

## **Глава 3. Позиционирование бизнеса.**

После того, как выбраны основные сферы деятельности фирмы, предстоит определить возможное положение фирмы по отношению к ее конкурентам. Еще в большей мере позиционирование фирмы относительно конкурентов важно, когда фирма уже некоторое время работает на данном рынке.

### **3.1 Позиционирование бизнеса на рынке.**

Товары и услуги, предлагаемые фирмой, практически никогда не бывают уникальными. Соответственно, потребители сравнивают данные товары с товарами, предлагаемыми другими фирмами. Основные моменты сравнения – цена и качество товара.

#### ***3.1.1 Определение сравнительной цены товара (услуги)***

Цена – важнейшая характеристика любого товара. Вместе с тем, нет просто цены как суммы денег за единицу товара, есть цена в представлении потребителей. Соответственно, необходимо учитывать характеристики потребителя при определении уровня воспринимаемых цен на товары (услуги).

На восприятие потребителем уровня цены воздействуют большое количество факторов. Приведем основные из них:

- Общий располагаемый доход.
- Доля расходов на рассматриваемый товар в общей сумме расходов на удовлетворение данного типа потребностей.
- Соотношение вмененных расходов и свободно располагаемых доходов.
- Тип дохода – постоянный или случайный.
- Представление о цене товара как о выигрыше или как о спасении от проигрыша.

*Общий располагаемый доход* выступает важнейшим фактором для восприятия цены товара потребителем. Очевидно, что богатый потребитель совершенно по-иному рассматривает цены, соотнося их со своим общим доходом. Для человека, получающего 2000 рублей в месяц, сходить в ресторан и потратить 3000 рублей за вечер – событие года, а для человека, имеющего месячный доход в 600 тыс. рублей, подобный расход в ресторане – обыденный деловой ланч.

Вместе с тем, цена товара существует не сама по себе, а всегда рассматривается в соотношении общего объема расходов на удовлетворение данного вида потребностей. Для

конечных потребителей (домохозяйств) можно выделить следующие виды потребностей и, соответственно, группы расходов:

1. Питание.
2. Одежда и обувь.
3. Транспорт.
4. Жилье.
5. Гигиена и медицина.
6. Образование и воспитание.
7. Досуг.

Разумеется, границы между данными видами расходов достаточно размыты. Женщина покупает красивое дорогое платье, «чтобы было в чем выйти». Мужчина приобретает дорогой автомобиль не как «средство передвижения», а как то, что «носят поверх шикарного костюма». С другой стороны, для многих жителей России дощатый домик и 6 соток около него – не столько жилье или способ проведения досуга, как способ дополнить питание семьи и, в некоторых случаях, как средство «трудового воспитания подрастающего поколения».

Следует особо отметить, что доли расходов на отдельные виды потребностей зависят не только от среднего уровня доходов, но и от многих иных факторов. Так, при сопоставимом уровне средних доходов итальянцы тратили в 1990 г. 9,3% своих семейных расходов на одежду, в то время как англичане тратили на одежду почти в два раза меньше – 5,9% семейных расходов<sup>1</sup>. Таким образом, обзоры расходов, подготовленные даже для стран, близких по среднему доходу, оказываются различными. Еще более опасно переносить «стандарты потребления среднего класса» из одной страны в другую.

*В общем случае, чем большую долю расходов на данный вид потребности занимает цена конкретного товара, тем более внимательным и привередливым становится потребитель.*

Следующим важным фактором выступает *соотношение вмененных расходов и свободно располагаемых доходов*. Если посмотреть на расходы даже весьма обеспеченных людей, то окажется, что основная часть их расходов является вмененной, то есть, выступает как следствие ранее принятых решений. Три года назад была приобретена дорогая машина, и

---

<sup>1</sup> Цит. по Guili, M. The Competitiveness of the European Textile Industry. Research Papers in International Business No. 2-27. Centre for International Business Studies, South Bank University, London, UK, 1997

теперь необходимо тратить деньги на техническое обслуживание и страховку. Ребенок пошел в частную школу, «потому что так принято», и теперь тысячу долларов каждый месяц в течение предстоящих 10 лет необходимо будет отдавать за его обучение. Надо покупать одежду определенной марки, «иначе на моей работе меня не поймут» и т.д. и т.п. Необходимо приобрести новую, более просторную квартиру, и значительная часть доходов откладывается для этой цели.

В результате, доля свободных расходов, которые можно потратить «не глядя», крайне невелика. Данное обстоятельство особенно важно для потенциального успеха принципиально новых товаров (услуг), которые не вписываются в привычные рамки потребностей. Потребитель может желать попробовать данные товары, и даже иметь неплохой общий доход, но все его расходы уже давно расписаны на годы вперед.

Ситуация принципиально меняется, когда мы переходим *от стабильных к случайным доходам*. Если стабильные доходы, как правило, включаются во вмененные расходы, то случайные доходы и тратятся достаточно случайно. Более того, пирамида потребностей в отношении случайных расходов оказывается полностью перевернутой – в первую очередь, случайные доходы тратятся на «прихоти» в области досуга, и лишь затем – на все остальное.

*Представление цены товара в виде выигрыша или избавления от проигрыша* также имеет весьма существенное значение. Более 80% людей имеет нейтральное или отрицательное отношение к риску. Это означает, что эмоции, которые они испытывают, например, при потере 100 рублей, для них намного значительнее, чем при выигрыше той же суммы. Более того, при потере следующих 100 рублей уровень негативных эмоций намного превысит уровень позитивных эмоций при следующем приобретении 100 рублей. На это рассчитаны многие рекламные кампании, сезоны распродаж и т.д. Люди обращают внимание прежде всего не на то, что сегодня этот товар продается дешевле, а на то, что завтра данный товар подорожает. Таким образом, если создать иллюзию неминуемого подорожания, то нынешняя цена вовсе не покажется столь уж высокой<sup>2</sup>. В обратную сторону действуют ожидания удешевления товара. С этим феноменом столкнулась компания Интел и другие производители компьютерных процессоров в 1990-е гг. Каждый

---

<sup>2</sup> С очень интересным феноменом столкнулась во второй половине 1990-х гг. экономика Японии. На фоне общей вялой экономической конъюнктуры цены на потребительские товары неуклонно снижались на 1-2% в год. В результате, японские потребители откладывали покупки, надеясь, что в будущем году товары еще подешевеют, что в свою очередь, еще больше угнетало внутреннюю экономическую конъюнктуру и приводило к дальнейшему снижению цен.

новый процессор был мощнее и относительно дешевле предыдущего. В результате, многие потребители предпочитали «немного подождать и купить подешевевший компьютер с морально устаревшим процессором, или опять же немного подождать, и приобрести «зверь-машину» следующего поколения».

### ***3.1.2 Определение осязаемого качества товара (услуги)***

Следующим моментом, определяющим спрос потребителей, выступает качество товара. В самом общем виде *качество – все характеристики товара, помимо цены*. Для анализа уровня качества товара (услуги) можно попытаться разложить качество по его основным составляющим.

*Технические характеристики товара* – его основные свойства, удовлетворяющую потребность. Например, для токарного станка основные характеристики – скорость резания, число оборотов, скорость подачи, уровень точности, тип управления процессом (ручной или автоматический и т.д.)

### Рисунок 3.1

*Продолжительность срока службы* – иная важная характеристика товара. Не всегда максимальная продолжительность срока службы – благо для потребителя. Определение оптимального срока службы должно проводиться с учетом возможного морального устаревания данного типа товара и с учетом цены товара. Обычно предполагается, что дорогие товары должны служить дольше.

#### ***Пример 3.1 Дедушкины часы снова в моде.***

Швейцарская фирма Патек Филип использует продолжительность срока службы как главный инструмент в рекламе своей продукции – дорогих часов. На рекламе фирмы уважаемые мужчины или женщины средних лет обычно изображены с детьми 8-12 лет. Сопроводительная надпись гласит: «Вы никогда, собственно говоря, не владеете часами Патек Филип. Вы просто присматриваете за ними для передачи следующему поколению».

*Соответствие техническим требованиям* особенно важно в тех случаях, когда непосредственный потребитель не заинтересован в данном свойстве товара, но это качество важно иным «стейкхолдерам». Например, обычный российский автолюбитель обращает внимание на шумность и дымность своего автомобиля, но совершенно равнодушен к уровню содержания СО в выхлопе.

*Особенности товара* максимально важны в тех случаях, когда основные технические характеристики конкурирующих товаров весьма схожи. Здесь в ход может идти упаковка, форма, цвет и, конечно, марка товара.

*Ценность товарной марки для потребителя* определяется двумя факторами:

- Надежность получения желаемых свойств товара.
- Легкостью идентификации товара.

*Надежность товара* – субъективный фактор. В общем виде надежность – превышение ожиданий потребителей относительно периода безотказной службы.

*Предпродажное и послепродажное обслуживание* занимает все большее значение в представлениях потребителей о товаре. Фирмы обычно обращают особое значение на

послепродажное обслуживание (гарантийный и постгарантийный ремонт), но уделяют недостаточное внимание не подготовке товара к продаже, а подготовке клиента к покупке.

*Законченность и привлекательность.* Большинство потребителей не любит покупать товара класса «доделай сам». Более того, подобные товары воспринимаются зачастую как товары более низкого качества, даже при объективно лучших технических характеристиках.

Все большее значение в современной экономике занимает сфера услуг. Важнейшая особенность услуги заключается в том, что процесс производства услуги совпадает с процессом потребления, и в данном случае происходит личный контакт производителя и потребителя. Характеристики качества услуг в значительной степени отличаются от характеристик качества продукции.

*Ощутимость услуги* – видимость усилий, затрачиваемых производителем на обслуживание клиента. Не обязательно пыhtеть и сопеть, как делают портье крупных гостиниц, ожидая за это более щедрые чаевые, но определенная видимость усилий, или хотя бы времени, затрачиваемого на обслуживание клиента, должна быть создана.

*Гарантированность услуги* – переводит качество из субъективной в объективную плоскость. Независимо от того, кто конкретно занимается Вашим обслуживанием, клиент ожидает примерно одинакового уровня оказания услуги.

*Оперативность оказания услуги* зависит от степени насущности потребности. Когда речь идет о жизни и здоровье, то счет идет на минуты. Чем дальше от ощущения насущности данная услуга, тем большим терпением готов запастись клиент.

*Компетентность* означает, что клиент рассчитывает встретить специалиста, по крайней мере, не слабее себя. Пример Нью-Йоркских такси, водители которых зачастую слабо владеют английским языком, не знают города и не умеют толком водить машину – классический пример некомпетентной услуги.

*Сопричастность* – самое желанное качество услуги. Оно означает, что клиент участвует в создании услуги и фактически берет на себя роль дизайнера специфического вида услуги.

Помимо большей субъективной ценности для клиента, участие в производстве услуги обычно снимает претензии по поводу качества.

### ***3.1.3 Проектирование и управление качеством товара (услуги).***

Невозможно угодить всем потребителям в одинаковой степени. Фирмам приходится прибегать к проектированию и управлению качеством своих товаров (услуг).

Основные этапы проектирования качества товара (услуги) можно сформулировать следующим образом:

1. Обзор основных категорий потребителей.
2. Выбор ключевых категорий (целевой аудитории).
3. Определение важности параметров качества для каждой категории потребителей.
4. Определение готовности персонала фирмы к работе в выбранном формате качества.
5. Достижение и поддержание требуемого уровня качества.

*Обзор основных категорий потребителей* можно провести с помощью сплошного или выборочного наблюдения за покупателями с целью выяснения их основных характеристик (пол, возраст, примерный уровень доходов, частота покупок, средний размер покупки и т.д.). Технологии проведения подобного наблюдения достаточно подробно описаны в имеющейся литературе по технике маркетинговых исследований<sup>3</sup>.

*Выбор ключевых категорий потребителей* (целевой аудитории) – наиболее ответственная часть стратегического проектирования качества товара (услуги). В самом общем виде, ключевые категории потребителей должны удовлетворять следующим условиям:

1. Количество потребителей в выбранных категориях должно быть достаточным, чтобы обеспечивать, по крайней мере, минимально допустимый уровень операций фирмы.
2. Количество потребителей в каждой категории должно в потенциале увеличиваться или, по крайней мере, оставаться стабильным.
3. Потребители всех ключевых категорий должны быть в потенциале способными оценить и оплатить дополнительные особенности качества товара (услуги), предлагаемые фирмой.

---

<sup>3</sup> См., например Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб: Питер, 2001.

### **Пример 3.2 Мобил Ойл сегментирует пользователей бензоколонок.**

В 1994 г. дивизион нефтепереработки и маркетинга американской нефтяной компании Мобил Ойл провел детальное исследование основных типов покупателей бензина на бензоколонках. В основу критериев разделения были положены такие параметры, как

- доход потребителя,
- среднее количество проезжаемых в год километров,
- виды и формы оплаты услуг,
- чувствительность к цене,
- склонность приобретать дополнительные товары (услуги) на бензоколонках,
- лояльность по отношению к определенной фирме.

По результатам проведенного исследования получилась следующая картина (см. Таблицу 3.1)

Таблица 3.1. Сегментация потребителей бензина на Северо-Востоке США в середине 1990-х гг.

Тип сегмента (% общей численности потребителей)	Краткое описание сегмента
«Короли дорог» (16%)	Высокооплачиваемые мужчины средних лет, проезжающие в год от 40 до 80 тыс. км, покупающий лучшие марки бензина и рассчитывающиеся с помощью кредитной карточки, покупают сэндвичи и напитки в пристанционных магазинчиках, иногда пользуются услугами мойки машин
«Правильные ребята» (16%)	Мужчины и женщины со средними или выше среднего доходами, обычно лояльными к брэндру и иногда к отдельной бензоколонке, часто покупают самый качественный бензин и расплачиваются наличными
Поколение «Пепси» (27%)	Особо мобильные мужчины и женщины, половина которых моложе 25 лет, постоянно находящиеся в



	движении. Очень много водят и покупают много провизии в пристанционных магазинах.
Домохозяйки (21%)	Домохозяйки, которые возят детей в школу и из школы в течение дня, покупают бензин в любой попавшейся по дороге бензоколонке, обычно, когда горючее уже на исходе.

Таблица 3.1 (продолжение)

Тип сегмента (%% общей численности потребителей)	Краткое описание сегмента
«Прижимистые»	Обычно нелояльны ни к брэнду, ни какой-либо отдельной бензоколонке, редко покупают самый качественный бензин, часто находятся в весьма стесненных финансовых обстоятельствах.

По результатам проведенного обследования было решено сосредоточить основные маркетинговые усилия на привлечении и удержании потребителей первых трех категорий.

Определение важности каждого из параметров качества товара (услуги) для каждой из категории потребителей – следующий этап проектирования качества. Наиболее надежными инструментами для получения достаточно надежного представления о важности параметров качества выступают

- 1) «погружение в потребности»;
- 2) контакты с потребителями.

*"Погружение в потребности"* - метод систематического изучения того, чем не удовлетворен потребитель путем временной работы у него (наблюдения изнутри). В случае потребительских товаров имеет место постоянное использование производимых товаров сотрудниками фирмы в качестве «испытателей».

*Контакты с потребителями* - метод, основанный на систематическом сборе релевантной информации от потребителей относительно продукта или его отдельных характеристик и определении моментов несоответствия требованиям потребителей.

Цель данного метода – определение моментов, не удовлетворяющих потребителей в существующих продуктах. Наиболее часто применяемые подходы:

1. *Панель потребителей* – это тщательно отобранная группа потребителей, которая встречается с представителями фирмы, отвечает на вопросы, излагает свое мнение о продукте и обсуждает относящиеся к этому проблемы.
2. *Временный найм потребителей* – найм на работу специалистов, имеющих опыт потребителей продукции фирмы. *Пример - временный найм на фирму, производящую*

*машиностроительное оборудование, станочников и инженеров с фирмы-потребителя.*

*3. Совместный проект с потребителями – установление контакта с одним или несколькими потребителями, которые помогают в определении спецификаций при разработке продукта. Пример – кооперация судоверфей с судовладельцами для создания уникальных типов судов.*

Данный метод имеет широкую сферу применения, особенно в сфере потребительских изделий, а также специализированного и уникального оборудования и т.д. Иногда данный метод приводит к крайне неожиданным решениям об изменениях в параметрах существующих продуктов, отвечающих специфической группе потребителей.

***Пример 3.3 Пуленепробиваемый компьютер или маленький секрет фирмы «Панасоник»<sup>4</sup>.***

Немногие знают, что фирма «Панасоник» – подразделение концерна Мацусита, производит компьютеры. Еще меньше известно, что «Панасоник» ведет весьма рентабельный бизнес на самом конкурентном рынке персональных компьютеров в мире – рынке США. В 1999 г. «Панасоник» продал во всем мире всего 400 тыс. компьютеров, но в США темпы роста продаж составляли в последние годы между 40 и 55% в год, и уровень рентабельности продаж не опускался ниже 30%.

Панасоник выбрал специфическую целевую аудиторию для продаж своих портативных компьютеров (лэптопов) серии Toughbook – полицию, военных и иные службы, эксплуатирующие компьютеры в «полевых условиях». Для удовлетворения специфических запросов данной аудитории было максимизировано качество, редко встречающееся в обычных «лэптопах» – устойчивость против механических воздействий. В один из компьютеров (не на испытаниях, а при реальной эксплуатации) попала пуля, и он после этого продолжал работать. Кроме того, особое значение придается дополнительным свойствам компьютера, таким как устойчивая беспроводная связь или использование сенситивного экрана вместо обычной «мыши». Эти качества важны, если необходимо обеспечить доступ к электронным базам данным в экстремальных условиях, например, при преследовании автомашины преступника.

---

<sup>4</sup> По материалам G.James “Panasonic’s best kept secret”. MC Technology marketing Intelligence, March 2000, pp. 34-42.

Однако основой успеха выступает не только выбор целевой аудитории, но и формы работы с потенциальными клиентами. Прежде всего, регулярно проводятся совещания, на которых участвуют руководитель службы маркетинга, 2-4 инженера и 20-30 потребителей. На этих совещаниях инженеры вынуждены выслушивать напрямую все замечания и предложения пользователей. Кроме того, к каждому корпоративному потребителю, использующему 300 и более компьютеров «Панасоник», периодически посылаются инженеры для получения свежей информации от потребителей о выявленных недостатках и предпочтительных улучшениях продукта.

«Панасоник» провел глубокое исследование потребителей, направив специалистов в 350 организаций, использующих значительный парк портативных компьютеров. По результатам исследований было выяснено, что в отдельных подразделениях и службах ежегодно портится от 20 до 34% портативных компьютеров и каждая поломка может стоить дух дней работы непосредственному пользователю. Эти данные помогли убедить группы отраслевых экспертов признать целесообразность закупки компьютеров «Панасоник», даже там, где эта фирма не входила в список утвержденных поставщиков компьютеров.

Работая на «крутом» рынке, основное внимание уделяется «глубокой поддерживающей» рекламе. Разрекламированный пример, когда тяжелый джип переехал компьютер «Панасоник», положил основу целой серии испытаний, проводимых издателями специализированных компьютерных журналов по поводу того, что бы еще эдакого сделать с «лэптопами». Основой успеха рекламных кампаний признается особый характер отношений с рекламными агентствами. Специалисты маркетингового агентства, работающего с «Панасоник», участвуют в совещаниях по поводу продаж, посещают заводы, производящие компьютеры, и напрямую общаются с инженерами с производства, пытаясь выделить особые свойства, подтверждающие надежность компьютера.

Следует отметить, что «Панасоник» не использует в своих лэптопах самые новейшие процессоры или особо большие экраны. Парадоксально, но именно обстоятельство приводит к тому, что компьютеры «Панасоник» устаревают медленнее своих более «накрученных конкурентов». Потребители не ждут, что следующая модель будет на порядок мощнее, но знают, что модель, лежащая на складе с прошлого года, столь же крепка, как и последняя партия, привезенная на прошлой неделе.

Пример фирмы «Панасоник» подтверждает общий принцип дизайна качества – максимизация тех свойств, которые особо ценны в выбранной группе потребителей.

Рисунок 3.2



Особое внимание следует уделить зонам возможного снижения качества. Приятно выдвинуть лозунг «Будем совершенными во всем!», но на практике максимизация всех потребительских свойств товара ведет к такому повышению издержек, которые не будут оправданы в глазах потенциальных потребителей.

Помимо внешней стороны (восприятие качества потребителями) и технической стороны дела большое значение имеет субъективная готовность работников принять и поддерживать заданный уровень качества товаров и услуг.

Рисунок 3.3

# Удовлетворенность потребителей и удовлетворенность работников

		Удовлетворенность потребителей	
		<i>Выс.</i>	<i>Низк.</i>
Удовлетворенность работников	<i>Выс.</i>	<b>Синергия</b>	<b>Внутренняя эйфория</b>  (Два шашлыка (пиши три) - выбросила в пропасть)
	<i>Низк.</i>	<b>Принуждение</b>  (-Я не могу как он хочет! -Лишу прогрессивки!)	<b>Психоз</b>  (Вкалываешь за гроши, а еще эти тут ходят и требуют)

В принципе, всегда следует стремиться к синергии, когда высокая удовлетворенность потребителей сочетается в высокой удовлетворенностью работников. Отсутствие удовлетворенности работников приводит к тому, что достаточно быстро даже самые совершенные технические решения и методы формального контроля качества оказываются недостаточными для поддержания стабильным принятого уровня качества. Предпродажное, продажное и послепродажное обслуживание – первые жертвы снижения качества при недостаточном уровне удовлетворенности работников. Затем обычно снижается качество вспомогательных процессов (подготовка производства, снабжение) и, наконец, снижается технологическая дисциплина основного производства.

Именно поэтому *создание системы поддержания требуемого уровня качества* является заключительным этапом дизайна качества товара (услуги). Бессмысленно запускать в производство и предлагать потребителям товар, в стабильности качества которого не уверен сам производитель.

В последнее время распространение в России получили международные стандарты ISO. По результатам опроса 740 директоров отечественных предприятий, проведенного в конце 2002 г., элементы стандартов ISO применяются на 70% предприятий. По свидетельству многих руководителей, принятие в полном объеме стандартов ИСО дает увеличение

объемов заказов на 20-30%. Основная причина увеличения объемов заказов – уверенность потребителей, особенно потребителей инвестиционных товаров, в стабильности качества.

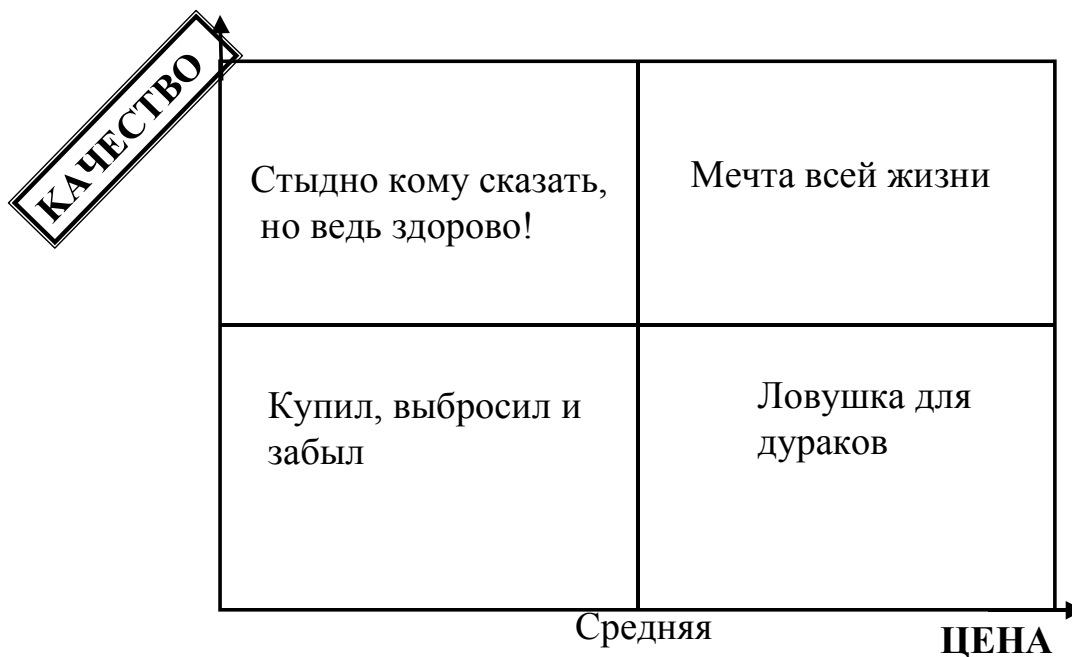
Мы убедились, что качество продукта (товаров и услуг) имеет значительное количество частных показателей. Вместе с тем, вполне возможно свести большое число частных показателей воедино, и представить любой товар в виде совокупности пяти признаков:

- Функциональность, то есть способность удовлетворять потребность.
- Надежность, то есть соответствие уровня качества ожиданиям потребителя.
- Уровень обслуживания – дополнительные услуги, оказываемые потребителю до покупки, во время покупки и после покупки товара, например, гарантийное обслуживание.
- Известность (раскрученность) товара – осведомленность потенциальных потребителей о существовании подобного товара и его свойствах.
- Престижность товара – представление о потреблении данного товара знаменитыми и/или богатыми людьми.

Когда на рынке имеется значительное число примерно однотипных товаров, например, перьевых, шариковых и гелевых авторучек, различающихся по своей цене и заявленному качеству, можно построить так называемую «матрицу потребителя».

Рисунок 3.4

Матрица потребителя



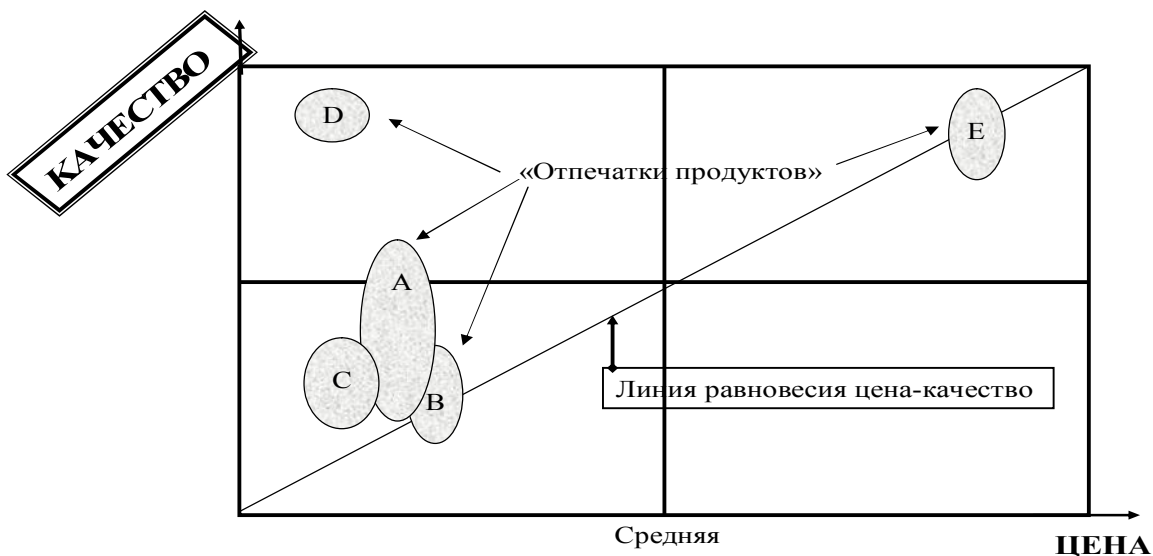
Почти всегда в крупном писчебумажном магазине можно найти и

- простейшие авторучки, стоящие минимальные деньги, о которых никто не ждет ни особого удобства при письме, ни качества;
- такие же дешевые ручки, которые оказываются неожиданно очень удобными;
- дорогостоящие ручки неизвестных фирм, имеющие уникальную систему заправки, делающие их бесполезными очень скоро;
- крайне дорогие ручки с золотым пером от известных фирм, обладание которыми придает особый престиж и солидность их владельцу.

Зачастую восприятие различных товаров оказывается достаточно близко – одни потребители воспринимают данный товар как более качественный (например, более удобный), а другие – нет. Как результат, «отпечатки продуктов» на матрице потребителя представляют собой не точки, а овалы, отражающие разнообразие оценок потребителей. Как правило. Такие овалы сильнее вытянуты по параметру «качество», чем по параметру «цена». Частичное совпадение представлений потребителя об отдельных товарах и представлено на рис. 3.5.



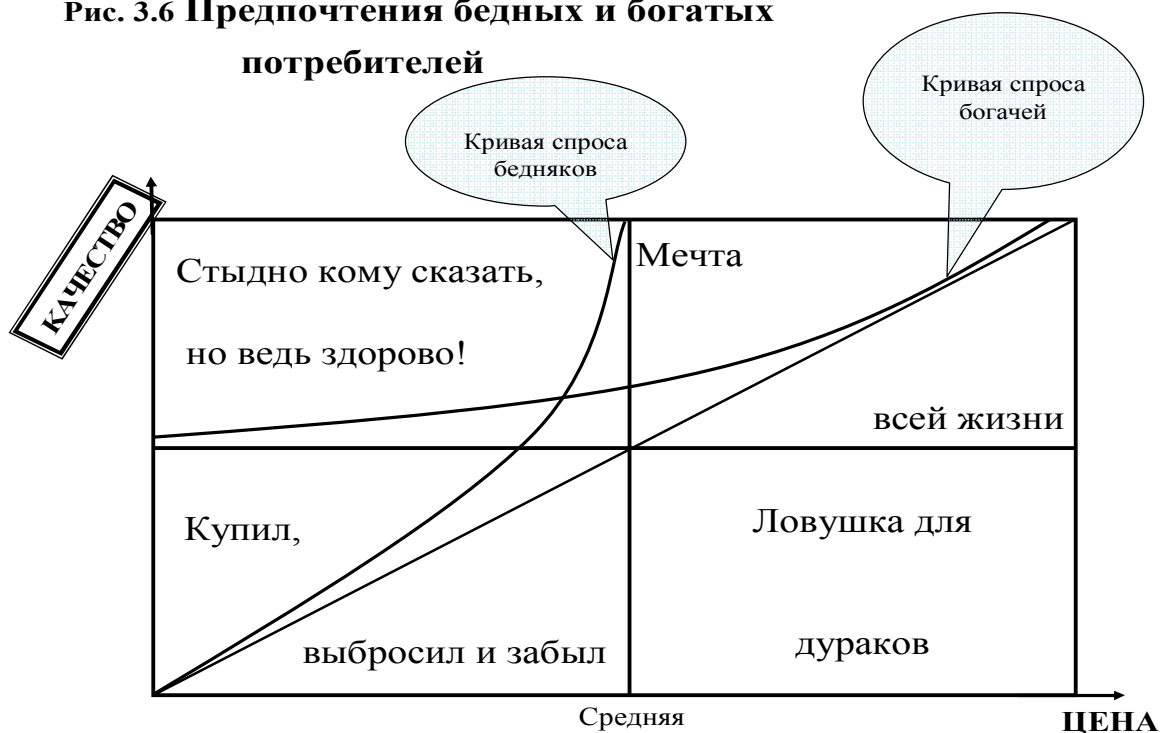
Рис. 3.5 «Отпечатки продуктов» на матрице потребителя



При этом на сложившемся рынке постепенно образуется так называемая линия равновесия «цена-качество», то есть потребители примерно представляют, что при заданной цене они могут ожидать относительно устойчивый и вполне определенный набор свойств данного товара.

Структура матрицы потребителя неоднородна. На многих рынках средняя часть линии равновесия «цена-качества» оказывается незаполненной, так как подобные товары могут оказаться слишком дорогими для небогатых потребителей и недостаточно качественными для потребителей с достатком выше среднего (см. Рис. 3.6). Именно поэтому большинство классиков менеджмента советуют избегать «застревания в середине» – предоставления среднего качества по средней цене. Тем не менее, это правило не является абсолютным. Известны примеры, когда, предложив именно товар именно в среднем ценовом диапазоне, удавалось создать совершенно новую категорию.

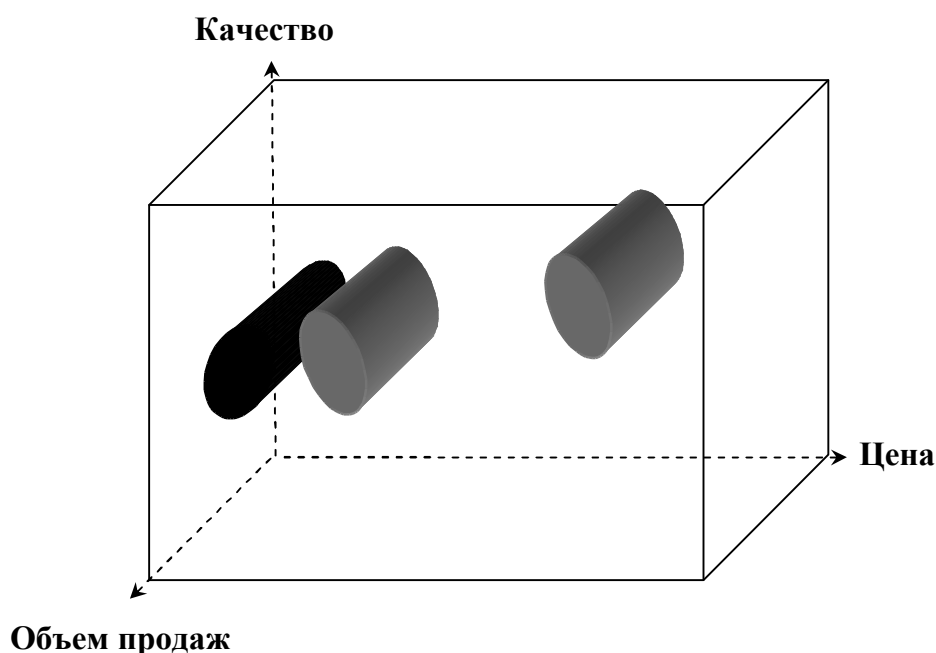
**Рис. 3.6 Предпочтения бедных и богатых потребителей**



При длительном функционировании фирмы на рынке возможно построить кубическую матрицу потребителя, в которой отражен дополнительный параметр – объем продаж каждого из товаров (за месяц, год и т.д.). (см. Рис. 3.7).

Рис. 3.7

## Матрица потребителя – динамический вариант



Данный инструмент также позволяет сравнивать положение товара на рынке в динамике, с учетом изменения отношения потребителей и возможной смены стратегии ценообразования на каждый из товаров.

Позиционирование на матрице потребителя – первый этап оценки стратегической позиции фирмы. Обычно такое позиционирование следует проводить для основных товаров (товарных групп), которые выпускает фирма. Более того, при планировании выпуска на рынок нового товара имеет смысл заранее спрогнозировать, в каком квадранте матрицы потребителя окажется новинка.

### 3.2 Позиционирование бизнеса в отрасли

Когда мы говорим о конкуренции товаров на рынке, мы обязательно должны помнить о фирмах-производителях данных товаров. Именно от их действий зависит уровень и формы конкуренции. Группа фирм, производящих аналогичные товары, может быть охарактеризована как «отрасль». Вовсе не обязательно, чтобы все товары фирм-конкурентов действительно принадлежали одной отрасли. Например, компания Проктер анд Гэмбл оперирует в сфере гигиенических товаров, а компания Кэмберли Кларк –

производитель изделий из древесины и целлюлозы. Тем не менее, эти компании – непримиримые конкуренты, по меньшей мере, на одном рынке – на рынке детских подгузников.

Есть много способов сравнивать компании одной отрасли. Один из наиболее наглядных способов – сравнение уровня удельных издержек и «ключевых компетенций».

*Удельные издержки* – затраты, которые несет фирма или группа фирм на производство и реализацию одной единицы товара. При сравнении фирм по уровню удельных издержек следует учитывать ряд факторов:

- *Условно-постоянные издержки*, которые на коротком этапе времени практически не зависят от уровня производства. Например, амортизация начисляется на станок, стоящий в цехе, независимо от того, сколько времени он был реально включен за последний квартал.
- *Условно-переменные издержки*, зависящие от объема выпуска. Например, если преподавание в школе ведут преподаватели-почасовики, затраты на зарплату прямо пропорциональны количеству уроков.
- *Эффект экономии от масштаба*. Если оборудование используется на полную мощность, то доля амортизации, приходящаяся на одно изделие, уменьшается.
- *Экономия от охвата*. Если на одной фирме выпускается много видов однотипных изделий, то удельные издержки также могут уменьшаться. Например, мы выпускаем 10 видов зубной пасты, упаковываемой в одинаковые тубы, отличающиеся только маркировкой. При закупке большой партии туб мы можем получить большую скидку, чем при покупке 10 маленьких партий.
- *Эффект обучаемости*. Данный эффект проявляется там, где длительное время производится один и тот же товар. Работники находят лучшие приемы работы, «осваивают» изделие, и издержки также уменьшаются.

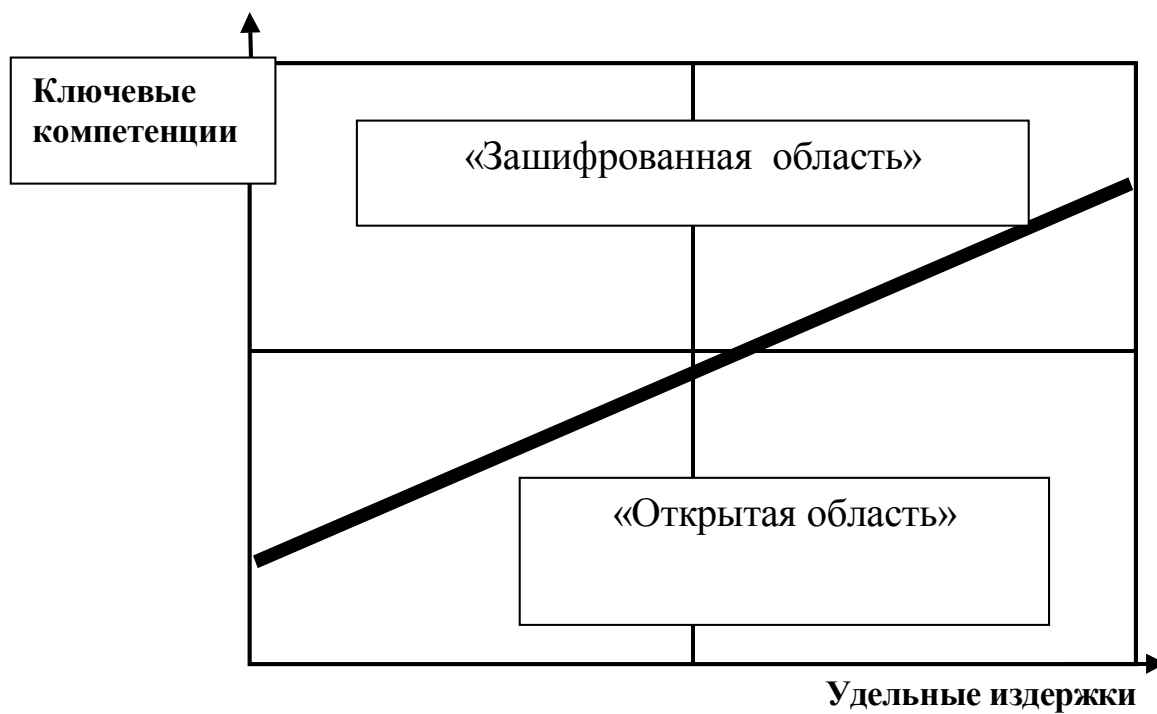
Иной характеристикой конкурентоспособности фирмы по сравнению с производителями аналогичной продукции выступают так называемые «ключевые компетенции». Понятие ключевых компетенций было подробно разобрано в Главе 2.

Сочетание уровня удельных издержек и ключевых компетенций позволяет поместить каждую фирму, оперирующую на данном рынке, в так называемую «матрицу производителя». В отличие от матрицы потребителя, в которой положение каждого товара

в соотношении «качество-цена» достаточно ясно и может определяться исчерпывающим набором факторов (абсолютный уровень качества, лояльность потребителей, возможность повышать издержки перехода для потребителей), матрица производителя состоит из двух неравных зон –

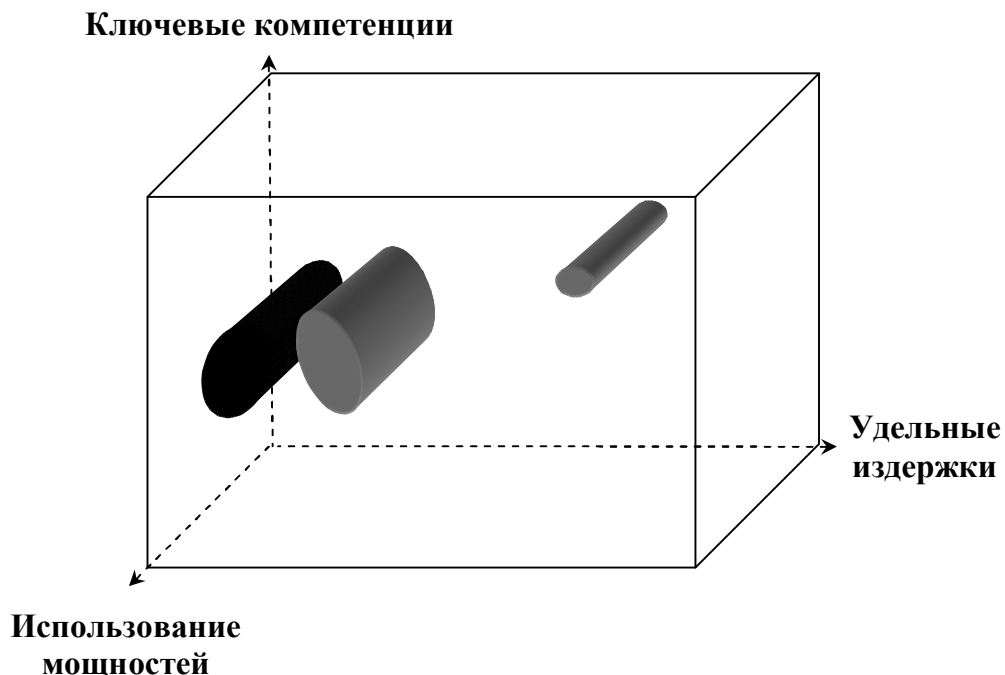
- *Открытая область* – когда всем фирмам, функционирующим в отрасли, более или менее понятно, каким образом при данном уровне удельных издержек достигаются ключевые компетенции.
- *Зашифрованная область* – когда конкурентам неизвестно, как при столь низких издержках достигается такой уровень ключевых компетенций. В основе нахождения производства фирмы в зашифрованной области лежат не только технологические ноу-хау, но и «ноу-вай» (см. Главу 2).

Рисунок 3.8 Матрица производителя



Аналогично матрице потребителя, при долговременной работе фирмы в данной отрасли и наличии необходимой информации можно построить динамическую матрицу производителя (см. Рис. 3.9).

### Рис. 3.9 Матрица производителя – динамический вариант



В качестве третьего параметра в данной матрице выступает уровень использования мощностей каждой из фирм- производителей конкурирующих товаров.

Задачам определения системы ноу-хау и ноу-вай конкурентов служат методы промышленного шпионажа и стратегического бенчмаркинга.

#### Информация к размышлению 3.1 Промышленный шпионаж или стратегический бенчмаркинг?

С незапамятных времен в экономике существует понятие «промышленный шпионаж» – получение особо скрываемых от конкурентов данных об уникальных технологиях и способах производства. Возможно, одной из первых удачно проведенных операций промышленного шпионажа было путешествие в Китай под видом буддийских монахов двух византийцев в V в. н.э, которые спрятали в своих посохах коконы шелкопряда и, по возвращению в Константинополь, смогли организовать производство шелка – великого секрета Древнего Китая.

К XX веку сложились «стандартные» задачи и методы промышленного шпионажа. Промышленный шпионаж применяется как для уточнения потребностей рынка (в данном случае он сводится к анализу маркетингового поведения конкурента), так и для расширения технологических возможностей фирмы.

Промышленный шпионаж состоит из следующих этапов:

1. Определение объектов – какие организации стоят изучения.
2. Отбор методов получения информации, в том числе:

*Этичные методы*

- 1) анализ опубликованных материалов;
- 2) раскрытие секретов сотрудниками фирмы-конкурента;
- 3) обзор рынков и использование отчетов консультантов, в том числе консультантов, имеющих опыт услуг для конкурентов;
- 4) анализ финансовых отчетов, аналитических обзоров брокерских контор (если акции конкурента котируются на бирже);
- 5) посещение ярмарок, выставок и сбор печатных материалов конкурентов;
- 6) анализ продуктов конкурентов (так называемый «обратное конструирование»);
- 7) анализ отчетов сбытовых и закупочных агентов;

*Малоэтичные методы:*

- 8) интервью при приеме на работу лиц, ранее работавших у конкурентов;
- 9) замаскированные вопросы и "потрошение" сотрудников конкурентов во время технических совещаний;
- 10) прямые наблюдения секретных действий и производственных процессов;
- 11) сманивание и найм квалифицированного персонала от фирмы-конкурента;

*Абсолютно неэтичные методы:*

- 12) фальшивые интервью с сотрудниками фирм-конкурентов (когда нет реального намерения нанять на работу);
- 13) фальшивые переговоры с конкурентами о покупке лицензий;
- 14) использование услуг специальных агентств для получения особо скрываемой информации;
- 15) подкуп поставщиков или сотрудников фирм-конкурентов;
- 16) инкорпорация секретного агента в состав фирмы-конкурента;



- 17) подслушивание телефонных переговоров фирмы-конкурента;
- 18) инсталляция подслушивающих устройств в помещении фирмы-конкурента;
- 19) кража чертежей, образцов, технической документации и тому подобного, в том числе с использованием вскрытия электронных баз данных;
- 20) шантаж и вымогательство.

Данный список составлен по мере убывания этичности и законности. Первые семь способов обычно признаются этичными.

Промышленный шпионаж получил с 1960-х гг. широкое распространение в крупных компаниях развитых стран. Однако, начиная с 1980-х гг., стало понятна ограниченность подхода промышленного шпионажа. Все большее значение стали иметь не просто технологические секреты (тем более, что при развитии практики патентования расширились возможности легального приобретения любого нового технологического решения через покупку патента, а способы реализации данного технологического новшества и, шире, способы оптимальной организации производства. Данное понимание отразилось в системе специфических приемов действий, получивших название «стратегического бенчмаркинга».

Впервые принципы стратегического бенчмаркинга были сформулированы в практике деятельности компании «Ксерокс».

Алгоритм проведения **бенчмаркинга процессов** выглядит следующим образом:

1. Определение ключевых процессов.
2. Установление референтных «владельцев процессов» и «лучших практик»
3. Разработка параметров оценки
4. Сравнение с «лучшими практиками»
5. Разработка программ изменения положения
6. Реализация и мониторинг программ.

Постепенно данные принципы были приняты «на вооружение» всеми ведущими мировыми компаниями и, парадоксально, внедрение подобных принципов привело к существенному «разоружению» компаний. Действительно, если присмотреться к практике ведущих компаний, например, в автомобилестроении, то создается иллюзия, что эти «капитаны мировой индустрии» тщательно копируют опыт инновационной кооперации, существовавший в Советском Союзе в 1950-1980-е гг.:

- проводятся ежегодные съезды международных ассоциаций производителей, определяющие основные тенденции развития отрасли,
- идет активный обмен технологическими решениями по организации производства и управления с посещением заводов,
- организуются многочисленные стажировки инженеров и иных специалистов компаний на фирмах – «непримиримых конкурентах».

Например, на крупнейшем автомобилестроительном заводе Южной Кореи – заводе фирмы «Хендэ» в г. Улсане, проложен специально обозначенный «маршрут для посетителей», проходящий через все основные цеха и производства.

Разумеется, сохраняются определенные технологические секреты, и на каждой фирме есть «зоны, не подлежащие посещению посторонними». Однако часто в этих зонах может скрываться не особо передовая, а особо отсталая технология, скрываемая как от конкурентов, так и от потребителей продукции.

Наибольшую сложность в бенчмаркинге представляет, как ни странно, определение «ключевых процессов». В реальности в производстве и маркетинге ключевыми процессами являются те, которые в максимальной степени воздействуют на воспринимаемое потребителями качество продукции (товаров и услуг) фирмы. В сфере управленческих и обеспечивающих процессов (снабжение и т.д.), опять же, начинать надо с процессов, приводящих к потенциальному нарушению нормального функционирования и возможным потерям качества для потребителя.

После определения, какие процессы заслуживают внимания, предстоит установить референтные точки сравнения. Они могут быть:

- Внутренние
- Конкурентные
- Функциональные
- Общие

Внутренние точки сравнения – аналогичные процессы в других подразделениях (бизнес-единицах фирмы).

Конкурентные точки сравнения – аналогичные процессы в фирмах – непосредственных или потенциальных конкурентах.

Функциональные точки сравнения – аналогичные процессы, происходящие в иных фирмах, не вступающих в прямую конкуренцию, но имеющие некоторые схожие параметры деятельности.

Общие точки сравнения – процессы, характерные для «абсолютных чемпионов» в данной области. Пример оценки одного процесса в сфере массового обслуживания приведен в

**Таблице 3.2**

**Таблица 3.2 Пример типов операционного бенчмаркинга гигиенического состояния пристанционных туалетов станции N Декабрьской железной дороги (пример условный)**

Тип сравнения	Процесс	Примеры
Внутренний	Гигиена станций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соседние станции</li> <li>• Станции одного направления</li> <li>• Станции одной системы дорог</li> </ul>
Конкурентный	Гигиена общественного транспорта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Автобусные станции</li> <li>• Аэропорты</li> <li>• Речные вокзалы</li> </ul>
Функциональный	Гигиена мест общего пользования массового посещения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уличные туалеты</li> <li>• Туалеты сетей быстрого питания</li> <li>• Туалеты учебных заведений, кинотеатров и т.д.</li> </ul>
Общие	Гигиена высших стандартов мест общего пользования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завод детского питания</li> <li>• Приемная Государственной Думы РФ</li> </ul>

Разработка и внедрение программ изменения положения в процессе обычно включает:

- Линейный менеджмент – руководителей отделов и служб, имеющих влияние на процесс
- Проектную группу – группу лиц, разрабатывающих мероприятия по изменению процесса
- «Чемпиона процесса» – члена руководства, ответственного за выбранный процесс.

Достаточно часто фирмы одной и той же отрасли, конкурирующие между собой, отличаются по составу производственных и сбытовых процессов, выполняемых собственными силами. Как результат, они могут значительно отличаться по уровню удельных издержек.

### **Пример 3.4 Зара: конкуренция по процессам в производстве одежды<sup>5</sup>**

Основанная в 1963 году в Испании Амансио Ортега Гаоно, компания Индитекс С.А. превратилась к концу XX века в одного из крупных игроков на рынке одежды. Ее первоначальная мастерская, Конфекционес Гоа, превратилась в 1975 году в первый магазин Зара, расположенный в самом центре Ла Корунья, Испания. В начале 1980-х годов компания распространила сеть своих магазинов на всю Испанию. Она также начала международную экспансию в странах, граничащих с Испанией (в первую очередь Португалию). Эта тенденция продолжалась в середине 1990-х годов, когда магазины открывались во Франции, Великобритании, Мексике, США, Японии, Израиле, Турции, Греции, Кипре, Норвегии и Аргентине.

Деловая философия компании основывалась на таких аспектах как творчество, новаторство, элегантный дизайн, быстрая реакция на тенденции рынка, особое внимание к внутреннему оформлению магазинов, и анти-бюрократические процедуры.

В середине 1980-х годов Индитекс начала развивать различные брэнды и розничные форматы, причем каждый был адаптирован к разным клиентским потребностям и основывался на широкомасштабном анализе сегментов рынка. Например, Массимо Дути был нацелен на молодых бизнесменов, а Бреттос – на модных молодых городских женщин. Успех Индитекс в Испании оказался поразительным: к 1993 году компания захватила 8% рынка.

К 2000 году Индитекс владела 1,080 магазинами, включая более 200 торговых точек за пределами Испании. Продажи Индитекс росли почти на 20% в год, начиная с 1990 года, достигнув 2,615 млн. Евро в 2000 году. Маржа чистой прибыли оценивалась примерно в 10%. В сентябре 1999 года, председатель Совета Директоров Индитекс С.А. Амансио Ортега Гаоно сделал свое первое публичное заявление прессе, проинформировав, что часть акций Индитекс будет в ближайшем будущем выпущена на рынок в рамках первоначального открытого предложения акций.

---

<sup>5</sup> С использованием материалов кейса «Марк Анд Спенсер и Зара: конкуренция по процессам в производстве одежды». INSEAD, Case 602-010-1, 2002 год

Зара, самый известный бренд Индитекс, конкурирует с такими торговыми марками, как Гэп, Эйч энд Эм, Некст и Манго. Зара обеспечивает 70% общего оборота Индитекс в 1999 году.

Основа позиционирования бренда Зара – быстрая смена ассортимента. Продукция Зара была преднамеренно ограничена, как в плане срока нахождения в магазинах, так и по количеству. 70% товарного диапазона меняется каждые две недели. Цель такого подхода – стремление избежать насыщения рынка модными дизайнами. Вместо этого успешные модели слегка обновлялись по цвету, стилю, материалам или аксессуарам.

Жизненно-важным элементом стратегии Зары была вертикально-интегрированная цепь стоимости. Команда по сырью импортирует шелк и лен из центра закупок Индитекс, расположенного в Пекине. Данная команда также резервирует производственные мощности у поставщиков, чтобы обеспечить гибкость.

Команда, состоящая из 55-60 дизайнеров, готовит в начале каждого сезона портфель моделей, служащих в качестве платформы для изделий, которые в конечном итоге будут запущены. Двадцать дизайнеров бродят по улицам и посещают дискотеки, чтобы проникнуться «ощущением» самых последних тенденций моды. Команда дизайнеров использует инструменты автоматизированного дизайна и возможности информационной технологии, чтобы создать «прототипы», которые хранятся в штаб-квартире в Галиции. Позднее в сезоне дизайнеры Зары вносят поправки в модели из портфеля и создают 5-8 новых дизайнов ежедневно. В целом, каждый год рождается около 12,000 новых товаров.

Каждый новый дизайн опробуется в определенном наборе проверочных магазинов. В рамках этих торговых точек измеряется реакция клиентов. Специализированное программное обеспечение, основанное на математических алгоритмах, применяется для отбора будущих «хитов» и товаров, выпуск которых следует прекратить. Только выявленные победители намечаются для массового производства в количестве от 100,000 до 350,000 единиц.

Основные производственные мощности Зары сосредоточены в Галиции, где товары кроются, сшиваются, отглаживаются и упаковываются в течение 3-15 дней, тогда как

продолжительность среднего цикла производства составляет 7-8 дней. В пределах этого индустриального района расположены:

- Центральный склад Зара: один из крупнейших (400,000 кв. м) и самых высоко автоматизированных в мире, где хранятся сырье, материалы и прототипы;
- Мощности Зары по раскрою: 17 полу-специализированных фабрик;
- Внутренняя служба логистики Зары: каждые 2-3 дня небольшие грузовики доставляют элементы одежды в 5000-6000 эксклюзивных швейных кооперативов, а затем забирают обратно сшитые модели;
- Внутренние мощности Зара по стирке, глажению и упаковке.

Другая интегрированная индустриальная зона была создана в 1998 году в Мексике для рынка Северной и Центральной Америки. Она позволила Заре избежать высоких импортных таможенных пошлин, которыми облагались товары, ввозимые из Испании, в рамках соглашения НАФТА.

### Диаграмма 3.1 Цепь стоимости Зара\*

Команда по закупке сырья ⇒ обработка сырья ⇒ дизайнеры ⇒ пробные магазины ⇒ кройка ⇒ внутренняя логистика ⇒ **швейные кооперативы** ⇒ Стирка ⇒ глажение ⇒ складывание ⇒ упаковка ⇒ прикрепление этикеток ⇒ центральный склад ⇒ логистика ⇒ магазины

\* Примечание: серым цветом выделены элементы цепи стоимости, обеспечиваемые внешними источниками

Сбытовая сеть Зары состоит из 311 магазинов. Лишь три магазина функционируют как франшизы, тогда как остальные находятся в полной собственности Индитекс С.А.. Конкретное оформление магазинов тестировалось в специальной торговой точке, расположенной в Галиции. Рекомендации по оформлению витрин направляются менеджерам магазинов из централизованного торгового департамента. Управляющие магазинов получают две поставки в неделю, в которых они находят 1/8 часть новой продукции за месяц. Это означает, что все товары на полках в настоящий момент будут обычно отличаться от тех, что продавались месяц назад. Менеджеры магазинов являются активным элементом цепи стоимости. Они сравнивают свою статистику по продажам с наличием товаров на центральном складе и заказывают партии, зная, что выпуск каждой модели скоро будет прекращен.

Зара в целом работает примерно с 25,000 единиц товаров, причем каждая модель существует только в трех размерах и трех цветах. Продолжительность производственного цикла от окончательной разработки дизайна до продажи по каждому конкретному товару составляет примерно 22-30 дней: один день для окончательной разработки дизайна, 3-8 дней на пошив, один день на отгрузку и 17-20 дней на продажу.

Цепь стоимости Зара обеспечивает быструю реакцию на изменения в моде. Зара может скопировать успешную модель конкурентов и поставить ее на свои полки в течение семи дней, и все – в диапазоне цен от низких до средних. Каждый год запускается от 12 до 16 коллекций: задача Зары состоит не в том, чтобы клиенты покупали много, а в том, чтобы они покупали часто, и всегда находили нечто новое, заходя в магазин.

Цепочка стоимости Зары значительно отличается от цепочки стоимости иных, более «традиционалистских» производителей одежды в Западной Европе. Например, британская фирмы Маркс энд Спенсер (Эм энд Эс) вывела производство одежды за пределы собственной фирмы (см. Диаграмму 3.2).

Диаграмма 3.2 Цепь стоимости Эм энд Эс\*\*

Анализ прошлых коллекций ⇒ понимание тенденций ⇒ определение спецификаций одежды ⇒ планирование производства ⇒ переговоры ⇒ заказ на закупку ⇒ техническая поддержка ⇒ заказ на закупку ⇒ **Поставка тканей ⇒ раскрой и отделка ⇒ шитье ⇒ стирка ⇒ глажение ⇒ складывание ⇒ упаковка** ⇒ инспекция ⇒ ⇒ центральный склад в Великобритании ⇒ инспекция ⇒ распределение ⇒ **перевозка в грузовиках** ⇒ магазины ⇒ размещение ⇒ продажи

\*\*Примечание: серым цветом выделены элементы цепи стоимости, обеспечиваемые внешними фирмами.

В целом, периодическое проведение общего позиционирования всех продуктов (товаров и услуг) и постоянный мониторинг позиции основных продуктов на рынках становятся необходимым фирмам в любом, даже самом благоприятном, экономическом положении.

### **Кейс 3. МакДональдс, Ростик'с и другие – охота на голодных в центре Москвы<sup>6</sup>.**

<sup>6</sup> По материалам «Компания», 7 апреля 1998 г. и 26 марта 2001 г.



На голодных, всегда спешащих и небогатых людей, в Москве развернулась настоящая охота.

Создание вакуума для появления новых типов закусочных на московском рынке помогла... смерть предприятий общественного питания старого типа. В середине 1998 г. в Москве насчитывалось 4919 предприятий общественного питания. Из них в так называемой общедоступной открытой сети работали 2080 кафе и столовых. Всего предприятий быстрого питания по данным отдела массового питания Департамента потребительского рынка столичного правительства работало в городе около 1000. В Москве закрылось немало пельменных и котлетных, а больше других пострадала так называемая сеть закрытых предприятий питания – столовых в школах, ВУЗах и в учреждениях и на предприятиях.

Первым на рынок быстрого питания нового типа вырвался МакДональдс. В 1990 г. в сердце Москвы – на Пушкинской площади – был открыт самый крупный в мире ресторан «Макдональдс» на 700 мест. Основу меню составлял стандартный набор блюд – гамбургеры, чизбургеры, супер-маки и т.п. блюда, построенные по принципу «булка, а в ней – что-то мясное». МакДональдс, войдя на советский рынок еще при М.С.Горбачеве, придерживался принципа «абсолютной политкорректности», первоначально полностью исключив из меню даже слабоалкогольные напитки.

В 1993 г. открылся первый ресторан новой сети – «Ростик'с». Основу меню «Ростика» составила курица. На этой основе возникли специфические комплексные обеды, иногда вызывающие у слабонервных граждан жутковатые ощущения, типа «Обед с хрустящим куриным бедрышком».

В 1995 г. возникла идея ответить на вызов заокеанский рестораторов созданием чисто русского фаст-фуда. Идею создания новой сети, опирающейся на традиционные русские блюда и напитки – пирожки, кулебяки, квасы и водку, поддержало Правительство Москвы.

К началу 1998 г. в Москве работало 20 ресторанов МакДональдс, 29 закусочных «Русское бистро» и 3 ресторана «Ростик». Началась подлинная конкуренция и борьба за «своего клиента». К 2003 г. количество заведений МакДональдса достигло 35, а точек «Ростик»-40.

Позиционирование на рынке происходит весьма оригинально. В обеденное время большинство среднестатистических посетителей хотят, в общем-то, одного и того же – быстро перекусить. Ситуация меняется с наступлением вечера и выходных. Тогда публика в разных сетях закусочных становится совершенно различной, и начинается борьба за своего «специального» клиента.

Около трети, а иногда и половину посетителей «Макдональдсов» во время праздников и уик-эндов составляют дети и их родители. В «Макдональдсе» разработан целый ряд программ для детей в возрасте от трех лет. Клоуны развлекают ребят, детям преподносят именинный торт со свечами. «Ростику» также удалось привлечь достаточно стабильную клиентуру, создав «детскую бесильню» - специальную комнату, где дети могли вдоволь повозиться, дав взрослым возможность спокойно перекусить и выпить пивка.

«Русское бистро» привлекает к вечеру иной круг клиентов. Введение в меню крепкого спиртного привлекает тех, кому негде распить. К сожалению, перспектива оказаться за одним столиком с «хануриками» отпугивает от «Русского бистро» большой круг потенциальных клиентов.

Падение курса рубля в августе 1998 г. изменило расклад в структуре рынка и открыло доступ новым игрокам. После падения курса рубля поход в фаст-фуд превратился для совсем небогатых людей из доступного обеда в недоступное «лакомство». Кроме того, относительные расходы на обустройство одного «посадочного места» также выросли. До кризиса строительство и оборудование одного квадратного метра полезной площади в стандартном отапливаемом помещении площадью не менее 100 кв. метров была не ниже 800 долларов. После кризиса оправдать подобные затраты оказалось очень сложно.

Этим воспользовались новые типы «тоже фаст-фудов» – мобильные киоски, не предлагающие потребителям сидячих мест в тепле и уюте, но предлагающие определенные виды горячей пищи. Если мобильные киоски под маркой «Стэфф» еще специализироваться на колбасках и котлетках, то вновь возникшие сети под красноречивыми марками «Крошка-Картошка», «Пирожки из печи», «Теремок», «Обжора», «Хуанхэ» предлагали «постояльцам», то есть потребителям, согласным есть стоя и не помывши руки, широкий ассортимент самых разнообразных блюд.

В начале 2001 г. подобные «мобильные обжорки» стали выдвигать идею концентрироваться вокруг общей благоустроенной площадки и образовывать так называемые «фуд-корты». Каждое из заведений должно было оставаться вполне самостоятельным, но координировать усилия по уборке близлежащей территории, предоставлении дополнительных санитарных удобств и «посадочных площадок».

Действительно, вокруг выходов из станций метро в 2001-2002 гг. образовались целые «обжорные ряды» в составе самых разнообразных мобильных киосков. Одновременно все большее распространение получали несетевые мобильные киоски с гамбургерами и чебуреками. Особенное распространение получили мобильные киоски с грилем, предлагавшие жареных цыплят и арабскую шаурму. Однако, идея более цивилизованного «фуд-корта» под открытым небом как-то не привилась. Отсутствие минимальных санитарных условий заставило главного санитарного врача Москвы применить решительные меры против продавцов мобильной еды. С 1 апреля 2003 г. должны были закрыться точки, не имевшие доступа к чистой воде и канализации. Тем не менее, коренных изменений в составе «охотников за голодными москвичами» пока не произошло.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Как вы могли бы охарактеризовать границы качества и цены для рынка «фаст-фуд»?
2. Какие основные сегменты посетителей Вы могли бы выделить для сетей «фаст-фуд» в центре Москвы?
3. Какое специфическое наполнение таких параметров качества как «Функциональность», «Надежность», «Уровень сервиса», «Раскрученность», «Престижность» Вы могли бы предложить для оценки услуг заведений «фаст-фуд»?
4. Как бы Вы смогли позиционировать упоминавшиеся в тексте сети быстрого питания на матрице потребителя?

Дополнительная литература:

Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб: Питер, 2001.

Диксон П. Управление маркетингом. М., Бином, 1998.

Траут, Дж. Новое позиционирование. СПб., Питер, 2002.