



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK
GENF

**Когда марки
ищут прибыль вдали от потребителя**

Не сильные выживают, а те, кто выживает, и есть сильные

Манфред Шмидт
Institut für Markentechnik Женева
Президент

Женева
Апрел 2004

Марки на российском рынке подвергнутся в ближайшие годы возрастающему ценовому прессингу. Крупные дилерские сети будут стараться подмять под себя производителей. Тот, кто во время не заметит этой опасности, совершит ошибки, исправить которые впоследствии будет дорого и непросто. В своих исследованиях Institut für Markentechnik Женева (Институт брэнд-менеджмента) указывает на три стратегически важных сегмента менеджмента, которые с наибольшей вероятностью могут стать очагом возможного кризиса – сортимент, дистрибуция и ценовая политика. Стоит обратить эти три сегмента в слепой инструмент увеличения оборота, как на их месте незамедлительно возникает опасный «Бермудский треугольник» – прямая угроза будущему предприятия. Манфред Шмидт, президент Institut für Markentechnik – всемирно известной женеvской консалтинговой фирмы - указывает в своей статье на типичные ошибки в маркетинговой политике и стратегии сбыта и дает рекомендации по их профилактике. Идейный лейтмотив статьи: преобладающая ориентация на оборот и экономический рост, как единственные критерии эффективности, оставляет в тени такой важный рычаг управления стоимостью, как цена.

Ваша марка высоко котируется, у Вашей фирмы хорошая репутация... Почему же Вы вдруг перестали зарабатывать деньги? Кризис в отрасли или на рынке – плохая отговорка, коль скоро всегда найдётся хоть одна фирма, чей бизнес процветает. Так же бессмысленно обвинять в своих неудачах политиков – они, как известно, какими были, такими и останутся. Искать причины в себе самом – труднее всего.

Однако именно здесь кроются глубинные факторы снижения прибыли. Самый главный из которых – неумение подчинить ряд частных целей, как-то: завоевание рынка, увеличение оборота, оптимизация затрат, рост текущей прибыли и т.д., одной глобальной стратегической цели – достижению долгосрочной прибыльности предприятия. Иными словами, наделить фирму таким экономическим здоровьем, чтобы на стабильные доходы можно было рассчитывать не только

сегодня, но и в будущем, при любых, даже самых неблагоприятных условиях.

Тот же, кто вместо этого, главной целью объявляет прибыль, может очень быстро разорить предприятие. Так, достаточно свернуть инвестиции и отказаться от рекламы, и Вы уже как будто бы в плюсе. Но этот плюс никоим образом не отражает подлинной эффективности работы предприятия.

Судить об эффективности, основываясь исключительно на данных роста и оборота, не менее сомнительная затея. Ибо за скобками в этом случае, как правило, остаётся цена. И хоть это и называется «рост оборота», но если достигается он за счёт одновременного снижения цен, то фактический оборот остаётся прежним. Так что в конечном счёте, дабы компенсировать потери от снижения цен, приходится выбрасывать на и без того перенасыщенный рынок дополнительные партии товара, реализовать которые едва ли представляется возможным.

Тем не менее большое количество фирм озабочено исключительно увеличением оборота. А под «обстрел» попадают как раз те приближенные к потребителю сегменты, от которых зависят конкретные суммы, поступающие в кассу предприятия из кошелька потребителя: дистрибуция, ассортимент и ценовая политика.

Три эти сегмента фатальным образом взаимосвязаны. С какого бы конца Вы не пытались компенсировать недостаточную производительность и конкурентоспособность Вашего предприятия, рано или поздно это коснётся и остальных двух стратегических сегментов. Этот системный и потому не поддающийся простому анализу процесс может начаться с любого из трех концов; вступающая далее в силу цепная реакция протекает, как показывают исследования нашего института (Institut für Markentechnik), всегда по одной и той же схеме. Допустим, в качестве инструмента наращивания

оборота выбирается дистрибуция. Далее события развиваются следующим образом:

Традиционно сложившиеся каналы сбыта объявляются бесперспективными с точки зрения потенциала роста. Акцент же делается на новых, как их по ошибке называют, «динамичных», формах сбыта. В ходе первых же переговоров с новыми дистрибьютерами, Вы открываете для себя, как Вам кажется, невиданный доселе потенциал роста, сулящий Вашей марке большие выгоды. Однако очень скоро становится ясно, что эти новые формы сбыта обеспечивают конкурентоспособность Вашего продукта только при условии снижения Вами цен. Вследствие чего производитель, то есть Вы, соглашаетесь на «приемлемые» скидки. Со временем скидки начинают расти. Возникает негативная динамика. Чем выше становятся обороты, достигаемые при посредничестве делающих ставку на дешевизну дистрибьютеров, тем более возрастает значение этих дистрибьютеров для производителя. Так постепенно и как бы незаметно они навязывают производителю свою логику: экономия на издержках сопровождается непременным снижением потребительских цен. В результате структура издержек дистрибьютера становится главным фактором, влияющим на ценовое позиционирование марки на рынке.

Та часть торговли, которая ранее активно продвигала марку, делая ставку на имидж и качество, вынуждена реагировать на снижение цен и уже не может себе позволить прежних инвестиций в продвижение Вашей марки и поддержание ее имеджа. Дабы как-то выйти из положения и остаться на плаву, она, в свою очередь, так же просит пересмотреть условия в сторону уменьшения оптовых цен. А выигранные на этом деньги «инвестирует» в снижение розничных цен.

Так вся структура цен и скидок становится заложницей одной единственной меры, направленной первоначально

исключительно на расширение каналов сбыта. Но и это еще не все. Ибо теперь, в свою очередь, «динамичные» каналы требуют дальнейших уступок, дабы восстановить прежнюю разницу в ценах, которая позволяла осуществлять сбыт необходимых объемов товара. Спираль цен и скидок крутится все быстрее – в сторону понижения цен.

Покупатели платят все меньше и меньше. Соответственно снижается получаемая производителем выручка за единицу товара. Снижение это невозможно более компенсировать за счет снижения затрат. Дабы заткнуть брешь менеджмент решает выбросить на рынок новые, дополнительные партии товара.

И вот уже инструментом наращивания оборотов становится ассортимент. Дополнительные продукты как источник дополнительного оборота. Но чем больше новых продуктов – тем меньше доля каждого из них в общей прибыли. А расчет доли покрытия издержек, как вспомогательная мера, позволяет даже самому слабому продукту держаться на плаву.

Причиной возникновения и развития губительных процессов в области сбыта и маркетинга являются неправильные установки в ценовой политике. Institut für Markentechnik помогает выявить эти неправильные установки, в числе прочего, при помощи следующих контрольных вопросов:

- *Знают ли сотрудники отдела сбыта в точности, какие именно заслуги или достижения дистрибьютера они поощряют скидками?*
 - *Принимается ли решение о скидках отдельными лицами или же основываются на собранных в систему объективных критериях?*
 - *Что является определяющим при ценообразовании: объективный расчет цены или конкуренция на рынке?*
 - *Является ли полная калькуляция живым критерием при принятии решений по цене?*
 - *Является ли рекламный бюджет на фирме результатом переговоров или же частью основательно продуманного и контролируемого инвестиционного плана*
-

Даже если поверхностные расчеты пока еще не указывают на наличие проблем, на практике проблемы эти продолжают накапливаться. Филиалы не справляются с продажей растущего ассортимента. Процент неудач растет, ибо при наличии такого количества новых продуктов все не может идеально функционировать по плану, и уж тем более на привычном, соответствующем марке уровне.

Медленно продающиеся продукты забивают склады. В определенный момент приходится прибегать к радикальным средствам, дабы избавиться от заторов. Такими средствами становятся новые каналы сбыта, о которых еще вчера Вы не могли и помыслить – hard-discount'ы (магазины тотальной распродажи по бросовым ценам) протягивают Вам руку помощи. Рано или поздно их доля в обороте возрастает, что естественно приводит к новому витку в спирали скидок. И так далее...

Пример из практики:

Фирма строит в некоей стране с низким уровнем заработной платы новый завод, который должен войти в строй со следующего года. Отдел продаж, планируя свой бюджет на следующий год, закладывает в него, недолго думая, соответствующее снижение издержек производства. В итоге все, что удалось сэкономить, немедленно выкидывается обратно на рынок, вместо того, чтобы осесть в кассе предприятия.

Покуда фирма пребывает в иллюзии, что недостаток денег, поступающих естественным путем, можно компенсировать с другого конца, используя в качестве рычагов цепь создания добавочной стоимости, качество товаров и условия поставок, описанный выше порочный круг будет все глубже затягивать Вас в болото. Покуда деньги окончательно не перестанут поступать уже с обоих концов, и Вы не объявите о своем

банкротстве. Тем же, у кого достаточно воли, чтобы не дать своей фирме затонуть в этом Бермудском треугольнике, поможет теория и практика «маркентехники» (Markentechnik).

Ориентация на стратегические цели марки

Товар не должен пробивать себе дорогу любым путем. Пространство между тотальной вседоступностью и чрезмерной селективностью в плане дистрибуции - поле для активного менеджмента. Необходимо четко и ясно определить желаемую степень «доступности» Вашего продукта. При этом упомянутая выше «вседоступность» отнюдь не является целью на все случаи жизни. Когда марка по природе своей ориентируется скорее на избранный контингент, но при этом продают ее все, кому не лень, то ни один дистрибьютор не будет за нее по-настоящему «болеть». Только тщательно продуманная стратегия сужения круга дистрибьютеров может по-настоящему мотивировать тех, кто в конечном счете займется продажей Вашего товара.

Перестройка системы сбыта влечет за собой массу крайне непростых, но необходимых действий, без которых невозможен выход на качественно новый уровень. Любой шаг в этом направлении затрагивает сложившиеся, порой годами, межчеловеческие отношения и таит в себе массу подводных камней. Так, если раньше сотрудники отдела продаж старались во чтобы то ни стало заполучить и удержать любого покупателя, то теперь целью должны стать сознательное ограничение и селекция. Очевидно, что подобный переход от «оппортунистической», ориентированной на предложение системы сбыта к четко организованной сети сбыта таит в себе целый ряд проблем. Если на этом этапе где-либо допустить ошибку, коммерческие и юридические последствия могут быть самые плачевные. Поэтому рекомендуется привлечь к участию в процессе ключевых сотрудников из всех отделов.

Мотивированные цены

Как показывают исследования Institut für Markentechnik, от 90 до 95 процентов всех существующих скидок давно уже перестали быть системой, а являются собой простую сумму отдельных достигнутых в разное время разными людьми договоренностей. В каждом отдельно взятом случае люди действовали по ситуации. Только вот теперь, по прошествии времени, никто уже, к сожалению, не помнит, за что именно дистрибьютеры получили те или иные скидки.

Система цен и скидок должна быть переведена на новые рельсы и базироваться на системе объективных факторов: ценовая стратегия – на полной калькуляции, а стратегия скидок – исключительно на принципе «услугой за услугу». Добиться этого простым волевым решением, увы, невозможно. Здесь необходим кропотливый процесс, в ходе которого придется вникать во все частности, будь то условия отдельной сделки или те или иные особенности дистрибьютера. Но только он, этот процесс, может уберечь Вас от катастрофического падения оборота.

Дабы быть уверенным, что новая система цен и скидок не превратится в скором времени снова в некое размытое образование, а способна еще долго и эффективно функционировать в рамках общей стратегии фирмы, необходимо сделать акцент на трех принципиально важных пунктах, отвечающих за стабильность системы:

1. Услуга за услугу. основополагающим принципом функционирования системы цен и скидок должна стать четкая привязка к конкретным услугам. Если дистрибьютер оказывает Вам ту или иную услугу, то за нее он получает от Вас вознаграждение в виде скидок. При этом дополнительные скидки возможны лишь как ответ на дополнительные или усовершенствованные услуги, что, в свою очередь, не дает системе выйти из берегов и позволяет

эффективно контролировать процесс, проводя аргументированную ценовую политику. Следует учитывать, что любые суммы, за которые дистрибьютер не должен «расплачиваться» дополнительной работой и услугами, в конечном счете только вредят Вашей марке, обесценивая ее.

2. Отказ от излишней простоты, контролируемая комплексность. Нельзя подвергать систему скидок чрезмерному упрощению, сводя, например, систему расчетов к нетто. Старайтесь, напротив, сознательно поддерживать комплексность. Ибо практический опыт показывает, что комплексность (сложность) в принципе на руку продавцу, тогда как упрощение выгодно покупателю.

3. Больше системы – меньше человеческого фактора. Следует, по возможности, свести к минимуму субъективный фактор в предоставлении скидок. Продавец должен, решительно и безапелляционно сослаться на устоявшиеся принципы работы фирмы, на общие для всех правила и механизмы контроля. Это дополнительно усиливает его позицию и сводит к минимуму возможность личного давления.

Приоритетное отношение к сильным продуктам

Необходимо, делая ставку на сильные продукты, очистить постепенно ассортимент от продуктов, приносящих убытки. Поскольку процесс этот протекает, как правило, достаточно болезненно, коль скоро бытует мнение, будто сужение ассортимента неминуемо приводит к соответствующим потерям в обороте, действовать следует крайне осторожно.

Так, не рекомендуется начинать со вселяющего ужас АБВ-анализа, по принципу «все упразднить». Ключ к реформе лежит в том, чтобы полностью мобилизовать ресурсы и направить их на сильные продукты, то есть продукты, приносящие прибыль. Иными словами, направить средства

туда, где от них максимальная выгода. Системный эффект от приоритетного отношения к сильным продуктам на всех этапах (опытно-конструкторские работы, производство, реклама, сбыт, складирование, дистрибуция) – самый что ни на есть положительный. Сильные продукты, от которых не ждали уже ничего нового, становятся еще сильнее. Одновременно удается идентифицировать на периферии ассортимента продукты с хорошим потенциалом, в которые так же имеет смысл нацеленно вкладывать средства.

Тем самым дается начало динамическому процессу отсеивания слабых продуктов. Процесс этот протекает в полном соответствии с одним из основополагающих принципов эволюции, который гласит: «Не сильные выживают, а те, кто выживает, и есть сильные.» В ходе вышеописанного процесса мобилизуются такие силы, что потери в обороте, связанные с отмиранием отдельных продуктов, с лихвой и достаточно быстро компенсируются за счет оставшихся продуктов. Экономическое оздоровление марки сопровождается планомерным ростом ее «пробивной силы» на рынке. Общая структура становится проще. Занимающиеся сбытом филиалы могут, наконец, полностью сконцентрироваться на успешных продуктах. Партнеры по сбыту также видят позитивные эффекты, выражением которых становится увеличение оборота, и уже не могут упрекнуть Вас в навязывании им отдельных убыточных товаров.

Признаки, указывающие на разрушение марки:

- Все предложение подгоняется под интересы нескольких крупных оптовых покупателей.
- Фирма давно уже перестала руководствоваться собственной волей и управляется де факто дистрибьютерами-оптовиками.
- Во время обсуждения каких бы то ни было концептуальных решений постоянно фигурирует имя некоего «основного» дистрибьютера.

Когда любое принятие решений по новым концептам сопровождается вопросом: «А что скажет на это такой-то дистрибьютер?», это есть недвусмысленное свидетельство того, что данный дистрибьютер практически навязал фирме свою волю.

- Больше времени уделяется обсуждению конкурентов, нежели своих собственных достижений.

Достижения собственной марки недостаточно известны сотрудникам и не оцениваются по заслугам. Когда теряется ощущение того, что собственная марка есть эффективное оружие в конкурентной борьбе, можно считать, что игра проиграна.

- К убыточным продуктам и сферам деятельности приклеивается ярлык «стратегические».

Как показывают исследования нашего института, присказка «стратегический» является, как правило, синонимом слова «убыточный». Как только этот термин становится основной характеристикой тех или иных продуктов, филиалов или стран, можно быть на 100 процентов уверенным, что речь идет об убытках.

- Более 10 процентов продуктов продаются дешевле себестоимости.

Если более 10 процентов продуктов продаются дешевле себестоимости, значит фирма потеряла способность проводить самостоятельную ценовую политику, а собственные объективные ценовые расчеты принимаются за переменную величину.

- В бюджет на следующий год заранее закладывается ожидаемое падение цен.

Когда предполагаемое падение цен уже заложено в бюджете на следующий год, можно с уверенностью исходить из того, что сотрудники и дальше будут вращать спираль цен на понижение.

- Сокращение затрат «инвестируется» в снижение цен.
-

Итак: не превращайте три вышеописанных стратегических сегмента в слепой инструмент увеличения оборота. Пусть они станут полем активного осознанного менеджмента. Тогда и только тогда Вам без потерь удастся донести свою экономическую волю до потребителя. Приятно осознавать, что такие фирмы еще сохранились. Фирмы, которые понимают, что создание добавочной стоимости должно финансироваться потребителем. Стратегию свою они строят на том, чтобы максимум денег получать от потребителя. Они не снижают планку, продолжают создавать самобытные, высококачественные продукты, инвестируют деньги в свою марку, назначают дистрибьютерам цены, отвечающие реальным затратам, не ориентируются на поведение конкурентов и добиваются, в конечном счете, солидной стабильной прибыли.

Автор, Манфред Шмидт, является президентом Institut für Markentechnik Женева – международной консалтинговой фирмы по вопросам стратегического и оперативного брендменеджмента (Markenführung).