

*Посвящается Дэзи,
Софии и Ларе*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Исходя из положительных отзывов, полученных от студентов, преподавателей и специалистов по маркетингу, и учитывая успех других изданий книги на французском, испанском, итальянском, португальском, польском и русском языках, мы решили предложить вам новое английское издание книги «Менеджмент, ориентированный на рынок». Отличительной особенностью книги остается фокус на концепции *рыночной ориентации*, призванной заменить собой традиционную *концепцию маркетинга* с ее «4Р», популяризованную стараниями американских бизнес-школ. И дело тут не только в семантической трактовке. Традиционная концепция маркетинга ориентирована главным образом на краткосрочную перспективу и озабочена прежде всего функциональной ролью маркетинга в координации и управлении «4Р» с целью улучшения реакции фирмы на потребности покупателей. В концепции ориентации на рынок, напротив: а) уделяется меньше внимания функциональной роли отделов маркетинга; б) расширяется определение рынка: в нем помимо потребителей появляются такие игроки, как дистрибьюторы, конкуренты, влиятельные лица и макромаркетинговая среда; в) утверждается, что развитие связей с рынком и увеличение ценности потребителей для фирмы есть обязанность каждого члена организации; г) провозглашается, что создание ценности для потребителей — это единственный способ, посредством которого фирма может достичь намеченных целей в отношении прибыли и роста и, следовательно, обеспечить ценность своим акционерам. Данная смена приоритетов диктуется усложнением конкурентной среды, становящейся глобальной и дерегулированной, серьезно меняющейся под влиянием революционных информационных технологий.

Во втором издании эти темы рассматриваются различными способами. Особое внимание было уделено тому, чтобы дать более полное представление: а) о методе «решения проблемы» как лучшем способе создания ценности для покупателей; б) об электронном маркетинге и различиях между двумя типами рынков — глобальных традиционных рынков (ГТР) и глобальных электронных рынков (ГЭР), а также концепции виртуаль-

ного или метарынка в анализе спроса; в) *об управлении отношениями с покупателями* (CRM), которое стало сегодня возможным благодаря информационным технологиям, позволяющим управлять личными отношениями с покупателями; г) *об управлении торговой маркой*, которое сейчас имеет место как на потребительском, так и на деловом рынке и рассматривается как реальный актив, обеспечивающий сильное конкурентное преимущество тем фирмам, у которых он есть; д) *о появлении новых ценностей*, поощряющих модель рыночной экономики, нацеленной на долгосрочное устойчивое развитие; е) наконец, о европейском взгляде на маркетинг, подкрепленном многочисленными примерами и короткими историями, разыгравшимися на европейской сцене. Европейский взгляд прекрасно проиллюстрирован современными данными и статистикой.

СТРУКТУРА КНИГИ

Общая структура книги представлена на рис. 1. Она состоит из 5 частей и 18 глав.

Часть I посвящена анализу *изменения роли маркетинга* на европейском рынке. В главе 1 вводятся понятия операционного маркетинга (действенная составляющая) и стратегического маркетинга (аналитическая и философская составляющие). В новой европейской макромаркетинговой среде (гл. 2) маркетинг сталкивается с изменением ролей и приоритетов, требующим усиления стратегического направления и ориентации всей организации на рынок. Проактивная, думающая о будущем фирма должна эволюционировать от маркетинг менеджмента к менеджменту, ориентированному на рынок. Глава 2 — одна из важнейших в книге; в ней полностью раскрывается концепция рыночной ориентации и предлагаются инструменты оценки маркетинговой деятельности.

В **части II** анализируется *поведение и реакции потребителей*, как частных лиц, так и организаций. Стратегический маркетинг — это прежде всего изучение потребностей и покупательского спроса потребителей (гл. 3). С маркетинговой точки зрения принятие решений о покупках — это поиск не столько товаров как таковых, сколько решений проблем (гл. 4). Для обретения качественных знаний об этом требуется маркетинговая информационная система, а сами знания, получаемые в результате маркетинговых исследований, необходимы для понимания и прогнозирования поведения потребителей и их реакции на те или иные события (гл. 5).

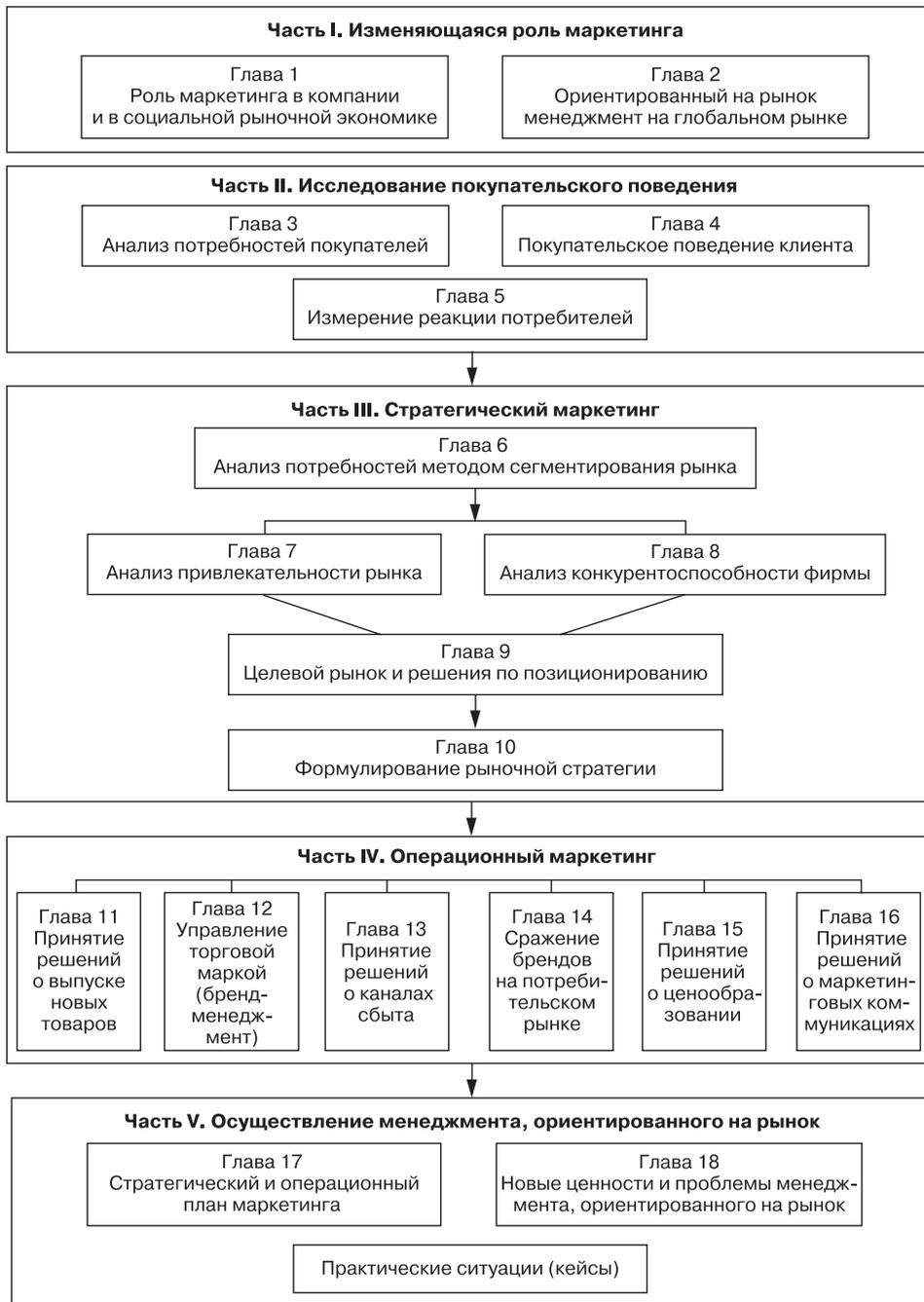


Рис. 1. Структура книги

В **части III** анализируются конкретные задачи *стратегического маркетинга*. Его роль состоит в том, чтобы следить за развитием *базового рынка* фирмы и идентифицировать различные потенциальные товарные рынки или сегменты на основе анализа потребностей, требующих удовлетворения (гл. 6). После выявления потенциальных товарных рынков необходимо оценить их экономическую *привлекательность*. Количественной оценкой этой привлекательности служит рыночный потенциал, динамической — экономически выгодный период, или жизненный цикл (гл. 7). Привлекательность товарного рынка для конкретной фирмы зависит от ее *конкурентоспособности*, иначе говоря, от способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Конкурентоспособность имеет место, если фирма обладает конкурентным преимуществом: отличается от соперников по рынку некоторыми существенными качествами либо имеет более высокую производительность, выраженную в преимуществе по издержкам (гл. 8). На основе этого стратегического аудита ориентированная на рынок фирма может обоснованно выбрать свои целевые рынки и сегменты, определить на каждом из них желательную позицию относительно конкурентов (гл. 9), а также правильно сформулировать *рыночную стратегию* для каждой бизнес-единицы компании (гл. 10).

Часть IV посвящена вопросам *операционного маркетинга*, а именно проблемам реализации стратегических маркетинговых решений. Здесь рассматриваются решения о выпуске новых товаров (гл. 11), об управлении торговыми марками (гл. 12, 14), о сбыте (гл. 13), ценообразовании (гл. 15) и о маркетинговых коммуникациях (гл. 16).

В **части V** рассматривается структура и содержание маркетингового плана (гл. 17) и анализируется ряд специфических особенностей современного этапа развития маркетинга (гл. 18).

Заключительный раздел книги содержит 17 кейсов (практических ситуаций), иллюстрирующих стратегические и операционные маркетинговые решения на примерах из реальной жизни. Кейсы представляют собой короткие статьи, предназначенные для аудиторного обсуждения, и не требуют сколько-нибудь существенной подготовительной работы.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КНИГИ

В книге полностью освещены вопросы стратегического и операционного маркетинга. Другие ее отличительные характеристики обусловлены тем, что в ней:

- обсуждаются идеологические основы маркетинга и его роль в турбулентной среде современной рыночной экономики;

- вводится концепция рыночной ориентации вместо традиционной концепции маркетинга;
- анализируется структура потребностей как частных потребителей, так и потребителей-организаций;
- исследуются различные роли клиента, выступающего в качестве покупателя, плательщика или пользователя;
- собраны воедино важнейшие теоретические концепции, такие как теория поведения покупателей, модели установок, теория информации, и показано применение этого концептуального материала в реальном маркетинге;
- предлагается интегрированное рассмотрение потребительского и делового маркетинга с указанием практических отличий и концептуальных сходств между тем и другим;
- детально рассмотрен макро- и микросегментационный анализ, дополненный многочисленными примерами из практики европейского бизнеса;
- дан обзор методов маркетинговых исследований, из которых наиболее подробно рассмотрен метод опроса;
- предлагается общее описание наиболее популярных, используемых в маркетинговых исследованиях показателей рыночной реакции, не перегруженное техническими подробностями их применения;
- международный и глобальный маркетинг рассматриваются интегрированно, а не вынесены в отдельную главу;
- введен раздел о стратегическом маркетинге отношений с торговыми посредниками — тема, отсутствующая в большинстве учебников по маркетингу;
- подняты вопросы ответственного маркетинга;
- содержатся несколько разделов, посвященных электронной коммерции и ее потенциалу с точки зрения маркетинг менеджмента;
- приводится множество практических примеров и статистических данных о европейских рынках.

ЗАЧЕМ НУЖЕН ЕВРОПЕЙСКИЙ ВЗГЛЯД НА МАРКЕТИНГ?

Как уже было сказано, книга предлагает читателю *европейский взгляд* на стратегический маркетинг. В связи с этим может возникнуть вопрос:

действительно ли европейский маркетинг отличается от, скажем, американского или японского подходов? Мы полностью убеждены в существовании серьезных отличий, причем не столько в концептуальном и методологическом обеспечении, сколько в приоритетах, сложности и философии бизнеса. Данные отличия объясняются тремя факторами:

- в Европе происходит интеграция рынка;
- в Европе присутствуют многообразие культур и плюрализм мнений;
- европейскому обществу присуща социальная ответственность.

Перед странами Европы стоит сложнейшая задача: объединение европейского рынка и ликвидация нетарифных барьеров, существовавших в некоторых государствах на протяжении столетий. На деловом уровне (уровне европейских компаний) происходит осмысление этих рыночных преобразований, переопределение базовых рынков, переоценка конкурентоспособности и разработка новых стратегий и организационных структур. С вводом общеевропейской валюты, евро, образуется совершенно иная среда, в которой грамотное стратегическое мышление и анализ становятся важными как никогда, причем не только для транснациональных компаний, но и для мелких и средних фирм.

Европейский рынок сильно фрагментирован как с точки зрения культуры, так и в плане потребительских привычек. Элиминация всех барьеров между странами Европы приведет к появлению единого рынка без границ, однако это будет отнюдь не однородный рынок. Даже если европейские фирмы технически смогут осуществлять на этом рынке единые маркетинговые программы, культурные различия и вариации в установках потребителей разных частей Европы сохранятся. Фирмам не останется ничего другого, как приспособливаться к этим культурным сложностям и находить адаптируемые решения. В Европе никогда не будет достигнута стандартизация потребительского поведения наподобие той, что наблюдается в США. Умение учитывать это многообразие и находить наднациональные сегменты станет ключевым фактором успеха.

Европейские общественные организации более, чем американские, обеспокоены вопросами защиты и интеграции индивидуальных, семейных и социальных ценностей в экономической жизни и государственной политике. Европейской фирме приходится иметь дело с более жесткими социальными ограничениями, чем американской. Слоган «Бизнес есть бизнес», до недавнего времени очень популярный в деловых кругах, уже неактуален; у европейской фирмы более нет иммунитета от социального влияния и ответственности перед обществом. Данные социальные ограничения являются выражением новых потребностей общества

и проявляются в виде государственного регулирования, директив ЕС, движений в защиту прав потребителей и окружающей среды. Они подталкивают компании к расширению традиционной концепции маркетинга и к осознанию сопутствующих результатов их маркетинговой деятельности. Ввиду этой обостренной чувствительности к социальным аспектам, столь характерной для современного социально-экономического климата Европы, концепция ответственного *менеджмента, ориентированного на рынок*, представляется особенно актуальной.

Наконец, подавляющее большинство примеров и кейсов взято из европейской практики. Книга содержит богатые статистические данные о различных европейских рынках.

Благодарности

На разных стадиях подготовки этого издания мне напрямую или косвенно помогали многие люди, в первую очередь мои коллеги из Университета *degli studi di Milano-Bicocca* (Италия) и с кафедры маркетинга Школы менеджмента *IAG* Католического университета *de Louvain* (Бельгия), где я раньше работал.

Я хотел бы выразить свою благодарность всем, кто прислал свои отзывы об использовании первого издания книги в своей преподавательской работе: Сильвио Брондони, Маргарете Корниани и Эмануэле Тессер из Университета *Milano-Bicocca*; Шантэль де Мерлуз и Изабель Шулинг из Школы менеджмента *IAG*, Карло Галлуччи из *ESADE*, Рубену Чумпитасу из *IESEG*, Сергею Кущу из Санкт-Петербургского государственного университета. Я также должен поблагодарить своих студентов, проходящих курс обучения по программе MBA — в частности, в *ESADE*, Балтийской школе менеджмента (Литва), Школе менеджмента СПбГУ (Санкт-Петербург), *Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE, Маврикий)*, — «пленных, но требовательных потребителей», которые все эти годы помогали мне совершенствовать текст книги.

Наконец, мне хотелось бы горячо поблагодарить Рубена Чумпитаса и Изабель Шулинг, моих соавторов, за ценный интеллектуальный вклад и помощь в подготовке рукописи, без которых издание этой книги было бы невозможно.

Жан-Жак Ламбен
Бусваль