слухи, что издательство *L'Expansion*, выпускавшее несколько экономических изданий, испытывало финансовые трудности и сокращало персонал. В июне произошло слияние *A pour Affaires* и *L'Entreprise*. Журнал *Science & Vie Economie* был вынужден преждевременно свернуть свою новую рекламную кампанию. Компания *Reader's Digest* всего через 6 месяцев приостановила выпуск своего нового журнала, посвященного вопросам персональных инвестиций.

Вйель размышлял, стоит ли отложить намеченный на сентябрь официальный выпуск нового журнала. В случае его выхода необходимо срочно определиться с такими маркетинговыми компонентами, как цена номера, каналы распределения и рекламная кампания. Вйель анализировал два варианта распространения журнала — по подписке и через газетные киоски.

Практика распространения по подписке характерна для многих деловых изданий. Эта стратегия предполагала установление высокой розничной цены номера (около 25 франков), значительную скидку при оформлении подписки и существенные расходы на проведение прямой почтовой рассылки.

ВРЕЗКА 6.7.2.

Реакция респондентов на нулевой номер Capital

Наиболее характерной реакцией было некоторое удивление, связанное с нетрадиционным форматом экономического издания. Это подтверждается следующими оценками.

- Огромная насыщенность и разнообразие содержания: “Это действительно жизнь, как она есть”.
- Высокая степень концентрации достоверной информации.

- Исключительное удобство чтения: “Журнал удобно читать при любых обстоятельствах, при любом количестве имеющегося времени и в любом настроении”.

“Читатель может просто бегло просмотреть журнал для своего развлечения, а может выбрать серьезную статью для углубленного изучения”.

- Стиль: “злободневный”, “позиция журналистов четко выражена”, “заметно стремление добратся до сути”.
- Профессионализм: “хорошо обоснованные материалы”, “журналисты используют большой объем информации”, “журнал приятно читать... добротные фотографии, привлекательные цвета”.

В целом выход *Capital* станет событием на рынке. Журнал имеет огромный потенциал как на рынке деловой прессы, так и на рынке новостных изданий. Однако читатели испытывали некоторые затруднения при определении типа и характера нового издания.

- Деловое издание или новостной журнал?
- Журнал для широкого круга читателей или преимущественно для бизнесменов?
- Материалы имеют поверхностный или глубокий характер?
- Журнал четко структурирован или материалы размещены произвольно?
- Журнал имеет свою позицию или потакает общественному мнению?
- Журнал относится к числу специальных или популярных?

Источник. Отчет об исследовании двух фокус-групп менеджеров высшего и среднего звена. Составитель Элиан Миковски, Париж, 23–24 июля 1991 года.

Стратегия распространения через газетные киоски была несколько нетипичной для рынка деловой прессы. При этом розничная цена номера была бы невысокой — около 15 франков, что приблизительно равно цене еженедельных новостных изданий, оформление подписки не предполагало бы значительной скидки, а продвижение стимулировалось бы широкомасштабной рекламной кампанией в средствах массовой информации. Если *Capital* будет выходить в те же дни, что и еженедельные информационные журналы (как правило, четверг или пятница) и оперативно поступать в киоски, то значительная часть из 600 тыс. читателей новостных журналов раз в месяц могла бы приобретать новый журнал в дополнение или вместо еженедельного журнала. Около 20% читателей новостных журналов относятся к целевой аудитории *Capital*.

В табл. 6.7.11 и 6.7.12 представлены ключевые данные, позволяющие оценить обе эти стратегии. Стандарты компании *Gruner+Jahr* предусматривают, что новое издание достигает точки безубыточности в течение трех–четырёх лет, окупает свои затраты в течение пяти–восьми лет и в долгосрочной перспективе приносит прибыль, равную 15% от первоначальных инвестиций.

Таблица 6.7.11. Основные прогнозируемые показатели журнала Capital

Товар	1991–1992 годы	1998–1999 годы
Количество редакционных страниц в номере	110	120
Количество номеров в год	10 (октябрь–июль)	12 (август–июль)
Расходы редакции на одну редакционную страницу	20 тыс. фр.	Рост на 3% в год
Типографские расходы на одну страницу	0,05 фр.	Рост на 3% в год
Административные и сбытовые расходы в год	6 млн. фр.	Рост на 5% в год

Окончание табл. 6.7.11

	1991–1992 годы	1998–1999 годы
Распространение через газетные киоски		
Торговая наценка при продаже через киоски (в % от розничной цены)	55	55
Процент нереализованного тиража (процент экземпляров, доставленных в киоски, но не распроданных)	50	30
Распространение по подписке		
Средние расходы на привлечение одного нового подписчика		
Путем прямой почтовой рассылки (стоимость приобретения списков рассылки, почтовые издержки)	300–1000 фр. на одного подписавшегося*	300–1000 фр. на одного подписавшегося*
Путем самостоятельной подписки (заполнение бланка подписки, помещенного в журнал)	20 фр. на одного подписавшегося	Рост на 3% в год
Процент самостоятельно подписавшихся (процент заполненных бланков подписки от общего числа бланков, помещенных в номерах, которые продавались в розницу)	1	1
Процент возобновивших подписку	50–60*	50–60*
Средняя стоимость возобновления подписки	20–80* фр.	20–80* фр.
Издержки на обслуживание процесса подписки (управление, рассылка и т.п.)	4 фр. на 1 экз.	Рост на 3% в год
Рынок рекламы		
Себестоимость 4-цветной рекламной страницы (на 1000 экз.)	755 фр.	Рост на 4% в год
Средний процент валового дохода от каждой рекламной страницы	57	57
Расходы на продвижение рекламных услуг на одну рекламную страницу	3200 фр.	Рост на 4% в год

* Чем больше количество подписавшихся, тем выше средняя стоимость привлечения новых подписчиков и стоимость продления подписки, и тем ниже процент возобновивших подписку.

Таблица 6.7.12. Маркетинговые стратегии в зависимости от способа распространения

Год	Стратегия распространения по подписке			Стратегия продажи в розницу		
	Цена номера в рознице (скидка при подписке 30%), фр.	Расходы на рекламу в прессе, на один экз., фр.	Процент тиража, распространяемый по подписке	Цена экземпляра при продаже в розницу (скидка при подписке 17,5%), фр.	Расходы на рекламу в прессе, на один экз., фр.	Процент тиража, распространяемый по подписке
1991–1992	25	11	70	15	21	9
1992–1993	28	5	70	18	10	17
1993–1994	30	3	70	20	5	24
1994–1995	33	3	70	22	5	30
1995–1996	35	3	70	22	5	34
1996–1997	38	3	70	25	5	36
1997–1998	40	3	70	25	5	37
1998–1999	43	3	70	25	5	38

Ситуация для анализа 6.8.

Amtech Corporation*

Положение *Amtech Corporation*, лидера отрасли электронных систем оптимизации транспортных потоков, к началу 1995 года было крайне тяжелым. Прибыль компании за предыдущий год оказалась весьма скромной, а попытки заключения новых контрактов не увенчались успехом, в результате чего рыночная стоимость компании снизилась на 300 млн. долл. Курс ее акций упал к осени до менее 10 долл. с 33 долл. в марте 1994 года. *Amtech Corporation* занималась производством двух типов электронных систем: интеллектуальных систем слежения за транспортными средствами на скоростных шоссе (Intelligent Vehicle Highway System — IVHS), включая транспортные системы электронных платежей и системы управления движением, и автоматических средств идентификации железнодорожных и морских транспортных средств (Automatic Equipment Identification — AEI). До 1992 года львиную долю дохода компании обеспечивали системы IVHS, однако в этом году системы слежения принесли лишь 38% дохода, тогда как 62% приходилось на системы идентификации. К концу 1994 года *Amtech* завершила поставку электронных идентификационных ярлыков Североамериканской железной дороге, а иных контрактов на поставку систем идентификации, способных компенсировать сокращение поступлений от этого направления, у компании не было.

Рассел Мортинсон (G. Russell Mortenson), президент и исполнительный директор *Amtech*, испытывал постоянное давление со стороны акционеров, требовавших разработать стратегию восстановления курсовой стоимости акций компании¹. Главная задача этой стратегии заключалась бы в определении новых целевых рынков. Исчерпала ли компания свои возможности на рынке систем слежения, рынке средств идентификации, или на обоих рынках одновременно?

Мортинсон понимал, что при столь напряженных отношениях с акционерами у него осталось не так уж много времени для того, чтобы предложить какую-либо программу действий.

Описание компании

Amtech Corporation, лидер отрасли систем слежения за транспортными средствами (IVHS) и средств автоматической идентификации (AEI), начинала на совершенно ином поприще, занимаясь деятельностью, благодаря которой и получила свое название, — разработкой технологий контроля за животными (Animal Management Technology — AmTech). Компания была создана в 1983 году, когда министерство сельского хозяйства США выдало ей патент сроком на 11 лет для системы направленного радиоизлучения, первоначально разрабатывавшейся для слежения за крупным рогатым скотом. Дейвид Кук (David Cook) и Кеннет Андерсон (Kenneth Anderson), соучредители компании *Blockbuster Entertainment*, были убеждены в коммерческой ценности данной технологии. Первоначальное инвестирование проекта осуществлялось самими Куком и Андерсоном, к которым позднее присоединился техасский миллиардер Росс Перо (Ross Perot). Инвесторами проекта выступили также компании *American President* (транспортировка грузов) и *Mitsubishi*.

Первоначально технологию предполагалось реализовать в виде системы электронных транспортных накладных, призванной упростить процесс управления товарными запасами

* Данная ситуация для анализа подготовлена Викторией Кристенден, адъюнкт-профессором маркетинга в Бостонском колледже, при участии Стефани Хиллстром (Stephanie Hillstrom) и Дейвида Ангуса (David Angus) из Бостонского колледжа. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Вся информация получена из открытых источников. Ситуация доработана в 1997 году.

¹ Amtech была преобразована в акционерное общество в 1989 году.

(направление AET). Для контроля движения грузов железнодорожным и морским транспортом был разработан специальный радиочастотный ярлык. Эту технологию взяли на вооружение многие компании, занимавшиеся грузоперевозками, и к 1992 году железнодорожные компании оснастили радиочастотными ярлыками все 1,4 млн. своих товарных вагонов.

В процессе реализации этого проекта появился побочный продукт — ярлыки оплаты проезда автомобильного транспорта (направление IVHS). Установленный на автомобиле, этот небольшой по размерам ярлык посылал сигнал при подъезде к платным автомагистралям. Приемники, установленные у пропускных пунктов платных автодорог, идентифицировали по сигналу личность водителя и автоматически удерживали с его счета оплату проезда.

Штаб-квартира компании находилась в Далласе, штат Техас, а ее научно-исследовательские лаборатории и производственные мощности, сертифицированные по стандарту ISO9001, разместились в Альбукерке, штат Нью-Мексико. Благодаря совместному предприятию с *Alcatel AVI S.A.*, продукция *Amtech* была представлена в Европе (доля *Alcatel* в этом предприятии, именованном *Alcatel Amtech S.A.*, составляла 51%, а 49% принадлежало *Amtech*). *Mitsubishi Corporation*, владевшая 5% акций *Amtech*, представляла продукцию компании в азиатском регионе. В начале 1995 года *Amtech* заключила соглашение о создании совместного предприятия *Sino-Amtech, Inc.* для получения доступа на рынок Китая. В США *Amtech* создала совместное предприятие с компанией *Motorola*, занимавшееся разработкой технологий управления транспортными потоками и электронной оплаты проезда.

В табл. 6.8.1 приведены финансовые показатели компании за пять лет.

Таблица 6.8.1. Основные финансовые показатели *Amtech* за пять лет (в тыс. долл., кроме показателей в расчете на одну акцию)

	Финансовый год заканчивается 31 декабря				
	1994	1993	1992	1991	1990
Показатели отчета о прибылях и убытках					
Объем продаж	61 457	59 424	39 856	18 748	14 770
Производственные (операционные) издержки					
Себестоимость реализованной продукции	31 288	28 678	20 190	11 563	10 123
Исследования и разработки	6222	4407	2562	1963	2835
Административные, маркетинговые и прочие издержки	13 991	13 978	10 960	10 640	10 654
	51 501	47 063	33 712	24 166	23 612
Прибыль (убыток) от основной (операционной) деятельности	9956	12 361	6144	(5418)	(8842)
Полученные процентные платежи			1261	433	1181
Расходы на получение контрактов	—	—	—	—	687
Резерв по налогу на прибыль	4398	3729	132	—	—
Чистая прибыль (убыток)	7662	16 367	7273	(4985)	(6974)
Прибыль (убыток) на акцию	0,52	0,70	0,64	(0,50)	(0,71)
Акции, учитываемые при расчете показателя прибыли на акцию	14 799 782	14 855 323	11 359	9927	9760
Показатели баланса					
Оборотный капитал	64 200	52 263	41 492	13 554	13 566
Активы	80 622	76 720	57 445	22 991	22 269
Собственный капитал*	75 336	66 805	48 821	15 965	18 925

* Компания провела первоначальную эмиссию акций в ноябре 1989 года, разместив 2 млн. 760 тыс. акций на сумму 21 млн. 552 тыс. долл. В мае 1992 года компания осуществила дополнительную эмиссию 1 млн. 250 тыс. акций на сумму 24 млн. 884 тыс. долл.

Источник. Годовой отчет *Amtech Corporation* за 1995 год.

Устройства автоматической идентификации грузов

Устройства автоматической идентификации грузов предназначены для отслеживания местоположения перевозимых грузов и передачи этой информации в центральный компьютер. Идея этих устройств возникла в ответ на стремление заказчиков (и поставщиков) точно знать местонахождение своего груза в процессе транспортировки. Устройства автоматической идентификации грузов упразднили практику регистрации идентификационных номеров вручную. Они также позволили непрерывно отслеживать транспортируемые грузы с помощью сенсоров, считывавших идентификационные номера с радиочастотных ярлыков. Последние позволяли не только считывать, но и заносить на них информацию о маршруте движения контейнеров и их содержимом. Поскольку перевозка большинства грузов осуществляется при участии нескольких транспортных компаний, использование устройств автоматической идентификации свело к минимуму количество потерянных грузов.

Радиочастотный ярлык представляет собой радиомаяк, генерирующий сигналы определенной частоты. Этими ярлыками оснащается подвижной состав (вагоны, грузовики, контейнеры), а также любое оборудование, используемое для обработки грузов. Например, если кран загружает контейнер не тому перевозчику, компьютер сообщает оператору об ошибке². Сигнал, генерируемый ярлыком груза, как правило, содержит тот же серийный номер, что и ярлык контейнера. Передача сигнала от ярлыка к сенсору осуществляется посредством радиоволн определенной частоты. Серийный номер считывается приемным устройством (сенсором) при прохождении контейнера мимо него, и полученная информация передается на центральный компьютер. (На рис. 6.8.1 показан принцип работы устройств автоматической идентификации грузов.)

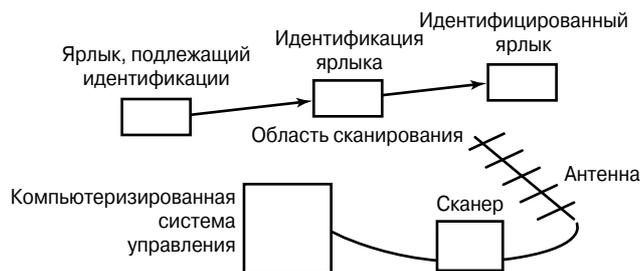


Рис. 6.8.1. Принцип работы устройств автоматической идентификации грузов

Железнодорожные перевозки. Американская ассоциация железных дорог (Association of American Railroad) санкционировала использование устройств автоматической идентификации грузов в качестве рекомендуемой ею процедуры контроля за движением грузов³. Было очевидно, что использование устройств автоматической идентификации грузов обеспечивает целый ряд дополнительных преимуществ всем участникам процесса транспортировки: сокращение затрат на экспедирование и контроль за прохождением грузов, получение информации о местонахождении грузов в режиме реального времени (что позволяло выявлять отклонения от графика движения), уменьшение количества ошибок в выставляемых к оплате счетах, уменьшение количества претензий, повышение точности отчетных данных, рост возможностей обмена информацией в электронном виде, оптимизация графика движения, повышение конкурентоспособности железнодорожных перевозок, организация непрерывного

² Вероятность ошибки систем автоматической идентификации составляет 1 : 800 000 000.

³ Испытания показали, что устройство обеспечивает высокую точность считывания информации при скорости движения вагонов до 290 км/ч и на расстоянии от ярлыка до 30 м. Кроме того, устройство доказало свою надежность при эксплуатации в неблагоприятных погодных условиях.

процесса транспортировки грузов (независимо от перехода груза от одного перевозчика к другому) и содействие реализации программ повышения качества обслуживания перевозчиками. Что касается управления товарными запасами, то новая технология позволяла снизить стоимость транспортировки⁴, облегчить внедрение системы поставок “точно вовремя”, оптимизировать производственный график, снизить расходы на страхование грузов, повысить оперативность поступления и точность сопроводительной информации, и обеспечить контроль за грузоперевозками в режиме реального времени. Повышение производительности транспортного парка достигалось за счет сокращения его численности (благодаря росту загрузки каждой транспортной единицы), повышения коэффициента загрузки транспортного парка, улучшения организации парка и контроля за его функционированием, а также благодаря сокращению необходимых складских площадей, железнодорожных путей, цистерн для заправки и т.п. С точки зрения информационного обеспечения преимущества заключались в открывавшихся возможностях международной стандартизации, определении оценочных критериев для программ повышения качества обслуживания, сокращении канцелярской работы и контроля, сокращении документооборота и повышении надежности данных о пройденном расстоянии и грузообороте. Наконец, с точки зрения безопасности облегчался контроль за перевозкой опасных грузов. По некоторым оценкам, общая сумма экономии железнодорожных компаний (включая экономию на топливе, эксплуатационных расходах и оплате труда) от внедрения этой технологии составляет 56–75 млн. долл. в год.

Рекомендации Американской ассоциации железных дорог предусматривали оснащение радиочастотными ярлыками всего подвижного состава Северной Америки⁵. Действие этих рекомендаций распространялось на 1,4 млн. железнодорожных вагонов, локомотивов и другого транспортного оборудования в США, Канаде и Мексике. Основные положения этих рекомендаций вошли в 1993 году в аналогичные европейские стандарты, распространявшиеся на 32 железные дороги Европы. По предварительным оценкам, емкость европейского рынка для продукции *AmTech* внятеро превышала объем американского.

Использование устройств автоматической идентификации грузов на железных дорогах потребовало разработки ряда сопутствующих изделий. К ним относились радиочастотные ярлыки, способные взаимодействовать с различными бортовыми устройствами, например датчиками горючего, датчиками температуры в вагонах-рефрижераторах, датчиками уровня жидкости в резервуарах, портативные считывающие устройства, позволяющие считывать данные отдельных ярлыков (например инструкции по обращению с опасными грузами), портативные программаторы ярлыков, позволяющие оперативно корректировать сопроводительную информацию.

Автомобильные перевозки. Второй областью применения систем автоматической идентификации грузов стали грузовые автоперевозки. Хотя число автотранспортных компаний было сравнительно велико, все они являлись относительно небольшими. На их долю приходилось 100 млрд. долл. из 130 млрд. долл., ежегодно затрачиваемых в США на перевозку грузов. В табл. 6.8.2 перечислены 20 крупнейших автотранспортных компаний США.

Таблица 6.8.2. 20 крупнейших автотранспортных компаний США в области грузоперевозок

Рейтинг	Наименование	Расположение
1	<i>United Parcel Service, Inc.</i> (Огайо)	Атланта, Джорджия
2	<i>United Parcel Service, Inc.</i> (Нью-Йорк)	Атланта, Джорджия

⁴ Согласно результатам одного исследования, отмечалось сокращение затрат времени на транспортировку на 4–5%, результатом которого является экономия средств, покрывающих расходы на оснащение транспортных средств радиочастотными ярлыками.

⁵ В Европе эта технология была внедрена в 1993 году.

Рейтинг	Наименование	Расположение
3	<i>Yellow Freight System, Inc.</i>	Оверленд-Парк, Канзас
4	<i>Roadway Express, Inc.</i>	Акрон, Огайо
5	<i>Consolidated Freightways Corp.</i>	Портленд, Орегон
6	<i>Schneider National Carriers, Inc.</i>	Грин Бей, Висконсин
7	<i>J.B. Hunt Transport, Inc.</i>	Лоуэлл, Аризона
8	<i>Overnite Transportation Co</i>	Ричмонд, Вайоминг
9	<i>ABF Freight System, Inc.</i>	Форт Смит, Аризона
10	<i>Con-Way Transportation Services</i>	Портленд, Орегон
11	<i>Carolina Freight Carriers Corp.</i>	Черивил, Северная Каролина
12	<i>Ryder Dedicated Logistics, Inc.</i>	Майами, Флорида
13	<i>Werner Enterprises, Inc.</i>	Омаха, Небраска
14	<i>Missouri Nebraska Express (MNX)</i>	Сент-Джозеф, Монтана
15	<i>TNT Holland Motor Express, Inc.</i>	Холланд, Миннесота
16	<i>Watkins Motor Lines, Inc.</i>	Лейкленд, Флорида
17	<i>Preston Trucking Company, Inc.</i>	Престон, Монтана
18	<i>Nationsway Transport Service</i>	Коммерс-Сити, Колорадо
19	<i>American Freightways, Inc.</i>	Харрисон, Аризона
20	<i>Central Transport, Inc.</i>	Уоррен, Миннесота

Источник. *Commercial Carrier Journal*, August 1994 (Fudricksburg, VA: Transportation Technical Services).

Технология автоматической идентификации грузов была адаптирована к особенностям отрасли автомобильных грузоперевозок. Она не только позволяла автотранспортным компаниям устанавливать местонахождение грузовика в любое время, но и способствовала оптимизации управления перевозками, поскольку устраняла необходимость остановок для связи водителей с офисом для отчета о своем местонахождении или получения инструкций. Кроме того, грузовики, оснащенные электронными карточками оплаты проезда по платным дорогам, сэкономили время при въезде на них, что сокращало общее время транспортировки груза. К тому же, использование устройств автоматической идентификации облегчало переход на комбинированные железнодорожно-автомобильные схемы грузовых перевозок, к чему стремились многие компании. В целом, в области автомобильных грузоперевозок устройства автоматической идентификации давали те же преимущества, что и в области железнодорожных перевозок.

Автотранспортные компании также рассматривали возможности реализации еще одной технологии — обмена информацией между диспетчерами и водителями посредством спутниковой связи. За этот рынок боролись две компании — *Geostar Corporation* из Вашингтона, округ Колумбия, и *Qualcomm, Inc.* (Сан-Диего, Калифорния). К 1998 году 74% ведущих автотранспортных компаний США использовали компьютеры для планирования маршрутов перевозок. 57% автотранспортных компаний оснастили бортовыми компьютерами все свои грузовики.

Контейнерные перевозки. Контейнерные перевозки составляли львиную долю грузоперевозок железнодорожных компаний⁶. Ежегодно в США различными видами транспорта перевозилось несколько миллионов контейнеров. По мере оснащения железных дорог считывающими устройствами контейнеры с радиочастотными ярлыками становились все более востребованными.

⁶ Контейнерные перевозки предполагают транспортировку груза несколькими видами транспорта, например морским и железнодорожным.

Рынок систем контроля доступа. Технология автоматической идентификации нашла себе еще одно применение в области, не связанной с грузоперевозками. Существенным потенциалом для устройств автоматической идентификации обладал рынок систем контроля доступа, прежде всего, благодаря росту числа закрытых объектов, нуждавшихся в коллективных системах безопасности⁷. Для этих целей использовалась та же технология, что и в транспортной отрасли. Около входа на территорию закрытого объекта устанавливалась антенна, излучавшая радиосигналы. При подъезде автомобиля ко входу сигнал отражался установленным на нем радиочастотным ярлыком. Компьютерная система производила поиск информации о машине в базе данных. Лица, имеющие доступ на территорию объекта, немедленно пропускаялись, другие же были вынуждены совершить остановку. Система также позволяла отслеживать перемещения посетителей по территории закрытого объекта посредством выдаваемых им гостевых ярлыков.

Интеллектуальные системы слежения за транспортом на скоростных шоссе (IVHS)

Дорожные пробки обходятся американской экономике примерно в 100 млрд. долл. ежегодно, являясь причиной падения производительности труда. Эта сумма не включает потери, связанные с расходом топлива и загрязнением окружающей среды автомобилями, создающими пробки. Сюда также не относятся 70 млн. долл. убытков, связанных с несчастными случаями, значительной части которых можно было бы избежать за счет сокращения числа пробок. По некоторым оценкам, в 2005 году в дорожных пробках американцы проведут 7 млрд. часов. Ожидалось, что в 1997 году администрация президента Клинтона внесет законопроект, направленный на перераспределение средств федерального бюджета на дорожные нужды. Этот законопроект, в частности, предусматривал введение дополнительной оплаты за пользование скоростными шоссе, проходящими по территории нескольких штатов.

Цель американского проекта IVHS, в котором участвовали правительственные и частные организации, заключалась в совершенствовании автомобильной транспортной системы США. В рамках этого проекта предусматривалось создание систем управления грузоперевозками и информационных навигационных систем, а также решение таких задач, как увеличение пропускной способности дорог, повышение безопасности движения и оказание помощи водителям. Общая емкость рынка для продукции IVHS оценивалась в 210 млрд. долл. на период 1992–2011 годов. Однако расходы на исследование, разработки и тестирование оборудования прогнозировались на уровне порядка 450 млрд. долл. Американский проект IVHS осуществлялся некоммерческой научно-исследовательской организацией, выступавшей в качестве консультанта при министерстве транспорта США.

Существуют несколько зарубежных программ, подобных американской IVHS. Программа эффективного и безопасного движения по дорогам Европы (Program for European Traffic with Highest Efficiency and Unprecedented Safety) — Prometheus, является исследовательским проектом по проблемам дорожной безопасности, поддерживаемым автомобильными компаниями Европы и 50 научно-исследовательскими институтами. В Японии функционируют система автоматизированных дорожных коммуникаций и дорожная информационная система. По меньшей мере, 400 тыс. машин в Японии оборудованы навигационными системами. В Англии система Trafficmaster сообщает водителям о дорожных происшествиях, ремонтных работах и прочих дорожных событиях. Кроме того, европейский проект DRIVE (Dedicated Road Infrastructure for Vehicle Safety in Europe) содержит 70 инициатив, направленных на формирование единой европейской автодорожной инфраструктуры. *Amtech* также сотрудничала с организацией *Integra Ingenieria* в рамках программы по установке терминалов *Amtech* на 200 платных автодорогах Мексики.

⁷ Под закрытыми объектами подразумевается территория, нуждающаяся в системе контроля доступа (например жилые дома, отдельные жилые комплексы в крупных городах, загородные клубы, военные объекты, исследовательские лаборатории и т.п.).

В процессе совершенствования, тестирования и отладки технологии *Amtech* было найдено пять направлений ее реализации: системы управления движением (advanced traffic management systems — ATMS), информационные навигационные системы (advanced traveler information systems — ATIS), системы контроля функционирования транспортных средств (advanced vehicle control systems — AVCS), системы содействия общественному транспорту (advanced public transportation systems — APTS) и системы содействия коммерческим перевозкам (commercial vehicle operations — CVO). Все эти сферы использования технологии *Amtech* описаны в приложении к данной ситуации.

Динамика и структура объема продаж компании

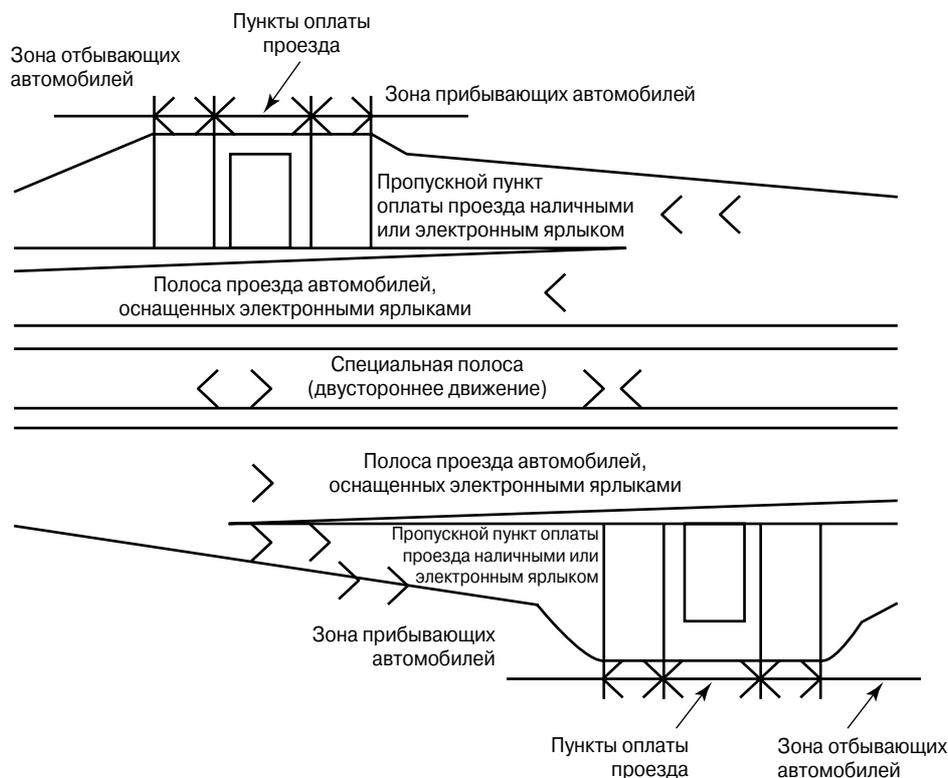
Объем продаж *Amtech* в 1993 и 1994 годах составил 59 млн. 424 тыс. долл. и 61 млн. 457 тыс. долл. соответственно. Продажи продукции железным дорогам сократились с 33 млн. 438 тыс. в 1993 году до 30 млн. 506 тыс. долл. в 1994 году, что объяснялось завершением основной части работ по оснащению железнодорожных вагонов радиочастотными ярлыками в соответствии с рекомендациями Ассоциации американских железных дорог (к 1995 году — сроку полного завершения работ, ожидалось сокращение поступлений от этого сегмента на 75%). В то же время расходы на исследования и разработки возросли почти вдвое (с 1,8 млн. долл. в 1993 году до 3 млн. долл. в 1994 году).

В 1992 году основная доля дохода компании приходилась на четырех потребителей, обеспечивавших 21%, 13%, 12% и 10% объема продаж соответственно. В 1993 году 25% и 14% объема продаж обеспечивали два ее крупнейших потребителя, а в 1994 году на долю двух основных заказчиков приходилось 21% и 13% объема продаж. Поступления от экспорта сократились с 14 млн. долл. в 1993 году до 12 млн. долл. в 1994 году.

Цена электронных систем оплаты проезда как по железным, так и по автомобильным дорогам составляла от 2600 долл. и зависела от предъявляемых к системе требований. Стоимость радиочастотных ярлыков для обоих видов транспорта составляла от 18 до 250 долл., в зависимости от их технологической сложности. Радиочастотный ярлык стоимостью 18 долл. использовался, как правило, в недорогих (2600 долл.) системах контроля доступа и являлся технически наименее сложным. Радиочастотный ярлык стоимостью 250 долл. по степени сложности был сравним с миникомпьютером. Однако большая часть объема продаж приходилась на ярлыки стоимостью 35–60 долл.

Электронные системы оплаты проезда поставлялись уполномоченным для сбора этой оплаты организациям. Эти организации через свои офисы предоставляли ярлыки во временное пользование владельцам транспортных средств. При получении ярлыка водитель вносил авансовый платеж для оплаты проезда и, впоследствии, при въезде на платную автодорогу система считывала данные ярлыка и удерживала со счета требуемую сумму.

Емкость рынка электронных систем оплаты проезда исчисляется количеством пропускных пунктов на платные автомагистрали. (На рис. 6.8.2 представлена схема функционирования пропускного пункта на платную автодорогу с использованием электронной системы оплаты проезда.) Компания предполагала, что с течением времени число платных дорог будет возрастать из-за отсутствия у федеральных и местных властей достаточных средств на финансирование строительства дорог в требуемых объемах. Такие электронные системы оплаты проезда в США, как North Dallas Tollway и Oklahoma Turnpike System, использовали технологию *Amtech*. Так, оснащение электронными системами оплаты проезда платных автомагистралей Оклахомы позволило компании реализовать 100 тыс. радиочастотных ярлыков. Вторым по величине заказом компании была продажа 15 тыс. ярлыков для системы North Dallas Tollway. Электронные системы оплаты проезда компании *Amtech* использовались также на некоторых платных дорогах американских штатов Луизиана и Джорджия, а также в Мексике, Франции, Испании и Великобритании. Рассматривала возможность приобретения этой системы одна из уполномоченных организаций в Калифорнии, а также группа из семи таких организаций на северо-востоке страны, обслуживающих штаты Нью-Йорк, Нью-Джерси и Пенсильвания.



Отдельные полосы, предназначенные для проезда автомобилей с электронными ярлыками, позволяют избежать задержки при въезде на платную автомагистраль, тогда как водители, оплачивающие проезд наличными, для внесения платы вынуждены съезжать с основной магистрали

Рис. 6.8.2. Схема работы пропускного пункта на платную автомагистраль с использованием электронной системы оплаты

Согласно прогнозам, к 2000 году ожидался рост емкости рынка электронных систем оплаты проезда с 5 до 10 млрд. долл., в основном за счет стран Европы и Азии, где платные дороги получили большее распространение, чем в США.

Толчком к развитию для *Amtech* послужило получение окончательной санкции Американской ассоциации железных дорог на использование устройств автоматической идентификации грузов. Это решение предполагало оснащение всего парка товарных вагонов численностью 1,4 млн. идентификационными ярлыками (по два ярлыка на вагон) до 1995 года, что позволяло компании получить доход около 100 млн. долл.

Первым международным перевозчиком, оснастившим свой подвижной состав устройствами автоматической идентификации, стала *American President Companies*. На эти цели компания собиралась выделить 15–20 млн. долл., что предусматривало оборудование ярлыками *Amtech* всего подвижного состава на внутренних и внешних транспортных линиях, и установку считывающих устройств в 130 диспетчерских центрах Северной Америки, Азии и Ближнего Востока⁸.

⁸ К подвижному составу относятся контейнеры, шасси, тягачи, железнодорожные вагоны и прочие транспортные средства.

Канадский дистрибьютор *Amtech* тесно сотрудничал с местной транспортной компанией *Sultran* в области адаптации технологии автоматической идентификации к требованиям последней. *Sultran* специализировалась на доставке серы 22 перерабатывающим предприятиям. Сера поставлялась из 17 месторождений на два терминала в Ванкувере с помощью 15 тыс. собственных и арендованных компаний товарных вагонов.

В 1992 году автотранспортная компания *J.B. Hunt* приступила к оснащению своего автопарка численностью 5,8 тыс. грузовиков радиочастотными ярлыками *Amtech*, что позволяло грузовикам компании избежать процедуры осмотра и взвешивания грузов в порту Нью-Мексико. Кроме того, грузовики получали возможность электронной оплаты проезда по платным автомагистралям в системе Oklahoma Turnpike.

Конкуренция

Рынок электронных систем оплаты проезда характеризовался достаточно высокой конкуренцией. На него стремились многие крупные компании, в том числе аутсайдеры военно-промышленной отрасли и некоторые участники списка “Fortune 500”. Некоторые крупные компании создали альянсы, еще более укрепив свои позиции. Так, объединились *American Telephone & Telegraph (AT&T)* и *Mark IV Industries, Lockheed* и *AT&T, Texas Instruments* и *MFS Network Technologies*.

Компании *AT&T* и *Mark IV Industries* (компания из города Амхерст, штат Нью-Йорк, специализирующаяся на производстве электронного промышленного оборудования) создали совместное предприятие для проникновения на рынок электронных систем оплаты проезда. Это предприятие представляло серьезную конкурентную угрозу для *Amtech* в соперничестве за контракт с семью автодорожными компаниями на северо-востоке страны. Кроме того, на данный рынок вышли *Hughes Aircraft*, дочерняя компания *General Motors*, и *AT/Comm Inc.*, производитель аппаратного и программного обеспечения, поставлявшая свою продукцию как непосредственно конечным потребителям, так и через таких известных производителей, как *Westinghouse, Cubic Corporation* и *Kiewit Technologies*. Обе эти компании вели ожесточенную конкурентную борьбу за двухмиллионный контракт на разработку системы, позволявшей устранить скопление грузовиков, ожидающих взвешивания в пунктах контроля автомагистрали №75, связывающей Флориду и провинцию Онтарио в Канаде. Кроме того, компания *Rockwell International* объявила о намерении расширить свою деятельность на рынки оборудования для автомагистралей и систем оптимизации движения общественного транспорта.

Что касается других направлений, то компания *Lockheed*, уже имеющая опыт в поставке электронных систем оплаты проезда в нескольких штатах, и *AT&T* объединили свои усилия в разработке новых систем управления дорожным движением. *Hughes, Westinghouse* и *TRW* намеревались поставлять весь спектр электронной автомобильной продукции, начиная от навигационных электронных карт и до радиолокационных систем предупреждения столкновений. *Texas Instruments* и филиал *Peter Kiewit Sons Inc. — MFS Network Technologies*, подписали соглашение о совместной разработке интегрированной системы дорожных телекоммуникаций и системы контроля движения на скоростных шоссе. *Etak Inc.*, калифорнийская компания, производящая электронные карты для навигационных систем, работала над созданием электронного аналога телефонного справочника для бортовых компьютеров автомобилей. Наконец, три крупнейшие американские автомобилестроительные компании участвовали в тендере на разработку проекта автоматизированной системы управления скоростными магистралями, финансируемого из федерального бюджета. Перечень основных конкурентов *Amtech* представлен во врезке 6.8.1.

На рынке устройств автоматической идентификации грузов *Amtech* была единственной компанией, чья продукция соответствовала требованиям Американской ассоциации железных дорог. Американская ассоциация грузовых автоперевозок (*American Trucking Association*) изучала опыт стандартизации идентификационных устройств. Специальный комитет работал над согласованием стандартов, которые удовлетворяли бы требованиям компаний, занимающихся контейнерными перевозками, т.е. использующих для доставки грузов автомобильный, морской и железнодорожный транспорт.

ВРЕЗКА 6.8.1.

Конкуренты *Amtech* на рынке электронных систем оплаты проезда

Mark IV Industries Inc. и *American Telephone & Telegraph*

Hughes Aircraft, дочерняя компания *General Motors*

AT/Comm Inc.

Рынок электронных систем оплаты проезда

Rockwell International

Новые рынки в области оптимизации автомобильного движения и движения общественного транспорта (участвует также в проекте FAST-TRAC)

Lockheed Corp. и *AT&T*

Системы управления дорожным движением

Hughes

Westinghouse

TRW

Весь спектр продукции, начиная от электронных навигационных карт до радиолокационных систем предупреждения столкновений

Texas Instruments и *MFS Network Technologies*

Создание интегрированной системы дорожных телекоммуникаций и системы контроля движения на скоростных шоссе

Etak Inc.

Электронный аналог телефонного справочника для автомобильных бортовых компьютеров

General Motors, Ford, Chrysler

Федеральный проект автоматизированной системы управления скоростными магистралями (*GM* финансировала проект *TravTek*)

Ситуация

К началу 1995 года *Amtech* имела 50 млн. долл. в наличных денежных средствах и ликвидных ценных бумагах, не имея при этом долгосрочной задолженности. В то время как исполнительный директор Мортинсон заявлял, что у него нет “непреодолимого желания расходовать эти средства”, акционеры продолжали усиливать нажим на руководство, требуя определиться с долгосрочной перспективой развития компании. Маркетинговые исследования подтвердили перспективность рынков устройств автоматической идентификации и электронных систем оплаты проезда. Тем не менее, с течением времени становилось все более очевидным, что многие потенциальные сегменты рынка растут и зреют не настолько быстро, чтобы обеспечить стабильный или растущий объем продаж компании, необходимый для восстановления курсовой стоимости акций в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Мортинсон понимал, что вся ответственность за правильный выбор потенциальных для компании рынков лежит непосредственно на нем.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.8

СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ IVHS (ЭЛЕКТРОННЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ПРОЕЗДА)

Системы управления движением (ATMS)

Системы управления движением позволяют централизованно управлять различными сферами дорожного движения. К числу таких сфер относятся: наблюдение за состоянием автомагистралей, регистрация дорожных происшествий, размещение дорожных знаков, автоматизированный сбор оплаты проезда, координация дорожных сигналов в зависимости от ситуации. Кроме того, оперативные данные этой системы могут использоваться в информационных навигационных системах (ATIS).

В рамках проекта FAST-TRAC регулировка движения на 1 тыс. перекрестков округа Окленд, штат Мичиган, осуществлялась с использованием системы управления движением и интегрированных с ней информационных навигационных систем⁹. Передача информации о текущей ситуации на дороге и оптимальном маршруте следования осуществлялась с помощью инфракрасных сигналов. Электронные системы оплаты проезда представляли собой перспективное и быстроразвивающееся направление данной технологии, будучи установленными на автодорогах Техаса, Оклахомы и северо-восточных штатов (на рис. 6.8.2 показана схема оплаты проезда с использованием системы управления движением).

В Канаде благодаря этой технологии операторы имеют возможность наблюдать за дорожным движением посредством вмонтированных в дорожное покрытие сенсоров или детекторов и телекамер, установленных на скоростных магистралях. Центральный компьютер с помощью специальной программы постоянно отслеживает дорожные происшествия. Когда компьютер выводит сообщение о происшествии, оператор, используя специальные программы, анализирует ситуацию. Система позволяет операторам регулировать сигналы светофоров, предупреждая водителей о проблемах на дороге.

Перспективным направлением в данной области является адаптация электронных систем оплаты проезда к условиям конкретных стран и регионов. В 1992 году в Калифорнии был разработан свой стандарт технологии (технология модулированного обратного отражения), обязательный к применению во всех электронных системах оплаты проезда, установленных в этом штате. Кроме того, в данной области наблюдается тенденция к формированию региональных коалиций уполномоченными на сбор оплат организациями, определяющими, какую технологию целесообразно использовать в данном регионе (примером такой коалиции служит объединение семи уполномоченных организаций северо-восточных штатов).

Информационные навигационные системы (ATIS)

Информационные навигационные системы призваны оказывать помощь водителям, позволяя, к примеру, водителю частного автомобиля или общественного транспорта определять оптимальный маршрут следования, избегая дорожных пробок. Оптимальный маршрут определяется бортовым компьютером на основании полученной системой информации о погодных и дорожных условиях, дорожных происшествиях, ограничениях движения на отдельных участках и т.п.

⁹ Rockwell International разработала центр управления дорожным движением для проекта FAST-TRAC.

В области создания информационных навигационных систем было осуществлено два исследовательских проекта — TravTek и ADVANCE¹⁰. В проекте TravTek, осуществлявшемся в окрестностях Орlando, штат Флорида, участвовало 100 автомобилей марки Oldsmobile Toponado, оборудованных системой приема-передачи информации, а также бортовыми компьютерами, снабженными топографическими данными Орlando и прилегающих районов. В проекте ADVANCE, осуществлявшемся в Чикаго и его окрестностях, было задействовано 5 тыс. транспортных средств, оборудованных навигационными системами, позволявшими передавать информацию о ситуации на дорогах в центр управления дорожным движением.

Системы контроля функционирования транспортных средств (AVCS)

Цель создания этих систем заключалась в облегчении контроля водителем состояния транспортного средства, что способствовало бы сокращению количества дорожных происшествий и стало бы очередным этапом на пути создания полностью автоматизированной системы управления автомобилем. Работы в данной области привели к изобретению таких устройств, как антиблокировочная тормозная система, система предупреждения столкновений и интеллектуальная система управления транспортным средством (круиз-контроль), автоматически регулирующая скорость движения в зависимости от расстояния до впереди идущего автомобиля и его скорости.

Антиблокировочной тормозной системой уже начали оснащать некоторые модели автомобилей, остальные же инновации в области данной технологии планировалось реализовать в три этапа в течение 1992–2011 годов.

Системы содействия общественному транспорту (APTS)

Данные системы устраняют необходимость наличной оплаты проезда пассажирами общественного транспорта. Кроме того, эти системы позволяют автоматически оплачивать проезд по платным магистралям и парковку. Информационные навигационные системы являются составной частью систем содействия общественному транспорту.

Системы содействия коммерческим перевозкам (CVO)

Системы содействия коммерческим перевозкам, предназначенные для транспортных компаний, позволяют грузовикам избежать простоя в ожидании взвешивания и осмотра в пунктах дорожного контроля. Устройства идентификации, реализованные в этих системах, предназначены для автоматической оплаты проезда по платным дорогам. Кроме того, благодаря этим системам диспетчеры могут в любое время устанавливать местонахождение грузовика.

Эти системы предусматривают также оснащение автомобилей электронными локационными системами и системами двусторонней спутниковой связи между водителями и диспетчерами. Грузовики, совершающие рейсы по международной автомагистрали №75 из Флориды в Онтарио (Канада), оборудованы электронными ярлыками, позволяющими избежать таможенного досмотра и процедуры взвешивания.

ИСТОЧНИКИ

1. Годовые отчеты *Amtech Corporation*.
2. “Amtech Corporation Reports First Quarter Results and the Formation of a Joint Venture in the People's Republic of China”, *Southwest Newswire*, May 12, 1995.

¹⁰ Финансирование проекта TravTek осуществлялось компанией General Motors, Федеральной администрацией скоростных автомагистралей (Federal Highway Administration), Ассоциацией автомобилистов Америки (Automobile Association of America), департаментом транспорта штата Флорида и муниципалитетом города Орlando. Проект ADVANCE финансировался Федеральной администрацией скоростных автомагистралей, департаментом транспорта штата Иллинойс и компанией Motorola.

3. *Amtech NonStops News*, Fall 1996.
4. "Amtech's Earnings Up, 1995 Looks So-So", *Advanced Transportation Technology News*, March 1995.
5. "APC Will Equip Its Fleet with AEI", *Railway Age*, April 1993, p. 25.
6. "Automatic Equipment Identification — A Rail Industry Quality Improvement Program", July 1991, p. 1–17.
7. Andrew Bary, "Not-So-Fast-Lane; A Few Potholes for Maker of High-Tech Toll Device", *Barron's*, December 7, 1992, p. 22–28.
8. Gene S. Bergoffen, "A New Agenda for Private Fleets", *Transportation & Distribution*, April 1991, p. T4–T8.
9. Patricia M. Carey, "The Top 100 Fastest-Growing International Companies", *International Business*, December 1991, p. 35–48.
10. Kim Clark, "How to Make Traffic Jams a Thing of the Past", *Fortune*, March 31, 1997, p. 34.
11. David Cullen, "Traveling the Electronic Road", *Fleet Owner*, February 1993, p. 38–42.
12. Paul Desmond, "Advanced Networks Keep Freight Industry Moving", *Network World*, August 14, 1989, p. 1, 26–30, 34.
13. Leslie Eaton, "Know Your Stocks", *Barron's*, September 28, 1992, p. 12–14.
14. Robert French, "Transportation Comes of Age", *American City & County*, December 1992, p. 10.
15. Andrea Gerlin, "Amtech, a Hot Technology Stock, Encounters Glitches", *Boston Globe*, June 22, 1993.
16. Andrea Gerlin, "Mark IV's Toll Plan Is Backed; Amtech's Stock Falls 34.2%", *Boston Globe*, March 22, 1994.
17. Ronald L. Hartje, "Tomorrow's Toll Road", *Civil Engineering*, February 1991, p. 60–61.
18. Eric R. Herst, "AEI Adds Accuracy to JIT Logistics", *Global Trade & Transportation*, November 1993, p. 58.
19. Jim A. Koelper, "Railroad Streamlines Operation with CTI and IVR", *Communication News*, January 1994, p. 25–27.
20. Anna Wilde Mathews, "New Gadgets Trace Truckers' Every Move", *Wall Street Journal*, July 14, 1997, p. B1.
21. "Network with Shortlines", *Transportation & Distribution*, January 1993, p. 15.
22. Asra Q. Nomani, "White House to Announce Transit Bill", *Wall Street Journal*, March 12, 1997, p. A3.
23. "Officers Know Who's Coming with Auto ID", *Security*, September 1992, p. 20–21.
24. "One Mystery, No Panic", *Railway Age*, August 1992, p. 91–93.
25. Richard Oppel, "Amtech Shareholders May Push for Changes", *Dallas Morning News*, December 19, 1994, p. 1D.
26. Richard L. Ridings, Stephen Quinn, "Life in the Fast Track", *Civil Engineering*, April 1992, p. 46–49.
27. Kristyn Riley, "Selling Automation to Toll Collectors", *New England Business*, April 1992, p. 44–45.
28. John Rourke, "Radio That Can Read — And Write", *Communications*, December 1992, p. 24–25.
29. Ira Sager, "The Great Equalizer", *Business Week: The Information Revolution*, 1994, p. 100–107.
30. Eric Schine, "Here Comes the Thinking Car", *Business Week*, May 25, 1992, p. 84, 87.
31. "Selling Automation to Toll Collectors", *New England Business*, April 1992, p. 44–45.
32. William E. Sheeline, "Ten Ways to Bet Your Mad Money", *Fortune 1993 Investor's Guide*, p. 72–76.
33. "Smart Highways ... Slow Governments", *Distribution*, December 1993, p. 18, 20.
34. Tim Studt, "Smart Vehicles, Smart Highways Roaring down the Pike", *R&D Magazine*, October 25, 1993, p. 14–18.
35. R. Lee Sullivan, "Fast Lane", *Forbes*, July 4, 1994, p. 112, 114.
36. "Tags Hold Data and a Glimpse of the Future", *Distribution*, May 1993, p. 16.
37. James Weber, "Ministry Turns to Visuals in Attempt to Help Motorists", *Computing Canada*, April 25, 1991, p. 17–18.
38. Joanie M. Wexler, "Conrail Revamps Architectures", *Computerworld*, May 25, 1992, p. 6.
39. Andy Zipser, "Positive Identification", *Barron's*, December 2, 1991.
40. Andy Zipser, "Watch the Steak, Not the Sizzle", *Barron's*, November 8, 1993.

Ситуация для анализа 6.9.

Düring AG (Fottle)*

В начале лета 1994 года Уолтер Дюринг (Walter Düring), менеджер и владелец компании *Düring AG*, столкнулся с одной из сложнейших задач в своей управленческой карьере. В течение трех лет патент на разработанную его компанией упаковку для жидкости — Fottle, был приобретен более чем 30 ведущими европейскими производителями моющих средств. Сейчас же Дюринг пытался повторить успех своей упаковки на гораздо более емком и прибыльном рынке негазированных напитков.

Упаковка Fottle представляет собой складывающуюся пластиковую бутылку, менее материалоемкую, нежели иные виды пластиковой упаковки, и занимающую меньше места в мусорных контейнерах благодаря своей возможности складываться. Основная идея конструкции соответствовала требованиям производителей моющих средств, озабоченных вопросами экономии и экологии. В 1994 году владельцами патента на использование упаковки Fottle являлись такие солидные компании, как *S.C. Johnson & Son* и *Colgate-Palmolive*. Однако рынок негазированных напитков существенно отличался от рынка моющих средств характером производства и конкуренции, стратегиями продвижения и ценообразования.

Соображения Дюринга о целесообразности выхода на рынок безалкогольных напитков подкреплялись тем, что многие производители молока в Европе уже переключились с картонной на пластиковую упаковку. Такая ситуация наблюдалась не только в странах с жесткими требованиями к экологическим характеристикам упаковки, как например в Швейцарии¹, но и на более емких и высококонкурентных рынках таких стран, как Франция, где отличительные особенности и инновационный характер товара имеют решающее значение для захвата лидирующих рыночных позиций. Руководствуясь этими соображениями, Дюринг рассматривал французский рынок упаковки для молочных продуктов в качестве подходящей стартовой площадки для вывода упаковки Fottle на рынок. В этом случае Fottle предстояло составить конкуренцию, в первую очередь, картонной упаковке, использовавшейся для большинства молочных продуктов.

В зависимости от требований тех или иных целевых потребителей, следовало акцентировать их внимание на таких конкурентных преимуществах Fottle, как низкая себестоимость, экологическая безопасность, возможность придания своей продукции отличительных особенностей, благодаря различным вариантам исполнения упаковки, простота производства и удобство использования. Таким образом, Дюрингу следовало решить, имеет ли смысл сосредоточиться на отдельных рыночных сегментах производителей молочных продуктов или же позиционировать Fottle в качестве универсальной упаковки для всех молочных продуктов. В первом случае предстояло выработать стратегию позиционирования упаковки для каждого избранного сегмента.

Düring AG — сорок лет новаторства

Расположенная в Цюрихе, компания *Düring AG* была основана в 1951 году швейцаркой Марией Дюринг-Келлер (Maria Düring-Keller), разработавшей собственное средство для удаления накипи². Будучи домохозяйкой, Мария на собственном опыте убедилась

* Данная ситуация для анализа подготовлена Нирадж Даво (Niraj Dawar), адъюнкт-профессором, и Карло Мобаед (Carlo Mabayed), научным сотрудником бизнес-школы INSEAD, и служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений.

¹ Guido Durisch, Ragnvald Johansen, "Andere Laender — Andere Praeferenzen", *Pack Aktuell*, October 15, 1994, p. 14–29.

² Средства для удаления накипи содержат кислоты, растворяющие соединения кальция (известковый налет), содержащиеся в водопроводной воде.

в том, насколько трудно вручную удалить накипь с кухонной посуды. Ее бизнес начался с производства и расфасовки средства для удаления накипи в собственном гараже. Это средство под названием Durgol реализовывалось крупными партиями школам, учреждениям, фабрикам и аптекам.

В 1963 году *Düring AG* была преобразована в акционерное общество, и сын Марии — Уолтер, расширил масштабы деятельности компании, включив в число ее потенциальных потребителей домохозяйства, прежде приобретавшие продукцию компании исключительно через аптеки. Уолтер также активно инвестировал средства в разработку новых товаров. Большинство из них не имело особого успеха, однако некоторые товары, такие как чистящее средство для туалетов и ванн, способное удалять известковый налет, а также средство для удаления накипи с металлических поверхностей, получили широкое признание рынка. В 1973 году *Düring AG* приступила к поиску новых каналов распределения, поскольку реализация продукции через аптеки шла вяло. Налаживание деловых отношений с крупными розничными торговцами позволило компании завоевать в Швейцарии репутацию бесспорного лидера рынка средств для удаления накипи и чистящих средств для ванн и туалетов. Партнерские соглашения с компаниями из других европейских стран, а также активные разработки новых продуктов обеспечили компании дальнейший рост.

В 1980 году Уолтер Дюринг придумал “Туалетного утенка”, чистящее средство с поистине революционным дизайном упаковки, открывавшим перспективы глобального маркетинга этого продукта (см. рис. 6.9.1). Благодаря лицензионным соглашениям с крупнейшими компаниями-производителями хозяйственных товаров (крупнейшая из которых *S.C. Johnson & Son*), товары *Düring AG* получили доступ на рынки более чем 40 стран.



Рис. 6.9.1. “Туалетный утенок” в основной и дополнительной “экономичной” упаковке

Вместо производственной ориентации, компания *Düring AG* сосредоточила усилия на глобальном маркетинге своих идей и патентов преимущественно в области конструктивных решений упаковки. Компания неуклонно придерживалась правила — оставаться небольшой и динамичной. В 1994 году персонал *Düring AG* насчитывал менее 40 человек, а сама компания идентифицировала себя как “продавца идей”.

Таблица 6.9.1. Характеристики различных видов упаковки, 1993 год

Тип упаковки	Объем упаковки, мл	Материал упаковки	Вес упаковки, г
<i>Fottle</i>	1000	Полиэтилен профилированный	26
<i>Biona</i>	1000	Полиэтилен белый	45,9
<i>GF Multiblow</i>	1000	Полиэтилен белый	37,5
<i>Schwyzler Milchhuus (CH)</i>	1000	Полиэтилен белый	38,2
<i>Paturages de France</i>	1000	Полиэтилен прозрачный	34,9
<i>Candia</i>	1000	Полиэтилен прозрачный	39,8
<i>Candia</i>	1500	Полиэтилен прозрачный	51,83*
<i>Lactel</i>	1500	Полиэтилен прозрачный	66,6
<i>Yovol</i>	1000	Полиэтилен прозрачный	33,4
<i>Candia</i>	1000	Полиэтилен прозрачный	34,8
<i>Continent</i>	1000	Полиэтилен прозрачный	37,6
<i>Gervais</i>	1000	Полиэтилен прозрачный	34,06*
<i>Desserta Berghof (A)</i>	1000	Поликарбонат	83,9
<i>Fuchs etc. (CH)</i>	1000	Поликарбонат	75,20*
Пластиковые пакеты	1000	Полиэтилен прозрачный	8
Стандартные пластиковые бутылки	1000	Полиэтилен прозрачный	37
Картонная коробка	1000	Ламинированный картон	32

* Без учета веса крышки.

Упаковка Fottle®

Упаковка Fottle® представляет собой пластиковую бутылку с очень тонкими стенками, изготовленную методом экструзии³. Первоначально она разрабатывалась в качестве “экономичной” упаковки для “Туалетного утенка”, однако вскоре получила распространение и как стандартная упаковка для самых разнообразных товаров. Упаковка Fottle® могла выпускаться с шестигранным, прямоугольным, круглым или овальным сечением, емкостью от 20 мл до 3 л. Пустая упаковка легко складывалась, уменьшаясь до 10% от своего первоначального объема, благодаря своей патентованной конструкции. Особая конструкция основания способствовала равномерному распределению материала по стенкам бутылки в процессе формовки, что впоследствии позволяло легко складывать упаковку.

В конце 1980-х годов в силу экономических и экологических соображений многие крупные производители хозяйственных товаров стали предлагать свою продукцию в “экономичной” упаковке, наряду с традиционной, становившейся, таким образом, многоразовой. Однако “экономичная” упаковка имела два основных недостатка. Во-первых, она не была “экономичной” для производителя, ее себестоимость была выше, чем у традиционной упаковки, а во-вторых, розничные торговцы часто не имели возможности выделить достаточно торгового пространства для размещения продукции в той и другой упаковке одновременно. В результате наличия двух этих проблем и возникла идея создания Fottle. Упаковка Fottle имела сравнительно низкую себестоимость и сочетала в себе функциональность традиционной упаковки и экологические характеристики “экономичной”. Она позволяла объединить преимущества жесткой бутылочной тары с удобством утилизации (в табл. 6.9.1 приводится вес упаковки Fottle в сравнении с другими видами упаковок).

³ Экструзия — процесс продавливания пластичной массы через профилирующий инструмент для придания изделию требуемой формы.

Полиэтилен и полипропилен (материалы, из которых изготавливалась Fottle) были наиболее распространенным и доступным сырьем для производства пластиковой упаковки. Однако они не обладали достаточной жесткостью и прозрачностью в сравнении с традиционными материалами упаковки — PVC⁴ или PET⁵.

Нормативные требования к упаковке продовольственных товаров более жесткие, чем стандарты для других видов упаковки. Эти требования продиктованы восприимчивостью продовольственных товаров к влаге, посторонним запахам и ультрафиолетовому излучению. Изучив европейские нормативы упаковки негазированных напитков, Дюринг пришел к выводу, что Fottle может использоваться для упаковки молока, йогурта, сока и нектара. Примерно в это же время компания *ELF-Atochem* представила на рынок новый сорт полипропилена, который давал определенные преимущества при производстве Fottle⁶. Новый вид полипропилена обеспечивал упаковке большую прозрачность, защиту от посторонних запахов, что повышало ее шансы на успешную конкуренцию с PVC- и PET-упаковками. Однако на данный момент Fottle могла использоваться лишь для упаковки большинства негазированных напитков, а ее потенциал предстояло оценить на французском рынке молока.

Французский рынок молока

В 1994 году Франция была третьим по величине производителем молока в Европе. Как и в других странах Европы, последние десять лет производство молока во Франции росло незначительными темпами и в 1992 году фактически сократилось (см. рис. 6.9.2). Однако в силу нескольких факторов в ближайшие годы прогнозировался рост его потребления. Во-первых, после трехлетнего спада ожидалось оживление рынка продовольственных товаров, доля молочных продуктов в котором была весьма существенной. Во-вторых, высококачественные низкокалорийные и свежие продукты начинали пользоваться во Франции все большей популярностью. На рынке появилось много новых видов молока и молочных продуктов, обогащенных витаминами и вкусовыми добавками, а также продуктов, предназначенных для отдельных категорий потребителей, например беременных и новорожденных. Некоторые ведущие торговые марки, такие как Candia's Viva, Grand Vivre и Lactel's Eveil, начали кампанию по репозиционированию молока как напитка, имеющего большую ценность не только для детей и подростков, но и для взрослых. На продукцию Viva в пластиковых и картонных упаковках приходилось почти 80% рыночного сегмента специализированных молочных продуктов (*lait élaboré*). Спад потребления молока заставил производителей молочных продуктов репозиционировать молоко из категории детского питания в категорию рационального питания взрослых. Другой позитивный фактор заключался в росте потребления продуктов из злаков, благодаря чему молоко становилось неотъемлемым элементом французского завтрака.

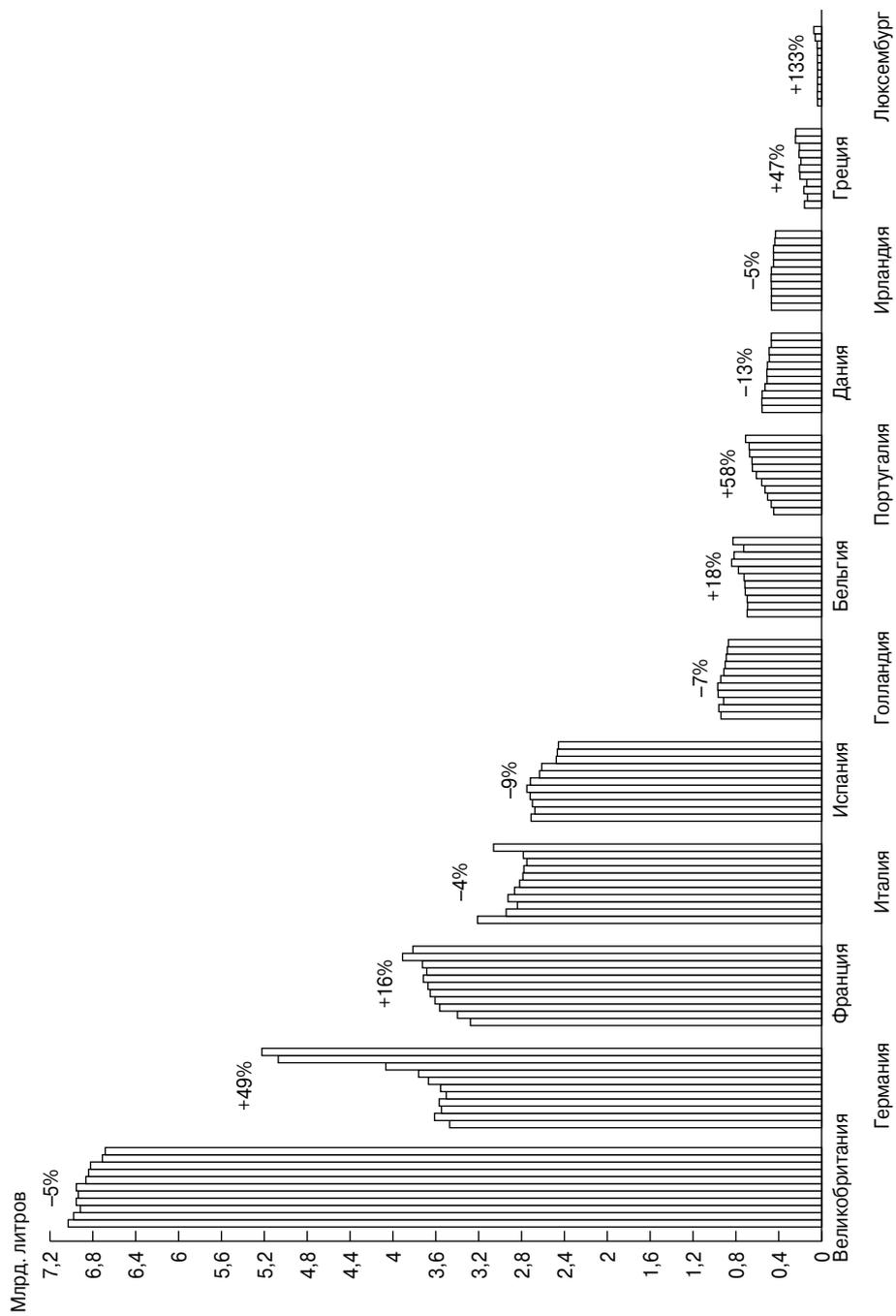
На рынке к тому времени присутствовало две категории молочных продуктов: стерилизованные с помощью высокотемпературной технологии (*ultrahigh temperature — УНТ*) со сроком хранения до 3-х месяцев, к числу которых относилось большинство молочных продуктов со вкусовыми добавками, и пастеризованные, со сроком хранения около 7 дней. Несмотря на наметившуюся тенденцию роста потребления свежих продуктов, стерилизованные молокопродукты пока доминировали на рынке, в основном благодаря длительному сроку хранения (см. рис. 6.9.3). Пастеризованное молоко пользовалось меньшей популярностью у крупных розничных торговцев, поскольку имело ограниченный срок хранения и предъявляло повышенные требования к условиям хранения.

Растущий спрос на обезжиренное молоко отражал смещение предпочтений потребителей в сторону продуктов с более низким содержанием жира (см. рис. 6.9.4).

⁴ Поливинилхлорид — наиболее широко распространенный материал в производстве бутылок для минеральной воды.

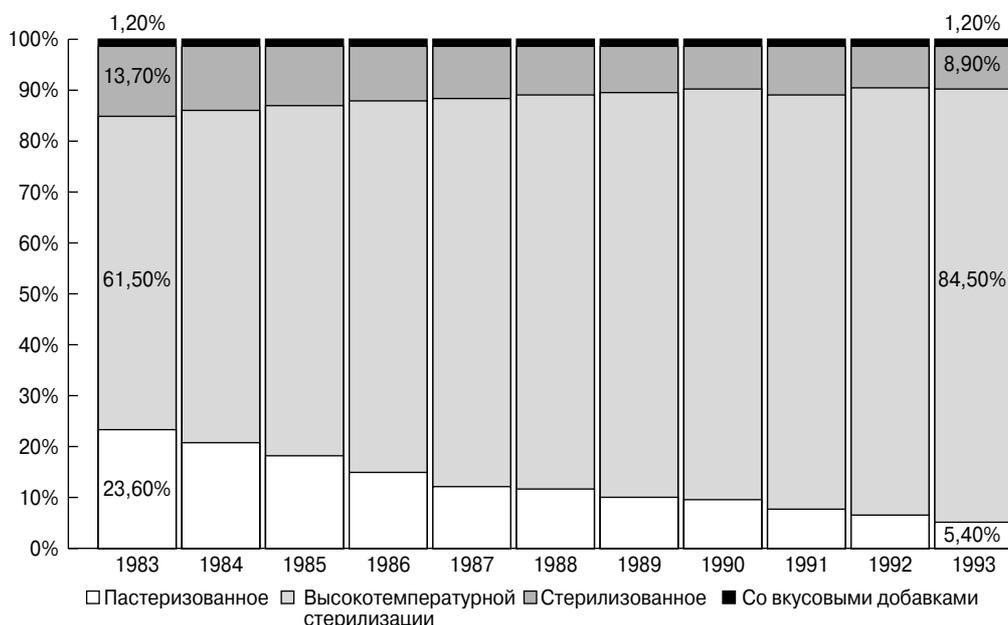
⁵ Полиэтилентерефталат — материал для изготовления бутылок под газированные напитки и минеральную воду, конкурирующий на этом рынке со стеклом.

⁶ ELF-Atochem, дочернее предприятие крупнейшей французской нефтяной компании ELF. В 1994 году это предприятие являлось одним из крупнейших в Европе производителей полимеров для пластмасс.



Источник: Syndilait, Eurostat.

Рис. 6.9.2. Производство молока в странах Европейского Союза, 1982—1992 годы



Источник. SCEES, Syndilait.

Рис. 6.9.3. Изменение структуры потребительского рынка молока, 1983–1993 годы

Дюринг считал, что при смене имиджа молока с продукта детского питания на одну из разновидностей напитка предложение потребителям нового дизайна молочных бутылок приобретает особую важность. Примерно в это же время *Tetra Pak*, крупнейший производитель картонной упаковки прямоугольной формы, приобрел права на технологию изготовления пластиковой упаковки для тех рынков, где его доля постепенно сокращалась в результате роста популярности пластиковой упаковки⁷.

Основные конкуренты на французском рынке молока. На французском рынке присутствовало три типа молочных торговых марок: национальные, торговые марки продавца и так называемые *premiers prix* (самые дешевые).

В сегменте национальных марок доминировали компании *Sodiaal* и *Besnier*, на которые приходилось около 42% совокупного объема продаж отрасли (см. табл. 6.9.2). Под маркой *Sodiaal* предлагались всевозможные молочные продукты разных производителей. Сбыт основных торговых марок этой компании — *Candia* и *Yoplait*, поддерживался интенсивной рекламной кампанией во многих странах Европы (например выступление в качестве спонсора зимних Олимпийских игр 1992 года). Позиционирование обеих марок апеллировало к идее здорового образа жизни. Ежегодные расходы отрасли на продвижение товаров составляли около 14 млн. франков.

Компания *Besnier* присутствовала в различных сегментах рынка молочных продуктов во Франции и других европейских странах. *Lactel* была ее наиболее известной торговой маркой. Третьей по величине молочной компанией Франции являлась *Compagnie Laitiere Européenne*⁸. Она представляла собой ассоциацию ряда кооперативов северо-западного региона. Наиболее известной торговой маркой этой компании была *Elle & Vire*.

⁷ Ragnvald Johansen, "Tetra Pak stieg ins PE-Milchbeutelgeschäft ein", *PackAktuell*, September 1, 1994, p. 1–6; "Einstieg der Tetra Pak in das PET-Geschäft", *Neue Zürcher Zeitung*, October 7, 1994, p. 23.

⁸ В 1994 году компания *Compagnie Laitiere Européenne* находилась в процессе поглощения другим крупным производителем молочных продуктов — компанией *Bongrain*.

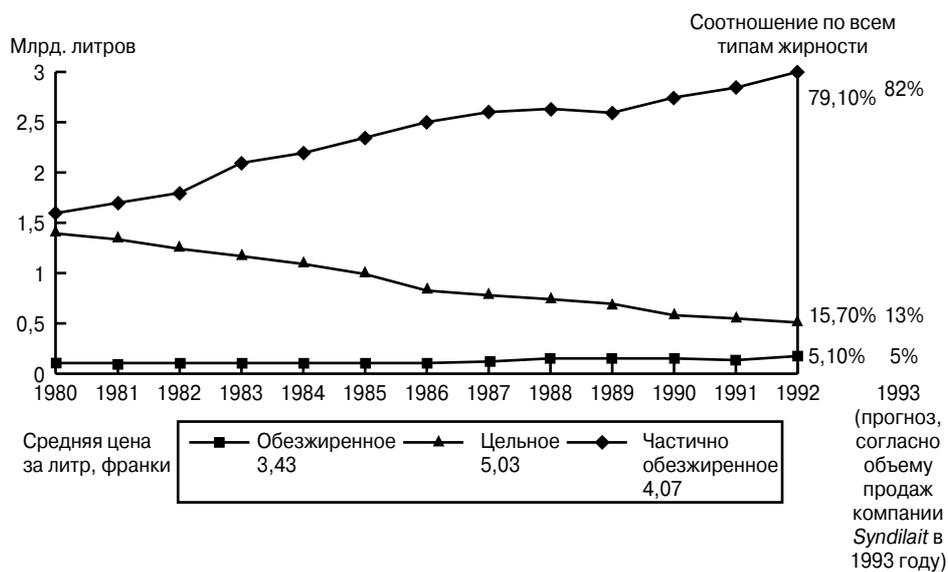


Рис. 6.9.4. Изменение структуры потребительского рынка молока в зависимости от жирности, 1980–1992 годы

Таблица 6.9.2. Объем продаж в денежном и натуральном выражении французских марок молочных продуктов в 1993 году

Торговая марка	Объем продаж, млн. фр.	Объем продаж, млн. л	Доля в совокупном объеме продаж в денежном выражении, %	Доля в совокупном объеме продаж в натуральном выражении, %
<i>Premiers Prix</i>	3886	1173	31	39
<i>Candia</i>	3899	720	32	24
Торговые марки розничных продавцов	2673	696	22	23
<i>Lactel</i>	1176	225	10	8
Другие марки	408	105	3	4
<i>Gervais & Nactalia*</i>	334	81	3	3
Всего	12 376	3000		

* В 1994 году компания *BSN-Danone*, владелец торговой марки *Gervais*, приобрела марку *Nactalia*, после чего марка *Gervais-Nactalia* стала третьей крупнейшей национальной торговой маркой молочных продуктов во Франции.

Производители национальных марок были озабочены, главным образом, отличительными свойствами своей продукции и укреплением позиций своих торговых марок. Оставшаяся часть рынка приходилась на торговые марки розничных продавцов и марки *premiers prix*. Торговые марки розничных продавцов реализовывались исключительно через сети торговых точек этих продавцов, такие как *Groupe Intermarché* и *Leclerc*. Сбыт марок *premiers prix* осуществлялся сетями магазинов, торгующих по сниженным ценам, которые зачастую заключали контракты на поставку дешевых молочных продуктов мелких местных производителей. При сравнительно низкой себестоимости и политике низких розничных цен марки *premiers prix* владели значительной частью рынка, отбирая ее, главным образом, у марок розничных продавцов.

Таблица 6.9.3. Структура себестоимости молочной продукции

	Картонная упаковка			Пластиковая упаковка	Fottle	
	Национальные марки	Марки розничных торговцев	Марки Premiers Prix	Национальные марки	Марки розничных торговцев	
Средняя розничная цена за 1 литр молока	4,76	3,76	3,31	5,89	4,64	—
НДС	0,25	0,20	0,17	0,31	0,24	—
Торговая наценка	1,65	0,77	0,37	2,14	1,00	—
Себестоимость 1 литра молока для розничного продавца	2,86	2,79	2,77	3,44	3,4	—
Транспортные и накладные расходы	0,35	0,35	0,35	0,44	0,44	0,35
Наценка производителя	0,13	0,06	0,04	0,2	0,16	
Себестоимость 1 литра молока для производителя	2,38	2,38	2,38	2,8	2,8	2,26
Стоимость упаковки	0,58	0,58	0,58	0,8	0,8	0,5

Примечание. Данные изменены.

В 1991 году реакцией марок розничных торговцев на сокращение их рыночной доли стало предложение молока в пластиковой упаковке наряду с традиционной картонной упаковкой. Дифференциация молочных продуктов, очевидно, становилась одним из основных методов стимулирования сбыта на французском рынке, поскольку французы имели самый богатый выбор молочных напитков из всех европейских стран. Новаторство было одним из основных преимуществ крупных национальных компаний. В 1994 году совокупный объем производства трех крупнейших молочных компаний составил более 2600 млн. л молока. Эти компании превосходили своих конкурентов по размерам инвестиций в процесс исследований и разработок, в создание новых продуктов и рекламу (в табл. 6.9.1 и 6.9.3 представлены средние розничные цены на молоко). Местные компании среднего размера почти всю свою продукцию выпускали под марками розничных торговцев, достигая производительности в среднем 70 млн. л в год (см. табл. 6.9.4). Основной компанией данной категории была *Laiterie St.-Pure*, производившая около 200 млн. л молока в год и поставлявшая большую часть своей продукции в розничную сеть *Intermarché*. На многих производителей сказалась ценовая война между крупными розничными сетями магазинов и магазинами, торгующими со скидками. Последние завоевали значительную долю рынка во время экономического спада 1991–1994 годов. В числе наиболее пострадавших от этой войны оказались, главным образом, мелкие и средние производители молока, чья прибыль резко сократилась. Полная загрузка их мощностей по расфасовке молока в картонные упаковки стала для них вопросом финансового выживания, поскольку многие из производителей владели линиями по разливу на основании лизинговых соглашений. Мелкие компании с этой целью, как правило, обращались к практике разлива молока или соков под торговыми марками розничных торговцев.

Объем продаж национальных торговых марок поддерживался на приемлемом уровне благодаря постоянным инновациям в отношении как самой продукции, так и ее упаковки. Таким образом, рост потребления молока ожидался в результате как инновационного процесса, так и изменения потребительского поведения (рост потребления молока взрослыми, потребление молока вместе с завтраками из злаков)⁹.

Упаковка. В 1993 году Франция лидировала среди европейских стран по объему использования пластиковой упаковки для молока — 18% всего производимого молока предлагалось в пластиковой упаковке. Французский рынок также одним из первых отказался от практики использования все еще доминировавшей на рынке картонной упаковки прямоугольной формы (см. рис. 6.9.5).

⁹ *Marketing in Europe*, Economist Intelligence Unit, October, 1993.

Таблица 6.9.4. Распределение производства по типам торговых марок, млн. л молока

	Количество компаний	Национальные торговые марки	Торговые марки розничных торговцев	Марки компаний, торгующих со скидками	Экспорт	Всего
<i>Cedilac-Candia</i>		720	90	180	110	1100
<i>Besnier-Lactel</i>		225	208	417	0	850
<i>Gervais-Nactalia</i>		81	190	379	50	700
Более 50 млн. л в год	8	95	198	110	160	563
Более 10 млн. л в год	48	10	10	87	880	987
Всего		1131	696	1173	1200	4200

Источник. *Official Journal of European Community*, August 9, 1994, и отраслевые исследования, февраль 1995 года.

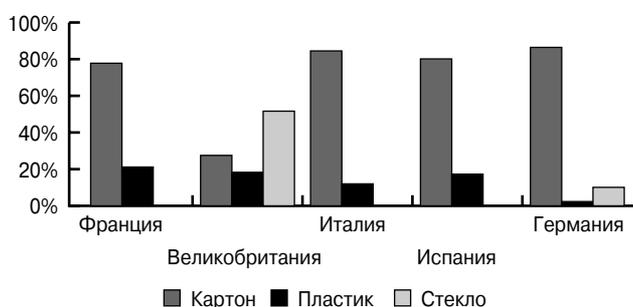


Рис. 6.9.5. Материалы, используемые для упаковки молока в европейских странах, 1993 год

Одной из причин роста популярности пластика в качестве материала для упаковки молочных продуктов послужили предпринимаемые с 1986 года попытки крупных производителей молока диверсифицировать источники сырья и технологию производства упаковки. Их цель состояла в получении большей независимости от доминировавших на рынке производителей картонной упаковки.

Поставки стеклянных и пластиковых бутылок на французский рынок прекратились в 1970-х годах после стремительной утраты доли рынка их производителями, что было обусловлено популярностью картонной упаковки, ее удобством, надежностью и экономичностью как для производителей, так и для розничных торговцев. Своим возвращением на рынок в 1986 году пластиковая упаковка обязана компании *Sodiaal*, крупнейшему европейскому производителю молока, начавшему фасовать в 1,5-литровые пластиковые бутылки молоко высокотемпературной стерилизации. Предложение молока в пластиковой упаковке придавало отличительную особенность этой продукции, что позволило *Candia*, ведущей торговой марке компании *Sodiaal*, отвоевать рыночную долю в условиях стагнирующего рынка и жесткой конкуренции со стороны торговых марок розничных торговцев и компаний, торгующих со скидками (см. табл. 6.9.2 и 6.9.5). Таким образом, стало очевидно, что дифференциация продукции посредством упаковки является ключевым фактором успеха на данном рынке. Тогда как картонная упаковка воспринималась потребителями как экономичная, национальные торговые марки, предлагаемые в более удобной пластиковой упаковке, сумели захватить верхние ценовые сегменты высококачественных молочных продуктов. Несмотря на подобные действия *Sodiaal* и последовавших в 1988 году ее примеру других национальных марок, торговые марки розничных торговцев и марки *premiers prix* продолжали фасоваться в картонную упаковку вплоть до 1991 года, пока продолжавшееся стремительное сокращение их доли рынка не вынудило их обратиться к пластиковой упаковке.

Таблица 6.9.5. Объем продаж 10 крупнейших компаний в денежном и натуральном выражении

Компания (торговые марки)	Млн. франков	Млрд. литров*
Besnier (Lactel, Bridel, Roquefort Sociйтй, Unicolait)	19 158	4,11
Sodiaal (Yoplait, Candia, Yop)	17 500	2,50
CLE** (Elle & Vire)	10 990	
Bongrain (Bresse Bleue, Grieges)	9 706	1,20
Fromageries BEL (BabyBel)	7 107	
BSN-Danone (Danone, Gervais, Nactalia, Eurial)	6 713	0,62
Nestlé (Chambourcy)	5 900	0,85
Groupe Entremont	4 000	
Groupe Laita	3 900	0,98
3A	3 539	0,56

* Включая молочные продукты (йогурты, сыр и т.п.).

** CLE (Companie Laitiere Européene) ранее именовалась ULN (Union Laitiere Normande).

По мнению Дюринга, надежная и недорогая упаковка наподобие Fottle была способна привлечь внимание производителей в отрасли, где даже незначительное преимущество в рентабельности имело решающее значение. Однако он сознавал, что традиционная прямоугольная картонная упаковка имела выигрыш в себестоимости по сравнению с пластиковыми бутылками (см. табл. 6.9.3). Кроме того, картонная упаковка была прочно связана с образом молочных продуктов в сознании потребителей, обуславливая их покупательское поведение. Следовательно, предстояло убедить дистрибьюторов и розничных торговцев, что такие преимущества Fottle, как легкий вес, привлекательный дизайн и экологическая безопасность, с лихвой покроют увеличенные расходы на хранение и транспортировку, в сравнении с картонной упаковкой.

Французские производители молочных продуктов в последнее время сталкивались с нарастающей конкуренцией со стороны более дешевой импортной продукции восточноевропейских компаний, захвативших около 2% рынка. Нарастивая рекламные расходы, крупные производители явно старались упрочить позиции посредством укрепления имиджа своих торговых марок. В табл. 6.9.6 отражена ситуация на рынке упаковки молочных продуктов.

Таблица 6.9.6. Картонная и пластиковая упаковки — рыночные доли и их динамика в зависимости от типа продукции

Продукт	Доля общего рынка, %	Картонная упаковка, %	Пластиковая упаковка, %	Тенденция в использовании определенного вида упаковки
Высокотемпературной стерилизации	78,3	88	12	Пластиковая ↑
Пастеризованный	5,8	48	52	Пластиковая ↑
Стерилизованный	7,4	66	34	Устойчивое соотношение
Со вкусовыми добавками	1,3	22	78	Пластиковая ↑
Специализированный	7,2	65	35	Пластиковая ↑
Всего	100	82	18	Пластиковая ↑

Источник. Отраслевые исследования, Париж, июнь 1994 года.

Между 1987 и 1993 годами объем продаж продуктов высокотемпературной стерилизации устойчиво рос за счет доли пастеризованной и стерилизованной молочной продукции (см. рис. 6.9.3). В конце 1993 года *Sodiaal*, обратившись к опыту компаний по производству безалкогольных напитков, предложила на рынок молоко в пластиковых бутылках емкостью 0,5 л. Вывод на рынок этих бутылок в упаковках по шесть штук оказался весьма успешным¹⁰. Это также подтвердило предположение о том, что взрослые потребители будут видеть в молоке здоровую альтернативу безалкогольным напиткам. Таким образом, ситуация, сложившаяся на французском рынке молочных продуктов, все больше склоняла Дюринга к идее использовать Францию в качестве плацдарма для вывода упаковки Fottle на рынок напитков.

Технология упаковки

Комплексная технология для упаковки молочных продуктов впервые была предложена в конце 1960-х годов шведской международной корпорацией *TetraPak* и оказалась на редкость успешной. Картонная упаковка, предложенная компанией, быстро завоевала популярность во всем мире благодаря своему использованию для расфасовки молочных продуктов, а позднее — соков и нектаров. Одной из причин успеха *TetraPak* стало предложение комплексной установки по упаковке, отличавшейся надежностью, невысокой стоимостью и простотой эксплуатации. Производители напитков, однако, вскоре обнаружили, что попали в зависимость от поставок *TetraPak* упаковочных материалов и технологических решений. В июле 1991 года Европейский суд оштрафовал компанию на беспрецедентно высокую сумму за “монополизацию рынка и ограничение свободной конкуренции”¹¹.

Дюринг полагал, что предложение первой комплексной установки по производству пластиковой упаковки весьма перспективно. Поскольку *Düring AG* предлагала лишь ноу-хау в области упаковочных материалов и дизайна, то она была заинтересована в сотрудничестве с компаниями, способными разработать технологии формовки бутылок, разлива и закупорки. В то время как большинство технологий в области пластиковой упаковки не могли соперничать с удобством и простотой эксплуатации установок *TetraPak*, Дюрингу удалось найти несколько конструкторских бюро, взявшихся за разработку комплексной технологии формовки бутылок, разлива и закупорки (см. рис. 6.9.6).

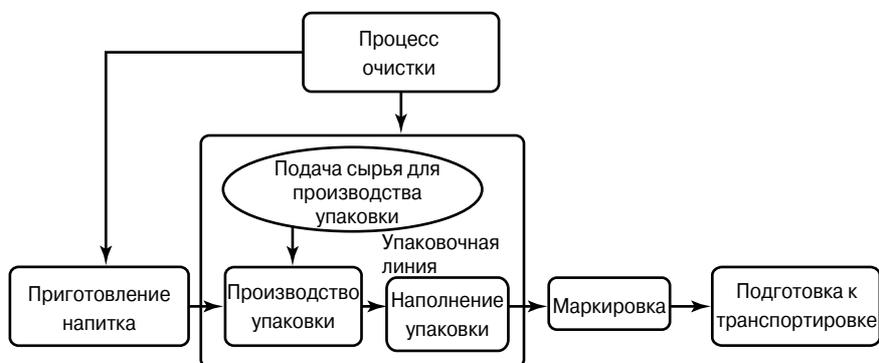


Рис. 6.9.6. Технологический процесс фасовки молочных продуктов в упаковку Fottle

Комплексная технология, объединившая все три этапа производства, сама по себе была технологической инновацией. При этом данная технология могла применяться не только для упаковки Fottle, но и для любых полиэтиленовых бутылок. Затраты производителей

¹⁰Согласно данным компании.

¹¹ Official Journal of European Community, “Commission decision of 24 July 1991 relating to a proceeding pursuant to Article 86 of the EEC Treaty”, Legislation L072, March 18, 1992.

молочных продуктов на приобретение этой технологии не превышали бы затрат на покупку линий по упаковке в картонную тару.

Эта технология не только объединяла в себе несколько технологических операций, но и исключала необходимость предварительного производства тары. Бутылки формовались, наполнялись и закупоривались в рамках единого технологического процесса. Полимеры для производства пластмасс были широко представлены на рынке, и производители молочных продуктов могли свободно их приобретать, избегав, таким образом, зависимости от поставщика сырья. Кроме того, эта технология была менее трудоемкой в сравнении с традиционной технологией процесса разлива, а оборудование для нее занимало меньшую площадь.

Дюринг рассматривал также возможность продажи лицензии на использование технологии Fottle тем производителям молочных продуктов, чьи возможности позволяли интегрировать новую технологию в имеющиеся у них упаковочные линии. Притом, что *Düring AG* имела нескольких сильных конкурентов в области разработки дизайна упаковки, она могла продать лицензии на использование Fottle лишь нескольким крупным производителям, которые получили бы эксклюзивное право на сбыт Fottle под собственными торговыми марками. Единственным преимуществом этого варианта было то, что компания уже имела опыт заключения подобного рода соглашений с производителями моющих средств. Однако в отличие от рынка моющих средств (где роль инноваций в дизайне упаковки была очень велика), большинство производителей молочных продуктов только сейчас начали осознавать рыночный потенциал инновационных видов упаковки. Лишь самые крупные производители молочных продуктов имели техническую возможность оснастить свои упаковочные линии формовочными агрегатами для производства Fottle. Большинство же производителей заключало контракты на обслуживание своих технологических линий с независимыми компаниями. Стоимость производственной линии упаковки Fottle составляла ориентировочно 300 тыс. франков.

Изучалась также возможность продажи лицензий конструкторским бюро, занимавшимся разработкой и производством технологических линий по разливу напитков. Многие из них, стремясь увеличить свои продажи, могли соблазниться возможностью предлагать заказчикам различный дизайн упаковки наряду со своим фасовочным оборудованием. В этом случае рыночный успех Fottle всецело зависел бы от рыночного положения и деятельности этих компаний. Этот вариант предполагал минимальные затраты времени и ресурсов компании в долгосрочной перспективе. Продажа лицензий конструкторским бюро шла бы значительно лучше, если бы имелся маркетинговый план, демонстрирующий потребности французского рынка молочных продуктов в упаковке Fottle.

Ценовая политика

Дюринг скептически относился к идее создания маркетинговой стратегии на основании ценовой конкуренции. Ценовая конкуренция в области упаковки могла бы нарушить установившееся равновесие в цепочке, состоящей из поставщиков молочной продукции, поставщиков оборудования, производителей и розничных торговцев, и привести к непредсказуемым последствиям. Существующее соотношение цен в отрасли позволяло поставщикам оборудования и розничным торговцам поддерживать рентабельность на уровне выше среднего, причем, как правило, за счет производителей, ведущих между собой ожесточенную конкурентную борьбу и, в результате этого, имеющих низкую рентабельность. Многие производители не смогли пережить период активной консолидации отрасли (см. табл. 6.9.4)¹². Издержки производителей на упаковку своей продукции состояли из трех основных компонентов: расходов на приобретение или лизинг оборудования, расходов на его техническое обслуживание и закупку сырья и материалов для производства упаковки. В случае возникновения ценовой конкуренции технология Fottle, выдерживающая сравнение по двум первым статьям затрат,

¹² Большинство мелких производителей являлись региональными компаниями, продавшими свои предприятия крупным розничным торговцам или компаниям, торгующим со скидками.

выигрывает в противостоянии с дешевой картонной упаковкой по расходам на сырье для производства упаковки, и этого будет достаточно, чтобы компенсировать производителям молочных продуктов затраты на переключение с одного вида упаковки на другой. В 1994 году средняя розничная цена литра молока в пластиковой бутылке была выше, чем в картонной упаковке (в табл. 6.9.3 приведены данные по структуре себестоимости молочной продукции для различных видов упаковки). Производители молочных продуктов демонстрировали двойственное отношение к картонной упаковке: притом, что преимущества ее транспортировки, хранения и процесса упаковки были очевидны, потребители жаловались на то, что ее трудно открыть, а после того, как упаковка открыта, сложно предохранить ее содержимое от воздействия посторонних запахов. Производство и транспортировка пластмассовых бутылок менее эффективны в сравнении с картонной упаковкой. Однако технология Fottle устраняла этот недостаток, обеспечивая существенное снижение издержек в сравнении с традиционной пластиковой упаковкой. По некоторым оценкам, ее применение обеспечивало до 15% экономии на материалах по сравнению с использованием картонной упаковки. Более того, если бы компания решила предложить комплексную технологию изготовления упаковки Fottle производителям молочных продуктов, то она также значительно бы упростила процесс упаковки, устранив необходимость стерилизации тары и ее предварительной закупки у производителя.

Покупательское поведение и экологические вопросы

Хотя социологические исследования показали, что 62% французов осознают необходимость охраны окружающей среды, общественное мнение не было единодушным в отношении того, в какой степени население должно заботиться о сортировке бытовых отходов. При этом возникала необходимость в отведении дополнительного места в доме под размещение отсортированного мусора, что является весьма болезненным вопросом для жителей крупных городов. Большая часть населения предлагала возложить функцию по сортировке мусора на компании по его утилизации.

В 1993 году большинство французских производителей напитков столкнулись с необходимостью учитывать возросшие нормативные требования к экологической безопасности упаковки. Тем не менее, они были еще далеки от того, чтобы предусмотрительно заботиться об экологических характеристиках предлагаемой потребителям упаковки. Обеспокоенность производителей напитков вопросами экологии достигла апогея в 1991 году, когда Германия ввела высокий налог для производителей напитков, использующих одноразовую тару. Еще до этого размер налога на домашние хозяйства Швейцарии зависел от объема производимых ими отходов. Однако во Франции размах кампании по охране окружающей среды был ослаблен тем, что страна переживала один из наиболее глубоких спадов экономической активности за последние 50 лет. Нормативное регулирование экологических требований привело к тому, что затраты производителей на переход с одного вида тары на другой оказались довольно ощутимыми. Так, производители бутылок из поливинилхлорида (PVC) для минеральной воды активно искали пути и средства для инвестиций в новые виды упаковки, поскольку этот материал уже был запрещен к использованию в некоторых европейских странах¹³. Французское правительство, в ответ на финансируемые Германией инициативы стран Европейского Союза, организовало 14 экспериментальных пунктов по сбору и переработке упаковки. Однако предварительные результаты деятельности этих пунктов оказались малоубедительными. Кроме того, французское правительство, по крайней мере, на ближайшие три года, не имело четкой программы действий по ужесточению экологического законодательства. Производители также понимали, что, несмотря на озабоченность французов экологическими проблемами, лишь немногие из них готовы изменить своим покупательским привычкам по этой одной причине. Французские производители осознавали важность экологических вопросов, как правило, только тогда, когда сталкивались с проблемами при экспорте молока и минеральной воды в европейские страны.

Вопросы охраны окружающей среды влияли также на конкурентоспособность различных видов упаковки. Поскольку картонная упаковка декорировалась пластиковыми полосами

¹³ Было установлено, что при сжигании поливинилхлорид выделяет пары хлора.

и алюминием, то в процессе ее переработки возникала проблема сортировки этих материалов и их очистки перед утилизацией. Преимущество упаковки Fottle заключалось в том, что она целиком изготавливалась из одного материала (полиэтилена). Этот же материал использовался и для ламинирования картона. В противоположность алюминию, картону и упаковке из полиэтилентерефталата (ПЭТ), продукты переработки полиэтилена имели ограниченное применение, например для изготовления труб¹⁴. Тем не менее, полиэтилен был одним из самых дешевых видов пластикового сырья, а процесс его сжигания — экологически чистым¹⁵.

В 1991 году разработчики оборудования для изготовления картонной упаковки — *TetraPak* и *PKL*, в ответ на все большее распространение пластиковой и стеклянной тары начали снабжать свою упаковку пластиковой крышкой, что сделало процедуру открытия упаковки и разлива напитков более легкой и удобной¹⁶. В результате этого изготовление и переработка картонной упаковки стали обходиться дороже. Кроме того, по мере роста использования пластика в картонной упаковке аргументы в пользу ее “натуральности” начали несколько блекнуть.

Помимо всего прочего, в Европе продолжалась дискуссия о том, какая из двух упаковок — одноразовая или многоразовая, наносит меньший ущерб экологии. Не существовало также единого мнения относительно комплексной программы переработки различных упаковочных материалов, подобной немецкой *Duales System*. Насколько эффективны такие программы в сравнении с традиционными способами утилизации? Некоторые исследования подтверждали, что сжигание — наименее вредный для экологии способ утилизации большинства видов одноразовой упаковки. Однако для комбинированных видов упаковки, таких как многослойный картон, сжигание оказалось более дорогостоящим способом утилизации, чем для упаковки, изготовленной из одного материала, такой как полиэтиленовые бутылки¹⁷.

Перспективы на будущее

Компании было крайне необходимо завоевать как можно большую долю рынка в течение тех 9–14 лет, что оставались до истечения срока действия ее патентов на Fottle. В краткосрочной перспективе Уолтеру Дюрингу следовало определить потенциальных потребителей и концепцию предложения своего товара на французский рынок производителей молочных продуктов. Каждый из вариантов стратегии — предложение комплексной технологии, продажа лицензий производителям молочных продуктов или продажа лицензий конструкторским бюро — предполагал свой подход к сегментированию рынка и позиционированию, равно как и к задаче обеспечения прибыли в долгосрочной перспективе. Дюрингу необходимо было провести сравнительный анализ степени риска и прибыли всех трех вариантов.

Дюрингу также следовало определиться с позиционированием Fottle относительно других видов упаковки. В зависимости от выбранной концепции товара и целевых сегментов, продвижение Fottle должно было основываться на одном или нескольких из следующих ее преимуществ: сокращение издержек производителя, экологическая безопасность, придание отличительных свойств товару за счет дизайна упаковки, удобство в обращении. Затраты, связанные с переходом на новый вид упаковки, были основным негативным аспектом для производителей, следовательно преимущества Fottle должны были компенсировать эти затраты. При этом следовало также тщательно продумать стратегию ценообразования.

¹⁴ Исследования показали, что полиэтилен, как и полиэтилентерефталат, поддается химической переработке, однако данная технология еще не использовалась в коммерческих целях.

¹⁵ Средняя рыночная цена на полиэтилен и полипропилен в 1993 году составляла порядка 1,28 нем. марки за килограмм.

¹⁶ Компания PKL занимала второе после TetraPak место в мире по поставкам оборудования для картонной упаковки.

¹⁷ Union Centrale des Producteurs Suisses de Lait, *Studie Milchverpackungen: Oekologie*, October 1991, p. 10–11.

Ситуация для анализа 6.10.

Optical Fiber Corporation*

Предыстория

По окончании очередного финансового года Эдвард Портер (Edward Porter), президент и исполнительный директор *Optical Fiber Corporation (OFC)*, просматривал финансовую отчетность своей компании со смешанным чувством удовлетворенности и некоторого беспокойства. Этот год оказался успешным для компании, принеся рекордный объем продаж и прибыль, а кроме того, и 30%-ный прирост производственных мощностей. Расширение производственных мощностей оказалось весьма своевременным, поскольку по данным отчета о продажах объем предварительных заказов на оптоволоконную продукцию уже достиг 20 млн. долл. и продолжал нарастать. Однако Портера беспокоили перспективы дальнейшего роста компании. Несколько лет назад *OFC* вышла на рынок волоконной оптики, приобретя лицензию на право производства и реализации оптоволокон и световодов. Соглашение предусматривало ежегодные платежи владельцу лицензии в зависимости от объема продаж лицензионной продукции. В период с 1989 по 1997 годы истек срок действия некоторых основных лицензий в области оптоволоконной технологии, что могло вызвать появление в отрасли новых конкурентов, специализирующихся на производстве и сбыте той же продукции, что и *OFC*.

Угроза появления новых конкурентов вынудила Портера задуматься о стратегическом позиционировании компании на рынке на следующие пять лет. Эд Портер и вице-президент по маркетингу Пол Харимен (Paul Harriman) рассматривали несколько возможных вариантов развития ситуации.

1. За последние два года *OFC* добилась успеха в производстве оптического волокна для ряда небольших специализированных рынков, таких как отрасль гражданского и военного самолетостроения, аэрокосмическая отрасль и рынок оптоволокон со специальным покрытием для использования в неблагоприятных условиях. Дальнейшие разработки в этом направлении и совершенствование подходов к продвижению продукции позволили бы компании увеличить объем продаж на специализированных рынках.
2. В последнее время инженерам компании удалось добиться сокращения затрат на производство оптоволокон. Совершенствование технологии и производственного процесса позволило снизить себестоимость нескольких важных видов продукции. Продолжая финансировать процесс исследований и разработок, компания могла бы достичь дальнейшего снижения себестоимости производства.
3. *OFC* традиционно специализировалась на производстве многомодового стекловолокна для высокоскоростной передачи информации на небольшие расстояния. Однако в последнее время некоторые перспективные заказчики сообщили о своей заинтересованности в одномодовых световодах для передачи информации на дальние расстояния¹. Компания полагала,

* Лоуренс Ламон из университета им. Дж. Вашингтона и Р. Ли — автор данной ситуации для анализа. Авторские права принадлежат факультету менеджмента университета им. Дж. Вашингтона и Р. Ли. Данная ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Copyright © 1993, Washington and Lee University. Некоторые имена, места действия и финансовая информация изменены.

¹ Одномодовое волокно предназначено для передачи только одного сигнала (моды). Оно имеет очень маленький диаметр и используется при передаче сигналов на дальние расстояния. Многомодовое оптоволокно позволяет одновременно передавать несколько сигналов. Его диаметр немного больше, и оно широко используется в коммуникационных сетях, коммутирующих различное электронное оборудование.

что имеющиеся у нее опыт и знания позволят организовать производство таких световодов, и рассматривала возможность предложения нового ассортимента одномодовых световодов.

4. Несмотря на наличие соответствующей лицензии, *OFC* не занималась производством кабеля из оптоволокна. Вместо этого она продавала оптоволокно компаниям, производящим из него кабель. Некоторые представители высшего руководства полагали, что компании следует осуществить вертикальную (фронтальную) интеграцию и, наряду с оптоволоконным, заняться реализацией оптоволоконного кабеля.

Все эти варианты тщательно анализировались руководством и, по всей видимости, один или несколько из них могли впоследствии быть реализованы. Руководство, однако, еще не пришло к окончательному решению, какой же из вариантов дает наибольшее конкурентное преимущество. Разработка корпоративной маркетинговой стратегии на будущее предполагала оценку целого ряда факторов.

История Optical Fiber Corporation

OFC была основана в 1980 году четырьмя инженерами для деятельности на быстрорастущем рынке оптоволоконных технологий. Учредителям удалось договориться о приобретении лицензии на право производства и продажи оптоволокна с определенными ограничениями на объем производства. В течение нескольких лет компания находилась в сложном положении, поскольку оптоволокно и работающее с ним электронное оборудование были не по карману большинству потенциальных потребителей. Однако, по мере снижения цен на оптоволоконную продукцию и увеличения загрузки коммуникационных систем, оптоволоконная технология становилась все более конкурентоспособной по отношению к передаче сигнала по медному кабелю, радио- или спутниковой связи. Первоначально компания сосредоточилась на разработке ассортимента многомодового оптоволокна для использования в системах передачи данных. Несмотря на то, что рынок систем передачи данных значительно уступал по объему рынку телекоммуникаций, темпы его роста были высоки; кроме того, это позволяло не ввязываться в конкурентную борьбу с крупными компаниями, специализировавшимися на производстве оптоволокна для телекоммуникационной отрасли. Такая стратегия себя оправдала, и в течение восьми лет объем продаж компании превысил 20 млн. долл., а количество сотрудников достигло 110 человек. В число целевых рынков компании входили военная и аэрокосмическая промышленность, компьютерная и телекоммуникационная отрасли, а также рынок оборудования для контроля производственных процессов.

В 1989 году компания переместила свои увеличившиеся производственные мощности и научные лаборатории в новый индустриальный район Миннеаполиса. В это же время *OFC* приступила к поиску путей сокращения производственных издержек и идей в отношении новых видов продукции. Процесс исследований и разработок, на финансирование которого направлялось до 2% совокупного объема продаж, дал положительные результаты, и к 1990 году компания подала заявки на семь патентов в области специальных свойств и покрытия оптоволокна, используемого в целом ряде отраслей. Менеджеры компании были уверены в том, что за счет патентов затраты на разработки окупятся в течение следующих нескольких лет.

В 1991 году *OFC* успешно расширила свои полномочия в рамках ранее заключенного лицензионного соглашения. Принятие его в новой редакции позволяло улучшить качество производимого оптоволокна и повысить объем производства вплоть до 2000 года. За это компания обязалась дополнительно выплатить 3 млн. долл. в 1993 году и ежегодно отчислять 9% с объема продаж продукции, подпадающей под условия лицензионного соглашения. На такую продукцию приходилось около 85% объема продаж компании.

В 1992 году *OFC* нарастила производственные мощности, а также расширила ассортимент многомодового оптоволокна, разработав три вида волокна специального назначения для использования в системах наведения ракет, оборудовании атомных электростанций и военной промышленности. Кроме того, результатом роста численности персональных компьютеров, пе-

риферийных устройств и развития локальных сетей стало расширение рынка систем передачи данных. На этот рынок *OFC* поставляла многомодовое оптоволокно через производителей оптоволоконных кабелей, продукция которых приобреталась производителями компьютерного оборудования и дистрибьюторами. Три крупнейшие компании по производству оптоволоконного кабеля, с которыми сотрудничала *OFC*, обеспечивали около 70% дохода компании. К концу 1992 года объем продаж *OFC* достиг 48,8 млн. долл., а численность персонала компании, занятого в производстве, отделе маркетинга, администрации, исследовательских лабораториях и отделе контроля качества, составила 250 человек. Кроме того, денежные поступления от основной деятельности *OFC* за 1992 год составили 8 млн. долл., что существенно превышало показатель предыдущего года. В табл. 6.10.1 и 6.10.2 приведена финансовая отчетность компании за 1992 год.

Оптоволоконная технология

Принцип оптоволоконной технологии заключается в передаче сигнала с помощью световых волн по специальным световодам. Световод представляет собой кабель, состоящий из очень тонких стеклянных волокон. Он используется для передачи сигналов посредством светового излучения. Оптоволокно обеспечивает гораздо более быструю и точную передачу сигнала в сравнении с традиционным медным кабелем или спутниковой связью. Оптоволоконный световод состоит из сердцевины, выполненной из стеклянных волокон высокой очистки, которая заключена в оболочку для уменьшения потерь сигнала через боковую поверхность волокон. При передаче данные преобразуются из электрических импульсов в световые волны с помощью лазера или светоизлучающего диода. В точке приема световые волны преобразуются в электрические импульсы с помощью фотодетектора. На рис. 6.10.1 изображена функциональная схема оптоволоконной цепи, соединяющей два электронных устройства.

Таблица 6.10.1. Отчет о прибылях и убытках за 1992 финансовый год (оканчивающийся 31 декабря), долл.

Объем продаж	48 764 000
Себестоимость реализованной продукции	30 475 000
Валовая прибыль	18 289 000
Сбытовые и административные расходы	7 575 000
Расходы на исследования и разработки	975 000
Прибыль (убыток) от основной деятельности	9 739 000
Прочие доходы (убытки):	
Полученные процентные платежи	737 000
Оплаченные процентные платежи	(245 000)
Прибыль (убыток) до налогообложения	10 231 000
Налог на прибыль	4 092 000
Чистая прибыль (убыток)	6 139 000

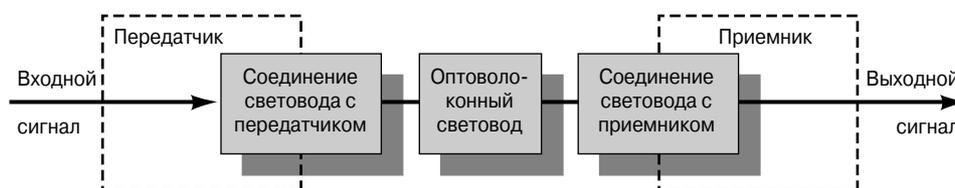


Рис. 6.10.1. Передача сигнала с помощью оптоволоконного световода

Таблица 6.10.2. Баланс за 1992 финансовый год (оканчивающийся 31 декабря), долл.

Активы:

Оборотные активы:

Денежные средства	11 894 000
Ценные бумаги	4 574 000
Дебиторская задолженность (счета к получению)	7 392 000
товарно-материальные запасы	6 656 000
Расходы будущих периодов	506 000
Всего, оборотные активы	31 022 000

Недвижимость и основные средства:

Земля	991 000
Здания	7 042 000
Машины и оборудование	25 349 000
За вычетом накопленной амортизации	13 352 000

Прочие активы:

Лицензионные соглашения	5 424 000
Всего, активов	56 476 000

Обязательства и акционерный капитал:

Текущие обязательства:

Долгосрочная задолженность	2 310 000
Лицензионные обязательства	3 000 000
Кредиторская задолженность за товары и услуги (счета к оплате)	1 149 000
Налог на прибыль к оплате	1 405 000
Начисленные обязательства	4 629 000
Всего, текущие обязательства	12 493 000

Собственный капитал:

Акционерный капитал	1 500 000
Эмиссионный доход	50 153 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(7 670 000)
Всего, собственный капитал	43 983 000
Всего, обязательства и собственный капитал	56 476 000

Передача сигнала по оптоволоконным световодам с помощью световых волн обладает целым рядом преимуществ перед другими видами связи. Оптоволоконный кабель позволяет передать сигнал на более дальние расстояния, нежели сигнал той же мощности, транслируемый по медному кабелю. Оптоволоконный кабель меньше и легче металлического кабеля такой же пропускной способности. Монтаж и эксплуатация оптоволоконного кабеля зачастую проще, а его стоимость дешевле. Оптоволоконная технология также имеет некоторые преимущества перед спутниковой связью и связью с помощью ультракоротких радиоволн. Помимо прочего, оптоволоконная технология обеспечивает высокую степень безопасности передаваемых данных.

Производство оптоволокна осуществляется на сложном и дорогостоящем оборудовании. Оптоволоконно получают окислением газообразных соединений химических компонентов и осаждением их из газовой фазы в определенной последовательности на внутреннюю поверхность кварцевой трубки.

Кварцевая трубка, которая впоследствии формирует оболочку кабеля, вместе с содержащимися в ней химическими соединениями нагревается, а кислородные соединения, образовавшиеся в результате реакции химических веществ с кислородом, оседают на внутренних стенках трубы. По мере оседания, они конденсируются и образуют стеклянные нити высокой степени чистоты. Эти стеклянные нити и дают возможность передавать световые сигналы с заданными параметрами. Затем кварцевая трубка вместе с содержащимся трансформируется в волокно, состоящее из сердцевины и оболочки. Это волокно, называемое *исходной заготовкой*, загружается в волочильную машину. Там оно нагревается до размягчения и протягивается через отверстия заданного диаметра. На рис. 6.10.2 показана структура одномодового и многомодового оптоволоконного (сердцевина и оболочка).

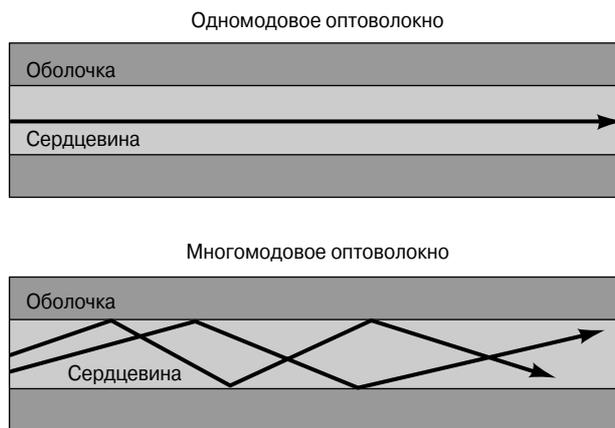


Рис. 6.10.2. Одномодовое и многомодовое оптоволоконно

Прежде чем использовать оптоволоконно, его необходимо уложить в оптоволоконный кабель. Эта технология именуется *скруткой* и предполагает укладку оптоволоконного кабеля внутрь защитной оболочки, предотвращающей его повреждение в процессе монтажа и эксплуатации. Важными характеристиками оптоволоконных кабелей являются прочность, гибкость, устойчивость к воздействиям внешней среды, их внешний вид. Значимость тех или иных характеристик обуславливается сферой применения оптоволоконного кабеля. Так, внешний телефонный кабель должен выдерживать значительные перепады температур, обледенение, приводящее к провисанию кабеля на опорах, сильный ветер, и обладать защитой от грызунов при подземной прокладке. Таким образом, требования к кабелю при его наружной разводке внутри здания будут отличаться от требований к кабелю, монтируемому внутри стен. Следовательно, характеристики кабеля обуславливаются предъявляемыми к нему требованиями. При воздушной прокладке может использоваться кабель, содержащий лишь одну или две стекловолоконные нити, тогда как кабели, используемые в локальных компьютерных сетях, содержат несколько десятков волокон. В США производством оптоволоконного кабеля занимаются около 20 компаний. Данная отрасль характеризуется высокой конкуренцией и предъявляет высокие требования к инженерному и научному потенциалу компаний-участниц. По мере расширения рынка оптоволоконных технологий производители медного кабеля будут стремиться включить эту продукцию в свой ассортимент. Сталкиваясь с растущей конкуренцией, эти компании будут отдавать предпочтение тем производителям оптоволоконного кабеля, кто способен оперативно реагировать на предъявляемые к их продукции требования. Способность *OFC* обеспечить высокий уровень обслуживания своих заказчиков позволила ей наладить отношения с несколькими производителями медного кабеля.

Сферы применения оптоволоконна

Оптоволоконный кабель используется в локальных компьютерных сетях, производственных линиях и для коммутации периферийного оборудования. Оптоволоконные кабельные сети позволяют повысить производительность за счет увеличения скорости и качества связи, а также благодаря большей пропускной способности оптоволоконной сети.

Существует три варианта коммутации подразделений компаний, расположенных в разных местах, с помощью оптоволоконного кабеля. Воздушная или подземная прокладка кабеля используются для соединения коммутационных центров локальных сетей, расположенных в разных зданиях, что является альтернативой традиционному соединению посредством медного кабеля.

Отдельные компьютеры, расположенные на одном этаже здания, также могут соединяться с помощью оптоволоконного кабеля. В этом случае отдельные компьютеры соединяют с головной станцией и между собой через коммуникационные центры.

Третий вариант предполагает соединение коммуникационных центров, расположенных на отдельных этажах, с головной станцией с помощью главной коммуникационной магистрали здания, проложенной в лифтовой или вентиляционной шахте. Пропускная способность оптоволоконных кабелей и их нечувствительность к электрическим возмущениям представляют в этом случае очевидное преимущество. Оптоволоконные кабели, разработанные для напольной или внутристенной прокладки, удовлетворяют всем требованиям безопасности, поэтому они часто используются вместо традиционного медного кабеля.

Дальнейшее развитие локальных сетей таит в себе огромный потенциал роста для *OFC* в долгосрочной перспективе. По некоторым оценкам, в США в настоящее время функционирует около 50 млн. компьютеров, и в ближайшее время ожидается стремительный рост их численности и технологического совершенства. Многие компании добиваются увеличения производительности, объединяя индивидуальные рабочие станции в локальные сети, в то время как другие заменяют медные кабельные соединения в действующих сетях оптоволоконными. Хотя рынок оптоволоконных коммуникационных систем рос на протяжении нескольких последних лет, пик перевода локальных сетей на оптоволоконные соединения еще не наступил. *OFC* удерживает около 30% американского рынка оптоволоконна, используемого в локальных сетях.

Рынок оптоволоконна и оптоволоконных кабелей

Мировой рынок оптоволоконна продолжает расти стремительными темпами. Так, в 1991 году объем его поставок возрос на 14%, составив 8 млн. км кабеля в сравнении с 7 млн. км в 1990 году. Американские компании удерживают 40% мирового рынка и обеспечивают положительное сальдо торгового баланса США в отношении оптоволоконна и оптоволоконной продукции. В 1992 году превышение экспорта над импортом составило 303 млн. долл., или 43% прироста по сравнению с предыдущим годом. Однако некоторые зарубежные компании занимают производством оптоволоконна и оптоволоконной продукции на мощностях, расположенных в США, что усиливает конкуренцию в данной отрасли для *OFC* и других американских компаний.

В США совокупная емкость рынка оптоволоконной продукции в 1991 году оценивалась в 3,5 млн. км, в том числе около 3,2 млн. км одномодового оптоволоконна стоимостью порядка 320 млн. долл., и 330 тыс. км многомодового волокна. По сравнению с 1990 годом емкость рынка выросла на 20%. Как видно из рис. 6.10.3, до середины 1990-х годов ожидается дальнейший рост спроса на многомодовое оптоволоконно, причем среднегодовой прирост по оценкам некоторых аналитиков может составить от 15 до 20% в течение ближайших трех лет. Устойчивый спрос ожидается на одномодовое и многомодовое оптоволоконно, используемое в локальных сетях, телекоммуникациях, кабельном телевидении (CATV) и трансокеанских оптоволоконных системах.

Локальные сети. Согласно прогнозам, в первой половине 1990-х годов рост сегмента локальных сетей на американском рынке оптоволоконной отрасли будет составлять 20% в год. Легкость монтажа и совместимость с недорогими электронными компонентами и мультимедийными программными приложениями способствуют привлекательности многомодовых оптоволо-

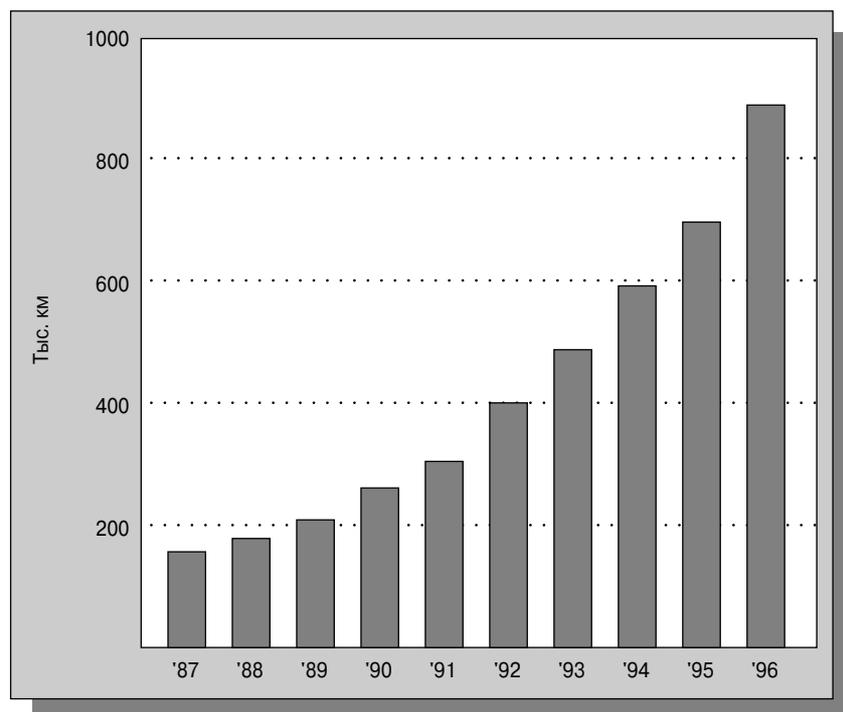


Рис. 6.10.3. Динамика американского рынка многомодового оптоволоконного кабеля

конных соединений для создания локальных сетей. Отраслевые аналитики предрекают появление новых технологических решений, связанных с использованием многомодового оптоволоконна в области коммерции, банковских и финансовых услуг, в работе государственных учреждений, университетов, больниц и других организаций, предусматривающих обмен большими массивами информации и предъявляющих повышенные требования к ее безопасности.

Телекоммуникации. Компании телекоммуникационной отрасли, такие как *AT&T*, *Sprint Corporation* и *MCI Communications Corporation*, все еще продолжают процесс перевода своих сетей на оптоволоконные соединения. В настоящее время около 80% магистралей дальней связи используют оптоволоконные соединения, так же, как и 60% сетей, коммутирующих эти магистрали с региональными телефонными станциями.

Ожидается, что заинтересованность федерального правительства в создании конкурентоспособной в глобальном масштабе телекоммуникационной сети будет стимулировать развитие оптоволоконных телекоммуникаций. В правительственных кругах даже назывался срок создания национальной оптоволоконной сети — 2015 год. При решении телекоммуникационных задач предпочтение отдается одномодовому оптоволокну, поскольку оно способно передавать сигнал с большой скоростью на дальние расстояния без существенной потери мощности. Эти характеристики одномодового оптоволоконна способствуют его применению в высокоскоростных и протяженных линиях связи.

В последнее время телекоммуникационные компании рассматривают возможности коммутации абонентов с телефонными станциями с помощью оптоволоконных кабелей. В настоящий момент лишь 5% абонентских линий используют оптоволоконный кабель, что обусловлено его высокой стоимостью. В то время как по техническим параметрам оптоволоконные кабели успешно конкурируют с металлическими, экономическая эффективность их применения очевидна далеко не всегда. Ожидается, что к середине 1990-х годов стоимость традиционного

и оптоволоконного кабеля сравняется, после чего станет возможным подключение абонентов к телефонным станциям через одномодовые и многомодовые оптоволоконные кабели.

Кабельное телевидение (CATV). Кабельное телевидение представляет собой наиболее динамично растущую область реализации оптоволоконных технологий в США. Это вызвано стремлением компаний данной отрасли увеличить пропускную способность своих кабельных сетей, предлагая потребителям качественно новые виды услуг, в том числе и в области телекоммуникаций, что вынуждает эти компании создавать новые оптоволоконные линии. По оценкам Национальной ассоциации кабельного телевидения (National Cable Television Association), начиная с 1988 года, использование оптоволоконных линий компаниями-операторами возросло на 400%, и в 1990-х годах этот рост продолжится в среднем на 25% в год. Ожидается, что в ближайшие 10 лет размер инвестиций отрасли в обновление оборудования и модернизацию порядка 60% существующих кабельных сетей составит около 18 млрд. долл. Как следует из рис. 6.10.4, к 1993 году оптоволоконными кабелями будет оснащено около 65 тыс. км кабельных сетей. В сетях кабельного телевидения используется как одномодовое, так и многомодовое оптоволокно. Некоторые компании, занимающиеся производством оптоволоконного кабеля, создали специальные подразделения, ориентированные на выпуск кабеля, соответствующего техническим требованиям операторов кабельного телевидения.

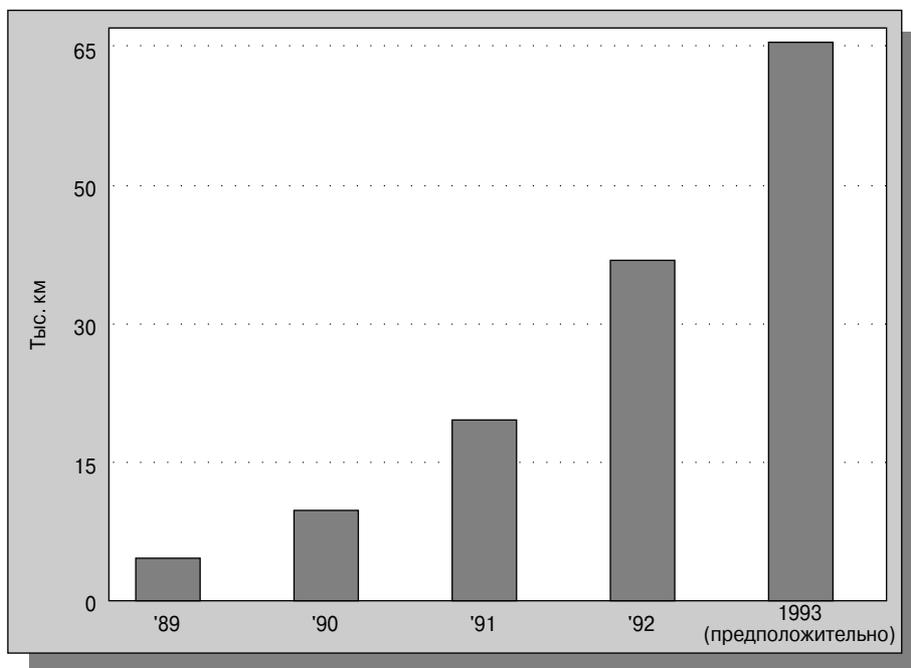


Рис. 6.10.4. Оснащенность линий кабельного телевидения оптоволоконным кабелем

Трансокеанские кабельные коммуникации. В следующие несколько лет ожидается резкий рост пропускной способности международных каналов связи, при условии, что будут реализованы планы 1991–1992 годов по созданию трансокеанской оптоволоконной кабельной сети. Эти планы в 1993–1998 годах предусматривают расширение существующих или прокладку новых оптоволоконных линий связи, соединяющих США с Европой, Азией и Южной Америкой. Ожидается, что эти линии связи, использующие одно- и многомодовое оптоволокно, будут обеспечивать скорость передачи информации до 5 гигабит в секунду. К концу 1990-х годов — сроку окончания проекта, общая сумма инвестиций в него может превысить 12 млрд. долл.

Маркетинговая стратегия и товарная номенклатура

Сбыт продукции *OFC* осуществлялся преимущественно посредством прямых продаж, осуществляемых немногочисленным отделом сбыта и маркетинга, расположенным в штаб-квартире корпорации в Миннеаполисе. *OFC* также проводит рекламные кампании в прессе, занимается рассылкой брошюр с описанием своей продукции и ее технических характеристик потенциальным потребителям, принимает участие в специализированных конференциях и выставках. Ее потребителями являются производители кабельной продукции, закупающие оптоволоконно и изготавливающие оптоволоконные кабели для последующей их продажи промышленным предприятиям, дистрибьюторам и прочим потребителям, таким как правительственные и военные учреждения, колледжи и университеты, операторы кабельного телевидения и компании телекоммуникационной отрасли, радио и телевизионные станции. В 1992 году около 70% объема продаж компании приходилось на трех крупных производителей кабельной продукции, причем у одного из них *OFC* приобрела лицензию на право производства и продажи оптоволоконка.

Стандартное многомодовое оптоволоконно. *OFC* специализируется на производстве многомодового оптоволоконка для систем передачи данных и телекоммуникаций. Этот рынок характеризуется большим числом конкурентов, двоим из которых, своим основным соперником, *OFC* осуществляет платежи за предоставленные ей лицензии. Каждый из этих двух конкурентов располагает гораздо большим, в сравнении с *OFC*, экономическим потенциалом и опытом работы в отрасли. Текущий рыночный успех *OFC* обусловлен действием лицензионных соглашений, ограничивающих конкуренцию, а также ее конкурентными преимуществами: отличным сервисом, высокими характеристиками продукции и приемлемыми ценами.

Производство многомодового оптоволоконка отличается высокой рентабельностью и обеспечивает основную часть прибыли компании. Ассортимент этой продукции насчитывает шесть видов оптоволоконка, каждый из которых имеет свое назначение. Четыре марки оптоволоконка — OFGI-100, OFGI-110, OFGI-120 и OFGI-130, имеют различный диаметр сердцевины и предназначены для использования в телекоммуникационных системах и локальных компьютерных сетях, где требуется высокая скорость передачи данных. Две другие марки — OFSI-200 и OFSI-210, используются при передаче данных на короткие расстояния, в электронной технике и устройствах контроля производственных процессов. Темпы технологического развития оптоволоконной отрасли достаточно высоки, поэтому улучшение технических характеристик многомодового оптоволоконка — явление довольно частое. *OFC* так же, как и другие компании отрасли, предлагает потребителям улучшенные варианты ранее выпускавшихся марок оптоволоконка и диверсифицирует свой ассортимент за счет добавления новых видов продукции. Так, недавно компания разработала технологию напыления металла на концы оптических волокон, что позволяет крепить их к лазерным передатчикам и другим электронным компонентам с помощью пайки. Для поддержания оптимальных темпов технологического развития компания вынуждена расходовать значительные средства на непрекращающийся процесс исследований и разработок.

Высокое качество сыграло не последнюю роль в рыночном успехе многомодового оптоволоконка компании. Контроль технических параметров продукции в процессе производства и ее соответствие требованиям заказчика обеспечиваются специально разработанными программами контроля качества. Перед отгрузкой каждый вид продукции проходит полное тестирование на соответствие техническим требованиям с использованием стандартных отраслевых процедур проверки качества. Повышенное внимание к качеству своей продукции позволило компании заключить договоры на поставку оптоволоконка с тремя ведущими производителями оптоволоконного кабеля.

Оптоволоконно со специальными свойствами. В течение 1992 года *OFC* успешно завершила разработку и представление на специализированные сегменты рынка трех видов продукции. Оптоволоконно марки OFC-SF100 предназначено для использования в условиях радиоактивности на таких объектах, как атомные электростанции, пусковые шахты ракет, военно-морские суда. Герметическое покрытие оптоволоконка марки OFC-SF200 предохраняет волокно от воздействия ветра и влаги, что позволяет использовать его для подводной прокладки или внешней прокладки в условиях сурового климата. Марка OFC-SF300 имеет специальное покрытие

тие, предохраняющее оптоволокно от воздействия высоких температур, характерных при прокладке кабеля в каналах теплотрасс и на пожароопасных объектах. В табл. 6.10.3 приведен ассортимент оптоволоконной продукции, предлагавшийся компанией в 1992 году.

Таблица 6.10.3. Ассортимент продукции компании OFC

<i>Марка</i>	<i>Тип оптоволокна</i>	<i>Сфера применения</i>
OFGI-100	Многомодовый	Телекоммуникации и локальные сети
OFGI-110		
OFGI-120		
OFGI-130		
OFSI-200	Многомодовый	Комплектация электроники, каналы передачи данных, контроль процессов
OFSI-210		
OFC-SF100	Многомодовый	Радиоактивная среда
OFC-SF200		Условия высокой влажности
OFC-300		Высокотемпературная среда

Производство оптоволокна со специальными свойствами открыло дополнительные возможности для *OFC*, поскольку реализация этих видов продукции зачастую не подпадала под условия лицензионных соглашений. Хотя спрос на специализированные марки оптоволокна был невелик, а их разработка и продвижение требовали дополнительных усилий, все же рентабельность их производства оказалась существенно выше в сравнении со стандартными видами оптоволокна. Представители производителей оптоволоконного кабеля и других компаний часто обращались к *OFC* с заказами на оптоволокно со специальными свойствами для использования в агрессивных средах на химических и нефтеперерабатывающих предприятиях, военных объектах, и для комплектации военного и космического оборудования.

В последнее время *OFC* проводила успешные эксперименты по оптоволоконной передаче сигналов в ультрафиолетовом спектре, а также с оптоволокном, изготовленным из фторидного стекла и имевшим большие перспективы в лазерной хирургии и других областях медицины и науки. Однако дальнейшее укрепление позиций на специализированных сегментах рынка оптоволокна требовало от компании продолжения финансирования процесса исследований и разработок на уровне 400 тыс. долл. в год, а также некоторых изменений в ее организационной структуре. Торговый персонал компании оказался не способен провести маркетинговые исследования в отношении перспективных потребителей, определить их требования и, таким образом, полностью завершить цикл процедуры продажи. По мнению Пола Харимена, компании требовались менеджер по продажам, менеджер товарного направления и менеджер по маркетингу. Средняя зарплата опытного менеджера по продажам составляла около 140 тыс. долл. в год, а зарплата менеджера товарного направления — 110 тыс. долл. в год. В помощь последнему также требовались один—два менеджера по маркетингу с зарплатой 75 тыс. долл. в год, в задачи которых входила бы подготовка торгового персонала.

Маркетинговая деятельность компании также требовала пересмотра. В частности, следовало уделить больше внимания оптоволокну со специальными свойствами. Какими бы ни были изменения организационной структуры, торговому персоналу компании было необходимо шире представлять этот ассортимент продукции. Компания рассматривала возможность привлечения штатных торговых агентов в статусе либо ее представителей, либо представителей производителя кабельной продукции. Ранее поступило предложение от компании из Окленда, Калифорния, представлять интересы *OFC* в западном регионе. Эта компания имела в штате четырех торговых представителей, специализировавшихся на продаже оптических и электронных компонентов, чьи комиссионные составляли 10% от объема продаж. Пол Харимен был убежден, что пока не будет найдена оптимальная структура торгового подразделе-

ния и разработана маркетинговая стратегия для отдельных видов продукции, дополнительные инвестиции в процесс исследований и разработок не дадут желаемого результата.

Разработка одномодового оптоволокна. Недавние достижения в области технологии производства одномодового оптоволокна позволили сократить его себестоимость до уровня, сопоставимого с себестоимостью производства многомодового оптоволокна. Передача данных на короткие расстояния могла осуществляться с помощью обоих этих видов. Однако ожидалось, что высокие технические характеристики и высокая скорость передачи данных одномодового оптоволокна будут способствовать его применению в сетях кабельного телевидения и телефонных магистралях нового поколения. И хотя ожидалось, что переход на одномодовое волокно будет постепенным, данный фактор имел большое значение, поскольку именно эти отрасли были основными потребителями оптоволоконного кабеля.

В течение 1992 года к *OFC* обращались представители производителей кабельной продукции с предложениями о поставках одномодового оптоволокна. Эти предложения *OFC* отклонила, поскольку не располагала полностью готовым к продаже одномодовым оптоволоконным. Менеджеры компании считали, что при выходе на данный рынок следует предложить, по крайней мере, два вида одномодового оптоволокна, разработка которых потребует не менее года, а расходы на исследования и разработки составят 2,5 млн. долл. Кроме того, понадобится закупить новое оборудование для выпуска оптоволокна малого диаметра для некоторых специализированных рынков. На монтаж и соответствующую наладку оборудования, призванную обеспечить приемлемое качество оптоволокна, потребуется не менее года. Общая сумма капитальных инвестиций, необходимых для выхода на этот рынок, оценивалась в 4 млн. долл. (без учета инвестиций в процесс исследований и разработок).

Для продвижения на рынок одномодового оптоволокна могла бы использоваться та же маркетинговая стратегия и привлекаться тот же торговый персонал, что и для многомодового оптоволокна. Одномодовое волокно можно непосредственно предлагать производителям кабельной продукции с помощью имеющегося торгового персонала. Ожидалось, однако, что данный рынок будет отличаться высокой конкуренцией, поскольку один из лицензиаров *OFC* имел крупное дочернее предприятие, занимавшееся производством одномодового оптоволокна для систем телефонной связи и удерживавшее лидирующие позиции на этом рынке. Высшее руководство полагало, что *OFC* может выступить в качестве второстепенного участника данного рынка, достигнув со временем значительного объема продаж одномодового оптоволокна при невысоком показателе прибыли.

Вертикальная интеграция. В течение последних нескольких лет высшее руководство компании неоднократно рассматривало возможность организации выпуска оптоволоконного кабеля из собственного оптоволокна. Двое из четырех учредителей компании обладали опытом работы в данной отрасли и были убеждены, что *OFC* имеет все шансы на удачную вертикальную интеграцию. Они упорно доказывали, что поскольку большая доля продаж *OFC* приходится на трех производителей кабеля, то производство и поставки оптоволоконного кабеля дистрибьюторам и производителям компьютерной техники позволят увеличить совокупный объем продаж оптоволокна. Они также отмечали, что недавно пересмотренное лицензионное соглашение позволяло не только производить оптоволокно, но и изготавливать на его основе кабельную продукцию. Подобная вертикальная интеграция способствовала бы увеличению потребительской ценности выпускаемой компанией продукции, позволяя также увеличить прибыль. Руководство *OFC* рассматривало два варианта возможной стратегии.

Один из вариантов предполагал выход на рынок оптоволоконного кабеля с самостоятельно разработанным ассортиментом кабельной продукции. Реализация этой задачи предусматривала расширение отдела исследований и разработок, что, по оценкам руководства, привело бы к росту расходов на исследования и разработки до 500 тыс. долл. ежегодно в связи с привлечением дополнительного персонала и закупкой необходимого оборудования. Изначально *OFC* планировала сосредоточиться на производстве кабелей из собственного оптоволокна со специальными свойствами. Преимущество этой стратегии заключалось в отсутствии необходимости лицензи-

онных отчислений за производство кабеля из оптоволокна со специальными свойствами, а также защите от конкуренции посредством имевшихся у компании патентов на разработки. Предполагалось, что разработка и тестирование новой продукции займут около двух лет. В случае успешного завершения исследовательского этапа работ, компании пришлось бы закупить новое оборудование для серийного производства оптоволоконного кабеля, что в целом потребовало бы 5 млн. долл. На первоначальном этапе сбыт оптоволоконного кабеля мог бы осуществляться силами имевшегося торгового персонала производителям компьютерной техники, компаниям оборонной отрасли и дистрибьюторам оптоволоконной кабельной продукции. Впоследствии, по мере роста объема производства, можно было привлекать дополнительный торговый персонал.

Второй вариант стратегии вертикальной интеграции предусматривал приобретение компании, занимающейся производством кабельной продукции. Руководство считало, что покупка подобной компании позволит *OFC* быстро выйти на рынок кабельной продукции, получив при этом необходимые производственные мощности и маркетинговую базу. Быстрое расширение кабельной отрасли в последние годы и неблагоприятная экономическая ситуация вызвали перепроизводство кабельной продукции. В результате этого некоторые весьма перспективные компании отрасли приступили к поискам инвесторов, стремясь избежать банкротства или ликвидации. Одни управляющие отдавали предпочтение именно этому способу как возможности достичь быстрого роста, поскольку он позволял приобрести компанию, занимающуюся производством как одномодового, так и многомодового кабеля, что позволило бы *OFC* осуществить комплексную вертикальную интеграцию. Другие управляющие возражали против этого варианта, поскольку он вынуждал *OFC* конкурировать с собственными потребителями — производителями кабельной продукции.

В случае одобрения второго варианта, поиски подходящих кандидатов на поглощение, затем необходимых средств, переговоры и интеграция производственных процессов потребовали бы около 18 месяцев. Отраслевые эксперты оценивали стоимость подобного приобретения в диапазоне от 10 до 15 млн. долл. Безусловно, вследствие улучшения экономической ситуации и восстановления баланса спроса и предложения на кабельную продукцию цена подходящего кандидата могла возрасти.

Разработка корпоративной маркетинговой стратегии

Рассматривая возможные варианты корпоративной маркетинговой стратегии, Эдвард Портер и Пол Харимен учитывали необходимость защиты нынешней весьма завидной рыночной позиции компании. Своим рыночным успехом, давшим ей нелегко, компания была обязана, прежде всего, преданности своих сотрудников и тщательно планировавшимся и последовательно реализовывавшимся стратегическим решениям. Безусловно, истечение срока действия основных патентов в области оптоволоконных технологий в недалеком будущем представляло серьезную угрозу. Это означало весьма вероятное появление в отрасли новых конкурентов, предлагающих аналогичную продукцию и конкурирующих за тех же потребителей. Оба руководителя хотели бы найти оптимальные пути продолжения политики дифференциации продукции своей компании и сохранения имеющегося конкурентного преимущества.

Поддержание стабильных темпов роста также являлось одной из приоритетных задач. Однако выбор оптимальных рыночных возможностей был несколько затруднен недавним вмешательством в отрасль государственных органов. В 1992 году Федеральная комиссия связи (FCC) разрешила операторам кабельного телевидения предоставлять услуги в области телекоммуникаций, что стало поворотным пунктом развития отрасли. Это решение ознаменовало начало конкуренции операторов кабельного телевидения с телефонными компаниями. Целью этого решения было стимулировать операторов кабельного телевидения к реконструкции и обновлению своих кабельных сетей с использованием оптоволоконных технологий, что позволило бы им предлагать потребителям телекоммуникационные услуги. Со своей стороны, телефонные компании начали поглощать операторов кабельного телевидения, чтобы самим предоставлять их услуги и, таким образом, сохранить и упрочить свои рыночные позиции.

Большинство отраслевых экспертов, включая и самого Харимена, полагали, что по прошествии нескольких лет, когда закончится период поглощений, слияний и созданий стратегических альянсов, компании этих двух отраслей будут мало чем отличаться друг от друга.

Портер и Харимен были твердо убеждены, что, помимо сохранения существующего направления деятельности, их компании следует тщательно изучить новые рыночные возможности, которые бы позволили ей как сохранить высокие показатели объема продаж и прибыли, так и избежать неоправданно высокого риска. Поскольку ресурсы компании были ограничены, выбор оптимальной маркетинговой стратегии был вопросом сохранения ее завидной рыночной позиции. Портер не допускал и мысли о возможности выбора неадекватной маркетинговой стратегии.

Ситуация для анализа 6.11.

Murphy Brewery Ireland, Limited*

Развернув номер *Financial Times* за 13 мая, Патрик Конвей (Patrick Conway), директор по маркетингу компании *Murphy*, обратил внимание на следующий заголовок: “Планируется слияние *Guinness* и *Grand Met*”, и попытался оценить важность этого сообщения для своей компании. *Guinness* являлась наиболее опасным конкурентом *Murphy*, причем не только в Ирландии, но и на мировом рынке. Поскольку плановое совещание было уже назначено, Конвей решил подробно изучить статью и обсудить ее позднее со своими коллегами. В статье говорилось, что слияние двух из четырех крупнейших производителей пива (другие два — канадская компания *Seagrams* и британская *Allied Domecq*), оценивающееся в 22,3 млрд. фунтов, обещает быть весьма перспективным. Статья сообщала, что обе компании удачно дополняют друг друга как по географическому охвату рынков, так и по ассортименту предлагаемой продукции. Ожидалось, что новая компания, получившая название *GMG*, по своим размерам достигнет уровня таких транснациональных гигантов, как *Unilever*, *Procter & Gamble* и *Phillip Morris*¹.

На совещании, начавшемся в 11 утра, Патрик обратил внимание своих коллег на предполагаемое слияние. В компании полным ходом шла разработка стратегического маркетингового плана на 1998 год, и эта новость могла внести в него существенные коррективы. Патрик полагал, что следует обратить особое внимание на положение компании на мировом рынке. Он поручил Дейвиду Форду (David Ford), менеджеру по зарубежным операциям, провести анализ рыночной позиции *Murphy* на рынках Великобритании и европейских стран. Тот пообещал связаться с Майклом Фоули (Michael Foley) из компании *Heineken* — американского дистрибьютора продукции *Murphy*, и попросить его сообщить данные по объему продаж компании в США, а также поручить Дену Лихай (Dan Leahy) провести анализ рыночной позиции компании в Ирландии. Предполагалось, что эти отчеты будут готовы через неделю.

Сам Патрик решил освежить в памяти историю своей компании, тем более что работал он здесь всего несколько лет. Кроме того, он хотел как можно больше узнать о предстоящем слиянии, для чего позвонил в отдел внешних связей и распорядился представить ему исчерпывающую подборку статей, посвященных данной тематике. Патрик пытался оценить влияние этого события на результаты деятельности его компании в будущем.

В 1997 году *Murphy* стала по праву именоваться международной компанией, поддерживавшей уникальный имидж своей торговой марки в Ирландии. Название “*Murphy*” — это самая распространенная в Ирландии фамилия, что во всем мире воспринимается как нечто ирландское. На рис. 6.11.1 хорошо видно, что в 1996 году около 85% совокупного объема продаж приходилось на экспорт. Численность работников компании составляла 385 чел. Конвей отыскал очерк, подготовленный пару лет назад и посвященный истории компании *Murphy*.

* Данная ситуация для анализа подготовлена профессором маркетинга Патриком Мерфи (Patrick E. Murphy) из университета Нотр-Дам, Индиана, ранее преподававшим в колледже Корка, Ирландия, и Доном О’Салливаном (Don O’Sullivan), преподавателем маркетинга кафедры менеджмента и маркетинга в колледже Корка. Ситуация служит, скорее, наглядным примером и преследует цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Авторы выражают благодарность Патрику Конвею (Patrick Conway), Дейвиду Форду (David Ford) и Дену Лихай (Dan Leahy) из компании Murphy Brewery Ireland, а также Майклу Фоули (Michael Foley) из компании Heineken (США) за помощь в написании данной ситуации.

¹ John Willman, Ross Tieman, “Grand Met, Guinness to Merge”, *Financial Times*, May 13, 1997, p. 1.

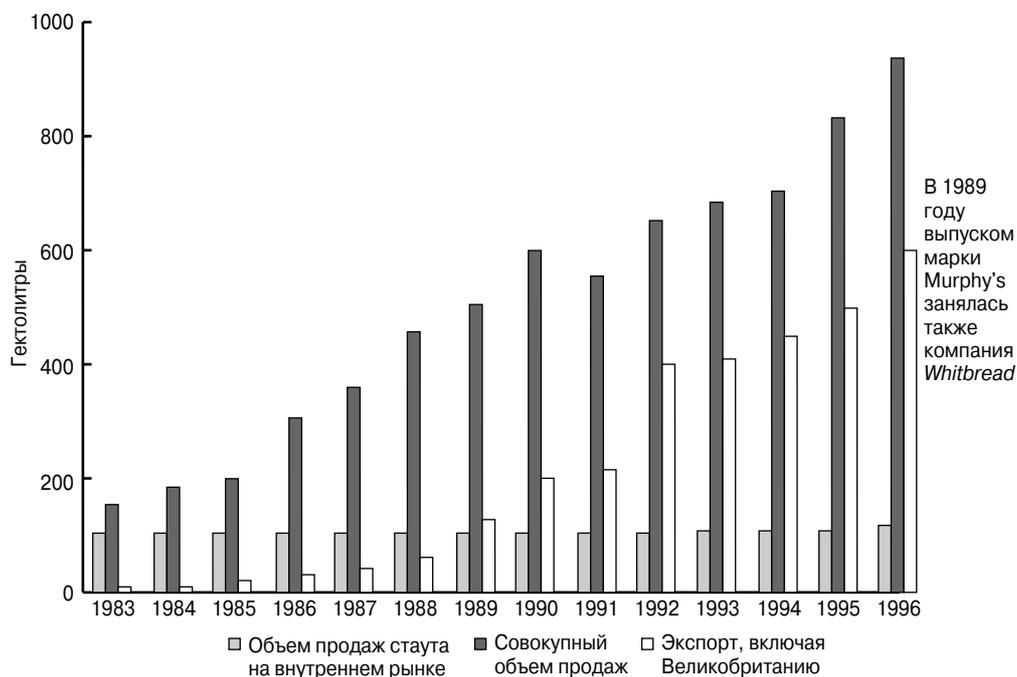


Рис. 6.11.1. Совокупный объем продаж компании и его структура

История компании

Компания *James J. Murphy and Company Limited* была основана в 1856 году в ирландском городе Корк четырьмя братьями Мерфи — Джеймсом, Уильямом, Джеромом и Френсисом. В 1890 году пресса о них сообщала следующее: “Эти джентльмены вложили всю свою энергию и предприимчивость в развитие дела, репутация которого сегодня известна далеко за пределами южной Ирландии, где их продукция — стаут и портер, давно пользуется широкой популярностью и продается в больших количествах”².

Джеймс Мерфи унаследовал семейную склонность к предпринимательству. Его дед, которого также звали Джеймс, в 1825 году вместе со своими братьями основал винокуренный завод *James Murphy and Company* в Мидлтоне, графство Корк (в 15 милях западнее Корка). Братья Мерфи были преуспевающими судовладельцами и импортерами чая, заработав значительный капитал еще до основания винокуренного завода. Завод быстро рос, и в 1867 году, объединившись еще с четырьмя винокуренными заводами, был преобразован в компанию *Cork Distilleries Company Ltd.* В течение следующего столетия эта компания достигла большого успеха и в 1966 году, объединившись с компаниями *Dublin distillery, John Jameson and Son, John Power and Son*, стала именоваться *Irish Distillers Limited*.

Пивоварня *Murphy* расположена в районе Корка — Ледуэле, получившем свое название в честь расположенного здесь знаменитого источника. Этому источнику, названному в честь Девы Марии, приписываются чудодейственные свойства. Даже в наши дни пилигримы совершают в мае ежегодное паломничество к нему. В XIX веке пивоварня в Ледуэле считалась одной из крупнейших в Корке и даже упоминалась в издании “Крупнейшие пивоварни Великобритании и Ирландии” за 1890 год, в котором, в частности, отмечалось, что стаут компании *Murphy* является основным конкурентом пива *Guinness* на юге Ирландии³.

² *Murphy Brewery Limited: A profile, n. d.*

³ *По материалам компании.*

Первоначально пивоварня *Murphy* варила портер, но затем полностью переключилась на стаут. *Стаут* — это сорт крепкого пива (во врезке 6.11.1 приводится подробное описание стаута). Компания занималась исключительно производством стаута вплоть до 1965 года. За время своего существования *Murphy* приобрела в собственность множество марок алкогольных напитков и создала развитой бизнес по разливу и оптовой торговле крепкими и слабыми алкогольными напитками.

Хотя еще в начале XX века компания наладила сбыт своей продукции в Лондоне, Манчестере, Южном Уэльсе и других частях Англии, в 1960-х годах она столкнулась с определенными финансовыми трудностями. В начале 1970-х годов персонал *Murphy's Brewery Cork*, насчитывавший к тому времени 200 человек, испытывал серьезное беспокойство по поводу перспектив своей дальнейшей работы. В это время английский компаньон *Murphy* — *Watney and Mann*, хотел расторгнуть соглашение о партнерстве. Полковник Джон Мерфи, занимавший пост председателя совета директоров, заявил, что компания способна самостоятельно справиться с возникшими финансовыми затруднениями и рассчитаться по своим обязательствам. К этому времени история компании насчитывала уже более 100 лет и изобиловала примерами преодоления подобных трудностей.

В феврале 1975 года *Murphy* обратилась к компании *Heineken N.V.* (основанной Гарардом Адрианом Хайнекемом (Garard Adrian Heineken) в Амстердаме в том же году, когда братья Мерфи открыли свою пивоварню в Ирландии) с предложением о представлении ее продукции на ирландском рынке. *Heineken* изучила возможности, предлагаемые ирландским рынком, и, найдя их достаточно привлекательными, согласилась на подписание лицензионного соглашения. Сбытовая компания *Heineken Ireland Limited* была учреждена как подразделение *Heineken* в Ирландии. На местном рынке *Heineken* была хорошо известна как производитель легких сортов пива, что удачно дополняло номенклатуру напитков, предлагаемых компанией *Murphy*.

ВРЕЗКА 6.11.1.

Стаут и особенности его предложения

Стаут — это темное пиво с густой бежевой пеной. Темный цвет обусловлен использованием при его производстве обжаренного подобно кофейным зернам солода. Густая белая пена образуется в процессе разлива в результате выделения пузырьков азота и углекислоты. Углекислый газ подается в емкость с пивом для создания в ней избыточного давления, позволяя таким образом наливать напиток. Густая бежевая пена объясняется присутствием в напитке азота.

Долгое время термин “стаут” использовался для обозначения сортов крепкого пива или эля. Крепость характеризует содержание алкоголя в напитке, его специфический вкус или оба эти свойства. Традиционный стаут содержит от 4% до 5% алкоголя. Термин “стаут” из прилагательного (применявшегося по отношению к пиву) постепенно превратился в существительное. Основным компонентом стаута является ячмень, большей частью состоящий из крахмала. В процессе переработки ячменя получают солод — способную к брожению сахаристую массу. Необычно темный цвет стаута обусловлен более продолжительной процедурой обжарки солода, в процессе которой солод становится в 500 раз темнее обычного. Именно это придает стауту его уникальный цвет и вкус.

Полученное в результате обжарки солода сахаристое вещество называется суслом. В сусло добавляется хмель, и эта смесь кипятится до образования жидкости. В процессе кипячения в течение одного–двух часов хмель выделяет масла и смолы, придающие напитку характерные горечь и аромат. Проведенный Европейской пивоваренной конвенцией (European Brewery Convention) сравнительный анализ горечи стаута различных компаний показал, что продукция *Guinness* имеет 45–48 единиц горечи, продукция *Beamish* — 40 единиц, продукция *Murphy* — от 36 до 38 единиц.

Стаут является традиционным ирландским напитком, нигде более не получившим такого распространения. Зачастую популярность паба определяется тем, может ли он предложить своим посетителям хорошую порцию доброго стаута. Разлив стаута в пабе представляет собой не просто процедуру, но традицию, освященную временем. Считается, что точное соблюдение этой процедуры оказывает существенное влияние на вкус стаута. Разлив производится

в два этапа. Сначала емкость (пинта, 0,57 л) наполняется на три четверти и напиток дают отстояться, так, чтобы бежевая пена отделилась от темной массы жидкости. Затем пинту осторожно доливают слабым напором до тех пор, пока пена не поднимется над краями. Вся эта процедура занимает минуту—две, что затягивает процесс разлива. Примечательно, что в других странах стаут разливается подобно всем остальным напиткам — за один заход.

Популярность стаута связана с прохладным климатом Ирландии и скандинавских стран, что свидетельствует о “зимнем” характере этого напитка. Фразы наподобие “хорошо пьется долгими зимними вечерами” или “особый сорт пива, который варят только зимой” стали расхожими в рекламных обращениях производителей стаута во всем мире. Считается, что стаут следует пить неторопливо, небольшими глотками. В настоящее время в Ирландии, как и в других странах, стаут потребляется на протяжении всего года.

Возвращаясь к определениям, следует подчеркнуть, что стаут — это крепкий напиток. Поэтому *Murphy*, как и *Guinness*, в своих рекламных и маркетинговых стратегиях широко использует ассоциации с крепостью и силой. В конце XIX — начале XX века *Murphy* долгие годы использовала рекламный плакат, изображавший циркового силача, поднимающего лошадь, на фоне надписи: “Стаут *Murphy* придает сил”. Рекламные плакаты *Guinness*, встречавшиеся повсюду в Ирландии, демонстрировали примеры сверхчеловеческой силы, сопровождавшиеся подписью: “*Guinness* — это сила”.

Источник. Подготовлено по материалам издания Brendan O’Brien, *The Stout Book* (Dublin: Anna Livia Press, 1990).

Вначале новая политика ширококомасштабной конкуренции *Murphy* с ведущими торговыми марками (т.е. *Guinness*, *Beamish* и *Crawford*) себя оправдывала, однако тяжелая экономическая ситуация сильно ударила по компании, и в 1982 году она заявила о своем банкротстве. Численность работников компании в это время составляла 235 человек. 14 июля 1982 года газета *Cork Examiner* сообщила о намерении голландской пивоваренной компании *Heineken* вложить в обанкротившуюся *Murphy* 1,6 млн. фунтов.

В 1983 году *Heineken International* выкупила активы *James J. Murphy and Company Limited*. Таким образом, *Murphy Brewery Ireland Limited* стала дочерним предприятием *Heineken International*. Это поглощение позволило сохранить как давние и чтимые традиции пивоварения в Корке, так и широко известную торговую марку. Начиная с этого времени, *Murphy Brewery Ireland Limited* продолжает производство и сбыт ирландского стаута *Murphy’s* и пива *Heineken*. Включение ирландского стаута *Murphy’s* в перечень торговых марок *Heineken* означало, что отныне эта марка стала доступной для любителей пива во всем мире.

Таблица 6.11.1. Крупнейшие мировые производители пива, 1994 год

Компания	Штаб-квартира	Объем производства*	Доля мирового рынка пива, %	Доля экспорта в объеме продаж, %
<i>Anheuser-Busch</i>	США	105,1	9,0	6
<i>Heineken</i>	Нидерланды	59,6	4,8	89
<i>Miller</i>	США	50,1	3,9	5
<i>Kirin</i>	Япония	35,1	2,7	5
<i>Foster’s</i>	Австралия	34,7	2,7	73
<i>Carlsberg</i>	Дания	30,4	2,3	82
<i>Danone Group</i>	Франция	27,7	2,4	65
<i>Guinness</i>	Великобритания	24,2	2,1	84

* В гектолитрах (1 гектолитр = 1000 литров).

Источник. Havis Dawson, “Brand Brewing”, *Beverage World*, October 1995, p. 52.

Эра Heineken

Heineken International, второй по величине производитель пива в мире (см. табл. 6.11.1), по своему статусу является частной компанией. Ее основные марки — легкое пиво Heineken lager, удерживающее первое место в мире по объему продаж на экспорт, и Amstel, производимое по лицензии также другими предприятиями. Эти марки пива выпускаются более чем на 100 предприятиях, а их продажа осуществляется в 170 странах мира на всех континентах. В Китае, Испании, США и любой другой стране мира пиво марки Heineken продается в одинаковых зеленых бутылках по одной и той же цене. Heineken — первая марка пива, импортированная в США после отмены сухого закона в 1933 году. В настоящий момент ее позиции на американском рынке наиболее сильны.

За время своего пребывания в составе империи *Heineken* компания *Murphy* сменила четверых управляющих. В настоящий момент эту должность занимал голландец Мариен Какабик (Marien Kakabeeke). Он был назначен на пост управляющего в августе 1983 года. О важности *Murphy* для материнской компании свидетельствовала постройка нового современного офиса на территории предприятия. В 1982 году *Murphy* первой из всех европейских пивоваренных компаний получила сертификат ISO 9002.

Торговые марки Murphy

В настоящее время ирландский стаут Murphy's (Murphy's Irish Stout) продается в 63 странах, тогда как в 1992 году он был представлен лишь в 20 странах. В течение 1996 года экспорт этой марки вырос почти на 200%. К числу ее растущих рынков относятся США, где рост объема продаж составил 163%, а также Германия, Франция, Испания, Италия и Нидерланды, где объем продаж возрос на 82%. В последние десять лет объем производства этой марки увеличился на 700%, в основном благодаря экспорту, поскольку объем продаж в самой Ирландии увеличился всего на 10% (см. рис. 6.11.1).

Этот рост привел к увеличению товарооборота стаута со 125 млн. ирландских фунтов до 140 млн. В настоящее время объем его производства составляет около 950 тыс. гектолитров.

За всю свою 135-летнюю историю стаут Murphy's продавался исключительно в разлив во множестве ирландских пабов. Новый вид упаковки (жестяная банка) был предложен в октябре 1992 года. При этом в днище банки встраивалась капсула с углекислотой, высвобождавшая свое содержимое после открытия банки, что приводило к образованию знаменитой густой пены и придавало напитку “разливной” вкус. Положительная оценка этого новшества потребителями выразилась в росте объема его продаж. В Европе стаут продается в банках кремового цвета емкостью 330 мл, а в США — в баках емкостью 14,9 унций (440,6 мл). Отличительной особенностью европейской упаковки является надпись на банке на четырех языках — “Предварительно охладить, по крайней мере, в течение двух часов. Налить в стакан одним плавным движением”.

В 1995 году был предложен новый вид упаковки для стаута. Теперь в США и странах Европы стаут продается в бутылках темного стекла емкостью 500 мл (16,9 унций), в которых реализована та же технология с капсулой⁴. Такая упаковка рассматривается в качестве существенной отличительной особенности товара. Лицевая этикетка бутылки одинакова для США и европейских стран, а на задней этикетке перечислены преимущества реализованной в упаковке технологии с капсулой, при этом на этикетке для американского рынка размещены различные предупреждения.

В 1995 году появилась новая марка — Murphy's Irish Amber, традиционный ирландский эль, представленный во Франции и Германии как ирландское красное пиво Murphy's. Эта марка производится в Корке, однако не поставляется на национальный рынок Ирландии. В США Murphy's Irish Amber была представлена в сентябре 1996 года и предлагалась как в разлив, так и в янтарного цвета бутылках емкостью 12 унций (360 мл). О высоком качестве предлагаемого

⁴ В бутылке капсула с углекислотой попросту плавает в пиве, разрушаясь при откупоривании бутылки в результате перепада давления. Прим. ред.

товара должно было свидетельствовать золотое тиснение на голубой с красным этикетке. Движимая необходимостью расширения ассортимента производимой продукции, компания рассчитывала, что предложение марки красного пива, спрос на которое возрастал, окажется весьма удачным. На сегодняшний день рыночный успех *Murphy's Irish Amber* превзошел все ожидания.

Murphy также предлагала на ирландском рынке слабоалкогольное пиво *Buckler* из ассортимента *Heineken*. Содержание алкоголя в нем составляло всего 0,5%, а его калорийность была вдвое меньше обычного. Эта марка пива предлагалась в бутылке емкостью 330 мл, в барах, магазинах и супермаркетах.

Конкуренция

Неделю спустя, вернувшись из деловой поездки на континент, Патрик Конвей обнаружил на своем рабочем столе подборку статей, посвященную слиянию *Guinness* и *Grand Met*. Прежде чем углубиться в их изучение, Патрик попытался вспомнить все, что ему было известно о продукции *Guinness* в Ирландии и за ее пределами. Стаут *Guinness* — компании, основанной еще раньше, чем *Murphy*, лидировал в своем рыночном сегменте. Компания была учреждена в 1759 году в Дублине Артуром Гиннесом (*Arthur Guinness*) и в настоящее время занимала восьмое место в мире, удерживая около 2% мирового рынка пива. *Heineken*, материнская компания *Murphy*, занимала второе место в мире (см. табл. 6.11.1).

Пиво *Guinness* производится в 50 странах, а его реализация осуществляется более чем в 130 странах⁵. *Guinness* лидирует в сегменте стаута, обеспечивая 70–90% его совокупного объема продаж практически на всех рынках. *Murphy*, как и другие производители пива, пристально следит за всеми рыночными действиями *Guinness*. Продукция *Guinness* — своеобразный эталон, с которым сравниваются все остальные марки стаута, выпускаемые другими компаниями. Маркетинговая стратегия компании хорошо зарекомендовала себя: в Великобритании стаут *Guinness* позиционировался как “наилучший”, в Ирландии как “традиционный”, а в Африке как “символ мужества”. Специализированные мини-пивоварни, созданные в США, преследовали цель “воспитать в стране новое поколение ценителей настоящего пива”. *Guinness* планировала дальнейшее увеличение своей рыночной доли и объема производства в континентальной Европе, США и Азии.

Guinness весьма преуспела в укреплении имиджа своего стаута в мире. Она прославилась своими нестандартными рекламными кампаниями в Ирландии, а также разнообразием и оригинальностью своих маркетинговых мероприятий. Одной из таких акций было провозглашение участниками национальной сборной Ирландии пива *Guinness* официальным пивом Чемпионата мира по футболу 1994 года, что позволило значительно увеличить объем продаж стаута *Guinness* в США во время проведения игр мирового первенства. Другая проводившаяся в течение нескольких лет в США акция была адресована 40 млн. американцев, имеющим ирландские корни, проходила под лозунгом “Выиграй собственный паб в Ирландии!” Еще одна маркетинговая программа, предполагавшая экспорт концепции ирландского паба в разные страны, способствовала укреплению позиций компании за рубежом и в 1996 году позволила повысить экспорт стаута на 10%. Реализация этой программы началась в 1992 году, и к настоящему времени в 36 странах уже открыто 1250 “ирландских” пабов. К 1997 году ожидается открытие еще 400 пабов⁶.

Итак, Патрик приступил к изучению подборки статей, посвященных предстоящему слиянию *Grand Met* и *Guinness*. Среди причин предстоящего слияния указывалась та, что, объединившись, компаниям легче будет привлекать новых клиентов в США и Европе, нежели действуя порознь, особенно учитывая снижение потребления алкогольных напитков, старение населения этих регионов и рост популярности идей здорового образа жизни. Новая компания (*GMG*) обещала стать серьезным конкурентом на рынке крепких алкогольных напитков и пива. Обе компании имели удачно дополняющий друг друга ассортимент, который после их

⁵ По данным компании.

⁶ *Barry O'Keefe, “Black Stuff Underpins Profit Raise at Guinness”, Irish Times, March 21, 1997.*

объединения планировалось разделить на четыре основных направления (см. табл. 6.11.2). Компания *Guinness* при этом занималась бы выпуском стаута, легкого пива Harp, красного пива Kilkenny, испанского пива Cruzcampo и пива Red Stripe.

Журнал *Economist* отмечал, что, даже будучи седьмой по счету крупнейшей компанией в мире, *GMG* столкнется с определенными трудностями, одна из которых будет заключаться в недостаточном внимании к каждой выпускаемой марке, притом, что каждая из марок компании имеет широкую известность. За время своего существования *Grand Met* с переменным успехом пыталась конкурировать на разных сегментах этого рынка. В противоположность ей, *Guinness* за свою более продолжительную историю занималась преимущественно пивоварением, а поползновения в сегменты крепких алкогольных напитков давались компании весьма болезненно. Статья *Economist* вдохновила мистера Конвея, а ее заключительные выводы совпали с его собственной точкой зрения: “В самое ближайшее время *GMG* должна продемонстрировать возможность глубокой интеграции столь разноплановых компонентов в нечто по-настоящему эффективное. В противном случае компания столкнется с нарастающими центробежными тенденциями”⁷.

Таблица 6.11.2. Торговые марки GMG

Подразделение	Объем продаж, млн. фунтов	Прибыль до налогообложения, млн. фунтов
<i>Guinness Brewing Worldwide</i> : Guinness Stout, Harp, Cruzcampo (испанское пиво), Red Stripe	2,262	283
<i>United Distillers & Vintners</i> (Торговые марки <i>Guinness</i>) Dewar's, Gordon's Gin, Bell's, Moot Hennessey, Johnnie Walker, Black and White, Asbach	2,468	791
(Торговые марки <i>Grand Met</i>) Smirnoff, Stolichnaya, J&B (виски), Gilbey's Gin, Jose Cuervo, Grand Marnier, Bailey's, Malibu, Absolut	3,558	502
<i>Pillsbury</i> Pillsbury, Green Giant, Old El Paso, Haagen-Dazs	3,770	447
<i>Burger King</i>	859	167

Источник. “GMG Brands: What the Two Sides Will Contribute”, *Financial Times*, May 13, 1997, p. 27.

Патрик помнил, что *Guinness* — не единственный конкурент *Murphy*. Таковым, например, являлась компания *Beamish & Crawford*, основанная в 1792 году и также расположенная в Корке, чей персонал в настоящее время насчитывал около 200 человек. В 1987 году эта компания вошла в состав *Foster's Brewing Group*. Продукция компании включала такие марки пива, как *Beamish* (стаут), *Foster's* (легкое пиво), *Carling Black Label* (легкое пиво).

Стаут *Beamish* предлагался в большинстве пабов на юге Ирландии. Позиционирование стаута основывалось на его ирландском происхождении, традициях этой марки и утверждении, что это единственная марка стаута, производимая исключительно в Ирландии. В последние три года *Beamish* поставлялся в Европу (главным образом в Италию и Испанию) и Северную Америку (Канаду и США). На этих рынках дистрибьютором выступала *Foster's Brewing Group*.

Рынок Ирландии

Ден Лихай предоставил Патрику приведенный во врезке 6.11.2 отчет о рыночной позиции *Murphy* на ирландском рынке. Много внимания в этом отчете уделялось проблеме развития сети пабов в Ирландии и конкурентной борьбе в отрасли.

⁷ “Master of the Bar”, *Economist*, May 17, 1997, p. 73.

ВРЕЗКА 6.11.2.

Отчет о рыночной позиции Murphy на ирландском рынке

Поскольку население Ирландии насчитывает всего лишь около 4 млн. чел., по международным стандартам ирландский рынок считается небольшим. Тем не менее, стаут на данном рынке удерживает порядка 50% совокупного объема продаж пива. Притом, что население Ирландии — одно из самых молодых среди развитых стран Европы, а экономика страны быстро развивается, ирландский рынок привлекает внимание всех производителей стаута. Кроме того, все три основных конкурента — *Murphy*, *Guinness* и *Beamish* — используют в стратегии позиционирования своей продукции ее ирландское происхождение. Таким образом, присутствие на ирландском рынке рассматривается как одно из основных свидетельств аутентичности продукции в стратегии позиционирования.

На протяжении долгого времени пабы играли важную социальную роль в жизни ирландцев, в особенности в сельской местности. Ирландские пабы — это, как правило, частные предприятия, обслуживаемые непосредственно владельцами, которые закупают пиво у различных поставщиков. Подобная практика отличается от ситуации в большинстве других стран, где пабы создаются самими пивоваренными компаниями или управляются их представителями. Так, в Дании 52% пивных заведений принадлежит компании *Heineken*. Отчасти благодаря этому, ирландцам свойственна стойкая приверженность к определенным маркам пива. Кроме того, производители пива вынуждены предпринимать более активные усилия по продвижению своих торговых марок на ирландском рынке.

Образ ирландского паба положительно воспринимается во многих уголках мира, поскольку тот считается местом семейного отдыха, где устраиваются музыкальные вечеринки. Такое позитивное восприятие способствовало широкому распространению пабов в ирландском стиле, особенно в последние десять лет. Эта тенденция активно использовалась компанией *Guinness*, а позднее и *Murphy*, для увеличения сбыта своей продукции.

На ирландском рынке доминирует компания *Guinness*, рыночная доля которой составляет 89%. Компании *Murphy* и *Beamish* делят оставшуюся часть рынка примерно поровну. Доминирующую позицию компании *Guinness* отражает тот факт, что зачастую стаут обозначается словом “Guinness”. Во многих регионах страны его заказывают в пабах, не называя марки, просто как “пинту”. Около 1 млн. пинт *Guinness* ежедневно продается в Великобритании и 10 млн. пинт — во всем мире.

Ирландское отделение компании *Guinness* успешно завершило 1996 год, достигнув объема продаж стаута в 764 млн. пинт, что на 8% больше, чем в предыдущем году⁸. В прошлом году *Guinness* приступила к реализации широкомасштабной рекламной кампании “Большая пинта” стоимостью 12 млн. фунтов, активно используя рекламу на наружных рекламных щитах, что должно было подчеркнуть мощь и популярность ее торговой марки.

В Ирландии стаут компании *Beamish* позиционируется как напиток, оптимальный по соотношению цены и качества. Эта марка (*Irish Stout*) предлагается на 20 пенсов (или 10%) дешевле, чем продукция конкурентов. В гонке за второе место на ирландском рынке *Beamish* незначительно опережает *Murphy*. Как и в случае *Murphy*, основным рынком сбыта продукции *Beamish* является район Корка, где на нее приходится каждая четвертая проданная пинта стаута. В целом же по Ирландии на *Beamish* приходится каждая 14 проданная пинта стаута.

В сегменте легкого пива ирландского рынка доминирует *Heineken*, удерживая на нем около 40%, в то время как на долю *Budweiser* и *Carlsberg* (дистрибьютором которых является *Guinness*) приходится по 20%. Пиво *Harp*, некогда удерживавшее фантастическую долю рынка, равную 80%, сейчас ограничивается лишь 8%.

Цена стаута *Murphy* примерно соответствует цене *Guinness* во всех регионах страны. Средняя цена одной пинты стаута составляет около двух ирландских фунтов.

⁸ Barry O'Keefe, “Black Stuff” Underpins Profit Raise at Guinness”, Irish Times, March 21, 1996.

Стремясь увеличить спрос в тех регионах, где стаут компании не пользуется особой популярностью, *Murphy* предложила его в новой упаковке вместимостью 3/5 кега (кег — емкость, равная 50 литрам), что было призвано гарантировать высокое качество напитка.

Murphy стремилась увеличить свою долю рынка за счет экспорта и продаж продукции в упаковке малой емкости. Такая политика объяснялась тем, что национальный рынок разливного пива находился в стадии зрелости, демонстрируя неизменный объем продаж в течение ряда лет. В 1995 году объем продаж пива в пабах сократился почти на 2,5%, притом, что объем его реализации через неспециализированные магазины возрос на 37%. Последнее частично объяснялось ужесточением антиалкогольного законодательства и ростом потребления спиртных напитков дома в летний период⁹.

Успешная деятельность на двух этих сегментах рынка во многом зависит от упаковки продукции — бутылок или банок. Традиционно это представляло серьезную проблему для стаута, поскольку качество напитка в бутылке или банке считалось худшим в сравнении с разливным. *Murphy* предлагает свою продукцию в бутылках, подчеркивая в рекламе превосходный вкус своего бутылочного пива и используя упаковку в качестве отличительной характеристики всех своих марок. Символом торговой марки *Murphy* является бутылка, в которой реализована особая технология (с капсулой углекислоты), позволяющая придать напитку вкус разливного пива.

Некоторое время Конвей размышлял над информацией, содержащейся в отчете, о том, насколько трудно конкурировать с *Guinness*, и как велика приверженность потребителей *Guinness* к этой торговой марке. Думал он и о новой рекламной кампании, запущенной в 1996 году и рассчитанной на три года, которая обещала обойтись *Murphy* в 5 млн. фунтов, надеясь, что ее оригинальность поможет привлечь новых потребителей. Так, в одном из ее телевизионных роликов демонстрировалась группа японских самураев, выстроившихся в шеренгу у стойки бара, опрокинувших по бутылочке стаута *Murphy* и покинувших заведение, в то время как почитатели стаута *Guinness* продолжали барабанить пальцами по стойке, ожидая, когда пена на заказанных ими пинтах осядет. Конвей был уверен в том, что узнаваемость торговой марки *Murphy* постепенно росла. Другой удачной рекламной акцией *Murphy* было учреждение турнира по гольфу — *Murphy's Irish Open*, входящего в серию турниров *PGA European Golf Tour*.

Патрику было известно и о значительных успехах в развитии дистрибьюторской сети за пределами традиционного региона сбыта, охватывающего Корк и окрестности. Стимулирование сбыта осуществлялось за счет скидок, предоставляемых пабам, что позволяло им увеличить прибыль с каждой проданной пинты стаута. Эта тактика использовалась и на международном рынке, рассматриваясь в качестве одного из средств конкуренции с *Guinness*.

Он также припомнил две статьи, опубликованные в *Irish Times*, где излагались его и Мариена Какабика соображения относительно значимости ирландского рынка для их компании. Попросив секретаря разыскать их в архиве и передать в отдел маркетинга, Патрик отметил следующее свое высказывание: «Менеджеры компании убеждены, что если мы стремимся к успеху на ирландском рынке, то рекламные расходы компании должны быть сопоставимы с рекламным бюджетом *Guinness*. Нам следует добиться узнаваемости наших торговых марок, и нет смысла сообщать о них потребителю шепотом. Увеличение доли национального рынка может послужить хорошим подспорьем для роста экспорта»¹⁰. Мариен Какабик со своей стороны заявил: «Компании не пристало довольствоваться 5% национального рынка, равно как и темпами роста объема продаж в Ирландии. Я уверен, что объем продаж на внутреннем рынке может быть существенно увеличен»¹¹.

⁹ Paul O'Kane, "Murphy Boosts Exports", *Irish Times*, March 7, 1996.

¹⁰ Paul O'Kane, "Murphy Aims to Double Its Sales in Three Years", *Irish Times*, July 14, 1996.

¹¹ Paul O'Kane, "Murphy Boosts Exports", *Irish Times*, March 7, 1996.

Рынок Великобритании и континентальной Европы

Великобритания (Англия, Шотландия, Уэльс и Северная Ирландия) — ближайший сосед Ирландии, является крупнейшим рынком стаута емкостью порядка 60 млн. гектолитров. Численность населения Великобритании составляет около 60 млн. чел. *Murphy* удерживает около 15% этого рынка, а ее непосредственные конкуренты *Guinness* и *Beamish* — 78% и 6% соответственно. Продажа стаута *Murphy* в Великобритании началась в 1985 году, и с тех пор ее объем постоянно возрастал. Причиной подобного успеха послужило сразу несколько факторов.

Во-первых, дистрибьютором *Heineken* и *Murphy* в Великобритании является компания *Whitbread Beer Company*, штаб-квартира которой находится в Лутоне. *Whitbread* имеет партнерские отношения с более чем 27 тыс. пабов, расположенных по всей стране, что сразу же открыло продукции *Murphy* доступ к разветвленной дистрибьюторской сети. *Whitbread* также организовала сеть баров под общим названием “J.J. Murphy and Company” для формирования требуемого имиджа продукции *Murphy* и увеличения ее рыночной доли в Великобритании. Для сравнения, продукция *Beamish* распространяется лишь через 10 тыс. розничных точек торговли.

Во-вторых, *Murphy* удачно организовала рекламную кампанию в Великобритании. Рекламный слоган — “как и Murphy’s, я не огорчаюсь (горчу)”, проводит иронические параллели между вкусом пива *Murphy* и *Guinness*. Эта рекламная кампания получила несколько наград и способствовала формированию уникального образа торговой марки компании (см. врезку 6.11.1). Также в течение пяти лет компания выступала спонсором английского чемпионата по гольфу.

В-третьих, торговая марка *Murphy’s* в 1990 году получила звание “торговая марка года” в категории алкогольных напитков. Англичане отдают предпочтение темным сортам пива, поэтому торговая марка *Murphy’s* им хорошо знакома. Она предлагает альтернативу тем, кому не по вкусу продукция *Guinness* или наиболее известные местные марки пива, такие как *Thomas Hardy*, *Newcastle*, *Samuel Smith*, *Watney’s* и *Young’s*.

Марка *Murphy’s* представлена на рынках всех западноевропейских стран. В Нидерландах ее распространение осуществляется через превосходно налаженную дистрибьюторскую сеть, что не удивительно, учитывая, что здесь расположена штаб-квартира *Heineken*. Программа популяризации ирландских пабов, осуществляемая *Guinness*, помимо прочего, способствовала повышению осведомленности европейцев о различных марках ирландского стаута. В 1996 году произошел резкий рост объема продаж и рыночной доли *Murphy* в Европе.

Учреждение *Murphy’s Trading GmbH*, дочернего подразделения *Murphy* в Германии, единственным владельцем которого была *Murphy Brewery Ireland*, позволило повысить эффективность продвижения продукции компании на этом ключевом европейском рынке. В 1996 году марка *Murphy’s* получила право эксклюзивного представительства в крупнейшей в Германии сети ирландских пабов — *Paddy Murphy’s*. В Дании продукция компании реализуется через сеть пабов *Paddy Go Easy*, функционирующих в ряде датских городов.

В 1996 году компания вышла на новые рынки восточноевропейских стран, включая Венгрию и Чешскую Республику. Немалый интерес для компании представляет рынок России. После представления марки *Murphy’s* в Финляндии, считается, что компания номинально присутствует во всех скандинавских странах.

Американский рынок

Дозваниваясь к Майклу Фоули, исполнительному директору американского отделения *Heineken* (в 1989–1993 годах — управляющий *Murphy Brewery Ireland*), Патрик задумался о ситуации на американском рынке пива. Рынок пива США, страны с населением 270 млн. чел. И высоким уровнем жизни, являлся наиболее привлекательным в мире. Емкость этого рынка оценивалась в 40 млрд. долл. На нем доминировали такие гиганты отрасли, как *Anheuser Busch* (10 марок пива и 45% рынка), *Miller* (9 марок и 23% рынка), *Coors* (7 марок и 11% рынка)¹².

¹² “Domestic Beer Shipments Drop 2.1% in ‘95 While Volume Dips 1.7%”, Beverage Industry, January 1996, p. 24–32.

Майкл предоставил Патрику отчет о рыночной позиции *Murphy* на американском рынке по состоянию на июнь 1997 года. При этом Майкл еще раз подчеркнул, что стратегия американского подразделения состоит в том, чтобы “постепенно привлекать”, мало-помалу завоевывая приверженность потребителей, вместо того, чтобы пытаться “купить” рыночную долю за счет массивной рекламной кампании. В отношении *Murphy* американское подразделение следовало правилу — “держаться подальше от телевидения, поскольку это чрезмерно дорогое удовольствие”. Задача позиционирования продукции *Murphy* заключалась в создании образа элитарного товара, а не в получении доступа на массовый рынок.

По мнению Фоули, *Murphy* имела прекрасные перспективы роста на американском рынке. “В 1996 году объем продаж вырос на 180%, и мы планируем реализовать 1 млн. бутылок к середине 1998 года, — сообщил он. — Как *Murphy’s Irish Stout*, так и *Irish Amber* вполне оправдывают ожидания *Heineken USA*”.

Марка *Murphy’s Irish Stout (MIS)* продается в США с 1992 года, все это время демонстрируя устойчивый рост объема продаж. Динамика этого роста выглядит следующим образом: в 1992 году было реализовано порядка 4 тыс. гектолитров, в 1994 году — 15 тыс. гектолитров, в 1995 году — 22,7 тыс. гектолитров. В настоящее время эта марка предлагается в более чем 5000 баров и пабов по всей стране. Основная часть объема ее продаж приходится на восточное побережье США, начиная от Бостона, Нью-Йорка (крупнейшего регионального рынка) и до Вашингтона. Другим плодотворным регионом оказался юг штата Флорида. На “золотое побережье”, простиравшееся от Майами до Форта Лодердейл, также приходилась значительная доля продаж марки *MIS*, отчасти благодаря английским туристам, уже знакомым с ней. Кроме того, большая доля объема продаж приходилась на такие мегаполисы, как Чикаго, Лос-Анджелес и Сан-Франциско.

В упаковке — жестяной банке, эта марка пива была представлена на американский рынок в 1993 году. Цена банки кремового цвета, напоминавшего цвет знаменитой пены, емкостью 14,9 унций (0,44 л) была ниже банки пива *Guinness* той же вместимости — 1,76 долл. против 1,99 долл. Фоули отметил, что баночное пиво воспринимается как продукт низкого качества, поэтому компании следует улучшить имидж своей торговой марки. С этой целью в 1996 году *Murphy* представила на американский рынок пиво в бутылках, в которых была реализована специальная технология. Хотя Фоули и считал, что пиво в стеклянной таре воспринимается как более качественное, компания столкнулась в этой связи с некоторыми проблемами. Емкость бутылки, равная 16,9 унций (0,5 л), не вполне соответствовала рыночным требованиям, поскольку большинство пивных бокалов вмещает только 12 унций (0,35 л). Цена бутылки пива, как правило, составляет 1,99 долл. Емкость бутылки не столь важна для пива, приобретаемого для домашнего употребления, однако при продаже в барах, где пиво реализуется преимущественно упаковками, а не в разлив, этот фактор приобретает существенное значение. Другой проблемой является то, что бутылка темного стекла с толстыми стенками охлаждается значительно дольше, чем банка такой же емкости.

Другая торговая марка *Murphy* — *Murphy’s Irish Amber* — была представлена на американский рынок в конце 1996 года. Ее популярность превысила ожидания компании и, по словам Фоули, “товар продавался отлично. Он оказался удачной находкой и существенно потеснил на рынке псевдоирландские марки наподобие *Killian*”. Пиво этой марки предлагалось в упаковке из шести банок и предназначалось для домашнего потребления. Упаковка отличалась привлекательным дизайном в красных и зеленых тонах. Эта марка позиционировалась как альтернатива марке *Bass Ale* и другим сортам высококачественного темного пива. Цена упаковки составляла порядка 7,5 долл., что значительно превышало стоимость большинства марок импортируемого темного пива, колебавшуюся в диапазоне 4–6 долл. за упаковку из шести банок. *Killian* иногда устраивала распродажу своего темного пива по 3,99 долл., однако его обычная цена составляла 5,5–6 долл. Марки *Sam Adams Red* и *Pete’s Wicked Ale* предлагались по 5,49 долл. и 5,99 долл. соответственно. Однако марка *Bass Ale* предлагалась по цене 7,79 долл., т.е. дороже, чем марка *Murphy*.

Конвей поблагодарил Фоули за свежую информацию и спросил, есть ли у того несколько минут, чтобы обсудить тенденции американского рынка пива. “Насколько мне известно, рост

импорта пива на американский рынок составляет около 7% ежегодно, причем *Heineken* удерживает здесь лидерство, — начал Конвей. — Каковы тут позиции *Guinness*?” Фоули сообщил, что *Guinness* находится на 10 месте по импорту пива в США, *Killian* со своей маркой Bass Ale — на 8 месте, а в общем рейтинге ирландским компаниям принадлежит 6 место по объему импорта (см. табл. 6.11.3 и рис. 6.11.2). Фоули вспомнил и о том, что из 400 импортируемых в США марок пива на первые 20 приходится 90% совокупного объема продаж импортируемого пива.

Патрик поинтересовался текущими тенденциями американского рынка пива. “В последние несколько лет особых изменений не наблюдалось, — ответил Фоули. — Наиболее заметной тенденцией является рост объема продаж мини-пивоварен”. Майкл сказал, что, по имеющейся информации, к началу 1997 года количество мини-пивоварен, пабов, самостоятельно варящих пиво, и небольших региональных производителей пива достигло 1300. В течение 10 лет число мини-пивоварен увеличилось в десять раз, достигнув 500. Тем не менее, в 1995 году на их долю приходилось лишь 2% американского рынка пива.

Таблица 6.11.3. Ведущие марки пива, импортируемые в США (в тыс. 8,5-литровых бочонков)

Торговая марка	Импортер	Страна	1992*	1993	1994***	Динамика 1993–1994, %
Heineken	<i>Van Munching & Co</i>	Нидерланды	26 700	29 200	31 200	6,8
Corona Extra	<i>Barton/Gambrinus</i>	Мексика	13 000	14 000	16 000	14,3
Molson Ice	<i>Molson USA</i>	Канада	—	3000	10 000	—
Beck's	<i>Dribeck Importers</i>	Германия	9650	9700	9720	0,2
Molson Golden	<i>Molson USA</i>	Канада	8500	8600	8700	1,2
Amstel Light	<i>Van Munching & Co</i>	Нидерланды	5500	6000	7500	25
Labatt's Blue	<i>Labatt's США</i>	Канада	5900	6200	6500	4,8
Bass Ale	<i>Guinness Import Co</i>	Великобритания	2850	3390	4160	22,7
Tecate	<i>Labatt's USA</i>	Мексика	2900	3400	4000	17,6
Guinness Stout	<i>Guinness Import Co</i>	Ирландия	3100	3650	3970	8,8
Foster's Lager***	<i>Molson USA</i>	Канада	3500	3700	3800	2,7
Moosehead	<i>Guinness Import Co</i>	Канада	3400	3350	3340	-0,3
Molson Light	<i>Molson USA</i>	Канада	1900	2000	2200	10
Dos Equis	<i>Guinness Import Co</i>	Мексика	1900	2060	2120	2,9
St. Pauli Girl	<i>Barton Brands</i>	Германия	2200	2000	2000	0
Labatt's Ice	<i>Labatt's USA</i>	Канада	—	845	1910	—
Molson Canadian	<i>Molson USA</i>	Канада	1640	1690	1710	1,2
Labatt's Light	<i>Labatt's USA</i>	Канада	1100	1020	1100	7,8
Corona Light	<i>Barton/Gambrinus</i>	Мексика	1100	1000	1000	0

* Уточненные данные.

** Предварительные данные.

*** В апреле 1992 года начался постепенный перевод производственных мощностей компании из Австралии в Канаду.

Конвей уже собирался прощаться, когда Фоули сказал: “Чуть не забыл. Несколько недель назад мне передали статью из *Wall Street Journal*, в которой шла речь о *Guinness* и производственном буме мини-пивоварен. Я перешлю ее вам вместе с другими материалами” (см. врезку 6.11.3).

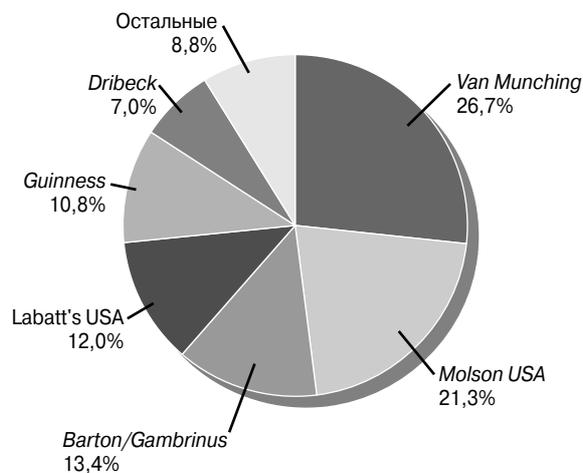


Рис. 6.11.2. Доля основных импортеров в общей структуре импорта пива в США (согласно предварительным данным за 1994 год)

ВРЕЗКА 6.11.3.

Guinness начинает масштабную рекламную кампанию на волне производственного бума мини-пивоварен

В прошлом году импорт в США фирменного темного стаута компании *Guinness* вырос на 33%, во многом благодаря популярности продукции мелких региональных производителей пива, взлелеявшей новое поколение ценителей этого напитка. Теперь *Guinness* намеревается закрепить свой успех, развернув первую широкомасштабную телевизионную рекламную кампанию своих марок ирландского пива.

В то время как совокупный объем продаж всех сортов пива в США вырос в прошлом году лишь на 1%, рост продаж некоторых марок *Guinness*, в том числе светлого *Harp* и темного *Bass Ale*, выражается двузначными числами. В целом объем продаж импортируемых марок *Guinness* (в том числе и марки *Moosehead*, лицензия на поставку которой истекает у *Guinness* в конце марта) вырос на 20% и достиг в прошлом году 17 млн. упаковок, согласно данным самой компании.

По словам Френка Уолтерса (Frank Walters), вице-президента по исследованиям компании *M. Shanken Communications* (публикующей отчеты о состоянии пивоваренной отрасли), успех *Guinness* во многом способствовал прошлогоднему росту объема продаж пивоваренной отрасли. Хотя ожидается, что окончательные данные по объему продаж пива на национальном рынке останутся на уровне прошлогоднего показателя, в сегментах мини-пивоварен и специализированных сортов пива ожидается прирост на 20%. «Общая экономическая ситуация благоприятна, и люди позволяют себе больше», — замечает Уолтерс в отношении перспектив более дорогих сортов импортируемого пива.

Стремительный рост продаж стаута *Guinness* через бары и магазины позволил компании подняться на 6–7 место среди импортеров пива с 9-го, которое она занимала в 1995 году. Представители *Guinness Import* (подразделения *Guinness PLC London*) утверждают, что своим успехом обязаны изменению вкусов потребителей, росту популярности продукции мини-пивоварен, а также усилиям компании по развитию дистрибьюторской сети и стимулированию сбыта. «Люди отдают предпочтение пиву с оригинальным вкусом, — говорит Шери Родер (Sheri Roder), глава маркетингового подразделения *Guinness Import*, — поэтому мы и начали активнее продвигать наши марки».

Компания проводит запоминающиеся рекламные акции. Это и ежегодная акция “Выиграй собственный паб в Ирландии!”, проводимая четвертый год кряду, и акция “Величайший тост Guinness”, запланированная на 28 февраля и претендующая на занесение в Книгу рекордов Гиннеса как тост, поднимаемый наибольшим количеством людей. В 1996 году число розничных точек, где представлена продукция компании, увеличилось на 20%.

Еще больше впечатляют посещения баров представителями компании, вооруженными термометрами, различной измерительной аппаратурой и учебными пособиями, для проверки соблюдения условий хранения и процедуры разлива пива Guinness. Производители не имеют возможности содержать собственные бары, поэтому они не могут постоянно контролировать соблюдение всех необходимых стандартов обслуживания — подается ли пиво в безупречно чистых бокалах, и как часто владельцы чистят шланги подачи пива из бочонка в кран.

Наладив программу контроля качества и организацию сбыта, Guinness решила, что пришло время взяться за рекламную кампанию. “Активная реклама лишена смысла, если рекламируемый товар не встречается потребителю в рознице, — говорит Шери Родер. — Не стоит будоражить сознание людей информацией о том, что им не встретится. Однако в настоящее время вы запросто найдете заведение, где вам подадут пинту Guinness в полном соответствии со всеми стандартами обслуживания”.

Начало телевизионной рекламной кампании под девизом “Зачем человеку пять органов чувств” запланировано на 17 марта — День Святого Патрика. Она будет запущена одновременно в 18 основных регионах сбыта пива Guinness, включая Нью-Йорк, Лос-Анджелес и Атланту. Guinness не афиширует стоимости кампании, для которой приобретено лучшее эфирное время вечером и в спортивных передачах, однако говорит о ней, как о крупнейшей рекламной сделке отрасли. Зрители игр Суперкубка по американскому футболу в Чикаго уже дважды имели возможность посмотреть рекламный ролик Guinness. Компания также приобрела время для показа рекламы в рейтинговое вечернее время по четвергам на канале NBC.

Оригинальный рекламный сюжет, обыгрывающий традиционную процедуру заказа пинты Guinness, начиная с кивка бармену и заканчивая долгим томлением в ожидании заказа, был разработан ньюйоркским рекламным агентством Weiss, Stagliano. Результаты тестирования этой рекламы прошлой осенью в течение пяти недель в Чикаго и Бостоне оказались весьма убедительными. Объем продаж стаута Guinness в Бостоне вырос в декабре на 24% в сравнении с показателем предыдущего года, в то время как рост объема продаж других марок компании составил 11%. Объем продаж в Чикаго увеличился на 35%, а заказы от посредников возросли на 22%.

Источник. Elizabeth Jensen, Wall Street Journal, February 10, 1997, p. B2.

Позиционирование и маркетинговая стратегия Murphy на мировом рынке

Ден Лихай заглянул в офис Патрика с тем, чтобы передать ему отчет о положении Murphy на мировом рынке. Бегло просмотрев отчет, Патрик обратил внимание на продолжающийся в течение нескольких лет рост объема продаж в сегменте фирменных сортов пива, к которому относились марки Murphy's Irish Stout и Murphy's Irish Amber (см. табл. 6.11.4). Некоторое беспокойство, однако, вызывал тот факт, что по абсолютному значению объема продаж эта категория занимала предпоследнее место среди всех пяти сегментов. Ден оставил переработанный вариант слогана для стратегии позиционирования Murphy, над которым Патрик и его команда работали последние несколько месяцев. Слоган гласил:

“Марка Murphy's символизирует саму Ирландию, чью историю можно изучать долго, но чье пиво можно оценить сразу же”.

В подкрепление этой идеи позиционирования был разработан образ Ирландии, который планировалось использовать в маркетинговой стратегии Murphy (см. табл. 6.11.5). Хотя перечисленные в этом списке характеристики основываются на расхожем стереотипе, они в то же

время отражают восприятие людьми как самой Ирландии, так и ее населения. Эти характеристики были сформулированы с точки зрения жителей других стран. Отдельные элементы маркетинговой стратегии Ден расписал на нескольких прилагавшихся страницах.

Таблица 6.11.4. Мировой рынок пива

Категория	1994, %	1995, %	1996, %	Объем продаж (в гектолитрах)
Фирменное	6,5	7,4	8,2	103 000 000
Особое	11,9	12,4	12,9	162 000 000
Стандартное	63,3	62,7	61,2	763 000 000
Низкокалорийное	15,9	15,5	15,8	189 000 000
С пониженным содержанием алкоголя	2,1	2,0	2,1	24 000 000
Всего	100	100	100	1 250 000 000

Таблица 6.11.5. Образ Ирландии

Субъективные характеристики страны	Характерные черты ирландцев
Утопающая в зелени	Спокойные
Экологически чистая	Общительные
Естественная	Дружелюбные
Нетронутая	Национально колоритные
Потерянный рай	Шутливые и остроумные
Экономически слабо развитая	Завсегдатаи пабов

Ассортимент компании состоит из двух марок — ирландского стаута Murphy's Irish Stout и красного пива Murphy's Irish Amber. Обе они производятся в Ирландии, за исключением тех, что поступают на рынок Великобритании и Новой Зеландии. Компания занимается разработкой новых видов продукции, совершенствованием стратегий позиционирования, расширением ассортимента известных торговых марок и улучшением упаковки своих товаров.

Основная задача стратегии распределения компании заключается в развитии дистрибьюторской сети. Основной упор делается на традиционные ирландские пабы, бары и специализированные пивные магазины. В розничных магазинах продукция компании представлена в различных вариантах упаковки. Компания не ставит целью эксклюзивное представление одной из своих марок в каждой отдельной розничной точке, поэтому, по возможности, производится одновременная поставка обеих марок компании. В будущем планируется продолжать использование дистрибьюторской сети *Heineken* для продвижения продукции *Murphy*.

Стратегия ценообразования предполагает установление цен на продукцию компании на уровне цен основных конкурентов. Посредникам при этом предлагается приемлемый уровень прибыли. Компания фактически предлагает свою продукцию посредникам по ценам несколько ниже цен конкурентов, что призвано стимулировать их закупки.

Стратегия продвижения и связей с общественностью является общей для всего ассортимента компании. В будущем планируется продолжить эксплуатацию ирландского имиджа продукции. Компания отдает предпочтение тактическим мероприятиям по рекламе и стимулированию сбыта, не тяготея к масштабным стратегическим рекламным кампаниям. Так, начало рекламных кампаний приурочено, как правило, ко Дню Святого Патрика или к вечерам ирландской музыки. Стратегия продвижения предполагает представление обеих марок компании на большинстве рынков. Акцент на ирландском происхождении продукции предполагает использование в рекламных целях традиционных средств массовой информации (в отличие от современных электронных СМИ).

Перспективы развития Murphy

Обобщив данные отчетов по рыночной позиции компании на американском, ирландском, английском и европейском рынках, равно как и положения общей для этих рынков стратегии позиционирования, Патрик Конвей направил эту информацию своим подчиненным, сопроводив ее уведомлением о совещании, запланированном на начало июня 1997 года. Конвей подчеркнул, что их задачей является разработка долгосрочной стратегии для торговой марки Murphy's в рамках общей стратегии развития компании *Heineken*, а не выработка плана ответных действий на слияние *Guinness* и *Grand Met*.

Он был убежден, что репутация торговой марки Murphy's крепнет день ото дня как в Ирландии, так и за рубежом. При этом ему не хотелось бы рисковать достижениями компании. Его несколько беспокоил застой пивоваренной отрасли, наблюдавшийся в Европе и Северной Америке. На 10 июня 1997 года Патрик назначил совещание, цель которого заключалась в обсуждении маркетинговой стратегии марки Murphy's.

Прежде чем встретиться с работниками отдела маркетинга, он заглянул в кабинет Мариена Какабика. Управляющий напомнил ему о цели корпоративной стратегии *Murphy*, предусматривавшей завоевание 20% рынка стаута к 2000 году. «Патрик, я знаю, что это выглядит амбициозно, но я верю, что ты и твои люди сможете достичь этого».

«Тебе известно, что завод в Корке работает с полной загрузкой? — поинтересовался Патрик. — Даже если нам удастся увеличить спрос, каким образом мы сможем его удовлетворить? К тому же, как ты помнишь, в 1995 году производственные мощности в Корке уже были увеличены»¹³.

Когда тем же утром Патрик Конвей, Дейвид Форд и Ден Лихай встретились для обсуждения перспектив развития *Murphy*, их внимание было сосредоточено на следующих проблемах.

Насколько важно для компании укрепление ее позиций на ирландском рынке? Следует ли компании укрепить позиции на внутреннем рынке, чтобы добиться успеха на внешнем?

Какую маркетинговую стратегию — глобальную или совокупность локальных, следует избрать компании? Рекламная кампания под лозунгом «Я не огорчаюсь» оказалась весьма успешной в Великобритании. Означает ли это, что на крупных рынках США и континентальной Европы целесообразно использовать аналогичные стратегии?

Должна ли марка Murphy's в будущем оставаться товаром узкого рыночного сегмента? Сможет ли она со временем проникнуть в другие сегменты, в результате чего ее рыночная доля увеличится?

Следует ли компании продолжать производство обеих марок в Корке для удовлетворения потребностей огромного американского рынка, или же целесообразно рассмотреть возможность их производства непосредственно в США? Раз подобная стратегия оказалась успешной в автомобилестроении, почему бы ей не оправдать себя и в пивоваренной отрасли?

Сможет ли когда-нибудь марка Murphy's стать столь же известной, как такие ассоциируемые с Ирландией марки, как пиво *Guinness*, крем-ликер *Bailey's*, ирландский виски *Jameson*, хрусталь *Waterford* или фарфор *Belleek*?

¹³ Paul O'Kane, «Murphy plans further expansion», *Irish Times*, August 16, 1995.

Ситуация для анализа 6.12.

Golden Valley Microwave Foods, Inc.*

Джим Уоткинс (Jim Watkins), президент и главный управляющий *Golden Valley Microwave Foods* (подразделения компании *ConAgra, Inc.*) хорошо понимал, что успех его компании во многом зависит от цикличности покупательского поведения. Хотя многие потребители и соглашались отведать только что поступивший на рынок товар, долгосрочный успех компании возможен лишь при совершении потребителями все новых и новых повторных покупок. Таким образом, основная задача *Golden Valley* заключалась в поиске оптимальной комбинации технологии, качества, удобства и цены, воплощенных в товаре, который потребители будут готовы приобретать снова и снова.

Представленная компанией на рынок воздушная кукуруза, предназначенная для приготовления в микроволновой печи и именуемая Аст II, пользовалась хорошим спросом. Однако до сих пор руководство колебалось относительно выхода компании на рынок жареного картофеля и завтраков, предназначенных для микроволновых печей.

Рынок продуктов для микроволновых печей характеризуется непостоянством. Чтобы сохранить лидирующие позиции на нем, компания *Golden Valley* была вынуждена предлагать все новые и новые товары в обслуживаемых ею сегментах, а также искать новые рыночные возможности по предложению подобных товаров.

Описание компании

Джим Уоткинс являлся учредителем компании *Golden Valley Microwave Foods, Inc. (GVMF)*. В период 1971–1978 годов он входил в состав рабочей группы, разрабатывавшей продукты для микроволновых печей в компании *Pillsbury*. Однако интерес этой компании к данному направлению был не столь сильным, как у участников этой группы, включая и Уоткинса. Поэтому когда в 1978 году компания отказалась от рынка продуктов для микроволновых печей, Уоткинс покинул ее, и в городе Эдина, Миннесота, основал компанию *Golden Valley Microwave Foods*, вложив в нее 250 тыс. долл.¹ При создании *GVMF* Уоткинс руководствовался твердым убеждением в том, что любая семья в США хотела бы иметь возможность приготовить полноценный обед в течение нескольких минут.

Уоткинс также был уверен в перспективности рынка продуктов для микроволновых печей. К концу 1970-х годов лишь 12% домохозяйств США имели микроволновые печи, однако по прогнозам ожидался стремительный рост их численности². Стремясь возглавить этот инновационный рынок, компания Уоткинса приступила к продаже замороженных и готовых к употреблению продуктов для микроволновых печей через сети супермаркетов. В 1980 году производство продукции под маркой *Golden Valley* было делегировано третьей компании. На этом этапе компания столкнулась со значительными трудностями — она не имела ни налаженных каналов распределения, ни опыта как в производстве, так и в продвижении своей новой и неизвестной потребителю продукции. В результате попытка вывода этой продукции на рынок потерпела фиаско.

* Данная ситуация для анализа подготовлена Викторией Кристенден, адъюнкт-профессором маркетинга в Бостонском колледже, при участии Дженифер Фрейзер (Jennifer Fraser) и Дейвида Ангуса из Бостонского колледжа. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Вся информация получена из открытых источников. Ситуация доработана в 1997 году.

¹ В 1986 году компания была преобразована в акционерное общество.

² 1% соответствует порядка 800 тыс. домохозяйств.

Уоткинс пришел к заключению, что причиной провала послужили не столько сам продукт или рынок, сколько отсутствие каналов сбыта. Реализация продуктов через супермаркеты представляла собой область крайне высокой конкуренции, доступ в которую *Golden Valley* не смогла получить. Тогда Уоткинс сделал ставку на сбыт продукции для микроволновых печей через торговые автоматы. Микроволновые печи стали появляться в кафетериях и офисах наряду с торговыми автоматами, предлагавшими ассортимент готовых к употреблению продуктов, требовавших лишь разогрева.

По мнению Уоткинса, дистрибьюторы уже осознали необходимость расширения ассортимента закусок, предлагаемых торговыми автоматами. Посчитав воздушную кукурузу наиболее привлекательным для микроволновых печей продуктом, Уоткинс нанял пять специалистов для поисков оптимального вида сырья и соответствующей упаковки. Так появилась воздушная кукуруза *Golden Valley*. В 1983 году, по прошествии года после выведения этого продукта на рынок, объем его продаж уже составлял 7 млн. долл. Первоначально кукуруза предлагалась в замороженном виде (марка Act I). В 1984 году компания предложила новую версию этого продукта — Act II, обладавшую длительным сроком хранения. Реализацию своей продукции компания *GVMF* осуществляла преимущественно через торговые автоматы и универсальные магазины. Она также предоставила лицензию на свою технологию упаковки компании *General Mills* для упаковки бакалейных товаров.

Уже в 1990 году каждая американская семья имела, по крайней мере, одну микроволновую печь, и к тому времени объем продаж *GVMF* составлял 170 млн. долл., 90% которого приходилось на воздушную кукурузу. Оставшиеся 10% обеспечивали продажи вафель, блинов и французских тостов, составлявших ассортимент торговой марки *Microwave Morning*.

К концу 1990-х годов *GVMF* являлась крупнейшим мировым производителем воздушной кукурузы для микроволновых печей. Ее продукция продавалась более чем в 20 странах. Кроме того, *GVMF* владела компанией *Vogel Popcorn* — ведущим производителем нефасованной воздушной кукурузы. *Vogel Popcorn* имела крупные производственные мощности в США и Аргентине. Поставляя свою продукцию более чем в 55 стран, *Vogel* производила около 25% воздушной кукурузы в США.

ConAgra Inc. Основанная в 1919 году в штате Небраска, *ConAgra Inc.* была вторым по величине производителем продовольственных товаров в США (уступая лишь *Philip Morris*). Компания оперировала на трех сегментах рынка: сельскохозяйственной продукции (семена и удобрения), замороженных продуктов (говядина и свинина, мясные деликатесы, куриное и индюшиное мясо, сыры) и бакалеи (томатные продукты, растительное масло, воздушная кукуруза, бобовые, готовые к употреблению замороженные продукты). В 1990 году совокупная численность персонала компании в разных странах составляла 100 тыс. чел., а ее годовой доход достигал 24 млрд. долл.

В 1991 году *ConAgra* поглотила *Golden Valley Microwave Foods*, выкупив ее акции за 436 млн. долл. Приобретению *GVMF* предшествовало поглощение *Beatrice, Inc.* и *Armour Foods*, в результате чего *ConAgra* получила в свою собственность такие торговые марки, как индейка *Butterball*, воздушная кукуруза *Orville Redenbacher*, арахисовое масло *Peter Pan* и мясные закуски *Armour*. Причины поглощения *GVMF* крылись в стремлении *ConAgra* заполучить ее потенциал в области разработок продукции для микроволновых печей, ее каналы сбыта и контроль над поставщиками томатной продукции.

Рынок закуски

Рынок закуски состоит из большого числа самых разнообразных продовольственных товаров, а его емкость оценивается в 10–15 млрд. долл.³ Основные его товары — шоколадные и другие сладости, жевательная резинка, орехи, сладкие смеси из злаков, соленые закуски,

³Предполагалось, что покупательная способность детей в возрасте 4–12 лет, численность которых в США равна 33 млн. чел., будет оказывать существенное влияние на рынок закуски. Наиболее существенной долей расходов на детей, составляющей в целом 9 млрд. долл. ежегодно, является покупка различных закусок на сумму порядка 2 млрд. долл. в год.

мясные закуски, мороженое, фруктовые десерты и выпечка. Необходимо заметить, что оценка емкости данного рынка — задача достаточно сложная, поскольку разные методики оценки учитывают различные категории продовольственных товаров (так, при некоторых оценках этого рынка учитывались пиво, тонизирующие напитки и вино). Одно лишь представляется бесспорным — в 1990 годах рынок закуски был весьма крупным и емким.

Привлекательность данного рынка способствовала тому, что ежегодно на нем появлялось порядка 500 новых товаров (включая новые модификации представленных ранее товаров). Однако в середине 1990-х годов стали появляться прогнозы о возможном спаде активности этого рынка. Поскольку наилучшую динамику роста демонстрировал сегмент закусок “рационального питания”, то ожидалось, что преуспеть в данной отрасли сумеют производители именно таких продуктов (с низким содержанием соли, жира). Из 6,2 млрд. долл., ежегодно расходуемых в США на соленые закуски, 4,2% этой суммы приходилось на закуски с пониженным содержанием соли и жира. Ожидалось, что к концу 1990-х годов их рыночная доля возрастет до 25%. Компания *Frito-Lay*, подразделение *Pepsico, Inc.*, объявила о своем намерении инвестировать порядка 200 млн. долл. в разработку продуктов с пониженным содержанием жира. Также пользовались популярностью закуски, относящиеся к деликатесам.

В начале 1990-х годов *Keebler Company* представила на рынок восемь новых продуктов, в том числе печенье, соленый крекер и новые сорта крекера своих известных марок *Town House* и *Club Stackers*. *Frito-Lay*, удерживавшая по некоторым оценкам свыше 40% рынка соленых закусок, сосредоточила внимание на своей торговой марке крекеров *Rold Gold*, приобретя по ходу дела торговую марку чипсов из злаков *SunChips*⁴. В начале 1990-х годов компания *Terra Chips* сумела реализовать чипсов из растения таро с добавками свекольного сока, сока юкки, сладкого картофеля, батата и пастернака на сумму около 10 млн. долл. Кроме того, популярностью пользовались такие добавки к чипсам, как мексиканский перец халапено, перец чили или сыр чеддер. Другим растущим сегментом данного рынка были комплексы для вечеринок (предлагавшие ассортимент разнообразных закусок) и запеченные (а не зажаренные) чипсы и крекеры. Лишь такая категория рынка закуски, как орехи, не демонстрировала сколь-нибудь заметного роста.

Воздушная кукуруза. Постепенно из категории дешевых закусок воздушная кукуруза перешла в разряд полезной для здоровья, богатой углеводами пищи с низким содержанием жира. В 1990-х годах в США ее потребление в расчете на душу населения составляло около 50 дм³ в год⁵. Исключая расходы на покупку попкорна в кинотеатрах, американцы ежегодно тратят на воздушную кукурузу порядка 1 млрд. долл., из которых свыше 600 млн. долл. приходится на кукурузу, приготовляемую в микроволновой печи. В США рост розничных объемов продаж воздушной кукурузы как в виде полуфабриката, так и готовой к употреблению, составляет 25% ежегодно. Некоторые отраслевые эксперты пришли к заключению, что рынок воздушной кукурузы вступил в фазу зрелости, характеризующую замедлением темпов роста объема продаж. Несмотря на эти прогнозы, руководство *GVMF* рассчитывало на годовой прирост объема продаж на уровне 15%.

В середине 1990-х годов на рынке воздушной кукурузы для микроволновых печей доминировали две разновидности этого продукта — попкорн, приготовленный с добавлением масла, и воздушная кукуруза с пониженным содержанием жира. Ведущими торговыми марками этого рынка являлись *Orville Redenbacher* (39% рынка) и *Act II* компании *Golden Valley* (14% рынка). Компании использовали агрессивные стратегии продвижения товара (распространенной практикой было предложение “двух порций по цене одной”). Считалось, что агрессивная стратегия продвижения — лучшее средство отвести потенциальных конкурентов.

Во второй половине 1990-х годов на рынке наблюдался рост предложения воздушной кукурузы с различными вкусовыми добавками. Следуя этой тенденции, *GVMF* представила на рынок множество продуктов с разными вкусовыми добавками, таких как *Ranch*, *White Cheddar Cheese* (с сыром), *Caramel Glaze* (с карамелью), *Cinnamon Toffee Glaze* (с корицей) и *Santa Fe Butter*

⁴ Чипсы из злаков готовятся из риса, кукурузы, пшеницы и овса. По прогнозам некоторых экспертов, к концу 1990-х годов объем продаж этого вида продукции мог составить от 300 до 400 млн. долл.

⁵ Что в целом составляет 14,32 млн. м³.

(с перцем халапено, луком и чесноком). Активно предлагая воздушную кукурузу с новыми вкусовыми добавками, *GVMF* не забывала о доминирующих на рынке ее разновидностях. Так, марка Act II Theatre Style/Movietime адресовалась потребителям, предпочитавшим попкорн с добавлением масла, а марка Act II 96% Fat-Free — тем, кто озабочен собственным здоровьем.

На глобальном рынке воздушная кукуруза воспринималась в качестве закуски. Однако вкусовые предпочтения потребителей других стран весьма отличались от вкусовых пристрастий американцев. Шведам нравилась воздушная кукуруза с высоким содержанием масла, немцы и французы предпочитали попкорн с сахаром, некоторые европейские потребители находили весьма аппетитной кукурузу с добавлением козьего сыра, а мексиканцы отдавали предпочтение попкорну с перцем чили. В Великобритании воздушная кукуруза считалась детским лакомством или сладостью в противоположность распространенному в США способу потреблять ее с солью. Кроме того, конструктивные и эксплуатационные особенности микроволновых печей в разных странах (например в Японии микроволновые печи имеют металлическое основание, непригодное для приготовления попкорна), законодательные ограничения (например требования в отношении информационного содержания этикеток) представляли определенные препятствия для широкой экспансии компании на международный рынок.

Микроволновые печи

Наличие микроволновых печей у американцев возросло с 0,1% в 1971 году до 85% в 1995 году⁶. По мере того как потребители привыкали к эксплуатации микроволновых печей в домашних условиях, последние находили все более широкое применение также вне дома. Так, меньшие по размерам микроволновые печи стали появляться в кафе, офисах, студенческих общежитиях — всех тех местах, где люди проводили достаточно много времени. Исследование, проведенное *Campbell Microwave Institute*, показало, что женщины в среднем использовали микроволновую печь 2,6 раза в день, дети — дважды в день, а служащие офиса — 17 раз в месяц. Микроволновые печи использовались, как правило, не столько для приготовления, сколько для подогрева пищи.

Микроволновые печи становились все более популярными и в других странах: в Японии 40%, а в Великобритании 30% домашних хозяйств имели микроволновые печи. Это изделие представляло наиболее быстрорастущий сегмент рынка бытовой техники в Западной Европе.

Потребление продуктов для микроволновых печей. Американцы продолжали отдавать предпочтение продуктам быстрого приготовления. По некоторым оценкам, в начале 1990-х годов рынок продуктов быстрого приготовления оценивался в 55 млрд. долл., причем 75% этих продуктов потреблялось дома, что свидетельствовало о 55%-ном росте рынка в сравнении с предшествовавшим десятилетием. Эта тенденция способствовала популярности микроволновых печей⁷, что, в свою очередь, стимулировало производителей разрабатывать и предлагать продукты специально для микроволновых печей. Тем не менее, в первой половине 1990-х годов средняя величина расходов на продукты быстрого приготовления составляла всего 15 долл. Микроволновые печи использовались не так часто, как того хотелось бы производителям продуктов для них. Согласно данным исследования структуры потребительских расходов, проведенного журналом *Supermarket Business* в 1990 году, значительная доля продаж продуктов для микроволновых печей приходилась на различные закуски. Продажи полуфабриката воздушной кукурузы возросли на 10%, вдвое увеличился объем продаж замороженных блюд. Растущим сегментом этого рынка в 1990-х годах была также порционная еда для детей.

Не каждый продукт подходит для приготовления в микроволновой печи. Разработка специальных блюд, которые при приготовлении в микроволновых печах имели бы приятный вкус, не впитывали запаха упаковки и равномерно пропекались, представляла немало сложностей. Основная задача при этом сводилась к разработке надлежащей упаковки.

⁶ Согласно результатам одного исследования, около 92% американцев старшего возраста (55 лет и более) используют микроволновые печи.

⁷ Использование грилей также возросло. К 1992 году 32% американских домохозяйств использовали гриль, по крайней мере, раз в две недели. В 1984 году этот показатель составлял 22%.

Упаковка продуктов для микроволновых печей. Над созданием подходящей упаковки для использования в микроволновых печах билось множество специалистов отрасли. Предлагались самые разнообразные варианты упаковки — традиционной формы тарелки и чашки или обыкновенные пакеты, изготавливаемые как из обычного картона, так и с использованием встроенных индикаторов готовности блюд. В качестве материала для упаковки использовались пластик, картон или прессованная целлюлоза. В данной отрасли, однако, отсутствовало тесное взаимодействие между производителями продуктов для микроволновых печей и производителями упаковки, что позволяло бы создавать упаковку под конкретные блюда.

Разработка соответствующей упаковки продуктов для микроволновых печей была связана с решением двух основных задач в отношении сохранности их вкусовых качеств и технологических особенностей их приготовления. Во-первых, материал и форма упаковки должны были обеспечивать качественное приготовление блюда, а во-вторых, упаковка должна была удовлетворять требованиям безопасности. Разрушение упаковки или выброс из нее разогретой жидкости иногда приводили к возгоранию. Кроме того, требовалось устранить возможность возгорания материала упаковки в процессе разогрева. При выборе материала следовало также учитывать экологические аспекты. Обязательным условием было сопровождение упаковки четкой инструкцией по приготовлению содержащегося в ней блюда.

Продукты для микроволновых печей. Список продуктов, предназначенных для микроволновых печей, включал разнообразные десерты, картофель быстрого приготовления, замороженные пиццу и пироги, ветчину, воздушную кукурузу, овощи, смеси для выпечки, сэндвичи и картофель-фри. Продажа большинства из этих продуктов шла более вяло, в сравнении с их традиционными аналогами. Основной проблемой продуктов для микроволновых печей оставалось их качество. Новизна этих продуктов, как правило, стимулировала потребителя совершить покупку, которая, однако, не сопровождалась повторными покупками, поскольку качество продуктов не оправдывало первоначальных ожиданий. Таким образом, учитывая, что цикличность покупательского поведения являлась решающим фактором успеха в данной отрасли, по мере роста объемов производства компании все чаще сталкивались с проблемой качества своих продуктов.

К числу компаний, присутствовавших на данном рынке, относились *Pillsbury* (смеси для выпечки), *Pitaria Products* (сэндвичи), *J.R. Simplot* (сэндвичи), *Hormel* (сэндвичи, порционные блюда, картофель-фри), *Quaker Oats* (сэндвичи), *Hershey Foods* (макаронны), *Dial* (порционные блюда) и *Golden Valley Microwave Foods* (воздушная кукуруза, картофель-фри, блинчики).

Емкость американского рынка замороженного картофеля по некоторым оценкам составляла около 3,4 млн. тонн в год. 85% этого рынка приходилось на картофель-фри. Ежегодный объем экспорта замороженного картофеля составлял порядка 250 тыс. тонн. Розничная продажа замороженного порционного картофеля составляла менее 1% от совокупного объема продаж.

В 1995 году *GVMF*, усовершенствовав технологию производства картофеля-фри, наладила массовое производство этого продукта для микроволновой печи. Блюдо, получившее название *Fries-To-Go*, было предложено на рынок в конце 1980-х годов. Его упаковка, снабженная отделениями для каждого кусочка картофеля, изготавливалась из того же материала, что и упаковка для воздушной кукурузы. Картофель, предварительно измельченный и спрессованный до требуемых размеров, обжаривался до 2/3 готовности и расфасовывался по отделениям упаковки. Компания предлагала несколько вариантов картофеля-фри — традиционный, со специями и с сыром. Рекомендуемая розничная цена за блок из трех упаковок составляла 1,99 долл.

Потенциально сильным конкурентом на рынке порционного картофеля-фри была компания *Ore-Ida*. К 1995 году картофель-фри производства этой компании — *Shackin' Fries*, был представлен на пятой части территории США. Другими известными марками замороженного картофеля-фри были *McCain Foods* и *Universal Foods*.

В 1995 году *GVMF* предложила на рынок блинчики *Act II Microwave Buttermilk Pancakes*. Упаковка содержала одну порцию блинчиков, предлагавшихся с тремя начинками — яблоками, голубикой и яблоками с корицей. Продвижение этого товара осуществлялось за счет предложения бесплатной упаковки блинчиков при покупке одной упаковки *Fries-To-Go*.

Маркетинговая стратегия GVMF

Маркетинговая стратегия *GVMF* имела двойную направленность. С одной стороны, компания стремилась найти новые рынки для уже выпускаемых продуктов, а с другой — понимала, что необходимо продолжать разработку новых продуктов как для существующих, так и для планируемых к освоению в будущем рынков. Основная ее задача сводилась к созданию технологии производства продуктов быстрого приготовления, отличающихся высоким качеством, удобством приготовления и оптимальной ценой.

В рамках этой двойной стратегии область интересов компании подразделялась на три сектора: международный рынок, рынок торговых автоматов и рынок замороженных блюд. Деятельностью на международном рынке всецело ведала *ConAgra*, имевшая в своей структуре такие подразделения, как *ConAgra Asia-Pacific* (курировавшее розничные продажи в Азии и производство в Австралии и на Таиланде), *ConAgra Latin America* (занимавшееся производством и реализацией продуктов из мяса птицы и зерновых), и контролировавшая также собственное производство говядины и мяса птицы в Европе. Президент компании *ConAgra International* исследовал рыночные возможности в Восточной Европе, где компания уже приступила к реализации воздушной кукурузы производства *Golden Valley*⁸.

Совокупный объем продаж через торговые автоматы в США составлял 25 млрд. долл. ежегодно, причем основная его доля приходилась на сладости, закуски, сигареты и напитки. По мнению вице-президента по маркетингу и продажам отделения *ConAgra Frozen Foods*, в будущем торговые автоматы придут на смену мелким розничным магазинам в реализации замороженных полуфабрикатов. Планируя к 2000 году установить 25 тыс. торговых автоматов, *ConAgra* вела активный поиск идей товаров для продвижения с помощью этого канала распределения.

Емкость рынка замороженных низкокалорийных блюд с низким содержанием жира и соли достигла к 1996 году 2,4 млрд. долл., что сделало его наиболее высококонкурентным в отрасли. Потребителями этих продуктов являлись как мужчины, так и женщины. Однако маркетинговые исследования показали, что большая часть из всех 800 видов продукции данного сегмента не оправдала ожиданий потребителей, а их качество уступало аналогичным блюдам домашнего приготовления или приобретенным в готовом виде.

Будучи структурным подразделением *ConAgra*, компания *Golden Valley Microwave Foods* более не сталкивалась с таким риском, как в самом начале деятельности, во времена своего основания Джимом Уоткинсом и торговли воздушной кукурузой для микроволновых печей. Тем не менее, успешная деятельность компании в статусе подразделения требовала разработки обоснованной стратегии дальнейшего развития.

ИСТОЧНИКИ

1. “Act II Microwave Heat & Serve Buttermilk Pancakes”, *Product Alert*, May 15, 1995.
2. “Act II Microwave Popcorn — Low Fat-Butter Flavored”, *Product Alert*, May 23, 1994.
3. Harry Balzer, “The Ultimate Cooking Appliance”, *American Demographics*, July 1993, p. 40–44.
4. Bonnie Berman, “Candy & Tobacco Supplement: Holidays Are Happy Times for Candy Industry/Value-Priced Cigarettes Capture Industry Attention”, *Discount Merchandiser*, September 1987, p. 69–77.
5. ConAgra Corporate Offices. Официальный веб-сайт компании.
6. J. Donlon, Joseph L. McCarthy, “A Healthy Choice for Transition”, *Chief Executive* (U.S.), November 1992, p. 32.
7. Kevin Doyle, “Shack Makers Feel the Crunch”, *Incentive*, November 1991, p. 50–52.
8. Mike Duff, “Making More out of the Microwave”, *Supermarket Business*, April 1991, p. 45–48, 89.
9. Steve Dwyer, “‘Healthy’ or Traditional, Shacks Maintain Their Customer Appeal”, *National Petroleum News*, July 1992, p. 38–41.

⁸ Продажа воздушной кукурузы осуществлялась уличными торговцами, использовавшими для ее приготовления устаревшие аппараты, которые поставлялись компанией Golden Valley.

10. Greg Erickson, "For One on the Run", *Packaging*, March 1991, p. 26–28.
11. Stephanie Anderson Forest, "Chipping Away at Frito-Lay", *Business Week*, July 22, 1991, p. 26.
12. Tom Fredrickson, "Golden Valley Microwave Finesses French Fry Science", *Minneapolis St. Paul City Business*, December 17, 1993, p. 7.
13. Golden Valley Microwave Foods. Официальный веб-сайт компании.
14. "Growing Markets: Grain Processing Companies Target Eastern Europe, F.S.U., Former Soviet Union", *Milling & Baking News*, March 16, 1993, p. 1.
15. James Kim, "Stock Swap Bodes Well for ConAgra", *USA Today*, April 23, 1991, p. 38.
16. Melissa Larson, "Microwave Packaging Cooks Up Conflict", *Packaging*, October 1988, p. 60–62A.
17. Melissa Larson, "Microwave Technology Heats Up", *Packaging*, June 1988, p. 66–69.
18. Melissa Larson, "Taste and Value Drive Microwave Foods", *Packaging*, February 1991, p. 32–36.
19. Leonard Lewis, "Will Vending Machines Make a Good Home for High Quality Frozen?", *Frozen Food Age*, March 1993, p. 35.
20. Julie Liesse, "Microwave-Only Food Market Loses Steam", *Advertising Age*, July 16, 1990, p. 3, 40.
21. Seth Lubove, "Report from the Front", *Forbes*, September 13, 1993, p. 220.
22. Moira Madonia, "Shack Foods", *Supermarket Business*, September 1992, p. 134–135.
23. James McNeal, "Children as Customers", *American Demographics*, September 1990, p. 36–39.
24. Karol V. Menzie, "Frozen Dinners Are Sizzling in the '90s", *Arizona Republic/Phoenix Gazette*, February 10, 1993, p. FD1.
25. Norman Remich, "High Tech Wins Vote of Mature Consumers", *Appliance Manufacturer*, March 1991, p. 62–63.
26. Howard Riell, "Consumer Expenditures Study: Shack Foods", *Supermarket Business*, September 1991, p. 172–173.
27. Mark Roman, "Renegades of the Year 1987", *Success*, January–February 1988, p. 43–49.
28. Nancy Ryan, "Race Heats Up to Zap More Flavor into Microwave Products", *Chicago Tribune*, January 6, 1991, p. 1.
29. Eric J. Savitz, "This Spud's for You? Or, Are French Fries the New Popcorn?", *Barren's*, October 23, 1989, p. 20, 51–53.
30. James Scarpa, "Piece Meal: Munching Madness", *Restaurant Business*, July 20, 1992, p. 127–128.
31. "Shack Food Industry Finds Itself in the Midst of Radical Change", *Chain Drug Review*, February 13, 1995, p. 16.
32. Betsy Spethmann, "ConAgra Onslaught Reaches Bread, Popcorn", *Brandweek*, October 2, 1995, p. 1.
33. Mike Stemman, "Keeping Popcorn Hot: Challenged by Shack Aisle Competitors, Microwave Popcorn Makers Are Still Popping Out New Ideas", *Supermarket News*, January 9, 1995, p. 25(3).
34. Robin Tiemey, "Pop Culture", *World Trade*, October 1993, p. 20.
35. Vogel Popcorn. Официальный веб-сайт компании.
36. David Wellman, "Operation Global Valley: Golden Valley Microwave Markets Microwave Popcorn Worldwide", *Food & Beverage Marketing*, May 1991, p. 56.
37. Marjorie Wold, "Nuts Can't Crack the Shack Market", *Progressive Grocer*, May 1992, p. 179–180.
38. Jo-Ann Zbytniewski, "A Shack Food Free-for-All", *Progressive Grocer*, September 1992, p. 121–122.

Ситуация для анализа 6.13.

Vacova Guild, Ltd*

Введение

Директор по маркетингу отделения скобяных изделий компании *Vacova Guild, Ltd* Джон Уолтерс (John Walters) столкнулся с необходимостью принять решение в отношении новых товаров компании, объемы продаж которых не соответствовали запланированным. Эта ситуация порядком беспокоила высшее руководство, поскольку рост компании в значительной степени зависел от успешной разработки и выведения на рынок новых товаров. *Vacova Guild* — инновационная компания, получившая два корпоративных приза в 1980-х годах как одна из 500 наиболее динамично растущих компаний малого бизнеса в США. Компания увеличивала масштабы своей деятельности, стремясь сохранить высокие темпы роста, однако в настоящее время оказалась в ситуации, требующей постоянной разработки и выведения на рынок новых товаров, способных обеспечить компании достаточную прибыль и покрыть возросшую величину накладных расходов.

Джон Уолтерс считал, что перед ним стоит трудная задача. Жизненный цикл товаров компании становился все короче, по мере того, как конкуренты копировали продукцию *Vacova*. Кроме того, новые товары компании относились к категории, спрос в которой во многом зависел от вкусов потребителей и общей экономической ситуации.

Подразделение скобяных изделий, добившееся немалых успехов в предложении декоративных почтовых ящиков, также испытывало определенные трудности, связанные с наступлением фазы зрелости своего рынка. Объем продаж этого подразделения сократился с 5,3 млн. долл. в 1989 году до 3,6 млн. долл. в 1990 году. Пытаясь предотвратить дальнейшее падение объема продаж, отдел маркетинга этого подразделения приступил к проведению исследований рыночных перспектив двух новых товаров, расширявших ассортимент декоративных изделий для частных домов.

Предложенная компанией на рынок в конце 1989 года комплексная система получения и отправки корреспонденции Postmaster позволяла увеличивать число установленных вместе почтовых ящиков в сельской местности. Другим предложенным на рынок новым товаром компании был указатель адреса SignMaster, который и является предметом рассмотрения данной ситуации для анализа. SignMaster представлял собой ассортимент различных по оформлению декоративных пластиковых указателей номера дома, на которые крепились требуемые цифры. Цифры, изготавливаемые из винила, были самоклеющимися и продавались отдельно. На первом публичном представлении во время проведения Национальной выставки скобяных изделий в августе 1990 года это изделиенискало положительные отзывы сбытовых компаний. В конце 1990 года был осуществлен его пробный маркетинг в универсальных и хозяйственных магазинах, результаты которого оказались неутешительными.

* Авторы данной ситуации — Лоуренс Ламон, Тимоти Хеллоуэн (Timothy J. Halloran) и Томас Лоуэлл (Thomas D. Lowell) из Университета им. Дж. Вашингтона и Р. Ли. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Copyright © 1992, Washington and Lee University.

Авторы выражают благодарность Бену Джонсу (Ben Johns) и Патрику Хейнису (Patrick Haynes), старшим менеджерам компании, Джону Уолтерсу (John Walters), директору по маркетингу отделения скобяных изделий, а также всем работникам компании Vacova Guild, Ltd за помощь в подготовке данной ситуации для анализа.

Менеджеры компании считали, что необходимо пересмотреть концепцию товара и его маркетинговую стратегию. Необходимость корректировок была очевидна, однако что именно следовало изменить — оставалось неизвестным. Одни сотрудники видели причину неудачи в непродуманной стратегии ценообразования, другие винили во всем упаковку, недостаточно, на их взгляд, привлекательную для товара, приобретаемого без помощи консультанта. Уолтерс же полагал, что пробный маркетинг не сопровождался необходимыми в таких случаях мероприятиями по стимулированию сбыта. По мере приближения нового 1992 года, менеджеры компании понимали, что необходимо окончательно определиться с маркетинговой стратегией нового товара и его приоритетом в товарной номенклатуре компании.

История компании *Bacova Guild, Ltd*

История компания *Bacova Guild, Ltd* берет свое начало в 1963 году, когда Грейс Гилмор (Grace Gilmore) и ее муж Уильям основали в городе Нью-Берн, Северная Каролина, небольшую компанию под названием *Gilmore Designs*. Грейс была художницей, и весь бизнес компании заключался в изготовлении с помощью трафарета копий ее пейзажей и последующем их ламинировании в стеклопластик. Эти декоративные панели находили разнообразное применение, например в качестве подставок, карточных столов и просто подарков.

В 1957 году ушедший в отставку бизнесмен Малькольм Херш (Malcolm Hirsh) выкупил заброшенный рабочий поселок одной давно обанкротившейся компании в Аллеганских горах штата Виргиния. Поселок именовался Бакова (*Bacova*), являясь акронимом от слов Bath County, Virginia (округ Бат, Виргиния). Позже, в 1964 году, Херш выкупил *Gilmore Designs*, переместив ее в Бакову и переименовав компанию в *Bacova Guild, Ltd*.

Хершу удалось развить *Gilmore Designs* из семейного предприятия в небольшую компанию, поставлявшую свою продукцию розничным магазинам подарков и компаниям, торгующим по почтовым каталогам. В конце 1960-х годов Хершу пришла идея использовать стеклопластиковые панели не только во внутреннем убранстве домов, но и для украшения их экстерьера. Это прозрение вылилось в разработку оригинального почтового ящика — *Classic Bacova Mailbox*, изделия, положившего начало успешному бизнесу компании. Почтовые ящики *Bacova Guild* имели стеклопластиковое покрытие, крепившееся на стандартный почтовый ящик. Это покрытие позволяло разместить под ним имя и адрес владельца на специальном бланке, в оформлении которого использовались анималистские мотивы Грейс Гилмор.

В 1980 году финансовые трудности вынудили Херша выставить компанию на продажу. *Bacova* была приобретена Патриком Хейнисом (Patrick R. Haynes) и Бенджамином Джонсом (Benjamin Johns), в прошлом профессиональными теннисистами, искавшими возможности выгодного вложения капитала. На тот момент компания имела 900 заказчиков и небольшое здание, а ее персонал насчитывал 25 человек.

В 1980 году компания понесла убыток на сумму 40 тыс. долл. при объеме продаж, равном 550 тыс. долл. Стремясь исправить положение, владельцы компании избрали стратегию агрессивного проникновения на рынок, разработки новых товаров и поиска новых рынков. Компания занялась производством ведерок для льда, корзин для мусора, бытовых бочек и оконных термометров, везде применяя стеклопластиковое покрытие и оформление с элементами дикой природы, оправдавшие себя в случае с почтовыми ящиками. Хейнис и Джонс также занялись поиском новых заказчиков, активно участвуя в торговых выставках и привлекая к сотрудничеству новых дилеров. 1982 год компания завершила с прибылью. В 1983 году объем продаж достиг 1,7 млн. долл., а прибыль составила 98 016 долл.

В 1984 году компания расширила свою деятельность в область легкой промышленности, разработав состав чернил и технологию печати, позволявшую наносить природные орнаменты на половики. Эти половики сразу же снижали популярность среди магазинов подарков и компаний, торгующих по каталогу, которые начали предлагать их наряду с почтовыми ящиками *Bacova*.

Успех с половиками, украшенными элементами живой природы, подтолкнул компанию к решению разработать нечто подобное для реализации через универсальные магазины. Новый ассортимент, появившийся под маркой Accentmats, состоял из декорированных в том же стиле половиков меньших размеров, ориентированных на потребителей с низким доходом. За короткое время объем продаж Accentmats достиг рекордного для торговых марок компании уровня. Та же стратегия применялась по отношению к почтовым ящикам. В 1986 году *Vacova* разработала недорогой декоративный почтовый ящик для реализации через имеющиеся каналы распределения. Его цена была значительно ниже, чем *Vacova Classic Mailbox*. Эти почтовые ящики выпускались под маркой Accentbox. Как и в случае с половиками, эта торговая марка снискала большую популярность, благодаря чему компании удалось по достоинству оценить весь потенциал имевшихся в ее распоряжении каналов распределения.

Объем продаж и прибыль компании росли стремительными темпами, и ей приходилось расширять как производственные мощности, так и штат своего персонала, чтобы удовлетворить возрастающий спрос на ее продукцию. Производственные мощности компании были увеличены вдвое. По соседству со старым производственным зданием возвели новый корпус. Еще одно здание под производственные нужды арендовали в соседнем поселке, а в городе Долтон, штат Джорджия, был открыт небольшой завод по производству половиков. К концу 1987 года объем продаж компании достиг 19 млн. долл., прибыль составила 1,8 млн. долл., а ее персонал насчитывал 200 человек.

Успех *Vacova* не остался незамеченным конкурентами, которые принялись подражать дизайну продукции компании и копировать ее ассортимент. В течение 1989–1990 годов объем продаж *Vacova* снизился в силу нескольких причин: экономика страны переживала спад, рынки компании вступили в фазу зрелости, а ценовая конкуренция как в категории скобяных изделий, так и в категории текстильных товаров крайне обострилась. В ответ на это компания предложила на рынок новые товары и расширила ассортимент существующих такими изделиями, как покрывала, пластиковые почтовые ящики, наборы декоративных пластиковых панелей, предназначенных для отделки традиционных почтовых ящиков, комплекты *Postmaster* и указатели адреса дома *SignMaster*. Все это несколько улучшило ситуацию, однако в целом проблему не устранило, о чем свидетельствуют приведенные в табл. 6.13.1 данные об объеме продаж и прибыли компании. К 1990 году объем продаж *Vacova* опустился до 13,4 млн. долл., а прибыль составила 39,5 тыс. долл. В табл. 6.13.2 и 6.13.3 приводится финансовая отчетность компании за 1990 год.

Таблица 6.13.1. Объем продаж и прибыль компании за 1981–1990 годы

	Объем продаж	Чистая прибыль
1990	13 371 093	39 539
1989	14 380 456	(301 914)
1988	15 766 699	866 314
1987	19 090 441	1 821 085
1986	9 599 765	807 943
1985	3 808 209	242 569
1984	2 420 683	150 197
1983	1 681 189	98 016
1982	1 116 058	64 637
1981	776 282	(10 840)

Источник. Vacova Guild, Ltd.

Таблица 6.13.2. Отчет о прибылях и убытках за 1990 год

Объем продаж	13 371 093
Себестоимость реализованной продукции	9 537 692
Валовая прибыль	3 833 401
Сбытовые, административные и прочие операционные издержки	3 486 321
Операционная прибыль	347 080
<i>Прочие доходы (убытки):</i>	
Оплаченные процентные платежи	(338 585)
Полученные процентные платежи	13 556
Прочие доходы (расходы)	17 488
Чистая прибыль	39 539

Источник. Vasova Guild, Ltd.

Таблица 6.13.3. Баланс компании, 1990 год

Активы	
Денежные средства	1 131 840
Счета к получению (дебиторская задолженность)	2 173 248
Товарно-материальные запасы	1 437 035
Предоплаченные расходы	64 886
<i>Всего, оборотные активы</i>	<i>4 807 009</i>
Основные средства (остаточная стоимость)	2 518 282
<i>Всего, активы</i>	<i>7 325 291</i>
Обязательства и собственный капитал	
Текущие платежи	315 546
Счета к оплате	590 413
Начисленные издержки	139 221
<i>Всего, текущие обязательства</i>	<i>1 045 180</i>
Долгосрочные обязательства	2 151 792
<i>Всего, обязательства</i>	<i>3 196 972</i>
Акционерный капитал	12 000
Оплаченный акционерный капитал	396 049
Нераспределенная прибыль	3 720 270
<i>Всего, собственный капитал</i>	<i>4 128 319</i>
<i>Всего, обязательства и собственный капитал</i>	<i>7 325 291</i>

Источник. Vasova Guild, Ltd.

Товарная номенклатура и маркетинговая стратегия компании

Отделения скобяных изделий и текстильной продукции обеспечивают основную часть объема продаж компании. Помимо этого, компания предлагает подарочный ассортимент некоторых скобяных и текстильных изделий верхнего ценового диапазона розничным магазинам и компа-

ниям, торгующим по каталогу. Однако управление этим подарочным ассортиментом осуществляется не централизованно, а совместно скобяным и текстильным подразделениями.

Ассортимент текстильных изделий включает половики и коврики как для домашнего, так и для “наружного” использования, отделение же скобяных изделий специализируется на товарах исключительно внешнего использования, например почтовых ящиках. В 1990 году отделение текстильных изделий обеспечивало 55,3% совокупного объема продаж компании, а отделение скобяных изделий — 28,1%. Вклад текстильных и скобяных изделий в подарочных наборах в совокупный объем продаж составлял 16,6%. В табл. 6.13.4 приводится структура объема продаж компании по отдельным товарным категориям.

Таблица 6.13.4. Структура совокупного объема продаж компании по отдельным товарным категориям, 1990 год

Торговые марки скобяных изделий	Вклад в совокупный объем продаж, %
Accentbox	4,2
Postmaster	15,3
Hearth Mat (каминные коврики)	6,6
Auto Mat (автомобильные коврики)	0,9
SignMaster	0,1
Прочие	1
Всего	28,1
Торговые марки текстильных изделий	
Accentmat	33,2
All American Rug	19,5
Braided Rug (плетеные коврики)	1,2
Прочие	1,4
Всего	55,3
Подарочные наборы	
Classic Mail Box	5,0
Vacova Guild Mat	7,3
Прочие	4,3
Всего	16,6

Источник. Vacova Guild, Ltd.

Процесс разработки новых товаров сосредоточен в Бакове, где расположена исследовательская лаборатория компании и находится ее технический персонал. По мере необходимости, *Vacova* обращается к услугам других компаний для проведения маркетинговых исследований, разработки дизайна своих изделий, их упаковки и подготовки рекламной продукции.

Сбыт продукции розничным торговцам, универсальным и хозяйственным магазинам и компаниям, торгующим по каталогу, осуществляется 31 компанией, общая численность торгового персонала которых составляет 75 человек. Эти компании получают комиссионные в размере 5% от объема реализованной продукции. Координация их деятельности осуществляется вице-президентом по маркетингу и продажам из торгового и демонстрационного офиса *Vacova*, расположенного в Нью-Йорке, которому ассистируют три региональных менеджера по продажам из восточного, западного и центрального западного регионов. Торговые представители также обеспечиваются каталогами, информационными и рекламными материалами, а сама компания регулярно участвует в торговых выставках, посещаемых ее потен-

циальными потребителями. *Vacova* традиционно использует эти выставки для презентации новых видов своей продукции, таких, к примеру, как SignMaster.

Ассортимент текстильных изделий. Подразделение текстильных изделий осуществляет производство и сбыт половиков, предназначенных для использования как внутри дома, так и вне его, а также ковриков из хлопка, плетеных и берберских ковриков. Эта продукция, оформленная, как правило, в фирменном стиле компании, с использованием мотивов живой природы, приобретает преимущественно из эстетических соображений.

Спрос на подобные изделия отличается ярко выраженным сезонным характером. Львиная доля объема продаж приходится на последний квартал года. Популярные варианты оформления незамедлительно копируются конкурентами, поэтому компания вынуждена следовать агрессивной ценовой стратегии. По мнению менеджеров, успех их компании на рынке текстильных изделий во многом обусловлен оригинальным дизайном продукции, применяемой технологией нанесения рисунка и способностью быстро реагировать на изменения вкусов потребителей. Все эти конкурентные преимущества позволяют компании предлагать продукцию высокого качества по разумным ценам.

Торговые марки текстильных изделий. Продукция торговой марки Accentmats пользуется наибольшим спросом. Под этой маркой предлагается ассортимент декоративных придверных ковриков, оформленных в фирменном стиле *Vacova*. Эта марка адресуется потребителям с невысоким и средним уровнем дохода, цена для которых является важным критерием при покупке. Реализация этой марки осуществляется через сети универсальных и хозяйственных магазинов, а также розничных магазинов скобяных товаров.

Торговая марка All American представляет ассортимент ковриков из хлопка в различном оформлении. Коврики предлагаются в четырех популярных форматах, полностью изготавливаются из хлопка и снабжаются препятствующей скольжению основой, что позволяет использовать их в кухнях, ваннах или прихожих. Эта продукция представлена на рынке с 1989 года и реализуется через универсальные и подарочные магазины.

Ассортимент текстильных изделий компании включает также плетеные и берберские коврики. Плетеные коврики изготавливаются из чистого хлопка, имеют овальную форму и предлагаются как с фирменным декоративным рисунком, так и без него. Берберские коврики — это новый вид продукции компании, изготавливаемый из синтетических материалов. Эти коврики также декорированы в фирменном стиле компании и имеют препятствующую скольжению основу.

Ассортимент скобяных изделий. Подразделение скобяных изделий осуществляет производство и сбыт почтовых ящиков и аксессуаров, автомобильных и каминных ковриков, а также указателей номера дома. Не считая ковриков, вся продукция этого подразделения предназначена для “наружного” использования. Реализацией ковриков подразделение занимается лишь по той причине, что их зачастую приобретают покупатели скобяных изделий.

Основная часть объема продаж этого подразделения приходится на почтовые ящики и аксессуары к ним. В этой товарной категории *Vacova* имеет трех основных конкурентов, чья продукция отличается невысокой ценой, похожим дизайном, и распространяется через разветвленную сбытовую сеть. Компания считает, что своим конкурентным преимуществом она обязана качеству почтовых ящиков, однако ее успех также во многом обусловлен удачным проникновением на рынок декоративных почтовых ящиков. Стремясь укрепить свое рыночное положение, компания планирует предлагать полный ассортимент почтовых ящиков и аксессуаров.

Торговые марки скобяных изделий. Торговая марка Accentbox представляет ассортимент металлических почтовых ящиков, отделанных декоративными пластиковыми панелями. Ящики выпускаются в 15 модификациях с различным дизайном, кроме того, предусмотрена возможность оформления почтового ящика по индивидуальному заказу. Продукция Accentbox адресуется потребителям, отдающим предпочтение недорогим декоративным почтовым ящикам, и распространяется через подарочные магазины и магазины скобяных товаров.

Марка Postmaster — новинка в товарной категории почтовых ящиков, которая включает пластиковые почтовые ящики с декоративным покрытием, или без него, наборы декоратив-

ных элементов, позволяющие владельцу изменять оформление своего почтового ящика, пластины основания, несущие пластиковые стойки и стойки упрощенного монтажа, исключают необходимость выкапывать яму под стойку почтового ящика. Почтовые ящики марки Postmaster имеют модульную конструкцию и распространяются через универсальные и хозяйственные магазины, а также магазины скобяных товаров.

Завершают ассортимент подразделения скобяных изделий каминные и автомобильные коврики. Каминные коврики предназначены для защиты пола перед камином или входной дверью. Автомобильные коврики, соответствующие размерам салонов большинства автомобилей, предлагаются в парных комплектах. Они изготавливаются из синтетических материалов и декорируются узорами или рисунками разнообразной тематики.

Ассортимент подарочных изделий. Еще на заре своей деятельности компания распространяла продукцию через магазины подарков и компании, торгующие по каталогу. Однако по мере появления новых видов продукции и расширения сбытовой сети этот способ реализации приносил все меньший вклад в совокупный объем продаж. Тем не менее, *Vacova* продолжает предлагать свои почтовые ящики и половики через магазины подарков и почтовые каталоги тем потребителям, которые готовы заплатить большую цену за более качественный товар. Этот сегмент рынка довольно привлекателен, поскольку предлагает более высокую норму прибыли в сравнении с другими каналами распределения.

Торговые марки подарочных изделий. Основные товарные позиции подарочной категории — марки Classic Vacova Mailbox и Vacova Guild Mat. Почтовые ящики Classic Vacova Mailbox, изготовленные из металла, отделаны стеклопластиковым декоративным покрытием ручной росписи. Эта марка предлагает около 35 вариантов декоративного оформления почтового ящика с изображением зверей, пейзажей, птиц, цветов и спортивной тематики. Марка Vacova Guild Mat предлагает ассортимент декоративных хлопчатобумажных ковриков на резиновой основе, препятствующей скольжению, которые предназначены для использования как в помещениях, так и снаружи. Коврики предлагаются в нескольких вариантах оформления и разнообразной цветовой гамме. При желании на почтовом ящике или придверном коврике можно указать имя владельца, его адрес или другую информацию. Такой заказ поставляется потребителю с фабрики компании в Виргинии, после того как он был оплачен у одного из дистрибьюторов компании.

Почтовые ящики и коврики превосходно удовлетворяют требованиям подарочного изделия. Покупатели предъявляют повышенные требования к качеству такого изделия, не слишком обращая внимание на его цену. Обе эти товарные категории распространяются через розничные магазины подарков и компании, торгующие по каталогу.

Новинка компании — марка SignMaster

Последней разработкой подразделения скобяных изделий стала марка SignMaster — декоративный указатель номера дома. Предлагались различные формы указателя, каждая из которых имела три варианта оформления. Для комплектации указателя покупатель выбирал требуемые цифры, изготовленные из винила и имеющие самоклеющуюся основу. К указателю прилагалась инструкция по размещению и наклейке цифр. Сам указатель толщиной около 3 мм крепился к поверхности с помощью двусторонней клейкой ленты, входящей в комплект.

Разработка указателя SignMaster началась весной 1990 года, когда компания вела поиск новых вариантов расширения своего ассортимента скобяных изделий. Указатель явился плодом трехмесячной совместной работы маркетингового отдела подразделения скобяных изделий и компании, привлеченной для содействия процессу разработки новых товаров. В августе 1990 года он был готов к выведению на рынок.

SignMaster предлагал новый подход к оформлению адреса дома. Подобные изделия практически отсутствовали в продаже, если не считать нескольких вариантов, предлагавшихся компаниями, торгующими по каталогу. Ближайшими конкурентами нового изделия были пластиковые, деревянные, алюминиевые и медные указатели номера дома, самостоятельно

устанавливаемые владельцами. Недорогие пластиковые цифры предлагались в продаже поштучно или в упаковках по 25 шт., а деревянные, алюминиевые и медные цифры приобретались поштучно с демонстрационных стендов. При стандартной трехзначной нумерации дома его владелец мог израсходовать на указатель от 1,2 до 18 долл. в зависимости от размера цифр и материала, из которого они изготовлены.

Ценообразование и стимулирование сбыта были крайне важными аспектами стратегии нового изделия. Руководство *Vacova* полагало, что если цена *SignMaster* для розничных торговцев будет установлена на неоправданно низком уровне, то компания не сможет добиться достаточного роста прибыли от предложения нового товара. С другой стороны, если цена будет слишком высока, возникнет риск того, что потребители откажутся от покупки. Проблема усложнялась также тем, что точная величина торговой наценки розничных торговцев была неизвестна. Как показывала практика, магазины скобяных изделий, хозяйственные и универсальные магазины устанавливали наценку порядка 40%.

Кроме того, цена должна была учитывать особенности покупательского поведения. Так, в процессе покупки потребитель принимал два решения, выбирая сперва форму и дизайн указателя, а затем подбирая к нему от одной до четырех цифр в зависимости от номера своего дома. Таким образом, окончательная цена покупки формировалась из двух составляющих. Помимо этого, в розничной продаже изделия, аналогичные *SignMaster*, отсутствовали, поэтому было неизвестно, станет ли потребитель сравнивать цену нового изделия с величиной расходов на установку номера традиционными способами, или же этот товар будет восприниматься им как совершенно новый и оптимальный способ решения своей проблемы. В последнем случае в рамках мероприятий по стимулированию сбыта следовало продемонстрировать потребителю все преимущества *SignMaster*.

Себестоимость нового изделия также влияла на его цену. При минимальном объеме производства она составляла 3,15 долл., включая 2,6 долл. переменных издержек и 0,55 долл. постоянных. Себестоимость производства виниловой цифры была равной 0,109 долл., в том числе 0,096 долл. переменных издержек и 0,013 долл. постоянных. Руководство полагало, что на протяжении ближайших нескольких лет величина себестоимости останется неизменной, если дизайн или упаковка указателя не претерпят существенных изменений.

В августе 1990 года во время проведения национальной выставки скобяных изделий в Чикаго прошла презентация *SignMaster*, не предваряемая рекламой или какими-либо мероприятиями по стимулированию сбыта. Предложенная компанией оптовая цена составляла 8,5 долл. за указатель и 0,5 долл. за одну цифру. Первые партии указателей были поставлены в 10 магазинов сети *Target*, принадлежащей корпорации *Dayton-Hudson*, и в один из магазинов компании *Lowe's*. Объем продаж за период с сентября по декабрь 1990 года составил 14 тыс. долл. Потребители приобретали в среднем три цифры для указателя.

Столь малый объем продаж частично объяснялся политикой ценообразования розничных торговцев. В магазинах сети *Target* цена *SignMaster* составляла около 15,95 долл., тогда как в магазине *Lowe's* — 13,47 долл. Цифры предлагались в рознице по 0,79 долл. В конце 1990 года оба розничных торговца снизили цену указателя до 9,95 долл. в надежде повысить спрос.

Обзор маркетинговой стратегии *SignMaster*

В январе 1991 года руководство компании решило пересмотреть концепцию *SignMaster* и его маркетинговую стратегию. Учитывая, что маркетинговое исследование перед выводением продукта на рынок не проводилось, было принято решение обратиться к услугам независимой компании, специализирующейся на маркетинговых исследованиях, для проведения опроса потребителей и выяснения их реакции на новый товар. Вместе с тем, результаты этого исследования должны были помочь отделу маркетинга подразделения скобяных изделий установить обоснованную цену на указатель, усовершенствовать его дизайн и организовать пробный маркетинг. Поскольку указатель *SignMaster* был представлен в магазинах скобяных товаров, расположенных в шести городах штата Виргиния, было решено проверить реакцию

потребителей на три различных уровня цены. Маркетинговое исследование завершилось к марту, а результаты пробного маркетинга были получены в ноябре 1991 года.

Методика маркетингового исследования. В ходе исследования проводился опрос выборки из 79 домовладельцев, в том числе и семейных пар, которые в целом представляли 46 домохозяйств из 13 штатов. Средний возраст респондентов составил 46 лет, а средняя рыночная стоимость их домов равнялась 140 тыс. долл. После демонстрации комплекта SignMaster респондентам было предложено ответить на ряд открытых вопросов.

Результаты исследования. Исследование подтвердило, что большинство потребителей воспринимали SignMaster как совершенно новый товар. Лишь 23% респондентов видели ранее аналогичные изделия. Большинство из них считали, что приобретать подобное изделие будут преимущественно женщины, хотя, как видно из табл. 6.13.5, респонденты не исключали возможности его приобретения мужчинами, совместную его покупку мужчиной и женщиной, или его приобретение в качестве подарка. На вопрос, в каких магазинах респонденты ожидают обнаружить подобный товар, чаще всего назывались магазины скобяных изделий, хозяйственные и универсальные магазины (см. табл. 6.13.6). После демонстрации указателя и цифр респондентам был задан вопрос о приемлемой, по их мнению, цене на него. Ответы на этот вопрос обобщены в табл. 6.13.7. Примечательно, что расхождение в ожидаемых ценах, названных мужчинами и женщинами, оказалось весьма существенным.

В ходе опроса также предполагалось установить предпочтительные формы и варианты дизайна указателя. Наиболее привлекательными оказались следующие варианты: овальный с изображением утки, овальный с цветочным орнаментом, фигурный с изображением дома и прямоугольный без художественных вычурностей. Все остальные варианты были менее популярными, хотя некоторые из них неплохо продавались во время первого выведения на рынок в 1990 году.

Для определения оптимальных способов продвижения респондентам был задан вопрос, где бы они ожидали обнаружить рекламу SignMaster. Как женщины, так и мужчины чаще всего называли журналы, хотя также упоминались почтовые рекламные сообщения и реклама в газетах. Эти ответы обобщены в табл. 6.13.8.

В конце опроса респондентам было предложено раскрыть упаковку указателя и внимательно изучить как само изделие, так и инструкцию по его установке. После этого был снова задан вопрос о предполагаемой розничной цене изделия. Средняя цена, названная мужчинами, составила 7,95 долл., а женщинами — 10 долл. В целом, восприятие потребительской ценности изделия оказалось ниже после того, как респонденты получили возможность непосредственно с ним ознакомиться. В ходе дальнейшей беседы респонденты выразили сомнения в прочности крепления указателя к дому с помощью клейкой ленты, обратили внимание на сложность инструкции и самой процедуры крепления цифр к указателю, выразили озабоченность долговечностью изделия, а также посоветовали на необходимое время и терпение на его установку. Респонденты даже предложили включить набор цифр в комплект указателя с тем, чтобы упростить процесс покупки. Менеджеры согласились, что это, в принципе, возможно, однако каждый комплект при этом будет содержать большое количество лишних цифр.

Некоторые респонденты также негативно отозвались об упаковке указателя. Они отмечали, что упаковка не позволяет рассмотреть указатель, определить его толщину и прочность, а также материал, из которого он изготовлен. Другие считали, что светло-серый цвет упаковки не слишком удачен с точки зрения как имиджа товара, так и его привлекательности в торговом зале.

В результате проведенного исследования удалось определить целевые рынки SignMaster. Хотя это были лишь предварительные заключения, мнения респондентов относительно потенциальных покупателей указателя позволили выделить три группы целевых потребителей. Первая группа — это молодые семейные пары с невысоким уровнем дохода, являющиеся владельцами или арендаторами недорогих домов в пригороде. Вторую группу составили пожилые семейные пары пенсионного возраста со средним уровнем дохода, проживающие в традиционных домах в сельской местности или небольших поселках. В третью группу вошли владельцы коттеджей, шале, пляжных домиков и подобных сооружений, не используемых в качестве основного места жительства.

Таблица 6.13.5. Потенциальные покупатели SignMaster

<i>Покупатели</i>	<i>Количество</i>	<i>Доля к общей численности, %</i>
Женщины	44	60,3
Мужчины	15	20,5
Пары	10	13,7
Покупка в качестве подарка	4	5,5
Всего	73	100

Источник. Независимое маркетинговое исследование.

Таблица 6.13.6. Ожидаемые места продажи SignMaster

<i>Тип магазина</i>	<i>Число респондентов, указавших данный тип магазина</i>	<i>Процент респондентов, указавших данный тип магазина</i>
Магазин скобяных товаров	42	31,3
Хозяйственный магазин	30	22,4
Средний универсальный магазин	27	20,1
Магазин подарков	13	9,7
Крупный универсальный магазин	6	4,5
Заказ по каталогу	5	3,7
Специализированный магазин	3	2,2
Магазин — склад древесины	3	2,2
Прочие	6	4,5
Всего*	134	100

* Вопрос допускал несколько вариантов ответа. Общая сумма может превышать 100% в результате округления.

Источник. Независимое маркетинговое исследование.

Таблица 6.13.7. Ожидаемая розничная цена SignMaster, долл. (среднее значение)

<i>Изделие</i>	<i>Респонденты</i>		
	<i>Мужчины</i>	<i>Женщины</i>	<i>В среднем</i>
Указатель	7,99	10,99	10
Цифра	0,59	0,79	0,69

Источник. Независимое маркетинговое исследование.

Пробный маркетинг SignMaster. В марте 1991 года Джон Уолтерс решил найти практическое применение результатам проведенного маркетингового исследования, предложив разработать демонстрационную витрину, содержащую до 12 вариантов указателя SignMaster, которая позволила бы покупателям визуально ознакомиться с изделием прежде, чем совершить покупку. На этой витрине размещался указатель SignMaster с прикрепленными цифрами номера дома, а также эскизы других вариантов указателя различной формы и оформления. Всего на витрине было представлено 12 указателей и все 10 цифр. Эта демонстрационная витрина использовалась в ходе пробного маркетинга, осуществлявшегося в шести магазинах скобяных изделий в небольших и среднего размера городах штата Виргиния. Целью пробного маркетинга было уста-

новить реакцию покупателей на три уровня цены, а также оценить эффективность использования демонстрационной витрины. В табл. 6.13.8 представлены обобщенные демографические характеристики населения тех городов, где проводился пробный маркетинг, а в табл. 6.13.9 приводятся данные о реакции потребителей на разные уровни цены (8,95, 9,95 и 10,95 долл. за указатель и 0,69 долл. за цифру). Пробный маркетинг проводился в течение шести месяцев, начиная с мая 1991 года. Все три уровня цены опробовались в каждом из магазинов на протяжении двух месяцев, при этом фиксировался соответствующий объем продаж.

Таблица 6.13.8. Демографические характеристики населения городов, где проводился пробный маркетинг

	<i>Ковингтон</i>	<i>Уэйнсборо</i>	<i>Харрисонбург</i>	<i>Буэна Виста</i>	<i>Стаунтон</i>	<i>Лексингтон</i>
Население (тыс. чел.)	7,6	18,1	29,5	6,5	22,7	6,8
Средний возраст	38,2	36,6	27,8	34,1	37,6	24,6
Распределение населения по возрастным группам, %						
18–24 года	9,7	9,3	30,2	10,2	10,9	39,0
25–34 года	14,8	15,3	14,5	16,0	15,6	10,2
35–49 лет	18,4	21,8	15,6	22,4	21,3	13,4
50 лет и более	35,7	30,7	23,9	26,1	32,5	24,2
Среднегодовой доход домохозяйства, долл.	20 113	26 028	20 047	23 493	24 726	24 053
Распределение домохозяйств по уровню дохода, %						
10 000–19 999 долл.	28,7	22,5	28,0	24,6	22,9	22,4
20 000–34 999 долл.	29,8	30,5	24,6	35,4	28,6	24,2
35 000–49 999 долл.	13,9	17,4	13,9	17,2	17,7	13,3
50 000 и более	6,6	15,9	11,8	7,6	14,4	21,5

Таблица 6.13.9. Последовательность чередования цен* в процессе пробного маркетинга (долл.)

<i>Период</i>	<i>Ковингтон</i>	<i>Уэйнсборо</i>	<i>Харрисонбург</i>	<i>Буэна Виста</i>	<i>Стаунтон</i>	<i>Лексингтон</i>
Май–июнь	10,95	10,95	9,95	9,95	8,95	8,95
Июль–август	8,95	8,95	10,95	10,95	9,95	9,95
Сентябрь–октябрь	9,95	9,95	8,95	8,95	10,95	10,95

* Цена цифр составляла 0,69 долл. за штуку на протяжении всего периода тестирования.

Результаты пробного маркетинга. В целом проведение пробного маркетинга в шести магазинах скобяных изделий можно назвать успешным. Наибольший объем продаж был зафиксирован с июля по август — в период проведения различных работ по благоустройству жилья. В табл. 6.13.10 представлены данные по объему продаж за каждый двухмесячный период проведения пробного маркетинга. Наибольшим спросом пользовался фигурный указатель с изображением дома. Максимальный объем продаж наблюдался при цене 9,95 долл. 77% объема продаж приходилось на три города — Буэна Виста, Ковингтон и Уэйнсборо, население которых состоит преимущественно из рабочих и служащих.

Таблица 6.13.10. Объем продаж SignMaster при различных уровнях цен

Розничная цена	Объем продаж за указанный период			Совокупный объем продаж, шт.
	май-июнь	июль-август	сентябрь-октябрь	
8,95	0	5	2	7
9,95	3	3	5	11
10,95	5	3	0	8
	8	11	7	26

Источник. Независимое маркетинговое исследование.

Перспективы SignMaster

Раздумывая над дальнейшей судьбой SignMaster, Джон Уолтерс и сотрудники маркетингового отдела подразделения скобяных изделий анализировали достигнутые этим товаром результаты, которые на поверку оказались не так уж плохи. SignMaster все-таки был выведен на рынок и получил положительные отзывы розничных торговцев, пускай даже объем продаж за 1990 год оказался неудовлетворительным. Маркетинговое исследование, хоть и проведенное уже после представления изделия на рынок, в целом оказалось успешным и помогло в разработке демонстрационной витрины, позволяющей внимательно ознакомиться с указателем. Пробный маркетинг, осуществлявшийся во второй половине 1991 года, подтвердил, что указатель хорошо продается в магазинах скобяных изделий при разумном значении его цены и возможности потребителей с ним ознакомиться. Кроме этого, следовало рассмотреть возможность проведения розничными торговцами различных рекламных акций в обмен на предоставленные им скидки. Однако в этом случае прибыль компании могла сократиться. Производство демонстрационной витрины оценивалось в 7,52 долл. (без учета стоимости образцов указателей), а скидки розничным торговцам, призванные стимулировать проведение ими рекламных акций, предполагались на уровне 1,15 долл. на единицу продукции.

Таким образом, накопленная к настоящему моменту информация позволяла пересмотреть маркетинговую стратегию SignMaster как для оставшихся трех месяцев текущего года, так и на долгосрочную перспективу. Существенную помощь в этом могли оказать результаты проведенного маркетингового исследования. Было совершенно очевидно, что изменения маркетинговой стратегии неизбежны, иначе запланированного на 1991 год объема продаж указателя на уровне 250 тыс. долл. или 30 тыс. комплектов достигнуть будет практически невозможно. Объем продаж за три квартала 1991 года составлял около 100 тыс. долл., или свыше 11 тыс. комплектов.

Следовало выработать окончательное решение в отношении политики ценообразования. Маркетинговому отделу предстояло рассчитать оптимальный уровень оптовой цены, который обеспечивал бы привлекательную для конечного потребителя розничную цену. Особую озабоченность вызывала стратегия продвижения товара. Маркетинговое исследование подтвердило необходимость использования демонстрационной витрины, однако сообщить потребителю об этом изделии следовало еще до его прихода в магазин. Добиться этого можно было бы за счет скидок розничным торговцам в обмен на проведение ими рекламных акций и установку в своих магазинах демонстрационных витрин, доказавших уже свою эффективность. Какие бы уровни цен или методы продвижения в итоге не были одобрены, следовало scrupulously просчитать их влияние на финансовые показатели компании, поскольку руководство ожидало, что уровень рентабельности указателя составит не менее 30%.

Не все было ясно и с упаковкой товара. Результаты опроса потребителей свидетельствовали в пользу как изменения дизайна упаковки для придания ей большей привлекательности,

так и упрощения процедуры крепления цифр к указателю. С другой стороны, те же результаты подтверждали, что для успешной продажи товара достаточно будет правильно установить цену на него и должным образом разместить в магазине.

Независимо от окончательных решений в отношении SignMaster, сотрудники маркетингового отдела понимали, что достижение запланированных для их подразделения показателей объема продаж и прибыли потребует разработки новых изделий. Ситуация с SignMaster показала, что для обеспечения в будущем рыночного успеха новых товаров, видимо, следует изменить подход к их разработке.

Ситуация для анализа 6.14.

Powrtron Corporation*

В середине января 1998 года руководство *Powrtron Corporation* столкнулось с беспрецедентной для компании ситуацией — нехваткой производственных мощностей. На заседание, посвященное анализу текущих проблем и их влиянию на выполнение сроков поставок и уровень обслуживания заказчиков, собрались Элисон Шелтон (Allyson Shelton), директор компании, Брюс Томасон (Bruce Thomason), глава отдела маркетинга и сбыта, и Джейсон Стюарт (Jason Stewart), начальник производства.

Атмосфера заседания была напряженной. Зачитывая послание Бредли Кейта (Bradley Kaith), владельца и президента компании, Элисон Шелтон опасалась, что его содержание еще больше накалит обстановку. Руководство надеялось, что в послании будет объявлено о скором переезде компании в более подходящее помещение. Однако накануне заседания Кейт сообщил Шелтон, что в ближайшие 12 месяцев переезда не предвидится. Признавая серьезность сложившейся ситуации, он рекомендовал Шелтон обсудить с Томасоном и Стюартом возможные варианты ее разрешения.

Элисон Шелтон сразу смекнула, что компании следует скорректировать в соответствии с ситуацией процесс разработки новых товаров, внести изменения в процессы управления товарным ассортиментом и обслуживания заказчиков, а также пересмотреть подход к определению приоритетности своих клиентов.

Описание компании

Компания *Powrtron* расположена в городе Ньютон, штат Массачусетс, и по своему статусу является частным, преимущественно семейным бизнесом с годовым объемом продаж 8,4 млн. долл. Основанная в 1965 году тремя братьями, компания занимает старое здание (с некоторыми современными пристройками) на территории, принадлежащей семье владельцев компании¹. С первых дней существования и до конца 1970-х годов компания производила аналоговые интегральные микросхемы, проектированием которых занимался младший из трех братьев — главный инженер компании Бредли Кейт². Большинство изделий *Powrtron* предназначалось для использования в бытовой электронике. В 1970-е годы Бредли Кейт разработал технологию производства преобразователя напряжения, реализованного в интегральной схеме, который впоследствии стал основным изделием компании. К началу

* Данная ситуация для анализа подготовлена Уильямом Критенденом из Северо-восточного университета и Викторией Критенден из Бостонского колледжа. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Название *Powrtron* — псевдоним реально существующей компании (*Analog Devices* — прим. ред.). Некоторые данные были изменены, однако в целом ситуация оперирует реальными фактами.

¹ Рост цен на недвижимость промышленного назначения привел к тому, что цены на земельные участки в Ньютоне (пригород Бостона) возросли во много раз. Так, оценочная стоимость здания и территории компании составляет более 9 млн. долл.

² Не в пример своим старшим братьям, учившимся на финансистов в колледжах — участниках организации "Ivy League", Бредли Кейт окончил Бостонский колледж, получив два диплома в области математики. Спустя семь лет, в течение которых он работал над различными оборонными проектами в одной крупной компании, Кейт окончил Северо-восточный университет Бостона и получил диплом инженера. Он является владельцем четырех патентов. Их было бы гораздо больше, если бы Кейт вовремя позаботился о регистрации. Впоследствии Кейт был слушателем курсов экономических дисциплин в Бостонском колледже и Северо-восточном университете, однако получить диплом данного направления ему так и не удалось.

1998 года *Powrtron* занималась производством различных аналоговых микросхем, в том числе усилителей с гальванической развязкой и преобразователей напряжения.

На рис. 6.14.1 изображена организационная структура компании. Время сотрудничества с компанией трех из ее руководителей, в том числе главы отдела сбыта и маркетинга и менеджера по производству, не превышает двух с половиной лет. Преимуществом компании руководство считает ее производственные возможности, тогда как функцию маркетинга рассматривает в качестве ее слабого звена. Рост компании ограничен нехваткой производственных площадей и квалифицированного персонала, готового работать за приемлемый для компании размер вознаграждения. В табл. 6.14.1 и 6.14.2 приведены данные о финансовом состоянии компании.

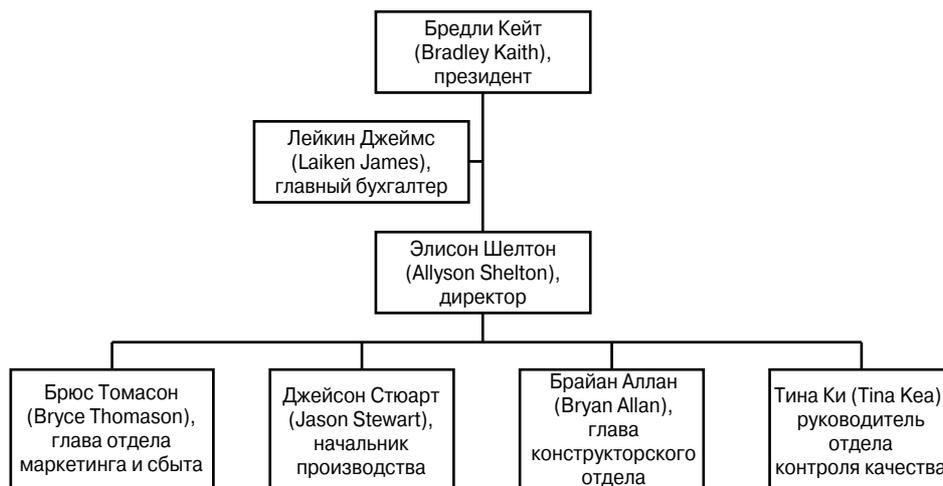


Рис. 6.14.1. Организационная структура компании

Таблица 6.14.1. Отчет о прибылях и убытках *Powrtron Corporation*

	1997	1996	1995
Объем продаж	8 415 393	7 781 933	7 548 474
Себестоимость продукции	5 380 077	4 702 145	4 462 281
Валовая прибыль	3 035 316	3 079 788	3 086 193
Операционные расходы			
Исследования и разработки	668 136	529 180	515 973
Сбыт и маркетинг	659 393	786 827	761 452
Общие и административные расходы	1 067 474	1 062 321	1 028 858
Всего операционных расходов	2 395 003	2 378 328	2 306 283
Прибыль от основной деятельности	640 313	701 460	779 910
Другие источники прибыли	0	0	38 900
Процентные платежи			
Акционерам	264 000	264 000	264 000
По долговым обязательствам	118 397	121 878	128 843
Прочие расходы	218 837	274 584	298 821
Прибыль до налогообложения	39 079	40 998	127 146

Таблица 6.14.2. Баланс Powrtron Corporation

	1997	1996	1995
Оборотные активы			
Денежные средства	123 812	98 634	93 523
Дебиторская задолженность	803 732	784 991	787 524
Исключая безнадежные долги	(31 000)	(31 000)	(31 000)
Товарно-материальные запасы	318 453	321 964	326 047
Исключая просроченные	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Предоплаченные расходы	16 026	9 877	7 794
<i>Всего, оборотные активы</i>	<i>1 181 023</i>	<i>1 134 466</i>	<i>1 133 888</i>
Основные средства			
Станки и оборудование	1 457 023	1 457 023	1 457 023
Прочее движимое имущество	253 685	253 685	253 685
Автотранспорт	38 979	38 979	38 979
Исключая накопленную амортизацию	(1 529 223)	(1 502 623)	(1 476 023)
<i>Всего, основные средства</i>	<i>220 464</i>	<i>247 064</i>	<i>273 664</i>
<i>Всего, активы</i>	<i>1 401 487</i>	<i>1 381 530</i>	<i>1 407 552</i>
Текущие обязательства			
Счета к оплате	1 392 902	1 392 902	1 392 902
Кредиторская задолженность	266 538	253 048	274 736
Задолженность по налогам с заработной платы	34 923	33 876	35 023
Задолженность по заработной плате	235 039	243 024	293 024
Задолженность по процентным платежам	280 000	300 085	323 054
Прочие обязательства	103 726	111 234	109 067
<i>Всего, текущие обязательства</i>	<i>2 313 128</i>	<i>2 334 169</i>	<i>2 427 806</i>
Долгосрочные обязательства			
Задолженность по выплатам акционерам	1 750 000	1 750 000	1 750 000
Акционерный капитал			
Обычные акции	920 000	920 000	920 000
Нераспределенная прибыль	(3 581 641)	(3 622 639)	(3 690 254)
<i>Всего, обязательства и акционерный капитал</i>	<i>1 401 487</i>	<i>1 381 530</i>	<i>1 407 552</i>

Компания самостоятельно производит семь видов изделий. Ее конкурентное преимущество зиждется на способности выпускать высокотехнологичную продукцию с учетом индивидуальных запросов заказчиков, предъявляющих повышенные требования к качеству электронных компонентов. Качество изделий является приоритетной характеристикой продукции компании, чья программа контроля качества позволила свести уровень брака к показателю намного меньшему, чем в среднем по отрасли. Немаловажную роль в укреплении конкурентного преимущества *Powrtron* играет ее политика повышенного внимания к обслуживанию ключевых заказчиков. Сформировать базу “избранных” клиентов компании позволил ее ассортимент стандартных изделий. По мнению руководства, основная причина успеха такой стратегии заключается в балансе предложения стандартных и выполненных по индивидуальным заказам изделий.

Продукция. Основную часть прибыли компании обеспечивает производство двух видов изделий — модулей коррекции геометрических искажений (PIN) и аналоговых умножителей-усилителей с гальванической развязкой (IAAM). Модули коррекции геометрических искажений и фокусировки (PIN) применяются в электронно-лучевых мониторах, используемых в бортовом оборудовании самолетов, системах наземного сопровождения полетов, медицинском оборудовании и системах автоматизированного проектирования. Компания предлагает два варианта модуля коррекции геометрических искажений — PIN 100, собственного производства, и PIN 300, выпускаемого другим производителем. Усилители с гальванической развязкой используются в датчиках контроля производственных процессов, различной измерительной аппаратуре, медицинском оборудовании (электрокардиографах, энцефалографах, аппаратуре для электроннойрографии и т.п.). Емкость мирового рынка аналоговых электронных компонентов оценивается в 12 млрд. долл., причем 40% этой суммы приходится на компоненты бытовой электроники (видеоаппаратура и мобильные телефоны).

С распространением электронных устройств, использующих сложные аналоговые и цифровые компоненты, возрос спрос на преобразователи напряжения постоянного тока (DC/DC конвертеры). Эти устройства предназначены для подачи заданного напряжения различным компонентам электронных устройств от основного источника питания. Они находят применение в телекоммуникационной аппаратуре, робототехнике, системах дистанционного управления, системах, использующих автономные источники питания, источниках бесперебойного питания, контрольно-измерительной аппаратуре, системах наземного обеспечения воздушных перевозок. *Powrtron* выпускает пять типов преобразователей — DCD, DCT, DCJ, DCX и DCZ, различающихся по таким характеристикам, как мощность, диапазон входного и выходного напряжения, а также возможность регулировки выходного напряжения. Однако данное производственное направление не получило в компании должного развития, поскольку она оказалась неспособной наладить производство дешевых стандартизированных преобразователей в большом объеме.

Емкость мирового рынка преобразователей напряжения оценивается в 10 млрд. долл. Этот рынок в гораздо меньшей степени подвержен колебаниям спроса, нежели рынок интегральных микросхем. Между тем, по мнению некоторых экспертов, данный рынок вошел в стадию зрелости, чреватую неопределенностью его долгосрочной перспективы. Однако для многих оказалась большой неожиданностью способность данного рынка совладать с многократно возросшим спросом в результате рыночной экспансии аналоговых устройств.

Во время заседания Джейсон Стюарт и Брюс Томасон представили исчерпывающую оценку рыночного положения всех семи марок изделий, выпускаемых *Powrtron*. Так, модули PIN и преобразователи DCT рассматривались в качестве наиболее конкурентоспособных и перспективных видов продукции. Несмотря на то, что усилители IAAM обеспечивали ощутимый вклад в прибыль компании, каждый из менеджеров сомневался в успехе конкуренции на данном сегменте рынка в долгосрочной перспективе. Ввиду того, что рынок преобразователей типа DCD, по данным Стюарта, не обнаруживал признаков роста, он предложил прекратить производство этого изделия. Однако в последнее время спрос на эту марку преобразователей несколько оживился, что подтолкнуло Томасона попытаться выяснить, является ли это случайным рыночным колебанием, или же свидетельством грядущего возрождения рынка. Объем производства преобразователя DCJ был незначительным, а его финансовые показатели отличались высокой нестабильностью. Несмотря на это, компания продолжала его производство, благодаря чему в 1996 и 1997 годах увеличился объем продаж этого изделия. Преобразователи DCX, по мнению Стюарта, были изгоем в товарной номенклатуре компании. Томасон согласился, что преобразователи DCX входят в последнюю стадию своего жизненного цикла, однако заметил, что пока рано списывать их со счетов. В отношении преобразователей DCZ как наиболее перспективной марки мнения Стюарта и Томасона совпали. Однако, несмотря на рост спроса на это изделие, составивший 600%, объем его продаж не отвечал запланированному, и компания билась над доработкой окончательной конструкции изделия.

Помимо этого, *Powrtron* разработала модификации всех семи видов своей продукции с характеристиками, не позволявшими отнести их ни к одной из имевшихся у компании товарных категорий. Компания также закупала готовые изделия у других производителей для своих заказчиков, не желавших самостоятельно заниматься поиском продукции, не производимой *Powrtron*.

Потребители. Своих заказчиков компания распределяет на три категории. К первой относятся три ключевых заказчика, приобретающих продукцию, изготовленную с учетом индивидуальных требований. Компания поддерживает тесные деловые отношения с этими тремя потребителями. Их обслуживанием занимается лично президент Бредли Кейт, а старший менеджер по производству — Элисон Шелтон, персонально контролирует все поставки, объем которых составляет около 850 тыс. долл. ежегодно для каждого из заказчиков. *Powrtron* рассматривает сотрудничество с этими потребителями как самостоятельное направление деятельности, доходность которого сопоставима со средними показателями совокупного дохода компании. Кроме того, всех трех заказчиков отличает этичное поведение в отношении взятых на себя обязательств и расчетов с компанией.

Ко второй категории относятся 10 крупных и семь средних потребителей, чей совокупный объем поставок составляет порядка 4 млн. долл. в год. Десять крупных заказчиков второй категории обозначены следующими аббревиатурами: HF, TI, RO, GE, AT, GN, NA, AC, SA и WC (см. табл. 6.14.3). Совокупный объем заказов семи из них составляет от 400 до 580 тыс. долл. ежегодно. Томасон отметил, что сотрудничество с оставшимися тремя заказчиками в перспективе обещает быть плодотворным. Девять из десяти заказчиков второй категории приобретают продукцию производства *Powrtron*, а десятый — WC, покупает изделия, перепродаваемые компанией. Стюарт, Шелтон и Томасон соглашались с тем, что семь средних заказчиков второй категории так же важны для *Powrtron*, учитывая их рыночный потенциал или структуру размещаемых ими заказов.

Компания предпринимала попытки перевести некоторых заказчиков второй категории в первую, используя индивидуальный подход к их обслуживанию. Однако фактически все заказы размещались этими потребителями у региональных представителей *Powrtron*, а не у самой компании непосредственно. Комиссионные региональным представителям составляли 7% от суммы заказа потребителей TI, NA и AC, и 6% от заказа для семи оставшихся. В табл. 6.14.3 представлены данные о структуре заказов девяти потребителей *Powrtron* второй категории. Данные по объему продаж каждой из семи марок продукции компании потребителям второй категории за 1993–1997 годы приводятся в табл. 6.14.4.

Таблица 6.14.3. Структура заказов потребителей второй категории

Заказчик	Марка изделия							Модификации
	PIN	IAAM	DCD	DCT	DCJ	DCX	DCZ	
HF				x		x		x
TI			x	x	x	x		
RO	x	x	x	x		x		x
GE	x	x						x
AT				x	x	x		x
GN	x						x	
NA			x				x	
AC								x
SA							x	

Заказы третьей, наиболее многочисленной категории заказчиков стандартизированной продукции компании, обеспечивали в целом порядка 1,9 млн. долл. выручки. Заказы на продукцию, изготовленную с учетом индивидуальных требований, которые размещались отдельными потребителями данной категории, в силу своей незначительности в денежном эквиваленте не позволяли отнести этих потребителей к первой или второй категории. По этой причине компания не занималась индивидуальным обслуживанием потребителей данной категории. Все заказы размещались ими у региональных представителей компании, чьи обязанности в таких случаях сводились лишь к приему и оформлению заказа.

Таблица 6.14.4. Данные по объему заказов отдельных марок продукции второй категорией потребителей

	<i>Объем заказа, шт.</i>	<i>Стоимость заказа, долл.</i>	<i>Средняя цена изделия, долл.</i>
PIN			
1993	309	117 487	380
1994	310	123 054	397
1995	341	141 731	416
1996	1890	718 281	380
1997	2701	1 059 091	392
AAM			
1993	17	1683	99
1994	158	13 866	88
1995	1558	133 987	86
1996	5039	428 355	85
1997	5543	509 956	92
DCD			
1993	0	0	0
1994	66	10 248	155
1995	199	32 452	163
1996	66	11 838	179
1997	398	66 466	167
DCT			
1993	627	206 910	330
1994	1739	554 741	319
1995	1927	447 064	232
1996	1884	465 348	247
1997	1841	489 706	266
DCJ			
1993	1254	109 098	87
1994	1326	125 970	95
1995	838	71 896	86
1996	818	80 981	99
1997	917	80 696	88

	Объем заказа, шт.	Стоимость заказа, долл.	Средняя цена изделия, долл.
DCX			
1993	1686	153 246	91
1994	2086	238 510	85
1995	123	14 637	119
1996	345	36 915	107
1997	80	9280	116
DCZ			
1993	0	0	0
1994	0	0	0
1995	0	0	0
1996	2085	223 095	107
1997	13 694	1 410 482	103

Конкуренция

Наибольшая доля рынка аналоговых электронных компонентов емкостью 12 млрд. долл. принадлежала японским производителям (35%), за которыми следовали американские и европейские компании (25% и 20% соответственно). Позиции на рынке распределились между его участниками следующим образом: *National Semiconductor* (7%), *Texas Instruments* (6%), *Philips/Signetics* (5,7%), *Toshiba* (5,6%), *Sanyo* (5,5%), *Matsushita* (5,1%), *SGS/Thomson* (4,7%), *Motorola, Inc.* (4,4%), *NEC Corp.* (4,3%), *Hitachi* (4,1%) и *Mitsubishi* (4,1%). Эти крупные компании, благодаря своей вертикальной интеграции, обладают существенным конкурентным преимуществом, выпуская лишь стандартизированные электронные компоненты. Конкурентная борьба между ними отличается особой остротой, поскольку даже десятая часть процента рыночной доли составляет миллионы долларов в денежном выражении. Средние компании, имеющие менее 2% рынка и пытающиеся увеличить свою долю стандартизированной продукции, неизбежно привлекают к себе внимание конкурентного окружения. Наиболее прибыльные из них являются, как правило, дочерними предприятиями крупных, вертикально интегрированных компаний. Небольшие компании данной отрасли зачастую концентрируют свои усилия на единственной ключевой технологии, позволяющей в сжатые сроки выпустить продукцию, изготовленную с учетом индивидуальных требований заказчиков.

Рынок преобразователей напряжения емкостью 10 млрд. долл. объединяет тысячи участников по всему миру и отличается исключительно высокой конкуренцией. Его наиболее успешным субъектам удается, как правило, совмещать производство высокоприбыльной продукции, изготовленной с учетом индивидуальных требований, с выпуском стандартизированной продукции, дающей хоть и не столь существенный, но вполне приемлемый уровень прибыли. Некоторым небольшим компаниям удавалось успешно конкурировать, занимаясь лишь производством продукции, изготовленной по индивидуальным заказам. Эти компании, однако, сталкивались с серьезными проблемами, как только в экономике происходил спад деловой активности. Основными участниками данного рынка являются компании *Vicor*, *Theta-J*, *Unitech P.L.C.*, *Rifa*, *Astec* и *Lambda Electronics*. Конкурентам, похоже, было хорошо известно о каждом случае крупной сделки *Powtrion* с любым заказчиком, не входившим в состав ее первой категории потребителей. Таким образом, вероятность повторной сделки с тем же заказчиком, которая позволила бы существенно увеличить рыночную долю компании, снижалась в результате соответствующих действий конкурентного окружения.

Организация производства в Powrtron

Производственные мощности компании располагались в том же здании в Ньютоне, что и ее административный офис. Площадь производственных помещений составляла 1350 м², конструкторский отдел занимал 500 м², и отдел технического контроля — 140 м². Не считая президента компании Бредли Кейта, весь конструкторский персонал имел значительный опыт в области разработки компонентов электропитания. Для разработки принципиальных схем, разводки плат и создания конструкторской документации использовались компьютерные системы автоматизированного проектирования (CAD). Одна из таких систем была интегрирована с информационной системой планирования стандарта MRP II (materials requirements planning), позволявшей непрерывно отслеживать поступающие заказы, состоящие из выполняемых заказов и материально-производственных запасов.

Хотя оборудование компании было далеко не новым, оно содержалось в безупречном техническом состоянии. Кроме того, продуманная планировка производственного цеха позволяла максимально эффективно использовать имеющуюся площадь.

В производственном процессе было задействовано 60 квалифицированных и 10 подсобных рабочих. Все они состояли в профсоюзе. Поскольку президент Бредли Кейт был хорошо знаком со всем персоналом компании, разногласия между работниками и администрацией возникали крайне редко. Стаж работы в компании более 70% ее сотрудников составлял около 20 лет, причем многие из них работали в *Powrtron* с момента ее основания. Большинство работников проживали поблизости от компании, что облегчало организацию развозки персонала. Кейт лично знал каждого из своих сотрудников, будучи даже осведомленным об их семейных делах. В период экономического спада (1980–1990-е годы) ни один работник компании не был отправлен в бессрочный отпуск. Вместо этого сотрудникам предлагалось раз в месяц брать отгул за свой счет.

Теперь же, когда экономика набирала обороты, обеспечивая рост прибыли компании, Стюарт предлагал подыскать новое здание для административных и производственных нужд, что позволило бы увеличить объем производства. В связи с отсрочкой исполнения 20% заказов потребителей второй и третьей категории (заказы потребителей первой категории выполнялись вне очереди) и с оглядкой на прогнозируемый для 1998 года 10%-ный рост объема продаж, Стюарт ратовал за переезд в более просторное здание, закупку нового оборудования, наем дополнительного персонала — т.е. за все возможные меры, призванные совладать с возросшим спросом на продукцию компании.

Несмотря на все усилия президента компании по налаживанию производства в странах Азии и Карибского бассейна, эти проекты не приносили ощутимого вклада в совокупный показатель объема производства. Кроме того, глава конструкторского отдела Брайан Аллан (Bryan Allan) и руководитель отдела контроля качества Тина Ки (Tina Kea) высказывались против предоставления конфиденциальной информации компаниям развивающихся стран.

Процедура контроля качества всей продукции *Powrtron* состояла из шести этапов и двух завершающих тестов. Кейт по праву гордился столь щепетильной процедурой контроля, которая хотя и занимала довольно продолжительное время, зато позволяла обеспечить надежность изделий на более высоком уровне, чем у конкурентов.

Согласно производственному графику, предложенному Стюартом, на производство семи изделий для заказчиков второй и третьей категории ежеквартально отводилось 10 500 рабочих часов (около трети общего фонда рабочего времени отводилось на выполнение заказов потребителей первой категории, а оставшееся время предполагалось посвятить профилактическим и ремонтным работам, а также производству модифицированных изделий для заказчиков второй и третьей категории). Оплата сверхурочной работы обходилась компании дорого и, кроме того, большинство сотрудников не желали работать сверхурочно. В табл. 6.14.5 представлен предложенный Стюартом производственный график на 1998 год, оговаривающий норму затрат рабочего времени на производство каждого вида изделий. В своих расчетах Стюарт оперировал только общим фондом рабочего времени. В табл. 6.14.6 и 6.14.7 приводятся данные о производственных издержках и затратах времени на выпуск каждого изделия компании.

Хотя ранее компания не сталкивалась с проблемой нехватки производственных мощностей, ни у Стюарта, ни у других руководителей не было недостатка в идеях относительно выхода из создавшейся ситуации. Звучало предложение выполнять в первую очередь заказы оптимального размера (одни при этом подразумевали наиболее крупные заказы, другие же — наиболее мелкие). Другое предложение предусматривало сортировку заказов отделом маркетинга в соответствии с приоритетом заказчика. Предлагалось также сосредоточиться на первоочередном обслуживании заказов на стандартные модификации изделий (предполагавшие минимальные изменения базовой конфигурации) или же на установлении минимальной квоты для каждого заказчика. Другие варианты предполагали первоочередное выполнение заказов по лучшей цене, стратификацию заказов согласно величине аккумулированной прибыли от их заказчиков или величине рентабельности заказанных изделий.

Таблица 6.14.5. Распределение квартального фонда рабочего времени на производство отдельных видов изделий

<i>Изделие</i>	<i>Количество рабочих часов</i>
PIN	1300
IAAM	1300
DCD	350
DCT	1000
DCJ	400
DCX	350
DCZ	5800

Таблица 6.14.6. Издержки на производство и наладку отдельных видов изделий

<i>Изделие</i>	<i>Издержки на производство одного изделия, долл.</i>	<i>Издержки на наладку одного изделия, долл.</i>
PIN	75	5,20
IAAM	35	4,15
DCD	65	4,15
DCT	75	7,25
DCJ	65	4,15
DCX	45	6,25
DCZ	55	6,25

Таблица 6.14.7. Затраты времени на производство и наладку отдельных видов изделий

<i>Изделие</i>	<i>Затраты времени на производство одного изделия, ч</i>	<i>Затраты времени на наладку одного изделия, ч</i>
PIN	1,00	0,25
IAAM	0,60	0,20
DCD	1,00	0,20
DCT	1,50	0,35
DCJ	1,00	0,20
DCX	1,05	0,30
DCZ	1,33	0,30

Насущные проблемы

Формально встреча Шелтон, Томасона и Стюарта посвящалась поиску путей удовлетворения возросшего спроса на продукцию компании. Однако имелись также проблемы неэкономического характера. Вот уже несколько месяцев, как Томасон и Стюарт не могли поладить друг с другом. В то время как потребители компании изводились в ожидании своих задерживающихся или просроченных заказов, руководство *Powrtron* практически не общалось между собой.

Не трата времени на приличествующие встрече формальности, Брюс Томасон с первых же минут стал жаловаться Шелтон на Стюарта и его подчиненных, выставляя их главными виновниками его проблем с заказчиками второй категории. Томасон подчеркнул, что конкуренты компании обещают (и выполняют) поставку заказа в течение максимум шести недель от даты оформления сделки. Поэтому, если *Powrtron* хочет сохранить своих заказчиков второй категории, ей необходимо сократить время выполнения заказа. Однако и без жалоб Томасона Шелтон было известно, что в течение последних четырех месяцев компания не поставила ни одного заказа в срок. По мнению Томасона, Стюарт отказывался следовать политике компании, предполагавшей обслуживание заказчиков согласно их приоритету. Отказавшись от этой политики, компания рискует распрощаться со своими постоянными клиентами, и ей останется разве что производить стандартизированные электронные компоненты.

Джейсон Стюарт разгневанно возразил, что отдел сбыта и маркетинга раздает своим заказчикам радужные обещания, необоснованно сократив свои обязательства по срокам поставки. Он также заметил, что Томасон и его коллеги утратили чувство реальности, забыв о лимите производственной загрузки, в особенности что касается выполнения отсроченных заказов, затрат времени на наладку продукции и вынужденный простой оборудования. При имеющихся у компании производственных мощностях, срок поставки заказа, по мнению Стюарта, должен быть вдвое больше, чем обещает Томасон своим заказчикам. Он также отметил, что единственным выходом из сложившейся ситуации в обозримом будущем ему видится увеличение производственных мощностей компании. “Компания сможет нарастить объем производства только в случае закупки дополнительного оборудования и привлечения дополнительного персонала. Пока этого не произойдет, мы не сможем изготавливать и поставлять продукцию быстрее, чем это происходит сейчас”.

Ситуация обострялась даже быстрее, чем Шелтон могла предположить. Совещание зашло в тупик уже с самого начала. Шелтон представляла, насколько болезненной будет реакция оппонентов на ее сообщение об отсрочке столь ожидаемого переезда компании.

Ситуация для анализа 6.15.

Wind Technology*

В пятницу, во второй половине рабочего дня, генеральный директор компании *Wind Technology* Кевин Кейдж (Kevin Sage) сидел в своем кабинете и задумчиво смотрел на падающий за окнами снег. Шел январь 1991 года, и в следующем месяце Кевину предстояло принять важное решение, касавшееся будущего возглавляемой им компании. Оказалось, что рынок радиолокационных станций слежения за вертикальным распределением ветра, выпускаемых его компанией, развивался не так быстро, как он ранее предполагал.

Описание компании

За свою десятилетнюю историю компания *Wind Technology* разработала множество метеорологических устройств, однако в 1986 году было принято решение ограничить производство выпуском радиолокационных станций определения вертикального распределения ветра. Эти станции позволяют измерять такие метеорологические показатели, как распределение ветра и атмосферная турбулентность, которые используются для прогноза погодных условий и определения характеристик ветра на различных объектах — в районах запуска космических аппаратов, в лабораториях университетов и научных организаций и т.п. Кевин полагал, что узкая специализация компании позволит ей занять лидирующую позицию на весьма перспективном, по его мнению, рынке при практически полном отсутствии конкуренции.

Преимущества *Wind Technology* перед ее единственным серьезным конкурентом на данном рынке — компанией *Unisys*, заключались в следующем.

1. Продукция компании отвечала всем техническим условиям и требованиям в отношении качества.
2. Научно-технический потенциал компании позволял обеспечить полную интеграцию радиолокационных станций с оборудованием заказчика. Таким образом, существовала возможность заказать как отдельные компоненты комплекса, так и полностью оснащенную станцию, включая специализированное программное обеспечение.
3. Заказчики могли получать исчерпывающие консультации у штатных метеорологов компании, предполагавшие обучение работе со станцией и ее техническому обслуживанию, а также предоставление различного рода информационной поддержки.
4. И, наконец, концентрация всех усилий компании на производстве радиолокационных систем, по мнению Кевина, должна была убедить заказчиков в несомненном ее преимуществе перед компаниями с широкой номенклатурой изделий, в число которых входила и *Unisys*.

При необходимости, станции изготавливались с учетом индивидуальных требований заказчика. Их цена составляла от 400 тыс. долл. до 5 млн. долл. Более 90% объема продаж компании обеспечивали такие учреждения, как министерство обороны, НАСА и государственные университеты. В качестве торговых представителей выступало высшее руководство ком-

* Данная ситуация для анализа подготовлена Кеном Меннингом (Ken Manning) из университета Гонзага и Джекки Мором (Jacki Mohr) из университета Колорадо в Болдере и служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Некоторые данные изменены (под *Wind Technology* подразумевается компания Tucho Technologies, в 1985 году поглощенная финской компанией Vaisala — в тексте ситуации Vaitra — прим. ред.) Copyright © by Jacki Mohr 1990. Авторские права защищены во всем мире.

пании и ее технический персонал, которые занимались поиском потенциальных заказчиков и обслуживанием существующих. Оплата их услуг, составлявшая около 105 тыс. долл. в год, относилась на затраты, связанные с осуществлением персональных продаж.

Текущая проблема

Стратегия сокращения номенклатуры изделий компании объяснялась, отчасти, политикой ее владельца — европейской компании *Vaitra*, купившей *Wind Technology* в 1986 году. Концентрация усилий на производстве радиолокационных систем слежения стала возможной благодаря финансовой поддержке со стороны *Vaitra*. Однако после 1986 года *Wind Technology* не добились сколь-нибудь существенного успеха на рынке и, в силу низкого объема продаж, испытывала серьезные трудности с прибылью. Кевин понимал, что при таких финансовых показателях его компания попросту не сможет отвечать по своим обязательствам. Кроме того, материнская компания объявила о прекращении финансирования *Wind Technology*. По расчетам Кевина, в его распоряжении было от 9 до 12 месяцев (до конца 1991 года) на разработку и реализацию стратегии, способной поправить финансовое положение компании. Новая стратегия должна была позволить компании удержаться на рынке до вступления его в фазу зрелости. Согласно прогнозам Кевина и других отраслевых экспертов, рынку понадобится около двух лет, прежде чем начнется существенное увеличение спроса, изначально прогнозирувавшегося компанией.

Один из рассматриваемых Кевинем вариантов новой стратегии предусматривал отказ от производства радиолокационных станций и концентрацию усилий на выпуске отдельных их компонентов. Согласно результатам проведенного ранее исследования, наибольшим спросом на рынке пользовались высоковольтные источники питания (ВИП), используемые в системах компании. Кроме того, персонал компании продемонстрировал отличное знание рынка этих компонентов. Кевин полагал, что, переключившись на производство высоковольтных источников питания, его компания сможет добиться роста доходности при минимальном увеличении постоянных издержек (переменные издержки включали бы при этом расходы на производство и продвижение источников питания). По расчетам маркетингового отдела, рентабельность производства источников питания ожидалась на уровне 20%. При этом операционные расходы составляли 70%, а административные — 10%.

Высоковольтные источники питания

Отдельные компоненты бытовых и промышленных электроприборов нуждаются, как правило, в разных параметрах электропитания, что обеспечивается применением различного рода преобразователей. Эти преобразователи изменяют силу и направленность тока (переменный, постоянный, пульсирующий) и (или) величину выходного напряжения основного источника питания (электросети, батареи и т.п.). Производители выпускают как стандартизированные преобразователи (являющиеся по отношению к электроприбору источником его питания), так и выполненные согласно спецификации заказчика.

Высоковольтные источники питания классифицируются по величине выходного напряжения: до 3 кВ (1 кВ (киловольт) = 1000 В (вольт)), используемые преимущественно в телекоммуникационном оборудовании; 3–10 кВ, применяемые в самых разнообразных устройствах, включая лазеры и радиолокаторы; и свыше 10 кВ, используемые в мощных рентгеновских установках и установках плазменного травления.

Производство ВИП в *Wind Technology*

Корпоративная стратегия компании предусматривала самостоятельное производство всех основных узлов радиолокационной станции. Руководство небезосновательно полагало, что успех в высокотехнологичной отрасли, в которой оперировала компания, во многом зависит от способности генерировать новаторские идеи и умения сохранять их в секрете. Эта стратегия также обеспечивала *Wind Technology* одно из существенных преимуществ перед конкурен-

тами — все они закупали комплектующие у независимых производителей. *Wind Technology* избрала противоположный путь, наладив выпуск практически всех основных компонентов и разработав программное обеспечение для своих радиолокационных станций. Однако единственной трудностью для компании оставалась разработка собственной технологии производства высоковольтного источника питания.

Оставаясь верной своей стратегии, *Wind Technology* привлекла к работе Анну Ледвиг (Anne Ladwig) и группу специалистов в области создания ВИП для разработки источника питания для радиолокационной станции. За шесть месяцев работы эта команда разработала универсальный источник питания, который мог использоваться в различном оборудовании. В радиолокационной станции применялось до 10 источников питания, отличавшихся незначительными конструктивными изменениями.

Поскольку Анна Ледвиг прекрасно разбиралась в технических характеристиках источников питания, а кроме того, имела степень MBA, Кевин Кейдж поручил ей провести исследование рыночных перспектив высоковольтного источника питания *Wind Technology*. Так как этот источник питания после незначительной доработки мог обеспечивать выходное напряжение в диапазоне 3–10 кВ, Анна рекомендовала руководству изучить возможности его предложения на рынок устройств, нуждавшихся в соответствующих уровнях напряжения. Кроме того, производственные мощности компании не позволяли ей конкурировать на достаточно емком рынке источников питания до 3 кВ, а доступ на рынок источников питания свыше 10 кВ был затруднен по причине ограниченности ресурсов компании и ее технического потенциала.

Потенциальный рынок сбыта

Источники питания напряжением 3–10 кВ используются при проведении различных исследований, в производственном процессе, а также в конструкции различных готовых изделий, например лазерных установок. Следовательно, потенциальными их потребителями являются исследовательские лаборатории, корпоративные конечные пользователи, дистрибьюторы и производители. Исследовательские лаборатории, как правило, используют три источника питания. Объем заказов других категорий потребителей может варьироваться в широком диапазоне.

Заказчик высоковольтного источника питания, как правило, предъявляет повышенные требования к его надежности, качеству, возможностям индивидуальной настройки и способности к интеграции. Способность к интеграции характеризует степень зависимости надежной работы питаемых компонентов от источника питания, а также степень интеграции самих компонентов в единую систему.

Анна предложила руководству компании несколько рыночных сегментов, на которых, по ее мнению, *Wind Technology* имела шансы успешно конкурировать. Согласно ее расчетам, емкость национального рынка высоковольтных источников питания составляла 237 млн. долл. Анализируя привлекательность различных сегментов рынка, она составила годовой прогноз роста каждого из сегментов, и произвела оценку их привлекательности на основании таких предъявляемых рынком требований к источникам питания, как возможность индивидуальной настройки и способность к интеграции. По мнению Анны, немаловажным фактором при выборе целевого рынка является вероятный синергетический эффект от присутствия компании на том или ином сегменте рынка. В табл. 6.15.1 представлена краткая справка в отношении каждого из потенциальных сегментов рынка. Анна полагала, что, в случае положительного решения о входе на данный рынок, компании целесообразно сконцентрировать свои усилия на каком-нибудь одном его сегменте.

Конкуренция

Проводя анализ конкурентного окружения, Анна изучила данные пятерых производителей ВИП. Масштабы деятельности и маркетинговые стратегии этих производителей существенно отличались (см. табл. 6.15.2). Они предлагали высоковольтные источники питания, аналогичные источнику питания *Wind Technology*, по цене 5500–6500 долл. Проведя беседы

с представителями этих производителей, Анна пришла к заключению, что *Wind Technology* способна предложить на данный рынок изделия исключительного качества и надежности, обеспечив при этом высокий уровень технологической компетентности и технической поддержки. Согласно ее оценке, компания могла смело рассчитывать на 0,5% рыночной доли после первого года деятельности на этом рынке.

Таблица 6.15.1. Рынок высоковольтных источников питания напряжением 3–10 кВ

<i>Сфера применения</i>	<i>Прогнозируемые годовые темпы роста, %</i>	<i>Возможность индивидуальной настройки/способность к интеграции*</i>	<i>Синергетический эффект присутствия**</i>	<i>Доля в общем объеме, %***</i>
Исследовательские лаборатории	5,4	Средняя/средняя	3	8
Лазерные установки	11	Незначительная/средняя	4	10
Медицинское оборудование	10	Средняя/средняя	3	5
Микроволновая техника	12	Средняя/высокая	4	7
Модуляторы напряжения	3	Незначительная /низкая	4	25
Радиолокационные системы	11,7	Незначительная/средняя	5	12
Производство полупроводников	10,1	Незначительная/низкая	3	23
Рентгеновские установки	8,6	Средняя/высокая	3	10

* Возможность индивидуальной настройки и способность к интеграции для каждого сегмента определяется как незначительная/низкая, средняя и высокая.

** Синергетический эффект присутствия компании на каждом сегменте рынка оценивается по пяти-балльной шкале, где 1 свидетельствует о минимальном эффекте. Данная оценка весьма субъективна, и основывается на степени подобия оцениваемого рыночного сегмента рынку радиолокационных станций определения вертикального распределения ветра.

*** Относительно совокупной емкости рынка высоковольтных источников питания, равной 237 млн. долл.

Примечание. Представленный перечень сфер применения высоковольтных источников напряжения не является исчерпывающим.

Таблица 6.15.2. Информация об участниках рынка высоковольтных источников питания напряжением 3–10 кВ

<i>Компания</i>	<i>Gamma</i>	<i>Glassman</i>	<i>Kaiser</i>	<i>Maxwell*</i>	<i>Spellman</i>
Приблизительный годовой объем продаж, млн. долл.	2	7,5	3		7
Доля рынка, %	1	3	1,5		2,9
Цена одного изделия, долл.**	5830	5590	6210	5000–6000	6360
Срок поставки, нед.	12	10	10	8	12
Возможность индивидуальной настройки	Отсутствует	Средняя	Незначительная	Средняя	Незначительная
Способность к интеграции	Низкая	Низкая	Низкая	Средняя	Низкая

Компания	Gamma	Glassman	Kaiser	Maxwell*	Spellman
Целевые сегменты рынка	Исследовательские лаборатории	Лазерные установки, медицинское оборудование, рентгеновские установки	Лазерные установки, медицинское оборудование, микроволновая техника, производство полупроводников	Радиолокационные системы, модуляторы напряжения, рентгеновские установки, медицинское оборудование	Производство конденсаторов, исследовательские лаборатории, микроволновая техника, рентгеновские установки

* Компания *Maxwell* находилась на стадии завершения разработок ВИП и объявила о предложении его на рынок следующей весной. Ниже указан его предполагаемый ценовой диапазон.

** Все цены указаны на модели ВИП, по своим характеристикам наиболее близко соответствующие базовой модели источника питания *Wind Technology*.

Продвижение

В случае окончательного решения о выходе на рынок высоковольтных источников питания компании требовалось разработать эффективную стратегию продвижения ее изделий на выбранный целевой рынок. Эта задача была весьма непростой для компании в силу следующих трех причин: скудная прибыль, отсутствие опытного маркетингового персонала, необходимость добиться роста доходности за счет продаж ВИП при минимальном росте издержек. Согласно принятой в компании практике, на маркетинговые цели расходовалось около 9–10% от объема продаж. Ниже перечислены наиболее приемлемые, с точки зрения компании, элементы стратегии продвижения.

1. Информационные материалы. Сообщать потенциальному потребителю о характеристиках ее источников питания должны были разнообразные информационные материалы — проспекты, брошюры и т.п. Эти материалы предполагалось использовать в рамках программы прямой почтовой рассылки или в ответ на непосредственные запросы потенциальных покупателей, для раздачи на торговых выставках и во время проведения торговых презентаций.

Поскольку ни один из сотрудников *Wind Technology* не обладал профессиональными навыками составителя рекламных объявлений, Анна и Кевин решили обратиться к услугам рекламного агентства для подготовки информационных материалов — как текста и общей концепции рекламных проспектов, так и необходимых фотографий и рисунков. Цена одного проспекта при заказе 5 тыс. экземпляров составляла 5,5 долл., включая 10%-ную комиссию рекламного агентства за оказанные услуги.

2. Связи с общественностью. Кевин и Анна хорошо понимали эффективность не прямой рекламы. Информационные сообщения о начале выпуска высоковольтных источников питания планировалось разместить в различных коммерческих изданиях, чья читательская аудитория отвечала характеристикам целевого рынка компании. В ответ на запросы заинтересовавшихся читателей компания планировала рассылать заранее подготовленные информационные материалы. Всецело полагаться на этот способ продвижения было неразумно — редакция журнала могла отказаться от публикации, сочтя материал не заслуживающим внимания читателей.

Затраты на этот способ продвижения включали расходы на подготовку пресс-релизов и их почтовую рассылку редакциям журналов, и ориентировочно составляли 500 долл.

3. Прямая почтовая рассылка. Кевин и Анна также оценивали перспективы программы прямой почтовой рассылки. Основные расходы, связанные с осуществлением этой программы, относились к покупке списка целевых адресатов. Стоимость подобного списка, как правило, составляла около 5 тыс. долл. — цена зависела от количества адресатов и качества содержащейся в списке информации. Помимо этого, затраты включали стоимость ин-

формационных материалов и их почтовой рассылки, что составляло порядка 7500 долл. на каждые 1500 адресатов.

4. **Торговые выставки.** Ежегодно проводится несколько специализированных торговых выставок, в которых участвуют производители электронных компонентов. Участие в подобной выставке связано с затратами на изготовление выставочного стенда, аренду выставочной площади и оплату проезда и работы персонала, занятого в обслуживании стенда. Согласно расчетам Кевина и Анны, расходы на изготовление стенда, аренду площади и подготовку рекламных материалов составят около 50 тыс. долл., и еще 50 тыс. долл. пойдет на оплату работы персонала из пяти человек.
5. **Реклама в коммерческих изданиях.** Руководство компании рассматривало возможность проведения рекламной кампании в специализированных печатных изданиях. Некоторые из этих изданий перечислены в табл. 6.15.3, где также приводятся данные в отношении их тиража, читательской аудитории и стоимости размещения рекламы.
6. **Прямые продажи.**
 - а) *Телемаркетинг (обслуживание входящих звонков).* Компания также рассматривала возможность привлечения технически подготовленного торгового представителя, задача которого состояла бы в ответе на телефонные звонки потенциальных покупателей, заинтересовавшихся высоковольтными источниками питания благодаря программе почтовой рассылки или информационным и рекламным объявлениям в печатных изданиях. Помимо этого, в круг обязанностей представителя входил бы поиск потенциальных покупателей, рассылка информационных материалов и обслуживание заказчиков компании. Оплата услуг одного торгового представителя предполагалась на уровне 50 тыс. долл.
 - б) *Организация региональных торговых представительств.* Процедура заключения договора на поставку высоковольтных источников питания могла потребовать посещения торговыми представителями компании потенциального заказчика, в особенности в том случае, если компания решила бы заняться производством источников питания согласно спецификации заказчика. Кевин и Анна прекрасно понимали, что этот способ продвижения обладает наибольшим потенциалом прибыли, будучи, однако, связанным с наибольшими затратами. Организация торговых представительств предусматривала определение численности их персонала, их оптимального территориального размещения и т.п. Размер компенсации одного выездного торгового представителя, включая транспортные расходы и премиальные, по предварительной оценке составляла около 80 тыс. долл.

Решение

Сидя в своем кабинете, Кевин сопоставлял различные факты и цифры, сознавая, что необходимо в краткий срок принять окончательное решение. Он хорошо понимал, что прекращение производства радиолокационных станций и переход на выпуск высоковольтных источников питания — достаточно рискованный ход, однако не менее рискованным было бездействие в сложившейся ситуации. Он несколько не сомневался, что, приступив к производству высоковольтных источников питания, компания найдет своих потребителей. Однако, помня о рекомендациях Анны, советовавшей сконцентрировать усилия компании на единственном рыночном сегменте, Кевин пытался определить этот оптимальный сегмент. В довершение всего, Кевин терзался сомнениями по поводу того, что если производство ВИП будет начато, их продвижение выльется компании в копеечку и, в конечном счете, еще усугубит ее финансовое положение. Он понимал, что новая продукция компании не может обойтись без стратегии продвижения, однако элементы этой стратегии следовало подобрать с особой тщательностью, памятуя о непростом финансовом положении компании.

Таблица 6.15.3. Специализированные печатные издания

<i>Наименование издания</i>	<i>Читательская аудитория и темы, освещаемые изданием</i>	<i>Стоимость одной цветной рекламной страницы, долл.</i>	<i>Тираж, тыс. экз.</i>
<i>Electrical Manufacturing</i>	Покупатели и пользователи силовых установок, трансформаторов и прочей электротехнической продукции	4077	35 168
<i>Electronic Component News</i>	Производители готового электронного оборудования. Материалы посвящены обзору компьютерных комплектующих, источникам питания, интегральным схемам и т.п.	6395	110 151
<i>Electronic Manufacturing News</i>	Производители готового электронного оборудования, производители электронных компонентов	5075	25 000
<i>Design News</i>	Разработчики электронных компонентов	8120	170 033
<i>Weatherwise</i>	Метеорологические службы	1040	10 186

Примечание. Данный список не является исчерпывающим.

Ситуация для анализа 6.16.

Dunkin' Donuts*

Знойным августовским днем 1996 года Крис Бурес (Chris Booras), руководитель службы снабжения компании *Dunkin' Donuts*, ответственный за координацию поставок подрядчиками готовой продукции, почувствовал, что атмосфера в офисе накаляется. Вызвано это было не столько погодой, сколько ситуацией в компании, стремившейся усилить свой образ знаменитого торговца пончиками предложением ассортимента бубликов¹. Эта затея была, пожалуй, наиболее масштабной за всю историю компании, в одночасье создав массу проблем, преимущественно в области поставок и дистрибуции. За две недели до начала крупнейшей рекламной кампании на рынке бубликов система поставок готовой продукции компании испытывала серьезные затруднения.

Бурес печально глядел в окно. Наступал момент истины, а компания столкнулась с довольно серьезной проблемой. Джек Шефер (Jack Shafer), директор *Dunkin' Donuts*, так описывал предстоящую кампанию.

Предложение разработанных нами бубликов наряду со знаменитым кофе *Dunkin' Donuts* — залог будущего роста компании. В течение полутора лет мы упорно работали над созданием совершенного по вкусу бублика. Когда же эта продукция появится на рынке под магически притягательной маркой *Dunkin' Donuts*, опираясь на крепкий фундамент наших позиций в области приготовления кофе и рекламной деятельности, а также используя потенциал нашей развитой розничной сети, *Dunkin' Donuts* займет главенствующее положение на данном сегменте рынка².

Стремление к лидерству вынуждало *Dunkin' Donuts* всегда действовать молниеносно. Крис надеялся, что сможет уладить проблему с поставками, оправдав ожидания высшего руководства.

История компании

Компания *Dunkin' Donuts* прилагает все усилия для того, чтобы быть крупнейшим продавцом высококачественных пончиков, выпечки и напитков на каждом из обслуживаемых компанией рынков (из положений корпоративной миссии компании).

Однажды в далеком 1948 году Биллу Розенбергу (Bill Rosenberg) приснился сон: он оказался в закусочной, изобиловавшей вкусными пончиками и аппетитным кофе. Вскоре в городе Квинси, штат Массачусетс, он открыл свой первый магазин по торговле пончиками под названием “Open Kettle”. Популярность этого магазина убедила Розенберга в большом потенциале его идеи, и в течение следующих пяти лет он ежегодно открывал очередной магазин. В 1950 году, имея шесть функционирующих магазинов, Розенберг открыл первый магазин под названием “Dunkin' Donuts”.

Розенберг довольно быстро понял, что добиться максимальных темпов экономического роста можно с помощью франчайзинговой стратегии. В 1955 году было подписано первое франчайзинговое соглашение, уравнившее Розенберга в правах со своими будущими партне-

* Данная ситуация для анализа подготовлена Эриком Найманом (Eric Nyman) из Бостонского колледжа под руководством Виктории Кристенден. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений.

¹ Во избежание путаницы, английское “donut” (или “doughnut”) переводится как пончик, а “bagel” как бублик, поскольку существует несколько вариантов перевода этих названий, вплоть до кальки с английского — донат и бейгль. Прим. ред.

² Milling and Baking News, June 25, 1996, p. 1.

рами, готовыми подвергнуться рискам франчайзинговой системы. Эти риски были связаны с процентными отчислениями Розенбергу с объема продаж, оплатой франшизы и довольно значительными начальными затратами на строительство магазина и аренду земельного участка. Эта стратегия позволила Розенбергу увеличить сеть “Dunkin’ Donuts” до 24 магазинов в Новой Англии³, и к 1960 году увеличить годовой объем продаж до 3 млн. долл.

В последующие десять лет компания продолжала расти астрономическими темпами. В 1963 году был открыт сотый магазин, а объем продаж составил 10 млн. долл. В 1968 году *Dunkin’ Donuts* была преобразована в акционерную компанию, пост президента и исполнительного директора которой занял Билл Розенберг. Он очень гордился тем, что в магазинах компании новая партия пончиков выпекается каждые четыре часа, а каждые 14 минут готовится свежий кофе. К 1969 году объем продаж компании достиг 44 млн. долл.

1970-е годы также оказались весьма успешными для компании. За это время она открыла свои магазины за рубежом и разработала новые виды продукции. В 1974 году компания предложила пончик с начинкой — *Dunkin’ Munchkin*, ставший примером наиболее успешного улучшения продукта в истории продовольственной отрасли. Эти пончики содержали разнообразную начинку и по праву считались изысканным лакомством. Объем их продаж оставался высоким вплоть до начала 1990-х годов.

В 1980-х годах сеть состояла уже из 1000 магазинов, а объем продаж возрос до 300 млн. долл. Компания вынашивала планы по ускорению темпов роста и увеличению прибыли за счет оптимизации дистрибуции, рекламы, разработки новых видов продукции, модернизации магазинов и повышения стандартов обслуживания. Осуществление этих планов вылилось в создание первого из шести региональных центров дистрибуции, что позднее стало непреложным правилом успешной реализации франчайзинговой стратегии. Региональные центры дистрибуции позволяли оперативно доставлять продукцию в магазины, содействуя при этом установлению приемлемого уровня цен в каждой торговой точке данного региона. Этот период отмечен также появлением рекламного персонажа пекаря Фреда — типичного представителя среднего класса Америки, владельца франшизы, вынужденного из-за этого вставать ни свет, ни заря, чтобы удостовериться в том, что посетителей обслуживают должным образом, предлагая только свежие продукты. Расхожим стало выражение этого персонажа: “Пора готовить пончики”. В это же время компания приступила к модернизации своих магазинов. Тускло освещенные, задымленные кофейни сменились яркими, опрятными закусочными. Также были пересмотрены стандарты обслуживания, что гарантировало предложение посетителям только свежих продуктов.

В 1990 году, имея завидные финансовые показатели и известную торговую марку, компания стала привлекательным объектом для поглощения. После безуспешных оборонительных попыток *Dunkin’ Donuts* на более-менее приемлемых условиях была поглощена компанией *Allied Domecq*, мировым лидером в сфере производства алкогольных напитков и розничных продаж. Владея такими марками алкогольных напитков, как *Ballantines*, *Beefeater* и *Kahlua*, *Allied Domecq* являлась мировым лидером по объему производства бренди и занимала второе место среди продавцов шотландского виски, текилы и ликеров. Компания имела более 13 800 торговых точек, включая 4100 баров и 8200 франчайзинговых магазинов, в число которых входила известная калифорнийская сеть розничных магазинов по продаже мороженого *Baskin-Robbins*. Таким образом, *Dunkin’ Donuts* стала дочерней компанией *Allied Domecq*, имея к этому времени 3200 магазинов и годовой объем продаж свыше 1 млрд. долл.⁴

К середине 1990-х годов ежемесячная выручка франчайзинговых магазинов *Dunkin’ Donuts* составляла от 20 до 50 тыс. долл. В 1995 году компания заявила, что ее совокупный объем продаж достиг 1,4 млрд. долл. Однако в конце 1990-х годов у компании возникли затруднения организационного характера. Два подразделения *Allied Domecq U.S — Baskin-Robbins* и *Dunkin’ Donuts* — пытались осуществить слияние, что вызвало трудности с обеих сторон. Поскольку

³ Новая Англия включает штаты Коннектикут, Мэн, Массачусетс, Нью-Гэмпшир, Род-Айленд и Вермонт.

⁴ Из 3200 магазинов компании 2700 являлись ее собственными, а остальные перешли к ней при покупке компании Mister Donuts.

Baskin-Robbins на протяжении нескольких лет не демонстрировала признаков роста, предполагалось, что ее слияние с *Dunkin' Donuts* вдохнет новую жизнь в поблекшую было торговую марку. Причинами недоразумений стало транспортное обеспечение, негодование *Baskin-Robbins* в связи с назначением на ее руководящие должности сотрудников *Dunkin' Donuts*, а также опасения персонала обеих компаний за свои рабочие места. Еще более усложняла задачу слияния проводимая *Dunkin' Donuts* реформа системы управления в соответствии с товарной номенклатурой. Она предусматривала, что управляющие каждого отдела (маркетинга, закупок, контроля качества) будут отвечать за определенную категорию продуктов — выпечку, напитки и приходящие на смену пончикам булочки.

Рынок бубликов

Булочки, бывшие некогда блюдом национальной кухни, получили признание в качестве традиционного элемента американского завтрака или ленча. Булочки характеризуются низким содержанием жира. Исследование, проведенное чикагской компанией *NPD Group Inc.* для изучения продовольственных предпочтений населения, показало, что с 1990 по 1995 годы потребление бубликов на душу населения выросло на 65%. Судя по данным отраслевых исследований, в середине 1990-х годов емкость рынка бубликов составляла 2,5 млрд. долл.⁵

К 1995 году в США насчитывалось более 700 розничных торговых точек, предлагающих булочки, совокупный годовой объем продаж которых превышал 1 млрд. долл. По некоторым оценкам, темпы роста этого сегмента рынка составляли более 30%⁶, и в ближайшее время аналитики предрекали сохранение этой динамики. Основными игроками в этом сегменте были компании *Bruegger's*, *Manhattan Bagel* и *Einstein Brothers*. Остальными участниками выступали небольшие сети розничных магазинов и семейные предприятия. Ни одной из компаний не удалось занять доминирующего положения на национальном рынке.

Большинство розничных торговцев сходилось во мнении, что популярность бубликов является долгосрочной тенденцией. Однако аналитики предсказывали некоторый отсев участников из этого сегмента в связи с его перенасыщенностью. По мнению Ненса Краузе (Nancy Krause), вице-президента компании *Technomic*, столь стремительный рост данного сегмента объяснялся увеличением числа торговых точек и предложением ими весьма схожего товарного ассортимента⁷.

В этом сегменте конкурировали торговые точки различных типов. Около 44% совокупного объема продаж бубликов приходилось на розничные магазины и булочные, 26% на магазины мини-пекарен, 20% на службы доставки продуктов и 10% реализовывалось в замороженном виде оптовыми магазинами хлебобулочных изделий. В начале 1995 года лишь 15% совокупного объема продаж приходилось на сети розничных магазинов. Более того, 70% магазинов, торгующих булками, было сосредоточено в штатах Нью-Йорк, Нью-Джерси, Флорида и Калифорния. Последующее распространение таких магазинов по всей территории США подтверждало тенденцию роста данного сегмента рынка⁸.

Аргументами в конкурентной борьбе между сетями розничных магазинов выступали качество продукции, привлекательность интерьера торговой точки, разнообразие ассортимента бубликов и сливочного сыра в отношении вкусовых добавок, а также «квалификация в выпечке бубликов» (субъективная оценка вкусовых качеств и внешнего вида продукции). Эти сети розничных магазинов начали постепенно отбирать рыночную долю у основных участников рынка продуктов для завтрака, таких как *Dunkin' Donuts*, поскольку все больше американцев, стремящихся питаться рационально, стали употреблять булочки. Типичный булочек, весящий 70 грамм, идеально соответствует характеристикам продукта рационального питания,

⁵ Jennifer Brown, *Bagel Boom*, July 1996, p. 62.

⁶ Dan Malovany, *Bakery Production and Marketing*, May 24, 1995, p. 12.

⁷ Jennifer Brown, *"Bagel Boom"*, *Baking & Shack*, July 1996.

⁸ Jennifer Brown, *"Bagel Boom"*, *Baking & Shack*, July 1996.

поскольку содержит всего около одного грамма жира. Пресс-секретарь компании *Lender's Bagels* по этому поводу даже заметил: “Бублики — это еда девяностых”⁹.

Перспектива развития небольших сетей розничных магазинов, торгующих бубликами, похоже, состояла в экстенсивном росте посредством заключения франчайзинговых соглашений и консолидации. Поскольку последняя из тенденций была очевидна, действовать на данном рынке следовало оперативно. Так, компания *Einstein Brothers* уже приобрела компанию *Noah's Bagel*, а *Manhattan Bagel* объединила усилия со *Specialty Bakeries*, компанией, контролировавшей посредством франчайзинговых соглашений торговую сеть *Bagel Builders*. Ожидалось, что избежать поглощения удастся лишь двум-трем основным участникам данного рынка. Как заметил Краузе по этому поводу, “сохранить свою независимость смогут только компании, создавшие прочную репутацию своим торговым маркам и достигшие доминирующего положения на обслуживаемых рынках”¹⁰.

Выход Dunkin' Donuts на рынок бубликов

В 1995 году президенту *Dunkin' Donuts* Уиллу Каселу (Will Kussell) и другим представителям высшего руководства стало окончательно ясно, что рынок бубликов, оказывавший к этому времени негативное влияние на показатель объема продаж компании, таит в себе огромный потенциал прибыли. К тому времени структура объема продаж компании выглядела следующим образом.

Кофе	65%
Пончики	25%
Булки и печенье	10%

В ближайшем будущем Касел ожидал кардинального изменения структуры объема продаж вследствие планируемого выхода компании на рынок бубликов и захвата на нем ведущих позиций. Простые математические подсчеты показывали, что выход на рынок бубликов компании *Dunkin' Donuts*, располагающей 2700 магазинами по всей Северной Америке, более чем втрое увеличит число торговых точек данной отрасли, равное 700 к этому времени. Кроме того, этот быстрорастущий сегмент рынка емкостью в миллиард долларов открывал компании небывалые перспективы в отношении объема продаж. После проведения предварительных исследований этого рынка *Dunkin' Donuts* приняла окончательное решение о выходе на него.

Компания задалась целью представить на рынок продукт самого высокого качества и обрести статус крупнейшего розничного торговца бубликами в США. Было проведено несколько исследований, призванных определить наиболее привлекательные с точки зрения потребителя характеристики бублика. Результаты этих исследований показали, что потребители предпочитают бублики большого размера с различными вкусовыми добавками, а в качестве дополняющего их товара хотели бы видеть различные сорта сливочного сыра. Учитывая все эти пожелания, *Dunkin' Donuts* разработала свой рецепт бублика и ассортимент марок сливочного сыра.

Поиски подрядчиков. Руководство по праву гордилось разработанным компанией рецептом нового бублика. Следуя традиционной для себя стратегии привлечения подрядчиков, как в случае производства булок и печенья, компания занялась поиском производителя, способным обеспечить требуемый объем производства для ее территориально разветвленной розничной сети.

Подряд на производство бубликов *Dunkin' Donuts* стремились получить многие производители, среди которых были такие гиганты хлебобулочной отрасли, как *Harold's Bakery Products*¹¹, *Sara Lee* и *Brooklyn Bagel Boys*. Отбор подрядчиков осуществлялся по следующим критериям: успешные показатели экономической деятельности в прошлом, уверенное финансовое положение

⁹ Dan Malovany, “Don't Change That Dial; Wholesale Bakery Industry Trends”, Bakery Production and Marketing, May 24, 1995.

¹⁰ Jennifer Brown, Bagel Boom, p. 62.

¹¹ Названия компаний изменены в целях защиты закрытой информации о подрядчиках Dunkin' Donuts.

ние, позволяющее освоить новое направление деятельности, и, самое главное, оперативность в переориентации производственных мощностей на производство бубликов. Ни одна из компаний не обладала достаточными производственными мощностями для осуществления проекта такого масштаба. Поиски *Dunkin' Donuts* окончились после того, как компания *Harold's* выразила готовность в течение девяти месяцев наладить линии по производству бубликов в требуемом объеме, а на время их монтажа привлечь к производству третьих подрядчиков. Таким образом, компания *Harold's* была избрана в качестве подрядчика по производству бубликов *Dunkin' Donuts*.

Компания *Harold's* обязалась обеспечить необходимый объем производства, а также гарантировала запуск производственных линий в девятимесячный срок. Стоимость производственных линий составляла 8 млн. долл. и полностью оплачивалась *Harold's*. Начисляемая на эти линии амортизация обеспечивала снижение себестоимости бубликов в долгосрочной перспективе. Со своей стороны, *Dunkin' Donuts* обязалась закупать оговоренный объем продукции и не обращаться к услугам других подрядчиков, если *Harold's* не нарушит условий соглашения. Соглашение, подписанное компаниями, оговаривало объем производства бубликов компанией *Harold's* и ее подрядчиками (призванными обеспечить требуемый объем производства бубликов до запуска новых производственных линий *Harold's*).

Стратегический план *Dunkin' Donuts*

Оперируя данными возможного объема производства *Harold's* и производственным потенциалом ее подрядчиков, маркетинговый отдел *Dunkin' Donuts* приступил к разработке стратегического плана. Он предусматривал организацию поставок бубликов во все 2700 магазинов компании в течение года. Свои опасения по поводу столь стремительного выхода на рынок высказали как руководитель отдела закупок, так и глава отдела контроля качества. Однако подобная обеспокоенность не нашла поддержки у руководства компании, одолеваемого желанием положить успешное начало новому финансовому году (начинавшему свой отчет в сентябре 1996 года). Бюджет компании на следующий год основывался на ожидаемом успехе ее нового предприятия. В отличие от традиционных 2–4% прироста, он предусматривал 10%-ный рост объема продаж франчайзинговых магазинов от реализации бубликов по цене 55 центов за штуку¹². Сливочный сыр планировалось предлагать в ценовом диапазоне 1,29–1,99 долл. за упаковку. Объем продаж бубликов и сопутствующих товаров в расчете на одну розничную точку ожидался на уровне более тысячи долларов в неделю для большинства магазинов компании.

Франчайзи компании, выразившим желание представлять у себя новый ассортимент продукции, следовало выполнить ряд требований, предусматривавших смену вывесок и закупку выставочных витрин и оборудования для бубликов и сливочного сыра. Предполагалось, что расходы, связанные с подобной модернизацией, составят около 25 тыс. долл. для каждого торгового предприятия. Согласно прогнозам маркетингового отдела, представлять бублики в своих магазинах выразят готовность около 80% франчайзинговых магазинов на каждом региональном рынке. Это значение использовалось в дальнейшем в качестве целевого расчетного показателя. Примечательно, что магазинам не навязывалось подписание специального соглашения с компанией, как в случае с подрядчиками. Однако франчайзинговое торговое предприятие, не подписавшее такого соглашения, автоматически оказывалось в конце списка претендентов на представление ассортимента бубликов. Это означало, что магазин, не пожелавший подписать отдельное соглашение с компанией, прежде чем получить право на представление у себя бубликов, будет вынужден ожидать около девяти месяцев, пока более стоворчивые представители 2700 торговых точек компании произведут необходимую модернизацию. Кроме того, все участвующие в данном проекте магазины должны были дать согласие на представление полного ассортимента бубликов и сопутствующих товаров, т.е. бубликов с разными вкусовыми добавками и всех марок сливочного сыра компании.

¹² Все это должно было еще больше увеличить прибыль компании, получающей процентные отчисления с объема продаж своих франчайзи и платежи за маркетинговую поддержку и использование ими торговой марки *Dunkin' Donuts*.

Перед началом широкомасштабной программы по предложению ассортимента бубликов своим франчайзи компания провела пробный маркетинг в 20 наиболее прибыльных магазинах. Его впечатляющие результаты использовались в дальнейшем для вовлечения в проект других франчайзинговых предприятий. Согласно этим результатам, предложение ассортимента бубликов обеспечивало рост объема продаж магазина на 15%.

Реализацию стратегического плана компании в США предполагалось начать в штатах Новой Англии — региона, характеризовавшегося наибольшим объемом продаж компании. В дальнейшем планировался выход на рынки северо-восточного региона (включая города Нью-Йорк, Балтимор и Вашингтон), штатов среднего запада и, наконец, юго-востока страны (Атланта, Джорджия и Орlando, Флорида). По окончании этого этапа компания планировала экспансию в западный регион, где ее позиции были не столь сильны, и далее в Канаду. План предусматривал вовлечение в программу торговли бубликами 65 магазинов в неделю, начиная со второй недели мая 1996 года, и сохранение этих темпов вплоть до момента, когда поставки продукции будут организованы во все заинтересованные в предложении бубликов магазины.

Ожидаемый объем продаж. Исходя из агрессивной политики рыночной экспансии компании, маркетинговый отдел приступил к составлению прогноза объема продаж в расчете на один магазин, руководствуясь фактическими данными по объему продаж и результатами пробного маркетинга. Одна стандартная упаковка вмещала 96 бубликов. В одном из магазинов, принимавших участие в программе пробного маркетинга, за неделю было продано 60 упаковок — феноменальный результат, учитывая полное отсутствие рекламы.

Таким образом, прогноз объема продаж составлялся с учетом подобного всплеска спроса еще до проведения рекламной кампании. Ожидалось, что до начала рекламной кампании один магазин будет в среднем реализовывать 18 упаковок в неделю. Согласно статистическим данным компании, последующая реклама обеспечивала, как правило, увеличение объема продаж вдвое. С учетом всех этих предпосылок был разработан план новой рекламной кампании с бюджетом 25 млн. долл.

Кризис

С началом рекламной кампании *Dunkin' Donuts* планировала еженедельно продавать около 40 упаковок бубликов в каждом магазине. В июле 1996 года, в отсутствие рекламы, подрядчики смогли обеспечить производство лишь 14 500 упаковок в неделю. Сложившаяся ситуация была чревата затруднениями для компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Текущая проблема заключалась в том, что подрядчики не могли выполнить своих обязательств в отношении требуемого объема производства, что срывало реализацию стратегического плана. В июле выполнение плана было приостановлено на три недели, поскольку существующий спрос превышал объем производства. Задержка с реализацией плана дорого обходилась компании, поскольку утраченные возможности вернуть невозможно.

Долгосрочная перспектива также не была радужной. Компания *Harold's* уже столкнулась с рядом проблем в ходе наладки новых производственных линий. Компания испытывала трудности с размещением оборудования, а также с поставками готовой продукции одного из своих подрядчиков.

Решение

На встрече с подрядчиками президент *Dunkin' Donuts* Уилл Касел заявил следующее: “Бублики открывают небывалую рыночную возможность для нашей компании. В продовольственной отрасли такая прибыльная возможность выпадает раз в жизни. Темпы роста этого рыночного сегмента сопоставимы с динамикой развития компаний отрасли высоких технологий и Internet. Мы не можем позволить себе не присутствовать на этом рынке. Отдельный момент — это тактика наших действий. Наша компания стремится быть безоговорочным лидером, не желая выбрасывать белый флаг перед конкурентами, и безостановочно продвигаться вперед.”

Таким образом, Крису Буресу следовало принять несколько безотлагательных решений. Необходимо ли отсрочить реализацию стратегического плана? Возможно ли наверстать отставание от графика в июле, обеспечив позднее большее число магазинов продукцией? Следует ли отложить начало рекламной кампании, если да, то на какой срок? Следует ли пересмотреть условия соглашения с компанией *Harold's* или же заняться поисками нового подрядчика?

Ответы на эти вопросы легли в основу трех вариантов действий, рассматривавшихся Буресом и руководством компании.

1. Реализация стратегического плана согласно графику с предложением неполного ассортимента продукции.
2. Замедление темпов реализации плана за счет отсрочки рекламной кампании или сокращения числа привлекаемых торговых точек.
3. Полная остановка реализации плана до прояснения ситуации с подрядчиками.

Если бы компания избрала последний вариант, ей бы пришлось либо вместе с компанией *Harold's* оперативно привлечь новых подрядчиков, либо расторгнуть соглашение с *Harold's*, мотивируя это невыполнением компанией взятых на себя обязательств, и заняться поисками нового подрядчика. Однако при расторжении соглашения с *Harold's* компании следовало иметь в виду, что все производственные мощности по изготовлению бубликов в США уже были связаны долгосрочными договорами с компаниями, подобными *Dunkin' Donuts*, что оставляло мало шансов на успех этих поисков.

Крис Бурес понимал, что на карту поставлена его репутация и профессионализм его компании. Решение же следовало принять незамедлительно.

Ситуация для анализа 6.17.

Stone & Lewis *

Введение

Не так давно Тони Грант (Tony Grant) получил назначение на должность менеджера по продажам подразделения медицинских товаров компании *Stone & Lewis*, расположенного в Сан-Диего, продемонстрировав прежде весьма неплохие результаты в качестве менеджера по продажам подразделения товаров личной гигиены этой компании. Вся продукция компании *Stone & Lewis* адресована рядовым потребителям, не считая продукции подразделения медицинских товаров, потребителями которой выступают медицинские учреждения. Показав себя с наилучшей стороны в качестве торгового представителя компании и менеджера по продажам, Тони Грант оказался в числе немногих сотрудников, получивших возможность карьерного роста в компании вплоть до перспективы занять пост в ее высшем руководстве. Двух недель не прошло с тех пор, как он проходил собеседование на соответствие требованиям своей новой должности, на которой он официально пребывал всего второй день. Его предшественник, Кен Бернс (Ken Burns), неожиданно покинул компанию, и Тони мало что знал об обстоятельствах, повлиявших на его уход. Тони безуспешно пытался связаться с ним, чтобы составить представление о текущей ситуации.

В ходе собеседования Рид Тейлор (Reed Taylor), региональный менеджер по продажам в Южной Калифорнии, похоже, избегал обсуждения текущего положения дел. В основном он говорил о тех больших возможностях, что открывает перед Тони его новая должность, предполагавшая координацию деятельности 25 торговых представителей. Он красочно описывал преимущества новой должности в отношении будущего карьерного роста. Однако Тони при этом получил смутное представление о том, с какими задачами ему предстоит столкнуться на новой работе. Судя по всему, региональному менеджеру попросту был необходим сотрудник на свободное место, поэтому он всячески уклонялся от обсуждения его негативных сторон. Тони был уверен: проблем на новом месте в действительности гораздо больше, чем это пытался представить Тейлор в ходе их беседы. Однако, тщательно взвесив всю известную ему информацию, Тони решил согласиться на новую должность, прельстившись ее трудностями, а, стало быть, и возможностью проявить себя.

Та немногочисленная информация, которую удалось собрать Тони, прежде чем принять предложение, была получена им в ходе собеседования, а также почерпнута из непродолжительного общения с другими региональными менеджерами Южной Калифорнии. Он выяснил, что текучесть кадров в этом подразделении была намного выше, чем в среднем по компании. Так, если на протяжении последних пяти лет компания в целом демонстрировала довольно стабильный показатель текучести кадров, равный 15%, то аналогичный показатель подразделения медицинских товаров за последние три года составлял 65%. Более того, показатель текучести кадров подразделения медицинских товаров в Сан-Диего составлял 225% за последние 18 месяцев. Это означало, что среднее время сотрудничества с компанией одного торгового представителя равнялось восьми месяцам. Тони также удалось выяснить, что из всех торговых представителей этого регионального подразделения, оставивших свою должность в течение последних двух лет, лишь пятеро получили назначения в другие подразделения. Все остальные навсегда покинули компанию.

* Данная ситуация для анализа подготовлена Нейлом Фордом, Университет Висконсин-Медисон, при участии Кристофера Гилмора (Christopher G. Gilmore) и Кристофера Питтса (Christopher J. Pitts). Copyright © 1996 Neil M. Ford.

Вступив в новую должность, Тони уже успел переговорить с тремя старшими менеджерами подразделения, каждый из которых курировал от шести до восьми торговых представителей и сотрудников компании. В ходе этих бесед его опасения подтвердились: в подразделении существовали серьезные проблемы с персоналом. Несмотря на очевидную сложность создавшейся ситуации, старшие менеджеры, похоже, не отдавали себе в этом отчета. Каждый из них стремился охарактеризовать ситуацию как вполне контролируемую и стабильную. Все они твердили о том, что в прошлом финансовом году, окончившемся четыре месяца назад, подразделение выполнило плановые показатели объема продаж. Лишь в Лос-Анджелесе фактический объем продаж составил 96% от запланированного, тогда как в Сан-Диего план удалось даже превзойти на 1%.

Тони выразил старшим менеджерам свое восхищение достигнутыми результатами, задавшись про себя вопросом, насколько же самоотверженно трудились торговые представители, если прошлогодний план объема продаж практически соответствовал позапрошлогоднему. Судя по информации, оставленной его предшественником, подразделение упорно сопротивлялось повышению плановых показателей, что ему, похоже, удалось, поскольку увеличение запланированного показателя объема продаж оказалось минимальным. Это несколько удивляло, учитывая, что отрасль товаров, предлагаемых подразделением, по мнению многих, находилась в процессе роста. Помимо несколько необоснованного самодовольства старших менеджеров столь незначительным прогрессом роста объема продаж, Тони отметил их легкомысленное отношение к текучести кадров в своем подразделении. Он решил, что следует тщательно изучить сложившуюся ситуацию с тем, чтобы установить причины проблем вверенного ему подразделения.

История вопроса

Компания *Stone & Lewis* занимает ведущие позиции на рынке потребительских хозяйственных товаров и товаров личной гигиены. Большинство ее товаров реализуется через универсальные и подобные им магазины. История компании насчитывает более 75 лет, за которые она выработала эффективную маркетинговую политику рекламы и продвижения своих товаров. Будучи известной благодаря ориентации на маркетинг своей продукции, *Stone & Lewis* также славится консервативным подходом к инновациям, что выливается в затяжные маркетинговые исследования и чрезмерный по срокам пробный маркетинг. Компания не раз подвергалась критике за рыночную нерасторопность, позволявшую ее конкурентам первыми представлять на рынок новые виды товаров.

Семь лет тому назад компания решила расширить свою номенклатуру, выйдя на растущий и высокодоходный рынок медицинских товаров. *Stone & Lewis* приобрела фармацевтическую компанию, производившую ряд популярных лекарственных препаратов, отпускавшихся без рецепта. Наряду с этим, компания приступила к пробному маркетингу изделия собственной разработки, предназначенного для людей, страдающих недержанием или неспособностью контролировать функции кишечника. По своей концепции новое изделие — подгузники PRO-TEKS — было инновационным, поскольку имело в своей конструкции поглощающую влагу прокладку.

Способность этого изделия в течение длительного времени сохранять кожу сухой, препятствуя ее воспалению, являлась важной характеристикой для страдающих недержанием пациентов больниц и частных клиник. Должный уход за кожей больного позволяет избежать появления пролежней. Некоторые хирургические операции предусматривают длительный восстановительный период, в течение которого требуется тщательный уход за кожей пациента, причем отсутствие ухода чревато необходимостью последующего хирургического вмешательства. Кроме того, новое изделие существенно облегчало задачи обслуживающего медицинского персонала в сравнении с использованием им аналогичных изделий, уступавших по своим характеристикам подгузникам PRO-TEKS.

Подгузники PRO-TEKS предлагались трех размеров — большого, среднего и малого. Впоследствии их конструкция была доработана застежками многократного использования, которые позволяли проверять состояние подгузника без необходимости его замены. Подгузники также оснащались лакмусовым индикатором, изменявшим свой цвет при соприкосновении с мочой, что позволяло визуально оценить состояние подгузника.

К настоящему времени эти подгузники присутствовали на рынке уже три года, являясь единственным товаром, предлагаемым подразделением медицинских товаров компании *Stone & Lewis*. На рис. 6.17.1 показана организационная структура этого подразделения, характерная также для всех остальных подразделений компании. Основными потребителями продукции этого подразделения выступали частные клиники, дома престарелых, санатории и реабилитационные центры. Больницы, клиники и аптеки также закупали изделия компании. Хотя разместить заказ можно было непосредственно у самой компании, основная доля объема продаж приходилась на оптовых торговцев, перепродававших продукцию конечным потребителям. На рис. 6.17.2 изображена схема дистрибуции подгузников PRO-TEKS.

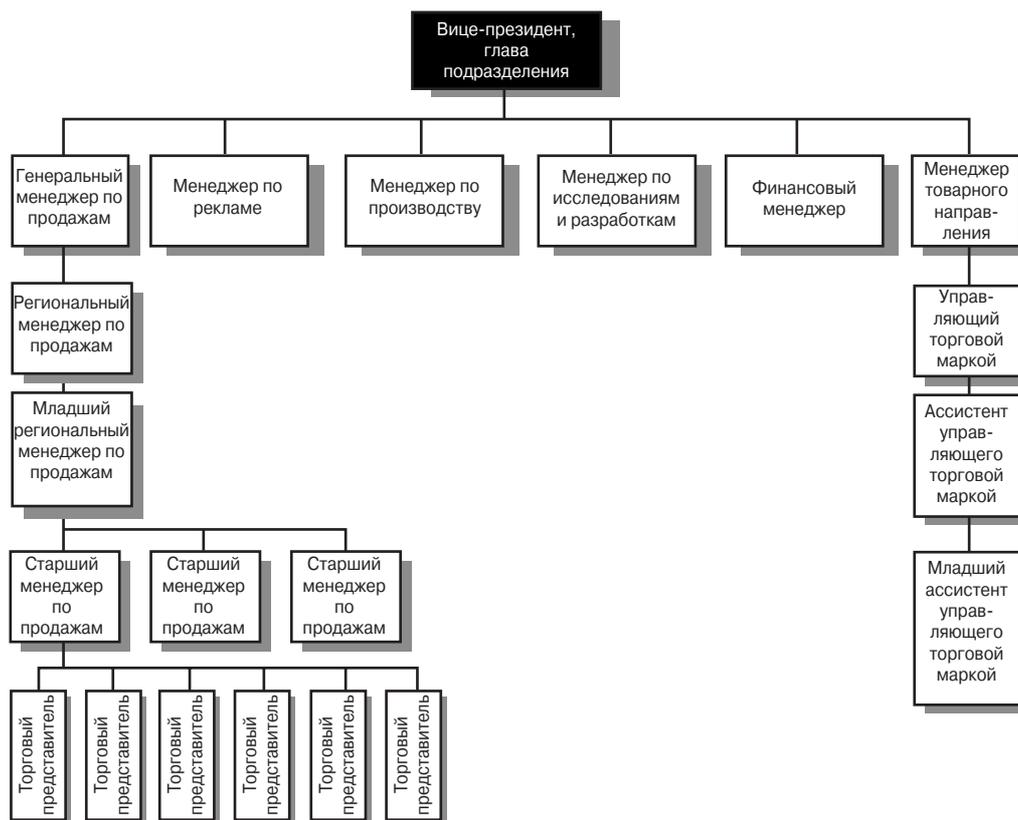


Рис. 6.17.1. Организационная структура подразделения медицинских товаров компании *Stone & Lewis*

Цена подгузников PRO-TEKS гораздо выше цены всех остальных аналогичных изделий. Однако компания, как и многие медицинские работники, считает их наиболее качественными в своей товарной категории. В табл. 6.17.1 приведены результаты независимой потребительской оценки представленных на рынке подобных изделий. В настоящее время рыночная доля подгузников PRO-TEKS составляет 24%. Наибольшей популярностью они пользуются во Флориде и юго-западных штатах, где проживает основная масса состоятельных пожилых людей.

Двумя ближайшими конкурентами *Stone & Lewis* являются компании *AmCo* и *Allied United*, чья продукция воспринимается потребителями как достаточно качественная. В настоящее время их доли рынка составляют 17% и 10% соответственно. Около 31% рынка принадлежит полотняным пеленкам многократного использования, требующим стирки. Оставшаяся доля рынка приходится на низкокачественные одноразовые подгузники различных типов.

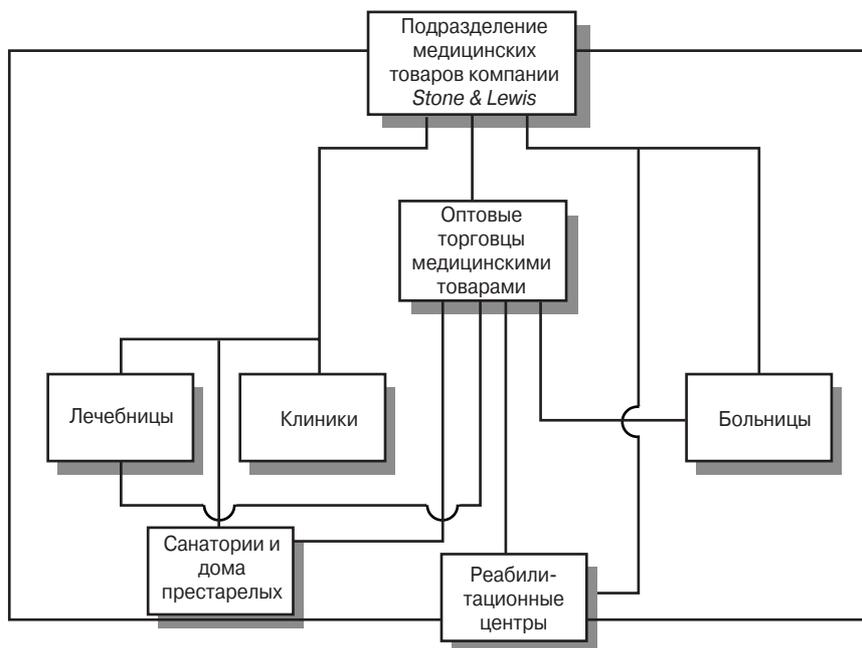


Рис. 6.17.2. Схема дистрибуции подгузников PRO-TEKS

Таблица 6.17.1. Сравнительный анализ медицинских подгузников

Компания/ Торговая марка	Размер/ Удобство носки	Абсорбирующая способ- ность /Препятствие протеканию	Комфортабельность/ Воздухопроницае- мость	Цена за упаковку, долл.	Кол-во штук в упаковке
Stone & Lewis PRO-TEKS	8	10	10	39,17	60
				47,64	60
				42,32	40
AmCo RE-LYS	7	7	6	46,24	96
				58,50	96
				40,32	84
Allied United COM-FORTS	10	8	7	51,60	120
				66,48	120
				60,80	80
AmCo Полотняные пеленки	2	4	8	36,82	300
				31,12	200
				36,82	150

Примечание. Подгузники всех компаний изготавливаются трех размеров. Приведенные цены соответствуют малому, среднему и большому размерам. Сравнение характеристик проводилось по десятибалльной шкале, где 1 соответствует наихудшему значению показателя. По мнению компании, проводившей данное исследование, важнейшей характеристикой изделия является степень его препятствия протеканию и воздухопроницаемость.

Источник. MED-TECH Testing Laboratory Analysis.

Подгузники PRO-TEKS реализуются торговыми представителями подразделения медицинских товаров при содействии привлеченного медицинского персонала, оказывающего

техническую поддержку процессу продаж. Стандартная процедура продажи предусматривает проведение презентации изделия потенциальным заказчиком. В процессе презентации подчеркивается способность изделия обеспечивать оптимальные условия для кожи пациента, сообщается об экономии расходов на стирку и оплату этих услуг, упоминается об оздоровлении микроклимата помещения, что способствует благоприятному впечатлению от посещения медучреждения родственниками пациентов и посетителями.

Далее потенциальному заказчику предлагается в течение трех недель бесплатно опробовать подгузники PRO-TEKS на всех своих пациентах, страдающих недержанием. Вспомогательный медперсонал может при этом оказать необходимую помощь на время проведения испытаний, проинструктировав персонал заказчика относительно правильного использования подгузников. По прошествии трех недель торговый представитель вновь посещает потенциального заказчика с тем, чтобы обсудить результаты испытаний, которые, как правило, оказываются положительными благодаря улучшению состояния кожи пациентов и фактической или потенциальной экономии на стирке и оплате труда медперсонала. Экономический эффект от снижения занятости медперсонала иногда оказывается столь ощутимым, что выливается в сокращение некоторых должностей.

То, насколько правильно будет использоваться изделие и осуществляться сбор информации, свидетельствующей об экономическом эффекте, во многом зависит от самого заказчика и его медицинского персонала. Специфика этого изделия, а также методы его продажи существенно отличаются от способов продвижения других потребительских товаров, выпускаемых остальными подразделениями *Stone & Lewis* (и поддерживаемых широкомасштабной рекламой и различными стимулирующими сбыт мероприятиями), производством которых традиционно занималась компания и благодаря которым она добилась известности.

Неделю спустя

За неделю пребывания в новой должности Тони успел пообщаться с большинством торговых представителей и менеджеров, что позволило ему собрать достаточно информации для поиска мер, призванных повысить производительность подразделения. Ниже приведен краткий обзор собранных им данных.

1. Оценка работы торговых представителей производится с учетом числа привлеченных заказчиков и числа потребителей, повторно разместивших заказы, а также вероятного числа пациентов, страдающих недержанием, у каждого из этих заказчиков. Число вероятных пациентов рассчитывается умножением количества коек медучреждения на среднестатистический показатель числа больных, страдающих недержанием, для соответствующего типа медучреждения. Каждому торговому представителю вменяется в обязанность привлечение определенного числа “вероятных пациентов” в определенный период времени — как правило, месяц или квартал. В дальнейшем торговые представители самостоятельно ведут статистику своих заказчиков, рассчитывая таким образом число их вероятных пациентов. Ежемесячно торговые представители отчитываются перед старшими менеджерами о достигнутых результатах.

В настоящее время не существует способа проверки точности предоставляемых торговыми представителями данных. По признаниям самих торговых представителей, для их отчетности характерна некоторая манипуляция данными о числе реальных заказчиков. Такая ситуация вызывает недовольство некоторых торговых представителей, поскольку заявленные результаты используются при расчете оплаты труда и бюджета торговых презентаций. Кроме того, это создает предпосылки для завышения фактических данных нечистыми на руку торговыми представителями.

Еще одним порочным аспектом сложившейся процедуры отчетности является использование среднестатистического показателя больных недержанием, имеющего мало об-

шего с реальным числом конечных потребителей в каждом из медучреждений. Таким образом, отчетность торгового представителя может не отражать его реального вклада в объем продаж подразделения.

2. Неспособность менеджеров контролировать точность данных, представленных торговыми представителями, объясняется отчасти спецификой системы дистрибуции компании. Компания традиционно поставляла свою продукцию конечным потребителям при посредничестве независимых оптовых торговцев. Такая же схема распределения использовалась и в случае с PRO-TEKS. Стремясь сделать свое изделие максимально доступным потребителю, компания обратилась к услугам большого числа оптовых торговцев медицинскими товарами. В результате торговым представителям осталось осуществлять лишь миссионерскую торговую функцию, убеждая конечных пользователей покупать изделие, продаваемое компанией оптовым торговцам. Поскольку оптовые торговцы, как правило, не склонны раскрывать информацию о своих заказчиках и объемах их закупок, компания не имела доступа к информации о фактическом объеме продаж конечным потребителям. Эта ситуация существенно отличалась от стратегии сотрудничества *Stone & Lewis* с розничными магазинами, которая достаточно долгое время использовалась компанией и предусматривала отработанные методики мониторинга объема закупок конечных потребителей.
3. Оценка результатов деятельности старших менеджеров производится на основании показателя объема продаж оптовым торговцам в курируемом менеджером регионе. Однако конечные потребители вольны приобретать продукцию у оптового торговца любого из регионов. При этом торговцы конкурируют друг с другом, устанавливая различные цены на товары и предлагая им различный уровень обслуживания. Обычной практикой для регионального оптового торговца является снижение цены на подгузники PRO-TEKS для привлечения покупателей других регионов. Конкуренция характерна также и для самих старших менеджеров. Она проявляется в попытках убедить оптовых торговцев, находящихся на курируемых ими территориях, установить определенный уровень цен и предложить необходимый уровень обслуживания, а также в “просьбах”, адресованных торговому персоналу, склонять своих заказчиков к закупкам продукции у оптовых торговцев своего региона. Склонение конечных потребителей к размещению заказов у определенного оптового торговца, неспособного обеспечить приемлемый уровень цен или качественное обслуживание, может негативно отразиться на всей деятельности компании, связанной с производством подгузников PRO-TEKS. Кроме того, торговый представитель может оказаться меж двух огней, подвергаясь давлению со стороны конкурирующих друг с другом старших менеджеров.
4. Торговые представители жалуются, что часто упускают сделку, поскольку потенциальные заказчики не наблюдают обещанного экономического эффекта. Причиной этого является, как правило, неохотное сотрудничество со стороны медицинского персонала, крайне важное для сбора данных, свидетельствующих об экономической эффективности использования подгузников PRO-TEKS. Иногда уход за пациентами, страдающими недержанием, осуществляется низкооплачиваемым или немотивированным медицинским персоналом. В подобной ситуации торговым представителям достаточно сложно обеспечить необходимый уровень подготовки медперсонала и надзор за использованием изделий, а также провести должную оценку экономического эффекта.
5. После представления на рынок подгузников PRO-TEKS практически со всеми потенциальными их потребителями связывались торговые представители компании. Впоследствии, когда торговые представители повторно посещали потенциальных потребителей, не использующих PRO-TEKS, их ожидал не слишком радушный прием, сопровождаемый пожеланиями не показываться вновь, пока компания не предложит очередную новинку. Цена подгузников делала их недоступными для большинства потенциальных потреби-

лей, которые зачастую имели устойчивое предубеждение в отношении этого изделия. Иногда это предвзятое отношение объяснялось использованием в конструкции подгузника пластика, тогда как большинству медперсонала в процессе обучения прививались идеи о целесообразности использования лишь натуральных материалов. Оснащение подгузников застежками многоразового использования многие потребители восприняли как незначительное улучшение, несмотря на заверения торгового персонала в революционном характере подобной модификации.

Торговые представители не раз слышали от потенциальных заказчиков, что те, попросту, в очередной раз навязывают им покупку, вызывая тем самым стойкое к себе неприятие. По мнению многих торговых представителей, компания оказалась недостаточно восприимчива к запросам рынка, не расширяя предлагаемый ею ассортимент подгузников. Они также считали, что компания игнорирует потребности потенциальных потребителей с ограниченным бюджетом или иными подходами к уходу за страдающими недержанием пациентами.

6. Медицинское учреждение, как правило, возглавляет лицо, занимающееся его административным и финансовым управлением, тогда как за качество ухода за пациентами и действия обслуживающего медперсонала отвечает другой руководитель. Таким образом, торговому представителю зачастую необходимо убедить в целесообразности сделки двух человек, хотя решающее слово остается при этом за администратором. Цели этих двух руководителей, как правило, обнаруживают взаимные противоречия: руководитель медперсонала заинтересован обеспечить своих пациентов наилучшим возможным уходом и, следовательно, может по достоинству оценить преимущество использования подгузников, в то время как администратор рассматривает сделку лишь с точки зрения значительных расходов в краткосрочном периоде. В то же время, ожидаемое сокращение расходов на медицинские принадлежности и оплату труда способствует убеждению администратора в целесообразности сделки, вызывая при этом неприятие со стороны руководителя медицинского персонала и его подчиненных.

Если же медицинское учреждение достаточно крупное, торговому представителю необходимо согласовать сделку с еще большим числом должностных лиц. Кроме уже упомянутых, к ним относятся заведующий отделением геронтологии и представитель социальной службы. Мнение последнего весьма важно для торгового представителя, поскольку должностные обязанности этого сотрудника предполагают консультацию пациентов относительно медицинских услуг и товаров, которые понадобятся им после выписки из медучреждения. В табл. 6.17.2 приведен образец дневного распорядка визитов торгового представителя.

7. И, наконец, последняя проблема заключалась в отсутствии возможности выбора у конечных потребителей подгузников. Так, при ограниченном бюджете медицинского учреждения качество подгузников отступает на второй план. Подобная ситуация характерна для большинства пациентов лечебных заведений, получающих государственную помощь на оплату осуществляемого за ними ухода. Кроме того, текущая экономическая ситуация привела к сокращению субсидий лицам, находящимся в лечебных учреждениях.

Внимательно изучив собранную информацию, Тони наметил несколько новых путей поиска причин высокой текучести кадров его подразделения. Он разработал план по устранению некоторых из выявленных им проблем. Этот план предусматривал проведение определенных мероприятий в его регионе и рекомендации региональным и старшим менеджерам по улучшению результатов деятельности их торговых представителей и подразделения в целом.

Таблица 6.17.2. Образец дневного распорядка визитов торгового представителя

<i>Медучреждение</i>	<i>Потребительский статус</i>	<i>Число коек</i>	<i>Процент заполнения</i>	<i>Вероятная доля пациентов, страдающих недержанием, %</i>	<i>Должностные лица*</i>
<i>Alvarado Hospital</i>	Активный	214	58,2	10	И ЗОГ РМП ПСС
<i>San Diego P&S Hospital</i>	Активный	156	76,4	10	А РМП
<i>San Diego P&S Retirement Home</i>	Активный	78	64,1	35	А
<i>Mercy Hospital</i>	Потенциальный	457	70,3	10	И ЗОГ РМП ПСС
<i>Sharp Memorial Hospital & Rehabilitative Center</i>	Активный	415	76,1	10	И РМП ПСС ЗОГ А
<i>St. Paul's Health Care Center</i>	Потенциальный	86	95,3	35	А РМП

*А — администратор.

ЗОГ — заведующий отделением геронтологии.

РМП — руководитель медицинского персонала.

И — интendant.

ПСС — представитель социальной службы.

Ситуация для анализа 6.18.

Konark Television*

Первого декабря 1990 года Ашок Бхалла (Ashok Bhalla) начал подготовку к запланированной на следующую неделю встрече с президентом Атулом Сингхом (Atul Singh). Целью встречи была выработка стратегии распределения компании *Konark Television Ltd*, среднего размера производителя телевизоров для индийского рынка. На встрече предполагалось обсудить как вопросы, требующие безотлагательного решения, так и задачи на долгосрочную перспективу. Бхалла занимал пост исполнительного директора компании *Konark*, круг функциональных обязанностей которого включал управление различными аспектами работы компании, в том числе и ее маркетинговой деятельностью.

Телевизионная отрасль Индии

Рождение телевизионной отрасли Индии приходится на конец 1959 года, когда индийское правительство на деньги ЮНЕСКО построило небольшую телевизионную вещательную станцию в Дели. Вскоре станция приступила к трансляции коротких телепрограмм, посвященных вопросам образования, здравоохранения и планирования семьи. Общая продолжительность трансляции не превышала 20 минут в день. В 1965 году телевизионная станция начала передавать также концерты и развлекательные программы, увеличив ежедневное время вещания до одного часа. В 1970 году продолжительность трансляции увеличилась до трех часов в день, а в 1976 году, после разрешения телевизионной рекламы, — до четырех часов. Количество телевизионных станций в Индии все это время хотя и медленно, но неуклонно росло.

В июле 1982 года индийское правительство объявило о начале программы развития телевизионной отрасли с бюджетом 680 млн. рупий, направленной на расширение сети телевидения, планировавшей охватить более 70% населения страны. В результате этой программы в начале 1988 года в Индии функционировало 245 телевизионных станций. Правительство также санкционировало постройку 417 новых станций вещания, что позволяло охватить 80% населения. К концу 1990 года средняя продолжительность вещания составляла 11 часов в день, что сделало телевидение самым популярным средством массовой информации, развлечения и образования в Индии. Вещание осуществлялось лишь на одном эфирном канале, не считая крупных городов, где транслировались два канала. Оба канала являлись государственными.

Несмотря на значительное увеличение территориального охвата телевизионной сети, многие считали политику индийского правительства в этой области консервативной. Говорили даже, что лишь давление со стороны телевизионных каналов соседних Шри-Ланки и Пакистана способствовало бурному развитию телевизионной отрасли Индии. В настоящее время правительство рассматривало телевидение как индустрию развлечений, способную выдержать бремя тяжелых налогов. Государство установило высокие таможенные пошлины на ввозимые электронные комплектующие и обложило индийских производителей телевизоров высоким акцизным сбором на выпускаемую ими продукцию. Кроме того, государство взима-

* Данная ситуация для анализа подготовлена Джеймсом Нельсоном (James E. Nelson), участником программы научного обмена Фулбрайта и адъюнкт-профессором университета Колорадо в Болдере, и Пиюш Синха (Dr. Piyush K. Sinha), адъюнкт-профессором института менеджмента (им. св. Ксаверии) в Бхубанешваре, Индия. Авторы выражают свою признательность профессору Роджеру Керину (Roger A. Kerin) из Южного методистского университета за его ценные рекомендации при написании данной ситуации. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Некоторые данные изменены. © 1991 by James E. Nelson.

ло налог с продаж телевизоров, составлявший от 1% до 17%. В результате налоги и пошлины составляли около половины розничной стоимости цветного телевизора и около трети стоимости черно-белого телевизора. Таким образом, розничные цены на телевизоры в Индии почти вдвое превышали цены мирового рынка.

Высокая цена не могла не сказаться на спросе. Согласно статистике, в 1990 году в пользовании населения находилось всего 25 млн. телевизоров, что обеспечивало доступ к телевидению лишь 15% населения при условии, что один телевизор смотрело пять человек. Охват телевидением 80% населения предполагал наличие дополнительных 100 млн. телевизоров при тех же условиях расчета — пять зрителей на один телевизор. Эти данные свидетельствовали об огромном потенциальном спросе, удовлетворение которого потребовало бы почти 16 лет производства при объемах 1989 года (табл. 6.18.1). Многие предрекали стремительный рост объема производства и продаж в случае снижения розничных цен.

Таблица 6.18.1. Объем производства телевизоров в Индии (млн. шт.)

Год	Черно-белые		Цветные	Всего
	36 см*	51 см*		
1980	—	3,1	—	3,1
1981	—	3,7	—	3,7
1982	—	4,4	—	4,4
1983	—	5,7	0,7	6,4
1984	1,8	6,6	2,8	11,2
1985	4,4	13,6	6,9	24,9
1986	8,2	13,3	9	30,5
1987	17	14	12	43
1988	28	16	13	57
1989	32**	18**	13**	63**

* Размер диагонали экрана.

** Приблизительная оценка.

Индийские потребители

Население Индии насчитывало около 850 млн. чел., большинство из которых проживали в сельской местности. Валовой внутренний продукт в расчете на душу населения в 1990 году составлял всего 450 долл.

Телевизионная аудитория состояла преимущественно из представителей зажиточного среднего и высшего классов, составлявших, по различным оценкам, от 12% до 25% населения. Представители этого сословия демонстрировали приверженность городскому стилю жизни. Они приобретали видеомэгниетофоны, аудиоплееры, мотороллеры и автомобили, получали высшее образование, занимались в фитнес-клубах и путешествовали. В таких семьях работали, как правило, оба супруга, дети посещали частную школу, а супруги планировали количество своих детей. В целом по своим характеристикам и покупательскому поведению это сословие соответствовало представителям среднего класса США и европейских стран.

Несмотря на то, что маркетинговое исследование не проводилось, Бхалла полагал, что хорошо осведомлен о целевых потребителях своей компании. “Решение о покупке зачастую принимается супругами сообща, поскольку за наиболее популярную модель нашего цветного телевизора им придется выложить сумму, превышающую их совокупный месячный доход”.

Розничная цена такой модели составляла в то время 11 300 рупий — несколько меньше, чем стоимость большинства отечественных телевизоров. Однако представители этого целевого сегмента, похоже, оставались равнодушными к ценовому преимуществу этой модели. Их чувствительность к цене в диапазоне 10–14 тыс. рупий не обнаруживала заметных отличий, поскольку телевизор рассматривался ими как довольно ценное приобретение, призванное стать элементом внутреннего убранства их жилища. Потребители, в основном, реагировали не столько на цену, сколько на различные мероприятия по стимулированию сбыта и на увещевания продавцов.

Производители телевизоров в Индии

В 1989 году производством телевизоров в Индии занимались около 140 компаний. Однако годового объема производства многих из них не превышало тысячи штук, что не позволяло рассматривать их в качестве основных конкурентов. По мнению Бхаллы, основная масса этих компаний не переживет 1990 год, что приведет к сокращению числа участников отрасли до 20–30 крупных компаний. Большинство производителей обслуживали только внутренний рынок, однако некоторые компании уже начали экспорт телевизоров (в основном, черно-белых) в соседние страны.

По своему статусу производители телевизоров в своем большинстве являлись акционерными компаниями, чьи действия получали оценку совета директоров и акционеров. Типичным представителем этой группы участников отрасли была компания *Videocon*. Учрежденная в 1983 году, она считалась крупнейшим производителем цветных телевизоров в Индии. Недавно опубликованная статья связывала успех этой компании со стратегией, предусматривавшей высокую прибыль дилеров (на 2% выше, чем в среднем по отрасли), достойные поощрения дилеров (поездки в Сингапур и т.п.), достаточно развитую систему распределения (включающую порядка 200 дилеров в 18 из 25 штатов страны), широкий ценовой диапазон (от 7 до 18 тыс. рупий), а также рекламную кампанию с участием популярной киноактрисы Шридеви, облаченной в японское кимоно. Другой лидер отрасли — компания *Onida*, использовала несколько иной подход. Размер прибыли дилера, предлагаемый компанией, был несколько ниже, чем в среднем по отрасли, розничная цена телевизоров — выше (13–15 тыс. рупий), а рекламная стратегия — наиболее агрессивной. Многие потребители, вероятно, решили приобрести телевизор производства *Onida* еще до прихода в магазин.

На рынке черно-белых телевизоров основными конкурентами, по мнению Бхаллы, были компании *Crown*, *Salora*, *Bush* и *Dyanora*. Эта четверка поставляла черно-белые телевизоры на все основные региональные рынки страны (*Crown* и *Bush* также выпускали цветные телевизоры). Преимущество этих компаний заключалось в известности их торговых марок и наличии развитой дилерской сети. Кроме этого, на рынках некоторых штатов присутствовали такие производители, как *Konark* и *Uptron*, чей успех на этих рынках был во многом обусловлен налоговыми льготами, предоставленными местными властями.

Выпускаемые всеми производителями телевизоры относились к одной из двух категорий в зависимости от размера диагонали экрана — 51 см и 36 см. Модели первой категории считались стационарными, а второй — переносными. По своему дизайну черно-белые телевизоры обнаруживали мало отличий. Оценка различий в качестве изображения и надежности эксплуатации разных моделей вызывала затруднения у большинства потребителей. Более понятными для них были функциональные свойства такие, как наличие ручки для переноса, встроенного блока питания, встроенной антенны, электронного селектора каналов, аудио-видео входов и экранного меню. Гарантийные обязательства производителей различались по срокам и условиям. Розничные цены черно-белых телевизоров варьировались по стране в пределах 2–3,5 тыс. рупий. Средняя цена, по расчетам Бхаллы, составляла 2600 рупий.

Более заметными были различия в моделях цветных телевизоров. Это относилось к дизайну корпусов, их отделке и расположению элементов управления. Надеясь оживить спрос, компания *Konark* и несколько других производителей предложили на рынок переносной цветной телевизор. Оценка различий в качестве изображения и эксплуатационных характеристиках цветных телевизоров была также затруднительна для большинства потребителей,

что, однако, не распространялось на их функциональные отличия. Так, некоторые модели имели функцию автоматической подстройки контрастности и яркости, функцию индикации номера отображаемого канала и времени, гнезда аудио-видео входа, пульт дистанционного управления, высококачественные динамики, оборудование для кабельного телевидения и плоский кинескоп. Розничные цены колебались в диапазоне от 7 тыс. рупий (за переносной телевизор с маленьким экраном) до 19 тыс. рупий (за стационарную модель с большим экраном), при средней цене 12 тыс. рупий.

Konark Television Ltd

Компания *Konark Television Ltd* была создана в 1973 году с целью производства и сбыта переносных черно-белых телевизоров на региональном рынке штата Орисса. Штат Орисса расположен на восточном побережье Индии и граничит со штатом Западная Бенгалия, административным центром которого является Калькутта. В первые годы своей деятельности компания выпускала около 5 тыс. телевизоров в год. Однако в 1982 году, когда четко обозначились перспективы роста данного рынка, компания избрала более агрессивную стратегию. В это же время власти штата инвестировали в компанию свыше 1,5 млн. рупий для организации производства цветных телевизоров. Компания также начала расширять свою дилерскую сеть в соседних штатах и крупных городах Индии. В 1982 году объем продаж компании составил около 80 млн. рупий.

Количество моделей телевизоров, выпускаемых компанией, возросло до десяти, половину из которых составляли цветные телевизоры. В 1989 году объем продаж увеличился до 640 млн. рупий, поступивших от продажи 290 тыс. телевизоров. В 1990 году ожидалось увеличение объема продаж и производства на 25% и 15% соответственно, при сохранении рентабельности на уровне 20%. В начале 1990 года власти штата дополнительно инвестировали в компанию 2,5 млн. рупий, вопреки мнению, что компания едва ли закончит 1990 год с прибылью. В 1990 году персонал компании насчитывал 700 человек, а ее штаб-квартира располагалась в Бхубанешваре, административной столице штата.

Производственные мощности также находились в Бхубанешваре, не считая сборки, в незначительном объеме осуществлявшейся тремя независимыми дистрибьюторами. Эта сборка проводилась с целью оптимизации налоговых отчислений, влияющих на розничную цену телевизора. Вызвано это было тем, что в некоторых индийских штатах существовало две ставки налога с продаж в зависимости от того, где производилась сборка телевизора. Так, в штате Махараштра (административный центр Бомбей) налог с продажи телевизора, собранного на территории штата, составлял 4%, а изготовленного за его пределами — 16,5%. Налог с продаж в Западной Бенгалии (Калькутта) составлял 6% и 16,5% соответственно, а ставка налога в штате Уттар Прадеш (Лакхнау) — 0% и 12,5%. При этом не имело значения, производятся ли сборочные работы независимыми дистрибьюторами или самой компанией, главное, чтобы сборка осуществлялась на территории штата. Производственные мощности компании на то время позволяли ежегодно выпускать порядка 400 тыс. телевизоров с возможностью увеличения объема производства на 80% за счет введения второй рабочей смены.

Модели телевизоров *Konark* были разработаны немецкой компанией *Grundig*, известной высоким качеством своей продукции. Подобное сотрудничество позволяло компании избежать высоких затрат на разработку новых изделий. Благодаря этому многие также отмечали высокое качество ассортимента предлагаемой компанией продукции в сравнении с ее конкурентами. Схемотехнические решения телевизоров отличались надежностью, а технический персонал уделял пристальное внимание контролю качества выпускаемых изделий. Кроме того, каждый поставляемый телевизор проходил стендовые испытания, предполагавшие его непрерывную эксплуатацию в течение 24 часов. Модельный ассортимент компании отражал ее маркетинговую стратегию, предусматривавшую предложение на рынок качественной продукции по ценам ниже, чем у конкурентов. В штате Орисса розничная цена самой дешевой модели черно-белого телевизора производства *Konark* составляла 2200 рупий, а наиболее дорогого цветного телевизора — 15 тыс. рупий. Объем продаж дорогой модели оказался крайне

незначительным, поскольку данный сегмент рынка, возглавляемый тремя национальными производителями, был весьма невелик.

Konark имела хорошо налаженную сбытовую сеть, состоящую из более чем 500 дилеров в двенадцати штатах. В восьми штатах компания продавала свою продукцию непосредственно дилерам через свои региональные представительства (см. рис. 6.18.1). Персонал представительства состоял из регионального менеджера и двух-трех торговых агентов, каждый из которых обслуживал свою территорию. Предполагалось, что в 1990 году представительства обеспечат 30% объема продаж, а их содержание обойдется компании в 10 млн. рупий. В трех штатах



Рис. 6.18.1. Представительства и дистрибьюторы компании Konark Television

компания пользовалась услугами независимых дистрибьюторов, реализовывавших ее продукцию дилерам. Дистрибьюторы предлагали телевизоры только производства *Konark* и получали вознаграждение в размере 3% от оптовой цены за весь комплекс работ, включая сборку. Все дилеры и дистрибьюторы были уполномочены осуществлять ремонт и техническое обслуживание телевизоров, что контролировалось представительствами компании.

В штате Орисса располагалось крупное представительство компании, обслуживающее около 250 дилеров. В качестве дополнительного канала распределения компания использовала собственные демонстрационные залы. Она также планировала арендовать площади под демонстрационные залы в крупных городах для показа всего ассортимента своих моделей. Общие затраты на содержание одного демонстрационного зала составляли около 100 тыс. рупий в год. Эти залы пользовались популярностью у потенциальных покупателей, позволяя им сравнить различные модели телевизоров и получить консультации у персонала компании. Однако покупки в них совершались редко — лишь 5% объема продаж этого штата приходилось на выставочные залы. Большинство потребителей предпочитало совершать покупку у дилера, имея при этом возможность поторгаться и получить скидку с цены прейскуранта. В отличие от этого, выставочные залы были обязаны строго придерживаться цен прейскуранта. В 1990 году около половины совокупного объема продаж компании приходилось на штат Орисса.

Получить статус дилера или дистрибьютора компании можно было лишь при соблюдении ряда условий (см. врезку 6.18.1). Основное требование к дилеру заключалось в наличии у него подходящего помещения для демонстрации и продажи телевизоров. Дилеры обязывались прилагать максимум усилий для сбыта телевизоров компании, придерживаться фиксированных цен и осуществлять продажу только на оговоренной территории. Дилерам также не разрешалось заниматься продажей телевизоров других марок. Прибыль дилера составляла от 100 рупий (при продаже черно-белого телевизора с маленьким экраном) до 900 рупий (за цветной телевизор с большим экраном). Согласно расчетам Бхаллы, в 1990 году средняя прибыль дилера от продажи телевизора составляла 320 рупий.

ВРЕЗКА 6.18.1.

Условия дилерского соглашения о продаже телевизоров компании *Konark*

1. Дилер обязуется прилагать максимум усилий для получения и выполнения заказов на телевизоры производства компании *Konark*, а также обеспечивать сбыт оговоренного минимального количества телевизоров в течение каждого календарного месяца.
2. Компания обязуется организовать надлежащую рекламу своей продукции на оговоренной территории, используя для этого газеты, журналы, визуальные или иные средства, упоминая, если это возможно, имя дилера в качестве своего торгового представителя. Расходы на рекламу могут распределяться между Компанией и Дилером согласно взаимной договоренности.
3. Данное соглашение подлежит пересмотру по прошествии трех месяцев и остается в силе в течение одного года, после чего может быть продлено по взаимному соглашению сторон.
4. Компания сохраняет за собой право оценивать работу Дилера.
5. Настоящее соглашение может быть расторгнуто любой из сторон по предварительному уведомлению за месяц до этого.
6. Компания обязуется поставлять Дилеру телевизоры по согласованной цене. После внесения оплаты право собственности на продукцию переходит к Дилеру, осуществляющему ее доставку со склада в городе Бхубанешвар за свой счет.
7. По своему усмотрению Компания может предоставить Дилеру товарный кредит сроком на 30 (тридцать) дней в размере стоимости полученных Дилером телевизоров при усло-

вии предоставления им гарантии банка или аккредитива, или залога на соответствующую кредиту сумму.

8. Компания не несет ответственности за повреждения или неисправности телевизоров, возникшие после или в процессе их перевозки.
9. Дилер обязуется продавать телевизоры по ценам, установленным Компанией. Вознаграждение дилера включается в оптовую цену, при этом розничная цена является фиксированной.
10. Дилер обязуется не продавать и не рекламировать аналогичные товары других производителей в течение срока действия данного соглашения.
11. Дилер не имеет права заниматься продажей на территории, закрепленной за другим Дилером.
12. Любые разногласия или противоречия, связанные с получением статуса Дилера или имеющие к нему отношение, разрешаются путем переговоров между сторонами и, в случае невозможности достижения взаимного соглашения, передаются на рассмотрение Арбитра, назначаемого президентом Компании, чье решение является окончательным и обязательным для исполнения сторонами. Местом рассмотрения споров является территория штата Орисса, за исключением случаев, когда юрисдикция имеет отношение к предмету спора, связанному с получением статуса Дилера. Таким образом, все разногласия сторон подпадают под юрисдикцию суда города Бхубанешвар.
13. Получение статуса Дилера возможно лишь при удовлетворении следующих основных условий:
 - а) дилер располагает подходящим помещением для демонстрации и продажи телевизоров;
 - б) дилер обладает достаточным опытом в области продаж бытовой электроники.

Кризис

1990 год, похоже, оказался переломным для индийской телевизионной отрасли. Рост объема продаж в 1990 году предполагался на уровне всего 10% по сравнению с почти 40%-ным увеличением спроса в 1988–1989 годах. Эксперты связывали замедление темпов спроса со значительным ростом розничных цен, во многом обусловленным повышением таможенных пошлин, акцизных сборов и налога с продаж, а также девальвацией рупии — и все это несмотря на предвыборные обещания руководства страны обеспечить доступные цены на телевизоры! Кроме того, компания *Konark* оказалась под угрозой отмены налоговых льгот властями штата Орисса, начиная с 1 января 1991 года. «Наша продукция пользуется спросом благодаря низким ценам и своему высокому качеству. Но с отменой налоговых льгот она переместится в ценовой диапазон, где доминируют крупные производители, и тогда для получения прибыли нашей компании придется вступить в напряженную конкурентную борьбу», — отметил Бхалла.

Бхалла был также обеспокоен поведением некоторых дилеров, действия которых, по его мнению, наносили урон компании *Konark*. Ему было известно о случаях манипулирования величиной торговой наценки многими дилерами, предлагавшим одни и те же телевизоры различным покупателям по разной цене. Кроме того, различные дилеры могли предлагать одному покупателю один и тот же товар по разным ценам, что наносило не меньший ущерб имиджу компании. Последнее время некоторые дилеры стали закупать крупные партии телевизоров для последующей их перепродажи в Бхубанешваре и соседних районах дилерам, не имевшим соглашения с компанией. Данная ситуация была особенно неприятной, так как дилеры, нарушавшие условия соглашения, были хоть и немногочисленны, однако весьма важны для компании, поскольку объем их операций оказывал существенное влияние на ее финансовые показатели. Предположительно 40% объема продаж компании обеспечивали дилеры, нарушавшие условия соглашения с ней.

В начале 1990 года Бхалла предположил, что увеличение вознаграждения дилерам позволит разрешить эту проблему. Однако даже незначительное увеличение вознаграждения вызвало ответную реакцию конкурентов, еще больше увеличивших вознаграждения своим дилерам и сохранивших при этом текущий уровень розничных цен. В результате розничные цены на телевизоры *Konark* приблизились к ценам конкурентов, а рыночная доля компании сократилась. К концу 1990 года доля рынка *Konark* в штате Орисса уменьшилась с 80% до немногим более 60%. По мнению Бхаллы, бездействие компании может привести к сокращению ее рыночной доли до менее 50% в ближайшем будущем.

Решение

Необходимость улучшения взаимоотношений с дилерами и стимулирования их сбытовой деятельности требовала от компании незамедлительных действий. Примером таких действий была запущенная в апреле 1989 года программа поощрения дилеров. Она предусматривала систему скидок в зависимости от объема размещаемых дилерами заказов. Поначалу реакция дилеров на эту программу была прохладной, однако после пересмотра ее условий в августе 1989 года количество участников резко возросло. Другие подобные мероприятия еще предстояло разработать и огласить на запланированном в следующем месяце собрании дилеров.

Все эти мероприятия должны были соответствовать долгосрочной стратегии распределения компании *Konark*. Трудность этой задачи заключалась в том, что данная стратегия до сих пор не была сформулирована. Это упущение Бхалла считал необходимым ликвидировать в самое ближайшее время, что, по его мнению, также не могло не заинтересовать президента компании. Бхалла надеялся разработать основные положения стратегии к предстоящей на следующей неделе встрече с президентом. Эти положения предполагали рекомендации относительно типа канала распределения — создание представительств или обращение к услугам независимых дистрибьюторов, использование демонстрационных залов компании или помещений дилеров для обслуживания существующих и потенциальных рынков компании. К числу последних относились города Бомбей, Джайпур и Тируванантапурам, численность целевых потребителей которых достигала двух миллионов. И самое главное, эта стратегия должна была предусматривать меры, призванные компенсировать потери компании от отмены налоговых льгот в штате Орисса.

Ситуация для анализа 6.19.

LoJack Corporation*

15 февраля 1994 года Ден Майклз (Den Michaels), вице-президент по сбыту *LoJack Corporation*, расположенной в городе Дедхем, штат Массачусетс, размышлял над будущим своей компании. В прошлом году *LoJack* добилась завидных результатов, заработав прибыль в размере 817 тыс. долл. (до амортизационных отчислений и выплаты процентов¹). В годовом отчете говорилось, что “подобный уровень прибыли достигнут впервые за всю историю компании”. Майклз с нетерпением ожидал подведения итогов текущего финансового года, который заканчивался через две недели, 28 февраля, поскольку он также обещал быть прибыльным.

В то же время Майклз размышлял над некоторыми затруднениями стратегического характера, с которыми довелось столкнуться его компании. Поскольку рынок автомобильных противоугонных устройств продолжал расти, а конкуренция становилась все более напряженной, ему предстояло оценить несколько вариантов стратегии и представить свои рекомендации президенту и исполнительному директору компании — Сэлу Вильямсу (Sal Williams). Майклзу, в частности, следовало оценить, насколько текущие стратегии продвижения, распределения и ценообразования соответствовали задачам стратегического роста компании. Ему также предстояло подготовить рекомендации в отношении товарного ассортимента, ограниченного в настоящее время лишь одним изделием, и определить, стоит ли компании диверсифицировать свою товарную номенклатуру, расширять ассортимент или искать новые сферы использования выпускаемого ею изделия.

Продукция

Компания *LoJack* предлагала на рынок систему обнаружения угнанных автомобилей. Эта система состояла из небольшого передатчика стоимостью 595 долл., который размещался в одном из 30 возможных мест в автомобиле, и сканера, устанавливаемого на полицейских патрульных машинах и позволявшего определять местоположение угнанного автомобиля.

В случае угона автомобиля, оснащенного системой *LoJack*, ее владелец сообщал об этом в полицию, которая с помощью сканеров, установленных на патрульных машинах, определяла его местоположение, отслеживая сигналы, генерируемые передатчиком. Зона покрытия сканера составляла от 30 до 40 км². Сканеры нескольких патрульных машин могли перекрывать зоны действия друг друга, обеспечивая таким образом охват всей патрулируемой территории.

Процент обнаружения угнанных машин, оснащенных этой системой, составлял всего 64%. Однако компания заявляла, что этот показатель равен 95%, причем большинство автомобилей возвращается владельцам в течение двух часов с момента заявления об угоне. Если угнанный автомобиль не удалось обнаружить в течение 24 часов, то компания возмещала владельцу стоимость системы обнаружения. Средняя величина ущерба от угона автомобилей, оснащенных системой *LoJack*, составляла от 200 до 500 долл., что было существенно меньше, чем в среднем по стране — 5 тыс. долл. Маркетинговая стратегия компании подчеркивала участие в обслуживании системы правоохранительных органов, что также отражало характер самой компании.

* Данная ситуация для анализа подготовлена Кейти Лич Уотерс (Cathy Leach Waters) под руководством Виктории Кристенден, адъюнкт-профессора маркетинга в Бостонском колледже. Эта ситуация служит, скорее, наглядным примером, преследующим цель предоставить материал для обсуждения в классе, нежели демонстрирует эффективность управленческих решений. Вся информация получена из открытых источников. Некоторые данные изменены.

¹ Данная величина, судя по всему, получена произвольным вычитанием отдельных статей затрат из показателя валовой прибыли, поскольку в приведенной ниже таблице данных финансового состояния компании это значение отсутствует. Прим. ред.

Компания

Компания *LoJack* была основана в 1978 году Льюисом МакМахоном (Lewis McMahon), бывшим комиссаром полиции города Мидфилд, штат Массачусетс. В 1983 году, еще не создав функционирующего прототипа своего изделия, компания провела эмиссию акций, чтобы привлечь необходимый для разработок капитал.

В 1986 году в родном штате Массачусетс компания представила на рынок свою разработку. Очевидно, что прежде, чем предложить свое изделие конечному потребителю (владельцу автомобиля), компании было необходимо наладить сотрудничество с местной полицией. Сама концепция изделия предусматривала его эксплуатацию лишь после оснащения полицейских патрульных автомобилей необходимым оборудованием. Компания безвозмездно передала 250 устройств слежения (каждое стоимостью 1759 долл.) полиции штата Массачусетс. В июле 1986 года началась продажа системы владельцам автомобилей, и полиция штата приступила к ее тестированию.

В этом же году Сэл Вильямс, один из первых инвесторов компании и, начиная с 1981 года, исполнительный директор *LoJack*, стал председателем правления совета директоров, после того как совет отправил в отставку Льюиса Мак-Махона, мотивировав свое решение потребностью компании в квалифицированных управленцах. В это время финансовое положение компании было нестабильным. Прежде Вильямс возглавлял достаточно крупную компанию в сфере патронажного бизнеса, оставив работу в ней после своего назначения на пост председателя правления *LoJack*.

В феврале 1994 года компания уже присутствовала на рынках штата Массачусетс, отдельных районов Калифорнии, Флориды, Мичигана, Иллинойса, Джорджии, Виргинии и Нью-Джерси. В 1994 году компания планировала развернуть свою деятельность сразу в нескольких штатах восточного побережья и уже осваивала четыре новых рынка: Род-Айленд, Коннектикут, Нью-Йорк и Вашингтон. На рис. 6.19.1 представлена карта США с отмеченными на ней региональными рынками компании. Помимо этого, в 1992 финансовом году компания заключила лицензионные соглашения в Чешской Республике, Словакии, Греции, Великобритании, некоторых латиноамериканских странах и Гонконге на общую сумму 2 млн. 162 тыс. долл.

В конце 1993 финансового года персонал компании насчитывал 203 человека, и еще 70 планировалось привлечь в 1994 году. В табл. 6.19.1 представлены некоторые данные о финансовом состоянии компании.

Таблица 6.19.1. Данные о финансовом состоянии *LoJack Corporation*

	По состоянию на 28 февраля, конец финансового года, в тыс. долл.		
	1993	1992	1991
Валовой доход	23 346	17 535	14 056
Себестоимость реализованной продукции	12 689	9520	7723
Валовая прибыль	10 657	8015	6333
Издержки:			
Маркетинг	5748	5202	6261
Исследования и разработки	725	524	215
Общие и административные	3750	3748	4066
Амортизация	1808	1856	1131
<i>Всего, издержки</i>	<i>12 031</i>	<i>11 330</i>	<i>11 673</i>
Прибыль (убыток) от основной деятельности	(1374)	(3315)	(5340)
Другие источники прибыли (убытка):			
Расходы на уплату процентов	(381)	(1425)	(1368)
Полученные процентные платежи	14	101	448
<i>Всего, прибыль (убыток) от других источников</i>	<i>(376)</i>	<i>(1324)</i>	<i>(920)</i>
Чистая прибыль (убыток)	(1741)	(4639)	(6260)

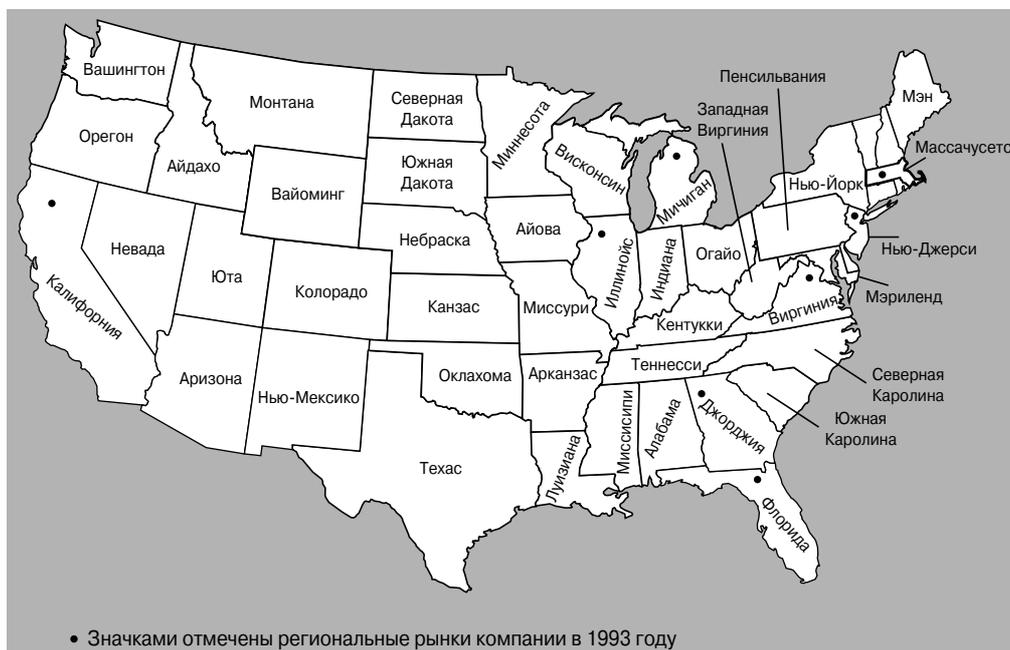


Рис. 6.19.1. Региональные рынки LoJack Corporation

РЫНОК

В США угон автомобилей занимал второе место по динамике роста среди всех остальных видов правонарушений. В 1990 году в США было угнано 1,6 млн. транспортных средств, а в 1991 году это значение возросло на 1,6%. Рост этого вида преступлений происходил в течение семи лет кряду, и только в 1992 году число угонщиков снизилось на 3%, что объяснялось тремя причинами: ростом сознательности владельцев транспортных средств, улучшением координации действий органов правопорядка и увеличением числа используемых противоугонных устройств.

С 1987 по 1992 годы количество угонщиков транспортных средств в Бостоне — “мировой столице 1980-х годов по угону автомобилей”, сократилось более чем на 25%, отчасти благодаря политике штрафов и денежных поощрений, реализуемой страховыми компаниями и призванной стимулировать владельцев к оснащению своих транспортных средств противоугонными устройствами. Так, владельцы дорогих автомобилей облагались дополнительными 50% страхового сбора, если их транспортное средство не было оборудовано противоугонным устройством. Кроме того, страховые компании предлагали скидки до 35% от суммы страхового полиса, если автомобиль оснащался сигнализацией или устройством блокировки зажигания.

Данная проблема была характерна не только для США. Угон автомобилей приобрел характер эпидемии в таких странах, как Венгрия и Кения, а в Великобритании правительство объявило 1992 год “годом борьбы с автомобильными кражами”, отреагировав таким образом на 575 тыс. угнанных в 1991 году транспортных средств.

Помимо угонщиков автомобилей, в начале 1990-х годов наблюдался рост разбойных нападений на владельцев транспортных средств. Огромный резонанс в прессе вызвали несколько подобных случаев, закончившихся смертью водителей. С 1991 по 1993 годы в США было совершено 40 тыс. разбойных нападений и ожидалось, что ежегодный рост количества таких преступлений составит 500%.

Рынок противоугонных устройств. Согласно прогнозам, вплоть до 1998 года предполагался рост объема продаж противоугонных устройств на 9% в год. В 1992 году на противоугонные

устройства американцы потратили 500 млн. долл. Рынок противоугонных устройств включал как средства предотвращения угона, так и системы обнаружения угнанных автомобилей. К устройствам первого типа относятся блокираторы замка зажигания и рулевого управления, сигнализации и сенсорные датчики. Этих средств достаточно, чтобы предотвратить угон транспортного средства “любителем”, совершающим кражу не ради наживы, а в поисках острых ощущений. Борьба с профессиональными угонщиками призваны устройства второго типа — системы обнаружения угнанного автомобиля.

Предупреждающие угон устройства. Устройства данного типа подразделяются на три основные категории — это сигнализации, механические и электронные блокираторы (иммобилайзеры). Установка сигнализации в качестве единственного противоугонного средства малоэффективна, поскольку посторонние, как правило, игнорируют ее сигналы. Однако автомобильные сигнализации рекомендуются, например, полицией Нью-Йорка для использования наряду с другими видимыми противоугонными средствами, такими как предупреждающий знак или механический блокиратор рулевого управления.

Механический блокиратор рулевого управления считался наиболее динамично растущим сегментом рынка предупреждающих угон устройств. Из 500 млн. долл., израсходованных в 1992 году на приобретение противоугонных устройств, 20% приходилось на блокираторы рулевого управления. Такое устройство под маркой The Club предлагала компания *Winner International* по цене 59,95 долл. The Club представлял собой механический блокиратор поворота руля, выполненный в виде накидывающейся на руль струбины. Водителю, прежде чем покинуть автомобиль, следовало закрепить блокиратор на руле, однако угонщик мог нейтрализовать данный блокиратор, перепилив руль. Компании *Winner International* удалось добиться заметного успеха на рынке противоугонных средств, заняв нишу недорогих устройств. Согласно данным компании, она сумела реализовать свыше 10 млн. блокираторов The Club.

Противоугонное устройство компании *Malvy Technology* — The Malvy Lock, стоимостью от 600 до 800 долл., отключало рулевое управление, размыкая соединение руля и рулевого вала. Соединение восстанавливалось с помощью специального ключа. Компания очень гордилась тем, что замок устройства имел 4 млрд. возможных комбинаций и подобрать к нему ключ было практически невозможно. На рынке присутствовало устройство схожего принципа действия — The Blocker, стоимостью от 85 до 125 долл. Это устройство представляло собой электронный блокиратор зажигания, устанавливаемый вместо стандартного замка зажигания.

В качестве противоугонного средства использовался также электрошок. Компания *Secure Products* выпускала устройство, потчевавшее угонщика разрядом в 5 тыс. вольт и затем блокировавшее двигатель автомобиля.

Основная идея многих электронных блокираторов состояла в том, чтобы затруднить управление автомобилем в случае его угона. Свыше двух десятков производителей предлагали на рынок электронные противоугонные устройства, блокировавшие двигатель по прошествии некоторого времени после угона. Так, устройство The Blackjack (стоимостью 160 долл.) компании *Clifford Automotive* блокировало двигатель при скорости автомобиля 5–7 км/ч, если система не была разблокирована с помощью специального кода. Угонщики зачастую могли нейтрализовать такую систему, подобрав код. Устройство компании *Clifford* рекламировалось как наиболее совершенное, код которого не поддается взлому. Блокирование двигателя такими устройствами сопровождалось, как правило, звуковой и визуальной сигнализацией.

Другие производители предлагали устройства со схожим принципом действия. При этом владелец вводил код в систему с помощью радиосигнала передатчика, выполненного в виде брелока. *Direct Electronics Inc.* предлагала на рынок систему Viper 500 Plus стоимостью 299 долл., состоящую из сенсорных датчиков и электронной системы блокировки зажигания. Заплатив еще 59 долл., владелец мог полностью заблокировать запуск двигателя, предварительно позвонив в диспетчерский центр компании. В 1992 году объем продаж этих устройств компании *Direct Electronics* составил 47 млн. долл.

Системы обнаружения угнанного автомобиля. Исключительные меры требовались для борьбы с профессиональными угонщиками, деятельность которых объяснялась высокими

ценами на запчасти для некоторых моделей автомобилей. Системы обнаружения угнанного автомобиля оказались лучшим средством борьбы с такого рода профессионалами, на долю которых приходилось 80% всех угнанных транспортных средств.

Принцип действия таких систем состоял в том, что в случае угона владелец связывается с централизованным диспетчерским пунктом, который генерировал сигнал, блокировавший двигатель автомобиля. Так, компания *Audiovox* предлагала систему *The Posse* (стоимостью 599 долл.), обслуживание которой осуществлялось с помощью круглосуточных бесплатных телефонных номеров, используемых клиентами для сообщения об угоне. После поступления такого сообщения из диспетчерского центра посылался сигнал, блокировавший работу двигателя после его остановки. Для передачи сигнала использовалась спутниковая пейджинговая сеть *Sky Tel*, охватывавшая всю территорию США. Впоследствии эта компания стала предлагать услугу по локализации местоположения автомобиля с помощью глобальной спутниковой системы.

Некоторые дистанционные устройства блокировки использовали возможности мобильной связи. В случае угона владелец связывался с диспетчерским центром, который посылал сигнал блокировки на мобильный телефон, установленный в автомобиле. Одна из таких систем — *Integrept* — предлагалась компанией *Code Alarm* по цене 1495 долл. при ежемесячной абонентской плате 15 долл. Эта система также позволяла установить местоположение автомобиля в любой точке, охваченной сетью сотовой связи. Местонахождение автомобиля определялось мониторинговым центром, о чем при необходимости сообщалось полиции. Компания *Code Alarm* разработала множество противоугонных устройств, предназначенных для различных моделей автомобилей таких производителей, как *Chrysler*, *Ford*, *General Motors* и *Mitsubishi*. Она также заключила трехлетний контракт на сумму 21 млн. долл. с компанией *Ford*, предусматривавший поставку охранных устройств и систем доступа без использования ключа. Около 40% объема продаж *Code Alarm* обеспечивали производители автомобилей. Продукция компании также предлагалась 10 тыс. национальных и иностранных автомобильных дилеров.

В 1994 году основным конкурентом *LoJack* на рынке систем обнаружения была компания *International Teletrac*, расположенная в городе Инглвуд, Калифорния. Как только автомобиль, оборудованный передатчиком *Teletrac*, начинал движение при включенной системе безопасности, сигнал передатчика тут же поступал в центр мониторинга *International Teletrac*. Центр определял местоположение автомобиля и сообщал о нем полиции. Стоимость этой системы составляла 599 долл. плюс 15 долл. ежемесячной абонентской платы. Федеральная комиссия связи (*The Federal Communications Commission — FCC*) выдала компании лицензии на деятельность в 140 регионах США². В своих отчетах компания сообщала о том, что 95% угнанных транспортных средств, оборудованных ее системой, возвращены своим владельцам, а пользователями системы являются свыше 8 тыс. водителей. Система предлагалась преимущественно в магазинах автозапчастей, осуществлявших также ее установку. В качестве дополнительного охрannого средства автомобиль мог оснащаться сигнализацией.

Компания *International Teletrac* также сотрудничала с корпоративными клиентами, такими как транспортные компании, автомобильные парки которых насчитывали более 500 транспортных средств. Благодаря этому компания смогла приобрести богатый опыт в управлении автопарками. Система компании по управлению автопарками позволяла отслеживать местоположение автомобиля, облегчая задачи оптимизации маршрута следования и функции диспетчерского центра. Система также позволяла водителю подать сигнал о возникновении экстренной ситуации, что обеспечивало безопасность водителя на протяженных маршрутах и предотвращало возможные попытки разбойных нападений. Мониторинг местоположения транспортных средств осуществлялся компанией с помощью наземной системы связи.

В 1994 году компания *Pinpoint Communications* из Далласа, Техас, также планировала предлагать недорогие услуги по определению местоположения транспортных средств.

В табл. 6.19.2 представлены некоторые данные о конкурентах компании *LoJack*.

² Федеральная комиссия связи — независимый регулирующий орган, осуществляющий наблюдение за национальными и иностранными операторами связи.

Таблица 6.19.2. Конкуренты компании LoJack

Компания	Объем продаж в 1992 году, млн. долл.	Наименование изделия	Категория изделия	Цена, долл.
<i>Winner International</i>	100*	The Club	Механический блокиратор рулевого управления	60
<i>Directed Electronics</i>	47	The Viper	Предупреждающие охранные устройства, дистанционная блокировка двигателя	359
<i>Audiovox</i>	344**	The Posse	Дистанционная блокировка двигателя	399
<i>Code Alarm</i>	45,7	Intercept	Система обнаружения	1 495 + 14 (ежемесячно)
<i>International Teletrac</i>	31	Teletrac	Система обнаружения	540 + 15 (ежемесячно)

* Объем продаж *Winner International* в 1991 году составлял 8 млн. долл.

** Приводится значение совокупного объема продаж компании, включая продажи мобильных телефонов, голосовых систем, бытовой электроники и т.п.

Источник. Данные по объему продаж — *Infotrac*; Jennifer Reese, “How Crime Pays”, *Fortune*, May 31, 1993, p. 15.

Технология. Технология, используемая для связи транспортного средства с диспетчерским центром, имела большое значение с точки зрения рыночной привлекательности системы. Все системы использовали один из четырех способов связи: собственную радиочастоту, а также наземные, спутниковые или сотовые системы связи³. Коммуникация с использованием собственной радиочастоты, применявшаяся *LoJack*, представляла собой достаточно зрелую, простую и недорогую технологию связи. Однако с точки зрения точности локализации объекта она уступала трем другим способам. Система обнаружения *LoJack* позволяла определить местоположение угнанного автомобиля с точностью до границ одного городского квартала. Радиочастотная связь уже долгое время использовалась для коммуникации между патрульными автомобилями, позволяя им получать навигационную поддержку из диспетчерского центра. Однако в 1994 году компания *LoJack* не могла обеспечить поддержку таких навигационных приложений. Также вызывало вопросы предполагаемое использование ее системой полицейских радиочастот.

Наземные или спутниковые системы связи (первую из которых использовала компания *Teletrac*) позволяли более точно определять местоположение транспортного средства. Программное обеспечение этих систем предусматривало использование электронных географических карт, что позволяло диспетчерскому центру “видеть” маршрут отслеживаемого автомобиля. Однако сигнал мог пропадать при въезде автомобиля в подземный паркинг. Помимо выполнения своих основных функций, эти системы обеспечивали также дополнительные информационные возможности, такие как навигационная поддержка или обмен сообщениями.

Большинство спутниковых систем обнаружения использовали Глобальную систему навигации (*Global Positioning Systems — GPS*), дающую иногда сбои в густонаселенных районах, где здания блокируют сигналы. Использование спутниковых систем обходилось намного дороже, чем использование систем наземного базирования. Так, компания *Qualcomm*, оказывающая услуги по управлению автопарком, запрашивала 4 тыс. долл. за обслуживание каждого грузовика, не считая дополнительных расходов по управлению автопарком с использованием системы спутниковой связи. Еще одним участником данного рынка была компания *Motorola*, оказывавшая услуги по управлению автопарком с помощью своей системы *Coverage PLUS*, и компания *Orbcomm*, планировавшая в начале 1994 года за менее чем 500 долл. предоставлять услуги по обнаружению угнанных автомобилей.

³ Все четыре способа связи осуществлялись с помощью радиосигналов, а их отличие состояло лишь в используемой для этого частоте (в первом случае собственной, а в остальных — на частотах соответствующей системы). Прим. ред.

Ожидалось, что передача данных по сетям сотовой связи (в стандарте Cellular Digital Packet Data — CDPD) в будущем станет основным способом такого рода коммуникации. К 1994 году компания *McCaw Cellular* планировала реализовать этот стандарт связи в своей сотовой сети. Наряду с услугами традиционной мобильной связи и функцией обнаружения угнанного автомобиля, данный стандарт позволяет решать целый ряд дополнительных задач, таких как оказание экстренной помощи водителю в дороге, прием-отправка факсов и обмен сообщениями.

Стратегия LoJack

Стратегия *LoJack* предусматривала предложение продукции компании на национальные и зарубежные рынки с высокими показателями численности населения, объема продаж новых автомобилей и числа угонов транспортных средств. Рост численности населения США, наблюдавшийся на протяжении 1970–1980 годов, хорошо виден на примере штата Флорида, рынок которого уже обслуживался компанией. В табл. 6.19.3 представлен перечень 40 региональных центров США с наиболее высокими темпами прироста населения в период с 1970 по 1990 годы. В табл. 6.19.4 приводятся данные по географическому распределению населения США.

Таблица 6.19.3. Региональные центры с наибольшим приростом населения в период 1970–1990 годов

1.	Нейплс, Флорида
2.	Форт Майерс, Кейп-Корал, Флорида
3.	Форт-Пирс, Флорида
4.	Окала, Флорида
5.	Лас-Вегас, Невада
6.	Уэст-Палм-Бич, Бока Ратон, Делрей-Бич, Флорида
7.	Орландо, Флорида
8.	Сарасота, Флорида
9.	Риверсайд, Сан-Бернардино, Калифорния
10.	Дейтона-Бич, Флорида
11.	Финикс, Аризона
12.	Брадентон, Флорида
13.	Остин, Техас
14.	Мак-Ален, Эдинбург, Мишн, Техас
15.	Рино, Невада
16.	Брайан, Колледж Стейшн, Техас
17.	Олимпия, Вашингтон
18.	Форт-Коллинс, Лавленд, Колорадо
19.	Форт-Лодердейл, Голливуд, Помпано-Бич, Флорида
20.	Лас-Крусес, Нью-Мексико
21.	Прово, Орем, Юта
22.	Модесто, Калифорния
23.	Таксон, Арканзас
24.	Санта-Роза, Петалума, Калифорния
25.	Рединг, Калифорния
26.	Тампа, Сент-Питерсберг, Клиуотер, Флорида

27.	Бремертон, Вашингтон
28.	Санта-Крус, Калифорния
29.	Ванкувер, Вашингтон
30.	Браунсвилл, Харлингген, Техас
31.	Сан-Диего, Калифорния
32.	Бойсе, Айдахо
33.	Ларедо, Техас
34.	Валледжо, Фейерфилд, Напа, Калифорния
35.	Анкоридж, Аляска
36.	Чико, Калифорния
37.	Лейкленд, Уинтер-Хейвен, Флорида
38.	Бразория, Техас
39.	Окснард, Вентура, Калифорния
40.	Сакраменто, Калифорния

Источник. American Business Climate and Economic Profiles.

Таблица 6.19.4. Численность населения США, тыс. чел.

	1990 год	1991 год	1992 год
Северо-восточные штаты			
Мэн	1228	1234	1235
Нью-Гэмпшир	1109	1104	1111
Вермонт	563	567	570
Массачусетс	6016	5996	5998
Род-Айленд	1003	1005	1005
Коннектикут	3287	3289	3281
Нью-Йорк	17 990	18 055	18 119
Нью-Джерси	7730	7753	7789
Пенсильвания	11 866	11 882	12 009
Штаты Среднего Запада			
Огайо	10 847	10 941	11 016
Индиана	5544	5610	5662
Иллинойс	11 431	11 541	11 631
Мичиган	9295	9380	9437
Висконсин	4892	4956	5007
Миннесота	4375	4432	4480
Айова	2777	2795	2812
Миссури	5117	5157	5193
Северная Дакота	639	635	636
Южная Дакота	696	704	711
Небраска	1578	1593	1606
Канзас	2478	2495	2523

Окончание табл. 6.19.4

	1990 год	1991 год	1992 год
Южные штаты			
Делавэр	666	680	689
Мэриленд	4781	4859	4908
Вашингтон, округ Колумбия	607	595	589
Виргиния	6187	6280	6377
Западная Виргиния	1793	1803	1812
Северная Каролина	6629	6736	6843
Южная Каролина	3487	3560	3603
Джорджия	6478	6623	6751
Флорида	12 938	13 266	13 488
Кентукки	3685	3713	3755
Теннесси	4877	4953	5024
Алабама	4041	4091	4136
Миссисипи	2573	2593	2614
Арканзас	2351	2373	2399
Луизиана	4220	4254	4287
Оклахома	3146	3175	3212
Техас	16 987	17 348	17 656
Западные штаты			
Монтана	799	809	824
Айдахо	1077	1040	1067
Вайоминг	454	460	466
Колорадо	3294	3378	3470
Нью-Мексико	1515	1549	1581
Аризона	3665	3748	3832
Юта	1723	1770	1813
Невада	1202	1283	1327
Вашингтон	4867	5012	5136
Орегон	2842	2922	2977
Калифорния	29 760	30 380	30 867
Аляска	550	570	587
Гавайи	1108	1137	1160

Источник. U.S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States: 1993*, 113th ed. (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1993).

Список десяти стран с наибольшей численностью населения выглядел следующим образом: Китай, Индия, Россия, США, Индонезия, Бразилия, Япония, Нигерия, Бангладеш и Пакистан. Ожидалось, что население 14 европейских стран не будет обнаруживать признаков роста вплоть до 2025 года. В эту группу вошли такие страны, как Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Италия, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Швеция, Швейцария и Финляндия. Также ожидалось, что численность населения таких стран, как Эфиопия, Кения, Танзания, Ирак, Ливия и Саудовская Аравия, увеличится втрое за период с 1987 по 2025 годы. Список стран, на которые приходится основная доля экспорта США, выглядит так:

1. Канада
2. Япония
3. Мексика
4. Великобритания
5. Германия
6. Бенилюкс
7. Франция
8. Саудовская Аравия
9. Венесуэла

В январе 1994 года численность проданных за год новых автомобилей в США составила 13 млн., тогда как в прошлом году их количество не превышало 12 млн. Тремя наиболее популярными национальными марками автомобилей являлись *General Motors*, *Ford* и *Chrysler*. В сегменте импортных автомобилей лидировали *Toyota* (24%⁴), *Honda* (17%), *Nissan* (16%) и *Mazda* (10%). В сегменте автомобилей представительского класса господствовали европейские компании, такие как *Volvo*, *BMW* и *Mercedes-Benz*. В сводном показателе объема продаж новых автомобилей в США первое место занимали американские марки (около 65%), 30% приходилось на долю японских машин, 4% на европейские автомобили и 1% на корейские.

10% объема продаж новых автомобилей приходилось на штат Калифорния. Около 20% этого показателя обеспечивали компании, занимающиеся прокатом автомобилей. На подобные компании, расположенные во Флориде, приходилось около 5% объема продаж новых автомобилей. В начале 1990-х годов в США насчитывалось около 25 тыс. дилеров по продаже автомобилей.

В табл. 6.19.6 приводится список американских городов, лидирующих по числу угонов транспортных средств из расчета на каждые 100 тыс. чел. населения.

Таблица 6.19.5. Статистика угона транспортных средств в 1991 году

Город	Число угонов на каждые 100 тыс. населения
Ньюарк, Нью-Джерси	5049
Фресно, Калифорния	3184
Форт-Уэрт, Техас	2946
Детройт, Мичиган	2774
Атланта, Джорджия	2732
Даллас, Техас	2439
Хьюстон, Техас	2411
Бостон, Массачусетс	2350
Джерси-Сити, Нью-Джерси	2350
Майами, Флорида	2347
Сент-Луис, Миссури	2313
Канзас-Сити, Миссури	2256
Мемфис, Теннесси	2159
Милуоки, Висконсин	2133

⁴ Доля в общем объеме продаж импортных автомобилей в США.

Город	Число угонов на каждые 100 тыс. населения
Тампа, Флорида	2113
Кливленд, Огайо	2085
Питсбург, Пенсильвания	2008
Сакраменто, Калифорния	2004
Новый Орлеан, Луизиана	1975
Лос-Анджелес, Калифорния	1929
Окленд, Калифорния	1916
Нью-Йорк, Нью-Йорк	1904
Сан-Диего, Калифорния	1872
Стоктон, Калифорния	1780
Чикаго, Иллинойс	1686

Источник. U.S. Federal Bureau of Investigation, *Crime in the United States*.

Освоение рынка. В первую очередь компании предстояло убедить полицию штата в преимуществах использования системы *LoJack* для обнаружения угнанных автомобилей. Заверяя полицию в эффективности своей системы, компания одновременно проводила работу с лицами и организациями, способными влиять на решения правоохранительных органов. Так, сотрудники подразделения по связям с общественностью обращались к руководителям страховых управлений, государственным и муниципальным чиновникам, убеждая их повлиять на принятие положительного решения правоохранительными органами.

В итоге полиция согласилась оснастить системой *LoJack* свои патрульные машины, после чего было подписано соглашение, предусматривавшее использование этой системы полицией исключительно с целью поиска угнанных автомобилей. Срок действия соглашения составлял от 5 до 10 лет. Компания безвозмездно предоставила полиции системы слежения, стоимость каждой из которых равнялась 1750 долл. Так, полиции Лос-Анджелеса компания передала 450 таких систем (общей стоимостью почти 1 млн. долл.), осуществив их установку и гарантировав последующее обслуживание.

Компания также вела переговоры с Федеральной комиссией связи. В 1989 году комиссия выдала компании лицензию на использование ее системой обнаружения частоты 173,075 МГц на территории США. При оснащении патрульных машин компания использовала конструктивные элементы установленных на них систем полицейской связи.

Получив санкцию полицейских чинов и обучив личный состав патрульных машин обращению с системой, компания приступила к продаже систем конечным потребителям.

95% объема продаж систем приходилось на дилеров, занимавшихся сбытом новых автомобилей. Свыше 3 тыс. дилеров заключили с компанией соглашение о представлении ее системы. Тем не менее, если покупатель нового автомобиля желал приобрести систему непосредственно у *LoJack*, компания не возражала, даже если автомобиль был куплен у официального дилера *LoJack*. Потребители имели возможность связаться с компанией по бесплатному телефонному номеру для размещения заказа на установку системы обнаружения. Технический персонал компании производил установку системы, выезжая в удобное для заказчика место.

Лицензирование. В ноябре 1993 года компания согласилась предоставить лицензию на свою систему обнаружения компании *Clifford Electronics*, ее основному конкуренту, базирующемуся в Калифорнии. Эта лицензия, не дававшая компании *Clifford* эксклюзивных прав, позволяла ей предлагать систему *LoJack* под собственной маркой *Intellisearch* в магазинах автозапчастей. В своей работе система *Intellisearch* использовала коммуникационную инфраструктуру компании *LoJack*. Это соглашение имело своей целью осуществить своеобразный

пробный маркетинг системы и оценить потенциал ее предложения в розницу. Розничные магазины автозапчастей предпочитали, как правило, предлагать противоугонные устройства, предназначенные для самостоятельной установки водителем.

Политика ценообразования. Наряду с передатчиком системы обнаружения стоимостью 595 долл. за дополнительные 100 долл. покупатель мог установить на свой автомобиль комплект Prevent производства *LoJack*, включавший сигнализацию и блокиратор зажигания. Вся охранная система компании для многих ее владельцев воспринималась в образе брелока, дистанционно управляющего блокировкой зажигания, который был единственной видимой частью системы. Компания принципиально не желала устанавливать регулярную абонентскую плату, поскольку основная часть ее систем, к счастью для владельцев, никогда не использовалась по своему прямому назначению. Компания не хотела, чтобы ее восприятие потребителями формировалось через образ ежемесячно приходящего счета за услуги мониторинга, как в случае со страховыми компаниями. Кроме того, *LoJack* не располагала необходимым оборудованием для выписки ежемесячных счетов и учета платежей.

Стратегия продвижения. Основным средством коммуникации компании со своими потребителями была реклама на радио. Ее рекламные сообщения рассказывали о реальных событиях и были построены в форме прямого репортажа с места событий, начиная с момента, когда владелец узнавал об угоне своего автомобиля, оборудованного системой *LoJack*, до того, как полиция находила пропажу. По своему официальному тону эти сообщения походили на выпуск новостей или полицейскую сводку. Компания также экспериментировала с телевизионной рекламой за пределами штата Массачусетс. На рекламные цели расходовалось около 25 центов с каждого доллара выручки.

Изрядную долю рекламы компания получала от подлинных репортажей СМИ, повествующих о возвращении владельцам угнанных автомобилей, оснащенных системой *LoJack*. Кроме того, при выходе компании на очередной региональный рынок в местной прессе, как правило, появлялась статья, в которой влиятельный в данном регионе чиновник нахваливал преимущества системы *LoJack*.

Стимулируя дилеров к продаже своей продукции, компания время от времени предоставляла им скидки. Поскольку дилеры зачастую предлагали множество противоугонных устройств, компания обнаружила, что скидки мало сказывались на объемах продаж дилеров.

Перспектива

Ден Майклз благодарил судьбу за то, что оказался в компании, предлагающей столь перспективное изделие на растущем рынке. В то же время он размышлял о том, следует ли серьезно отнестись к изучению альтернативных способов использования этого изделия, предлагаемых ее потребителями и знакомыми с изделием людьми. В числе возможных вариантов использования назывались присмотр за детьми, надзор за условно досрочно освобожденными заключенными, охрана ценных предметов и т.п. Также следовало определить, способна ли компания справиться с задачами, которые ставят перед ней новые варианты использования ее изделия, достигнув одновременно целей, запланированных для систем *LoJack*. Обсудить эти вопросы, связанные непосредственно с маркетинговой стратегией компании на будущее, он собирался с Сэлом Вильямсом на предстоящей в скором времени встрече.

ИСТОЧНИКИ

1. Norm Alster, "A Car Thief's Nemesis", *Forbes*, 149, 10 (May 11, 1992), p. 124–125.
2. American Business Climate and Economic Profiles.
3. Ernest Beck, "Budapest's Car-Alarm Entrepreneurs Capitalize on City's Easy-Street Image", *Wall Street Journal*, October 25, 1993, p. A5A.

4. John Blauth, "Ringling the Alarm on Soaring Car Crime", *Accountant's Magazine*, September 1992, p. 31.
5. C. D. Bohon, "Just How Bad Is It?", *Auto Age*, August 1993.
6. Julie Candler, "Ways to Outsmart Vehicle Thieves", *Nation's Business*, July 1993, p. 35–36.
7. Lindsay Chappell, "Program Cars Turns Quagmire", *Advertising Age*, March 30, 1992, p. S51.
8. Marjorie Coeyman, "Automotive Market Firms Up — But So Do Competitive Pressures", *Chemical Week*, March 2, 1994, p. 9.
9. Jeffrey Cohen, "Making Car Theft More Difficult", *New York Times*, October 28, 1993, p. C2.
10. Ruth Coxeter, "Hey Car Thieves, Try to Do This One Off", *Business Week*, November 8, 1993, p. 99.
11. "Directed Electronics Viper Line Adds Anti-Carjacking System", *HFD*, December 13, 1993, p. 105.
12. Clement Driscoll, "Automated Vehicle Location Increases Productivity & Security", *Automotive Fleet*, September 1993, p. 74–79.
13. *Exportise: An International Trade Source Book for Small Company Executives* (Boston, MA: Small Business Foundation of America, 1987).
14. "Fall & Winter Selling Guide: Security Products", *Automotive Marketing*, July 1993, p. 67.
15. "FCC Allocates Spectrum ...", *FCC News*, August 29, 1989.
16. Nancy Hass, "Deal Them In", *Financial Word*, September 3, 1991, p. 20–22.
17. Jack Hovelson, "High-Tech Systems Help Thwart Car Thieves", *USA Today*, October 1, 1993.
18. Richard Kindleberger, "Top Stolen Cars to Be Costly", *Boston Globe*, August 1, 1990, p. 55–56.
19. Douglas Kott, "LoJack Puts Police on the Offensive to Recover Stolen Cars", *Road & Track*, November 1989, p. 133.
20. *LoJack Annual Report — 1993*.
21. "LoJack License Pact with Clifford For Stolen Vehicle-Recovery System", *HFD*, November 29, 1993, p. 75.
22. Mary Martin, "Reporting a Recovery", *Boston Globe*, February 6, 1994, p. A4–A5.
23. Patrick Mwangi, "Car Thefts Hit Kenyan Insurers", *African Business*, April 1993, p. 40.
24. Doug Olenick, "Audiovox Corp. Shipping POSSE", *HFD*, November 15, 1993, p. 104.
25. Doug Olenick, "Ford, GM Canada in Code Alarm Deal", *HFD*, September 13, 1993, p. 98.
26. Ken Ryan, "Auto-Security Business Boom", *HFD*, April 12, 1993, p. 145.
27. Raymond Serafin and Cleveland Horton, "GM Claims the Inroads in California", *Advertising Age*, January 31, 1994, p. 36.
28. Elif Sinanoglu, "Stop Carjackers in Their Tracks", *Money*, September 1993, p. 20.
29. Vern Terpstra and Ravi Sarathy, *International Marketing* (Chicago, IL: Dryden Press, 1991).
30. Carolyn Torcellini, "Beep, Beep", *Forbes*, December 25, 1989, p. 10.
31. Carolyn Torcellini, "To Catch a Thief", *Forbes*, April 17, 1989, p. 202.
32. *Ward's Automotive Yearbook — 1993*.
33. Bill Woods, "Bad News for Crooks, Good News for You...", *Corvette World*, August 1990, p. 24.