1 Что такое управление товаром

Введение

В настоящей книге рассматриваются вопросы, связанные с управлением товаром. Сегодня далеко не в каждой компании существует должность “менеджер по товару”. Несмотря на это, практически во всех фирмах есть лица, ответственные за управление товаром или группой тесно взаимосвязанных товаров, — “менеджеры по торговой марке” или “брэнд-менеджеры”, “менеджеры по маркетингу” и т.п. Мы используем название должности *менеджер по товару* применительно к различным видам организационных структур и деятельности, независимо от того, производят ли компании потребительские товары либо товары производственного назначения, оказывают услуги или работают в сфере электронного бизнеса (“дот-комы”).

Что отличает эту книгу от множества других учебных пособий по “управлению маркетингом” или “маркетинговой стратегии”? Мы рассматриваем маркетинговые аспекты управления с позиций менеджера, на котором лежит основная ответственность за определенный товар или товарную группу. В компетенцию менеджера по товару входят две зоны ответственности. Во-первых, работа по планированию товара или группы товаров[1], предполагающая анализ рынка, в том числе потребителей, конкурентов и внешней среды, а также разработку на основе этого анализа маркетинговых целей и стратегий по данному товару. Во-вторых, менеджер по товару должен добиваться того, чтобы в организации, в которой он работает, поддерживали рекомендованные в разработанном им плане маркетинговые программы. В связи с этим необходима координация деятельности менеджера по товару с другими подразделениями и службами фирмы, такими как научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы, производства, финансов, маркетинговых исследований. Также предполагается внутренний маркетинг товара для обеспечения его поддержки со стороны менеджеров высшего звена. На рис. 1.1 представлена структура взаимосвязей менеджера по товару внутри фирмы и за ее пределами.

---

[1] Под термином “товар” в настоящей книге мы подразумеваем все виды товаров, в том числе и услуги. Использование термина “товар” проще, чем “товар или услуги”. Несмотря на существующие различия между материально-вещественными товарами и услугами, изложенные в настоящей книге рекомендации могут применяться к любому товару.

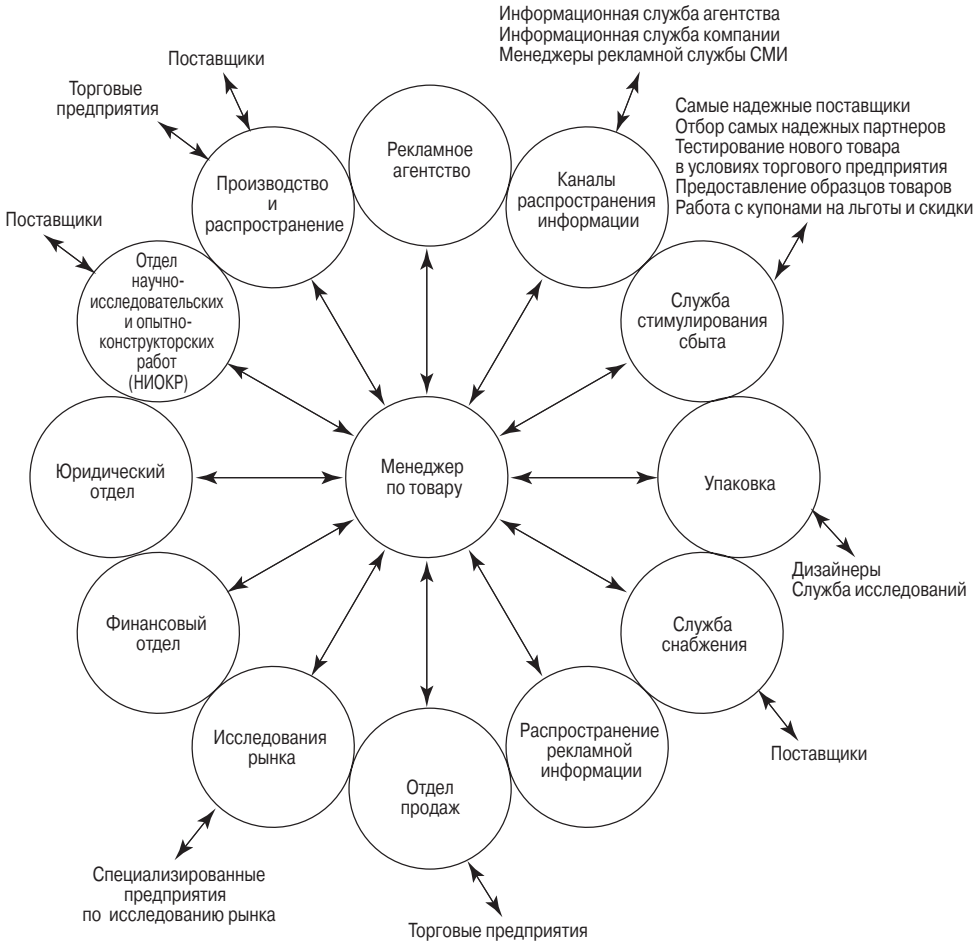

Рис. 1.1. Вероятные направления взаимодействий менеджера по товару

Источник. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control* 8th, ed., Upper Saddle River, New Jersey Prentice-Hall, 1994), p. 724. Печатается с разрешения *Prentice-Hall, Inc.*

Каковы же, в таком случае, различия между деятельностью менеджера по товару и общим управлением маркетингом? Эти различия представлены в табл. 1.1. Одно из основных отличий заключается в том, что менеджеры по маркетингу, отвечающие за работу подразделения или стратегической бизнес-единицы, управляют всей номенклатурой товаров и заняты долгосрочным стратегическим развитием своих бизнес-групп. Поскольку менеджеры по товару, в нашем понимании, несут ответственность за один товар или за группу тесно взаимосвязанных товаров, в их обязанности не входит ежедневное обеспечение успеха бизнеса в целом[2].

[2] Проблема традиционных методов управления товаром рассматривается в этой главе. Тенденция уделять меньше времени отдельному товару или торговой марке и за счет этого больше — категории товаров в целом стала причиной появления в структуре многих компаний по производству фасованной продукции новой должности — менеджера по категории товаров.

Другое важное отличие относится к природе принятия решений. Менеджеры по маркетингу в подразделениях, как правило, принимают стратегические решения о том, какие товары необходимо вывести на рынок или, напротив, изъять с рынка. Они должны руководить таким образом, чтобы достичь оптимального финансового результата всей хозяйственной деятельности своего подразделения. В отличие от них, менеджеры по товару, хотя и занимаются разработкой маркетинговых целей и стратегий для своих товаров, в основном принимают тактические решения, которые не выходят за рамки маркетингового комплекса, а именно: сколько средств направить на рекламу; какие меры необходимо принять в ответ на проводимую конкурентом акцию по стимулированию сбыта с помощью купонов; какие задействовать каналы распространения; и т.п. И наконец, менеджеры по товару и менеджеры по маркетингу работают в разных временны*х* масштабах. Менеджеры по товару отвечают за завоевание и удержание за своим товаром конкретной доли рынка, обеспечение определенного объема товарооборота или намеченного уровня прибыли в краткосрочном периоде. Менеджеры по маркетингу также могут заниматься решением краткосрочных задач, однако больше внимания они обычно уделяют долгосрочному развитию бизнеса.

Таблица 1.1. Сравнение управления товаром и общего управления маркетингом

	Управление товаром	***Общее управление маркетингом***
Компетенция	Узкая: один товар или группа товаров	Широкая: весь ассортимент выпускаемых товаров
Тип принимаемых решений	Преимущественно тактические	Преимущественно стратегические
Планирование мероприятий	Краткосрочное (зачастую на один год и меньше)	Долгосрочное

В настоящей книге подробно рассматриваются задачи менеджера по товару с точки зрения маркетингового планирования, разработки стратегии продвижения товара на рынок и воплощения этой стратегии с помощью разнообразных маркетинговых инструментов. Предполагаемый круг читателей включает тех, кто занимается управлением отдельными товарами и услугами или хочет узнать, как это делается. Книга не предназначена для менеджеров высшего звена, в обязанности которых входит управление группами товаров. Для менеджеров по маркетингу более высокого уровня рекомендуем такие пособия, как (Aaker, 1998), (Cravens, 1997), (Day, 1990). В книге также подробно рассматриваются существующие на рынке товары, при этом отдельная глава (глава 9) посвящена управлению новыми товарами.

Организация службы маркетинга

Несмотря на то, что выше мы уже кратко описали задачи “типичного” менеджера по товару, на практике эти задачи в разных организациях могут существенно отличаться. В значительной степени задачи менеджера по товару зависят от того, каким образом ор-

ганизована служба маркетинга в компании[3]. Наиболее распространены следующих три способа организации маркетинговой службы:

- товарная организационная структура;
- рыночная организационная структура;
- функциональная организационная структура.

Товарная организационная структура

Данный способ организации маркетинговой службы в общем виде представлен на рис. 1.2. Эта классическая структура управления "маркой" была разработана в 1930-х годах компанией *Procter & Gamble*. Чаще всего она встречается в производстве фасованной продукции, однако используется также и в других сферах деятельности. Ее широко применяют в тех случаях, когда различные товары распространяются через одни и те же каналы.

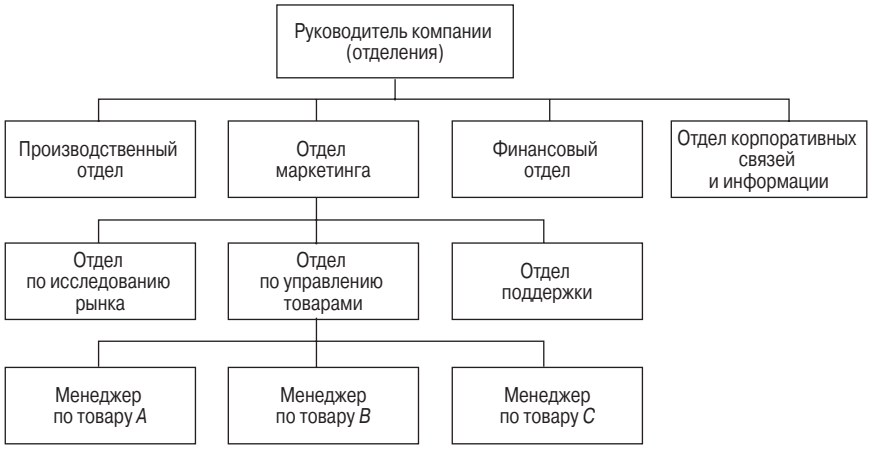

Рис. 1.2. Товарная организационная структура

При такой организационной структуре менеджер по товару выступает в качестве "мини-управляющего компанией", беря на себя ответственность за общий успех торговой марки. Со временем в этой системе управления товаром сформировалась четкая иерархия управления, причем ключевые роли закрепились за младшими и старшими помощниками менеджеров по товару. Нередко эти должности становятся стартовыми для тех, кто стремится сделать карьеру в данной сфере.

Рассмотрим типичные задачи перечисленных членов иерархии управления. Как правило, в обязанности младшего помощника менеджера по товару входят прогнозирование рыночной конъюнктуры и занимаемой товаром доли рынка, составление бюджета, координация дейст-

[3] Обратите внимание на то, что мы возражаем против использования термина "маркетинговая функция в организации". Рассмотрение маркетинга как одной из функций конкретной фирмы предполагает, что маркетинговые задачи выполняют исключительно сотрудники подразделения по маркетингу. Но ничто не может быть дальше от истины, чем это утверждение. Как неизменно обнаруживают в сервисных и любых других фирмах в современном деловом мире, с его возрастающей ориентацией на обслуживание потребителя, маркетинг зачастую рассматривается как задача каждого работника. Подробнее этот вопрос будет рассмотрен в главе 14.

вий с производственными подразделениями, продвижение товаров и решение всего спектра вопросов, связанных с упаковкой. В целом обязанности младшего помощника менеджера предполагают ознакомление с категорией товаров, в которой конкурирует данная торговая марка. У старших помощников менеджера больше свободы в разработке рекомендаций по совершенствованию товара, а иногда на них даже возложено управление отдельным видом товара в рамках данной торговой марки. Менеджер по товару несет полную ответственность за торговую марку в целом. На рис. 1.3 на примере подразделения десертов корпорации *General Foods* представлена "классическая" товарная структура (приблизительно 1984 г.)[4].

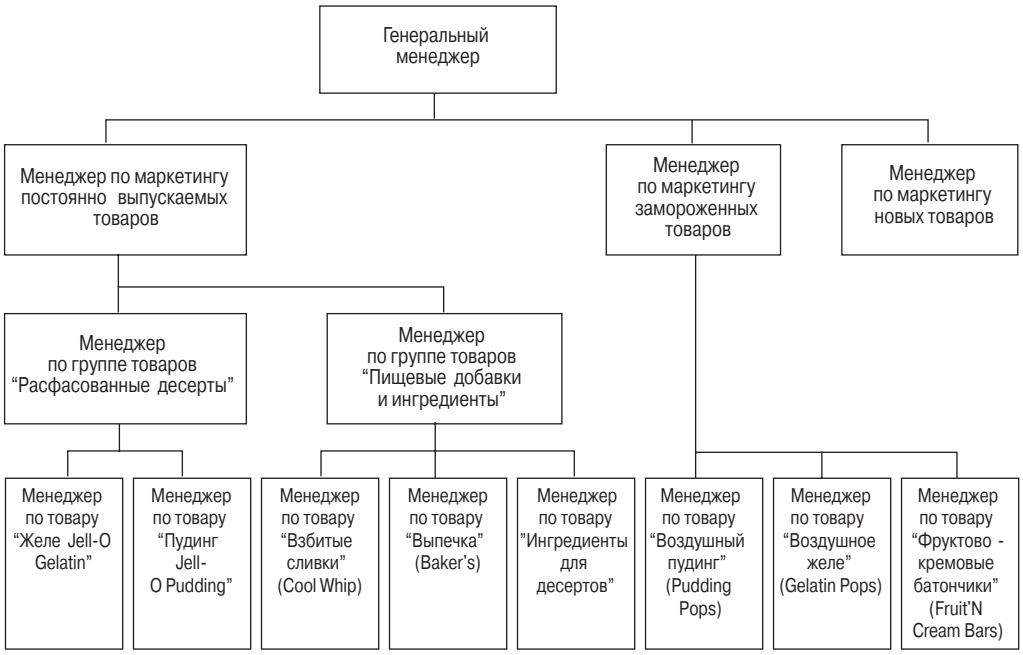

Рис. 1.3. Организационная структура подразделения десертов компании General Foods Corporation *(приблизительно 1984 г.)*

Как уже отмечалось, такая организационная структура службы маркетинга характерна не только для компаний, реализующих фасованную продукцию. На рис. 1.4 приведена структура маркетинговой службы компании по разработке программного обеспечения *Adobe Systems Inc.* В группу по маркетингу товаров входят менеджеры по отдельным программным продуктам, обязанности которых заключаются в адаптации маркетинговых стратегий и программ к определенным программным продуктам, таким как Acrobat, Photoshop и Pagemaker. При такой организации подразделение общего маркетинга осуществляет в основном тактическую деятельность, т.е. обеспечивает поддержку менеджерам по товару в виде разработки мероприятий по продвижению товара, проведению торговых выставок, семинаров и т.д. Обратите также внимание на то, что служба сбыта отвечает за все ориентированные на каналы распространения программы по продвижению товаров.

[4] Как известно, после 1984 года компания *General Foods* объединилась с компанией *Kraft* и стала частью *Philip Morris, Inc.*

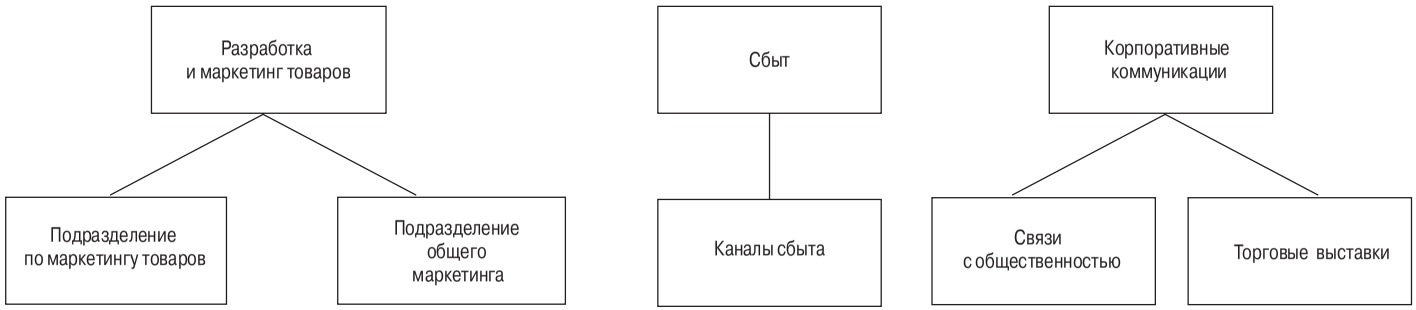

Рис. 1.4. Организация службы маркетинга компании Adobe Systems

У товарной организационной структуры есть ряд преимуществ. Так, четко определено лицо, несущее ответственность за товар, — менеджер по товару, поскольку именно он, а не кто-либо иной, отвечает за успех конкретного товара. Ясно также, к кому можно обратиться за информацией о данном товаре. Профессиональная подготовка и опыт менеджеров по товару бесценны; у них вырабатывается способность взаимодействовать с другими функциональными подразделениями организации, а также умение убеждать и вести переговоры, необходимые для "пропаганды" товара. Фактически компании, имеющие товарные маркетинговые структуры, часто становятся стартовой площадкой для профессионального роста будущих руководителей высшего звена других компаний, ценящих приобретенный такими сотрудниками опыт.

Однако у такой организационной структуры есть и свои недостатки. Узкая специализация на одном товаре может привести к неспособности посмотреть на ситуацию со стороны и глубже задуматься о реальных и потенциальных потребностях клиентов. К тому же такая система управления может быть чрезмерно централизованной, поэтому менеджер по товару в некоторой степени находится не в "гуще событий". Одно из изменений в маркетинговых структурах, которое мы рассмотрим позже, заключается в попытке избавиться от чрезмерной специализации и децентрализовать управление товаром, в особенности при существенных различиях в региональных "вкусах" на какой-либо товар. Помимо того, время от времени поступают жалобы на близорукость менеджеров по товару в их попытках достичь намеченных квартальных или даже более краткосрочных показателей уровня сбыта и доли на рынке. Результатом такого подхода стало более частое применение по отношению к фасованным потребительским товарам краткосрочных маркетинговых инструментов, таких как стимулирование сбыта. В конечном счете, серьезной проблемой при товарной организационной структуре, в особенности применительно к товарам производственного назначения, стала возможность выхода на одного и того же потребителя нескольких продавцов, представляющих различные товары одной и той же компании. Такая ситуация чаще всего возникает в том случае, когда служба сбыта организована по товарному принципу, хотя нельзя сказать, что эта проблема характерна для всех видов организаций управления товаром.

Эти и другие проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры по товару, обусловили возникновение прогнозов об "отмирании" товарных организационных структур и массовом отказе от должности "менеджер по товару" (см., например, Berthon, Hulbert, Pitt, 1999; Carlson, 1994; Low, Fullerton, 1994). К факторам, обусловливающим "исчезновение" менеджеров по товару, относятся: существование менеджеров высшего уровня, делающих ставку на краткосрочные результаты и таким образом препятствующих нововведениям; значительное увеличение объема маркетинговых данных, ведущее к информационной перегрузке; сокращение численности работников; повышение ответственности и рабочих нагрузок при сужении рамок автономии.

В то же время система управления товаром продолжает успешно функционировать во многих компаниях — производителях потребительских товаров и товаров производственного назначения. По результатам одного исследования (Gorchels, 1995), больницы, имеющие товарные структуры управления, в отличие от больниц, не имеющих аналогичных структур, работали с более высокими показателями практически по всем направлениям, включая количество пациентов на единицу площади, валовой доход от койкоместа, среднюю рентабельность, а также доходность активов. Более того, существует немало компаний, которые и сегодня внедряют у себя именно такую организационную структуру. Так, некоторые основные производители автомобилей приняли решение де-

лать ставку на отдельные торговые марки и товары (именно это характерно для рассматриваемой системы управления товарами). Наиболее известен пример преобразований компании *General Motors*, проведенных в середине 1990-х годов. Как показано на рис. 1.5, в составе маркетинговой структуры *GM* (левая часть схемы) есть генеральные менеджеры маркетинговых подразделений (например, по Cadillac), а также в рамках этих подразделений — группы по торговым маркам (например, по DeVille). Задача последних — следить за определенной моделью автомобиля и пытаться обеспечить ей особое положение среди множества других, выпускаемых *GM*. Компании *Mitsubishi* и *Ford* сформировали аналогичные структуры. Вместе с тем никаких свидетельств успеха или неудачи этих реорганизаций пока нет (Halliday, 1998; Naughton, 1999).

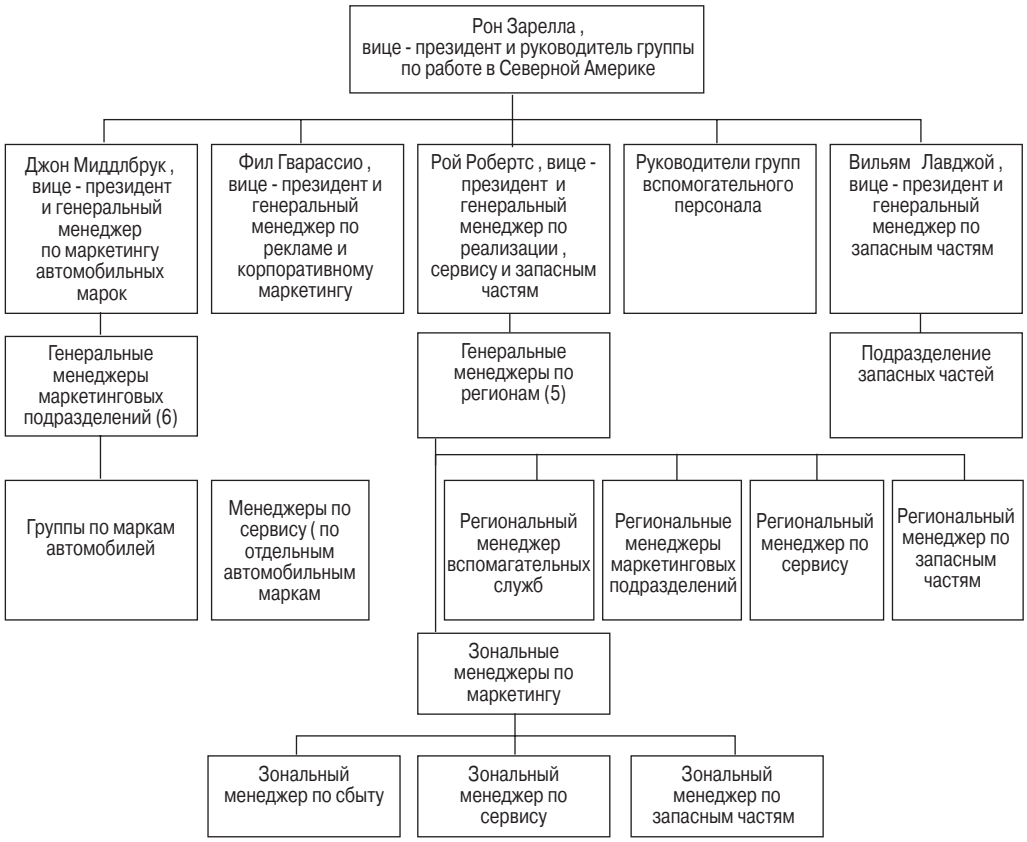

Рис. 1.5. Новая организационная структура компании GM
Источник. Перепечатано из *Advertising Age*, August 10, 1998. С разрешения *Crain Communications, Inc.*

Рыночная организационная структура

Рыночная организационная структура представлена на рис. 1.6. Она определяет маркетинговые полномочия по сегментам рынка, которые, в свою очередь, могут выделяться по отраслевому признаку, по каналам, регионам страны или мира, а также по группам потребителей. Рыночная организационная структура, безусловно, полезна при существенных различиях

в "поведении" потребителей, представляющих разные сегменты рынка, что требует для привлечения покупателей различных маркетинговых стратегий и тактики. Например, банки зачастую разграничивают свою работу с корпоративными клиентами (юридическими лицами) и физическими лицами, а сферу деятельности по обслуживанию первых нередко делят на несколько сегментов в зависимости от размера клиентов.

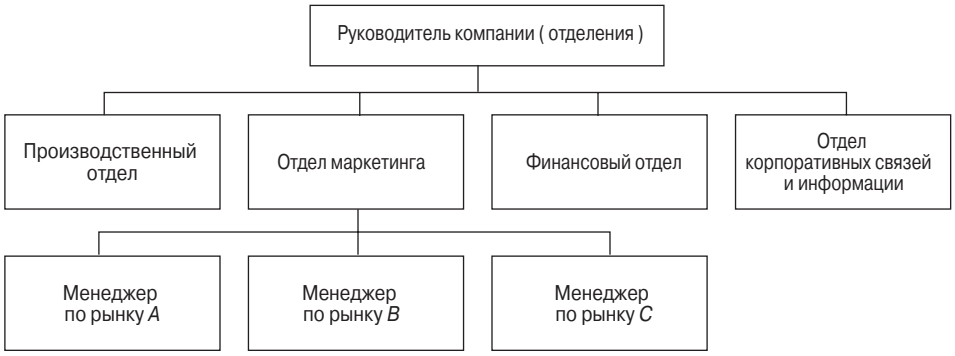

Рис. 1.6. Рыночная организационная структура

На рис. 1.7 представлена организационная структура службы маркетинга одной из региональных компаний-операторов *Bell Telephone* (часто именуемых *RBOC*). Она предполагает разделение полномочий по маркетингу на три большие группы: работа с конечными потребителями, отраслевой маркетинг и межотраслевая деятельность (сотрудничество с другими сетями связи, например, такими как *US Sprint*). В пределах каждого из трех сегментов рынка существуют различные направления деятельности, в том числе и управление товаром. Например, в секторе обслуживания конечных потребителей работают менеджеры по отдельным услугам (например, по режиму ожидания вызова или по специальным разделам телефонного справочника); в группе отраслевого маркетинга — менеджеры по товарам, занимающиеся таксофонами, централизованным офисным телефонным обслуживанием, планированием локальных сетей и многими другими видами услуг. Вместе с тем при таком виде структуры на менеджерах не лежит полная ответственность за предоставление вверенных им услуг. Таким образом, менеджеры по товару в данном случае выступают преимущественно в роли координаторов, осуществляющих разработанные сотрудниками этих трех подразделений маркетинговые программы.

Очевидное существенное преимущество рыночной организационной структуры состоит в том, что в фокусе ее внимания находится потребитель. Концентрация на запросах потребителя облегчает изучение изменений его потребностей и позволяет, при необходимости, оперативно модифицировать или снимать с реализации часть товаров, которые в настоящее время предлагаются на рынке. Такой подход особенно ценен в случае, когда компания предлагает на рынке систему взаимосвязанных товаров или когда потребитель приобретает широкий ассортимент различных товаров одной компании. По сравнению с рыночной структурой рассмотренная нами товарная организация маркетинга предполагает у менеджеров по товару недостаточную мотивацию, чтобы тратить свое рабочее время и усилия на продажу системы товаров, поскольку отдельный товар, который входит в систему и за который отвечает данный менеджер, может принести незначительный доход. В то же время рыночная организационная структура облегчает создание условий для совместных мероприятий, проводимых ме-

неджерами по отдельным товарам, что снижает индивидуальные трудозатраты и экономит денежные средства. У таких менеджеров зачастую более глубокие знания об ассортиментных группах товаров своей компании, чем у менеджеров, работающих в компании с товарной организационной структурой.

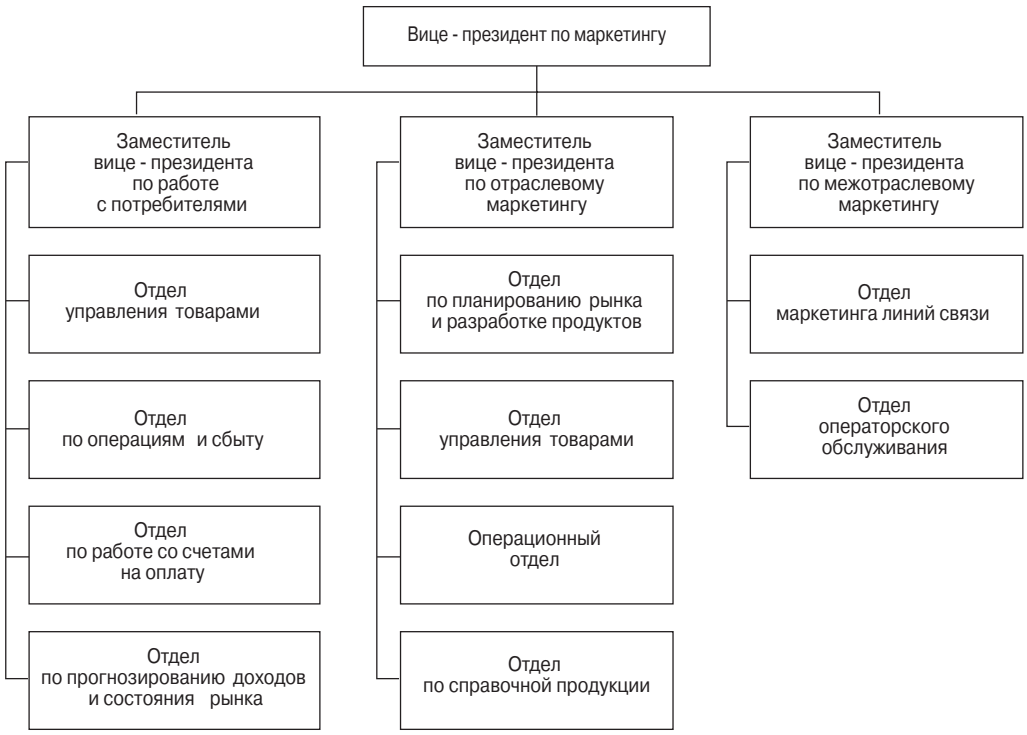

Рис. 1.7. Организационная структура службы маркетинга региональной компании-оператора Bell

Недостатком рыночной организационной структуры остается потенциальный конфликт с низовой структурой управления товаром. Помимо того, традиционные менеджеры по товару утрачивают определенную часть знаний и опыта (например, ценные навыки "мини-управляющего компанией"). При этом большинство навыков, необходимых для квалифицированных менеджеров по товару, в равной степени важны и для рыночного управления.

Компания *Levi Strauss* в 1998 году реорганизовала свою маркетинговую структуру так, чтобы ориентироваться на сегменты потребительского рынка (прежняя структура была построена по функциональному признаку). В рамках проведенной реорганизации в компании были созданы группа менеджеров по маркетингу, ответственных за потребителей в возрасте 15–24 лет (все товары марки Levi), и группа, ориентированная на потребителей старшего возраста — 24–35 лет (товары марки Dockers и Slates) (Cuneo, 1998).

Функциональная организационная структура

В отличие от товарной и рыночной организационных структур, функциональные структуры построены с учетом осуществляемых ими маркетинговых функций, таких как реклама, продажи, исследования и т.д. В общем виде такая структура представлена на

рис. 1.8. Ее отдельные аспекты характерны для большинства организационных структур службы маркетинга, например, разделение функций сбыта и маркетинговых исследований. Вместе с тем в функциональных структурах нет конкретного лица, ответственного за повседневный успех на рынке отдельного товара. Маркетинговые стратегии разрабатываются и реализуются как совместная хорошо скоординированная деятельность.

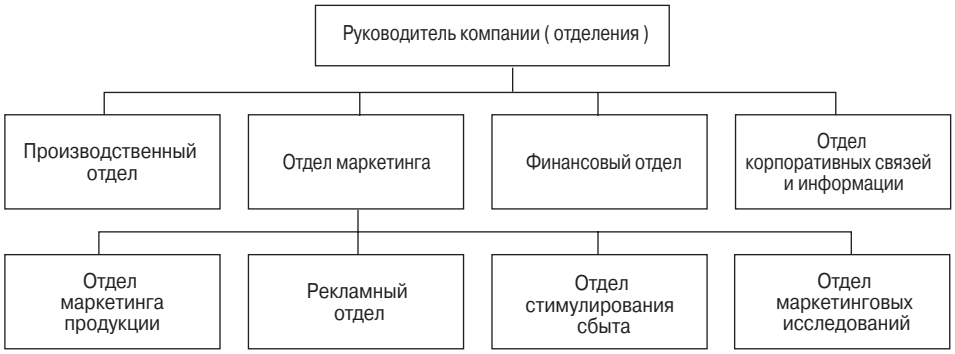

Рис. 1.8. Функциональная организационная структура

На рис. 1.9 приведена организационная структура службы маркетинга компании — производителя игрушек, которая представляет на рынке три различных товара. В подчинении вице-президента по маркетингу находятся подразделения по маркетинговой поддержке, рекламе и связям с общественностью, по публикациям (выпускает журнал, предназначенный для пользователей игрушек) и мерчендайзингу (стимулированию сбыта непосредственно в торговом зале), который работает с розничными торговыми предприятиями и проводит показы товаров в магазинах. В этой компании стратегические решения принимаются ее управляющим и вице-президентами. Стратегии обсуждаются в функциональных подразделениях; там же координируются их действия. Такая организационная структура успешно работает в том случае, если компания производит ограниченный ассортимент товаров, фактически, не больше двух. При расширении выпускаемой номенклатуры возникает необходимость в более тесной координации действий, а это становится источником потенциальных конфликтов, ведет к возникновению информационной перегрузки и ставит под сомнение способность компании удерживать достигнутые позиции на рынке.

Это положение обнажает один из основных недостатков функциональной организационной структуры. Возникает вопрос: кто же несет ответственность за конкретный товар? В компании обязательно должно быть лицо, ежедневно контролирующее успех на рынке каждого из производимых ею товаров или услуг. Становится очевидным, что конфликты между маркетинговыми стратегиями отдельных товаров можно разрешить только на продолжительных совещаниях. Следует отметить, что при функциональной организационной структуре службы маркетинга процесс обучения управленческого состава также сосредоточен, скорее, на функциональности, чем на общих принципах управления предприятием.

Тем не менее такой вид организационной структуры имеет ряд преимуществ. Она проста в административном плане, а работа групп протекает параллельно с обычной маркетинговой деятельностью. Функциональная ориентированность обучения управленческого состава отличается высоким качеством. Например, прошедший функциональное обучение

сотрудник, отвечающий исключительно за разработку мероприятий по стимулированию сбыта, сможет привнести в свою сферу деятельности навыки и знания более высокого уровня. Кроме того, вполне реально возложить большую часть обязанностей по планированию деятельности компании именно на вице-президента по маркетингу, поскольку благодаря функциональной структуре его службы у него более широкое видение бизнеса.

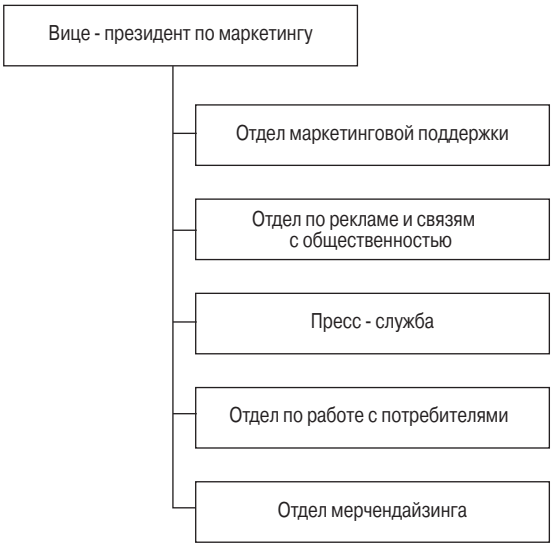

Рис. 1.9. Организация маркетинговой службы компании — производителя игрушек

Роль службы сбыта

Предыдущие рассуждения касались организационной структуры управления маркетингом в пределах компании. Хотя сбыт считается элементом маркетингового комплекса, большинство компаний имеют отдельные подразделения по сбыту со своей собственной организационной структурой, которые координируют свои действия с маркетинговыми подразделениями (см., например, структуру маркетингового подразделения компании *Adobe* на рис. 1.4).

Существуют три вида организационных структур службы сбыта. Первый вид организован на основе товарного ассортимента. При такой структуре, называемой "товар–товар", сбыт конкретного товара или товарной группы проходит на всех рынках. Она часто существует на предприятиях, имеющих товарную организационную структуру маркетинга. Вторая разновидность службы сбыта, называемая "товар–рынок", имеет товарную структуру маркетинга, но каждый продавец продает все товары на своем отдельном рынке. Наконец, структура, называемая "рынок–рынок", имеет рыночную организацию маркетинга и службу сбыта, которая реализует всю номенклатуру товаров на отдельном рынке.

У каждой из трех структур есть свои преимущества и недостатки, однако весьма различаются характеристики структур "товар–товар" и "рынок–рынок". Чаще всего со структурой "товар–товар" связывают следующие преимущества: простота управления, прозрачные связи с производственным и операционным подразделениями, действенный

контроль за уровнем расходов на товар. Как и в системе товарного маркетинга, недостатками структуры "товар–товар" считаются заниженное внимание к потребностям клиента и дублирование усилий. В то же время, хотя при использовании структуры "рынок–рынок" удовлетворение потребностей клиента за счет уже существующих и новых товаров, возможно, будет более полным, границы ответственности за отдельные товары оказываются расплывчатыми.

Значение маркетинговых структур с точки зрения глобального маркетинга

Глобальный маркетинг — это попытка реализовать товар с использованием единой для всего мира стратегии с незначительными тактическими вариациями в упаковке, рекламе и т.п. для отдельных регионов. Некоторые компании (прежде всего это касается производителей товаров широкого потребления) добились значительных успехов в глобальном маркетинге. Это, например, *Coca-Cola, McDonald's, British Airways, Nike, Unilever, Procter & Gamble* и *Tambrands.*

К сожалению, между глобальным маркетингом и организационной структурой компании часто возникает противоречие. Большинство компаний не становятся глобальными внезапно. Обычно они расширяют сферу своих международных интересов постепенно, начиная с экспорта товаров за пределы внутреннего рынка в несколько стран и зачастую используя для распространения местные агентские фирмы. Такие агентские фирмы нередко со временем развиваются в довольно сильные местные организации, которые оказывают существенное влияние на принятие решений в ценообразовании, упаковке и даже о фирменных наименованиях продукции. Таким образом, эта типичная международная структура маркетинга ограничивает возможности операций на глобальном рынке или даже продажу одного товара с использованием похожих стратегий в различных регионах мира. Мощные централизованные системы управления товаром, которые могли бы организовать продажу товара на глобальном рынке, встречаются довольно редко.

Эту проблему можно проиллюстрировать на ситуации, с которой в середине 1980-х годов столкнулась компания *Henkel*, крупнейший немецкий производитель товаров для дома, клеев, химических препаратов и косметики. Штаб-квартира *Henkel* размещена в Дюссельдорфе, а филиалы по всей Европе. Филиалы традиционно работали как коммерческие региональные центры и пользовались значительной местной автономией; они даже продавали продукцию в разных странах под разными торговыми марками. Постепенно работающие в головной компании менеджеры по маркетингу пришли к идее глобального маркетинга. Однако региональные менеджеры выступали против этой концепции, так как считали, что стандартизированная стратегия маркетинга, разработанная в Дюссельдорфе, не будет отвечать специфике их стран. Данный пример ясно показывает трудность совмещения в отдельном регионе трех составляющих: централизованной структуры управления товаром, института менеджеров по странам, наделенных широкими полномочиями, и стандартизированной стратегии маркетинга.

Очевидно, что традиционная роль менеджера по стране изменяется в условиях развития глобальной конкуренции, появления глобальных клиентов, углубления международной интеграции, формирования региональных торговых блоков и стратегических союзов. Роль менеджера по стране как "короля" или "королевы" в своем регионе перехо-

дит к многонациональным компаниям, в которых существуют должности менеджеров по продажам, подотчетных либо региональным менеджерам, либо менеджерам по товару в центральном офисе компании. Однако определенное местное управление будет необходимо всегда, поскольку оно позволяет компании не терять связь с местными потребителями и правительственными структурами (для получения более подробной информации по этой теме см. работы Aaker, Joachimstaler, 1999; Joachimstaler, 1994; Quelch, 1992).

Управление товаром: факты и вымыслы

Выше мы останавливались на общих особенностях работы менеджера по товару применительно к специфике различных типов организационных структур. Но, как известно, не существует правил без исключений. Даже внутри организации работа менеджера по товару может существенно варьироваться в зависимости от отрасли и типа товара.

Опрос 38 менеджеров по товару в различных фирмах проливает некоторый свет на должностные обязанности этих сотрудников. В табл. 1.2 приведено распределение респондентов, принявших участие в исследовании, по группам в зависимости от сферы деятельности компании и масштабов ее производства (Bisgeier, Phan, Morrision, 2000). Чтобы понять особенности полученных от респондентов ответов в приложении к этой главе приведено краткое изложение четырех интервью. Хотя данный опрос не отличался широтой охвата и его результаты нельзя считать репрезентативными в полной мере, они, тем не менее, позволяют сделать некоторые общие выводы.

Таблица 1.2. Структура группы респондентов (менеджеров по товару), принимавших участие в исследовании

Тип товара	*Малые объемы (меньше 500 млн. долл.)*	*Большие объемы (больше 500 млн. долл.)*
Потребительские товары		
Товары	4	12
Услуги	5	3
Товары производственного назначения		
Товары	4	5
Услуги	3	2

Профессиональная подготовка

По результатам опроса была выявлена единственная общая черта для всех менеджеров по товарам: оказалось, что не существует какой-то единой базовой подготовки, способной обеспечить профессиональный успех. Даже в пределах одной отрасли промышленности отмечаются значительные различия в уровнях образования и опыта менеджеров по товарам. Повторяющимися стали следующие факторы: во-первых, менеджеры по товару проявили себя хорошими управленцами еще до того, как вступили в свою нынешнюю должность, и, во-вторых, все они имели, по крайней мере, степень бакалавра. Степень магистра делового администрирования встречалась часто, однако не являлась обязательным требованием при трудоустройстве.

В высокотехнологичных компаниях многие менеджеры имели степень, которая присваивается по окончании базового курса обучения (бакалавр), и определенный инженерный опыт. В таких компаниях при подборе персонала акцент в равной степени делается на понимании технологических возможностей товара и умении эффективно представить его на рынке. Это особенно важно при координации действий с техническими службами для модернизации товаров на основе отзывов потребителей. Таким образом, в данном случае менеджер по товару должен быть компетентен в сфере маркетинга и досконально знать особенности товара. Дополнительная техническая подготовка существенно повышает доверие к менеджеру по товару, если он работает в высокотехнологичной компании, персонал которой состоит, главным образом, из инженеров.

Важнейшие навыки

Способность к коллективной работе. Первый навык, который присущ большинству опрошенных менеджеров, — способность работать в трудовом коллективе, состоящем из представителей всех подразделений компании, а также управлять им. Поскольку менеджер по товару должен свести воедино поступающую от разных отделов информацию, его роль заключается в координации, организации и оптимизации деятельности работников многих групп как внутри компании, так и за ее пределами. Например, в *Clorox* менеджеру по торговой марке при расширении ассортимента продукции необходимо взаимодействовать с сотрудниками отдела новых товаров. В то же время менеджер должен координировать расширение ассортимента с поставщиками и торговыми компаниями, чтобы обеспечить поступление нового товара в нужное место в нужном количестве и в нужное время. В другом примере фирма *Lucent Technologies* для развития и продвижения на рынках новых товаров использует рабочие коллективы, в которые входят сотрудники, обеспечивающие обратную связь с потребителями, экономическую жизнеспособность и решение технических вопросов.

Менеджер по товару при управлении не только торговой маркой, но и коллективом равных ему или начинающих менеджеров должен поддерживать гармоничные отношения между всеми этими людьми. Когда менеджер, наряду с ответственностью за товар, также несет ответственность и за профессиональное развитие младшего персонала, он должен следить за тем, чтобы эти сотрудники находились “на своем месте”, чувствовали себя востребованными и активно участвовали в общей деятельности. В случае с компанией *Clorox* это означает, что менеджер по торговой марке должен оказывать своим младшим и старшим помощникам содействие в развитии их потенциала, чтобы они чувствовали ответственность и удовлетворение от работы.

Навыки общения. Большая часть деятельности любого менеджера по товару состоит в информировании об успехах и проблемах товара или торговой марки руководителей высшего звена и компании в целом. Кроме того, в его обязанности могут входить реклама преимуществ товара и выпуск информационных материалов. Поэтому менеджер обязательно должен уметь свободно выражать свои мысли в письменной и устной форме, поскольку он выступает, образно говоря, “послом” своего товара.

Аналитические способности. В некоторых компаниях, особенно в тех, где маркетинг рассматривается как источник стратегической информации, в должностные обязанности менеджера по товару входят проведение количественного анализа, причем в больших объемах, интерпретация и общая обработка информации. Например, в компании *Clorox* менеджер по торговой марке должен готовить для руководства данные по прибыльности или убыточности

каждого товара из товарной группы. Кроме того, менеджер участвует в процессах ценообразования и составления маркетингового комплекса и бюджета, которые должны обеспечить прибыльность инвестиций. В рекламной Internet-фирме *DoubleClick* также делается сильный акцент на аналитических способностях, хотя и другим способом — менеджеры по товару участвуют в совещаниях, на которых для обсуждения новых товаров применяется метод "мозговой атаки". Если товар признается "жизнеспособным", то менеджер, прежде чем представлять его вышестоящему руководству на утверждение, должен составить полный бизнес-план и анализ 4Ps (товар, цена, продвижение, место). Наряду с этим выполняются более традиционный ценовой анализ для каждого существующего товара и моделирование для определения коммерческих целей.

Маркетинговый план

Важность, наименование, роль, авторы и даже само существование маркетинговых планов в компаниях варьируются в широком диапазоне. Удивительно, но размер не всегда служит индикатором важности; в то время как одни крупные авторитетные компании "живут и дышат" маркетинговым планом, другие, например компании по разработке программного обеспечения, придают такому плану небольшое значение или вовсе никакого. Более того, хотя можно было ожидать, что мелкие компании не станут выделять достаточно ресурсов на разработку плана, некоторые из них посвящают этому вопросу много времени.

Планы могут называться как угодно — например, документы по маркетинговым требованиям (ДМТ) или документ по мерчендайзингу (для розничных торговых организаций, к примеру, *The Gap*). Однако, как правило, они содержат описание товара и его особенности, целевые рынки, календарный график и ресурсы, необходимые для разработки маркетинговой стратегии для товара или услуги. Чаще всего менеджеры по товару составляют маркетинговые планы на основе информации, полученной от других функциональных подразделений предприятия, таких как финансовое, операционное и маркетинговых связей. Реже для составления плана компании привлекают сторонних консультантов.

Различия, обусловленные размерами компании и отраслью промышленности

В зависимости от размеров компании и отрасли промышленности наблюдается множество различий в функции управления товаром. В частности, они заключаются в следующем.

- В высокотехнологичных компаниях разработка нового товара обычно представляет существенную часть в деятельности менеджера по товару. Действительно, иногда в организационной структуре предприятия недостаточно четко определено, к какому подразделению — маркетинга или новых товаров — относится должность менеджера по товару.
- Чем меньше компания, тем больше обязанностей, связанных с практической деятельностью, возложено на менеджера по товару, в то время как некоторые общепринятые обязанности по управлению товаром (ценообразование и разработка маркетинговой стратегии) берет на себя вышестоящее руководство.

- Из-за особенностей высокотехнологичных товаров и их потребителей, в большинстве своем активных пользователей Internet, эта глобальная компьютерная сеть служит в таких компаниях более ценным средством для прямой и обратной связи с клиентами, чем в компаниях, работающих с традиционными потребительскими товарами. Нередко она становится основой для воплощения новых идей в производство этих товаров. Использование Internet также приводит к значительному увеличению темпа работы.
- Компании, выпускающие традиционные товары широкого потребления, благодаря развитости своих отраслей могут позволить себе роскошь стандартизированного вторичного исследования, в то время как процедура рыночного исследования для высокотехнологичных компаний еще не имеет окончательно сформированных принципов, поэтому такие исследования неизменно оказываются менее полными и менее формальными.
- Оценки выполнения работы в компаниях, выпускающих товары широкого потребления, включают в себя критерии, учитывающие прибыль и убытки, в то время как высокотехнологичные компании больше сосредоточены на своевременном и успешном завершении новых проектов и выводе на рынок новых товаров.

Изменения, влияющие на управление товаром

Часто говорят, что в нашем мире постоянны только перемены. Менеджеры по товару в процессе приспособления к изменениям в маркетинговой среде сталкиваются со многими проблемами. Вот некоторые из ключевых изменений.

1. *Web*. Очевидно, что с момента создания в середине 1990-х годов World Wide Web (WWW, всемирная компьютерная сеть) характер маркетинга кардинально изменился. Web — новый канал распространения, новая среда для связи и общения. Глобальная сеть влияет на создание торговой марки и на многие другие аспекты работы менеджера по товару. Это справедливо для товаров и услуг широкого потребления и в еще большей степени — для товаров производственного назначения. Один из ключевых факторов воздействия Web на современный бизнес (а именно — на изменение формата маркетингового плана) описан в главе 2. Теперь все подобные планы должны иметь раздел, посвященный тому, как менеджер по товару намерен использовать Web для реализации своих планов.
2. *Обработка информации*. Как отмечали опрошенные во время написания этой книги менеджеры по товару, сегодня эффективный маркетинг требует тонкого и сложного управления информацией. Для компаний, выпускающих фасованные товары широкого потребления, это означает получение благодаря расширяющемуся применению в супермаркетах электронных считывающих устройств все более полной и своевременной информации о рыночных долях, уровнях продаж и распространения. В настоящее время почти все товары, реализуемые через розничную торговую сеть, ввиду широкого использования информационных технологий все эффективнее отслеживаются и розничным продавцом, и изготовителем. Использование пе-

реносных компьютеров и факсимильных аппаратов означает более быструю передачу информации о конкурентах и коммерческих сообщений с мест. Маркетинг на основе баз данных, т.е. запуск маркетинговых программ на основе компьютерных списков клиентов, становится ключевым подходом для привлечения и удержания потребителей. Web-страницы имеют специальное программное обеспечение для сбора статистических данных о посещениях. Затем полученная информация используется для более эффективного размещения рекламных сообщений и формирования уникальных предложений посетителям Internet-страницы.

3. *Повышение рейтинга торговых марок.* 1980-е годы были эрой стимулирования сбыта и ценовых скидок. Но даже если эти мероприятия и приводят к увеличению объема реализации товара в краткосрочном периоде, то в долгосрочной перспективе они оказывают отрицательное влияние на отношение потребителей к торговой марке. Торговая марка, которую потребители некогда воспринимали как гарантию высокого качества, теперь ассоциируется у них с низкой ценой и скидками. Главной тенденцией 1990-х годов стало понимание того, что в число самых весомых активов компании входят совокупность ее торговых марок, сложившийся у клиентов положительный образ компании и доверие, которое испытывают клиенты к солидной и проверенной торговой марке. Эта тенденция продолжается и в XXI столетии, поскольку менеджеры по товару озабочены быстрым увеличением каналов и средств получения информации и воздействием на потребителей представленных на Web-страницах ценовых сопоставлений. Ключевым термином, используемым менеджерами по товару, стал "капитал торговой марки". Торговые марки, например Coke, IBM, Amazon и Federal Express, — не просто красивая бирка, но и атрибут товаров, требующий последовательных инвестиций для их поддержания и укрепления. Мы подробно остановимся на этой проблеме в главе 8.
4. *Изменения в балансе рыночной "власти".* До середины 1980-х годов производители в своих отношениях с розничными торговыми организациями занимали доминирующее положение, что было обусловлено асимметрией в информированности: благодаря лучшим методам сбора данных производители получали более полное, чем розничные торговцы, представление о состоянии сбыта. Сегодня усовершенствования в информационных технологиях и партнерские отношения между производителями и продавцами в сфере развития измерительных систем дали обеим сторонам равный доступ к данным об уровнях продаж и рыночной доле товара. В результате баланс сил в каналах распространения сместился от производителя к розничному продавцу. Даже компании с "мощными" торговыми марками поняли, что розничные торговые организации следует рассматривать в качестве основных клиентов (*Procter & Gamble* к примеру, так и называет розничных продавцов — "клиенты") и сотрудничество с ними столь же важно, как и с конечными потребителями.

   Однако конечные потребители усиливают свое влияние с помощью Web. Потребители несколькими простыми щелчками мыши могут затребовать то, что они хотят, когда они этого хотят, и по цене, которую они готовы заплатить.
5. *Возрастание важности программ удержания клиентов.* Компании все больше заинтересованы в "пожизненной ценности клиента", что означает дисконтированный доход, приносимый компании потребителем за то время, пока он считается покупателем ее товаров. Сосредоточивая внимание в основном на сохранении существующих клиентов, а не на привлечении "колеблющихся" сторон-

ников других торговых марок, менеджеры по товару уделяют больше внимания обслуживанию потребителей и программам удовлетворения их запросов, маркетингу на основе баз данных, рекламным и стимулирующим программам, направленным на удовлетворение спроса существующих клиентов и/или на побуждение их к покупке большего количества товара. В этой связи для компании полезно иметь в штате двух разных менеджеров — для привлечения и для удержания клиентов.

6. *Усиление конкуренции в глобальном масштабе.* Бесспорно, менеджеры по товару должны уметь справляться с конкуренцией во всемирном масштабе, не только используя соответствующие организационные структуры, но также получая опыт и знания о том, какие особенности ведения бизнеса существуют в различных странах. В разных частях мира страны объединяются в торговые блоки (например, Европейский Союз, MERCOSUR в Южной Америке) и образуют экономические зоны свободной торговли, что приводит к изменениям "правил игры".

Изменения в организации службы маркетинга

Как уже отмечалось, до настоящего времени компании для выполнения своих маркетинговых функций испробовали различные организационные формы. Большинство изменений, происходивших в маркетинговой среде, влекли за собой, скорее, важные изменения в перераспределении ресурсов в пределах фирмы, чем существенные изменения в организационной структуре. В частности, это — увеличение объемов инвестиций в новые интерактивные методы для связи с клиентами, способы обработки данных и т.д.

Как разработчик системы управления торговой маркой компания *Procter & Gamble* зачастую при внесении изменений в маркетинговую структуру становится образцом для подражания. Так, когда в 1999 году она объявила, что меняет свою систему управления торговой маркой на так называемую "организацию развития рынка" (ОРР), многие компании последовали ее примеру (Neff, 1999). В рамках новой системы ОРР должность "менеджера по торговой марке" трансформировалась в основанные на географическом и этническом принципах группы "работы с клиентами", или сбытовые группы, задачи которых состоят в разработке совместных с розничными торговыми организациями маркетинговых программ, в реконструкции магазинов, установлении партнерских отношений с другими компаниями и более широком подходе к домохозяйствам как к потребителям многих различных торговых марок. Результатом стал своеобразный гибрид описанных в этой главе двух структур — ориентированных на торговую марку и на рынок. Например, один проект ОРР на Филиппинах заключался в попытке повысить уровень продаж группы товаров компании *P&G*, формируя льготные условия приобретения стиральных машин. Создав совместное предприятие с производителем машин и банком, компания *P&G* выдавала потребителям низкопроцентные кредитные карточки, которые использовались для покупки стиральных машин. Еще одним примером служит маркетинговая группа, объектом деятельности которой стали потребители с низкими доходами в США. Специально для этой малообеспеченной категории покупателей была разработана недо-

рогая и неконцентрированная разновидность средства для мытья посуды Dawn, которая продавалась в отдельной сети универмагов *Dollar General Stores* (Neff, 1999).

Компания *P&G* также признала, что ее структура управления торговой маркой не отвечала требованиям быстро меняющейся маркетинговой среды, основанной в Internet. Компания создала независимую структуру Reflect.com, в обязанности которой входили выполнение заказов потребителей на косметическую продукцию и передача накопленной при этом информации о потребительском рынке в "родительскую" компанию. Это еще раз подтверждает то, что организационная структура маркетинга, как и любая эффективная маркетинговая стратегия, должна адаптироваться к меняющейся бизнес-среде.

Одно из упомянутых изменений, оказавших сильное воздействие на организацию маркетинга, состоит в усилении роли розничных торговых организаций в каналах системы распространения, особенно для потребительских товаров. Однако взгляды на эту проблему производителей и розничных торговцев весьма различны. Розничные торговые организации ограничены размерами торговых площадей, поэтому о показателях сбыта по отдельной торговой марке они заботятся меньше, чем об уровне продаж целой категории товара, отдела или всего магазина. Иными словами, розничные торговые организации больше заинтересованы в успехе категории товаров, чем отдельной торговой марки. Конечно, интересы производителей нередко бывают прямо противоположными.

Ориентированный на категорию товаров подход можно сочетать с такой системой обработки данных, которая позволила бы розничным торговым компаниям, производителям и организациям по сбору и обработке информации анализировать рыночный успех различных категорий товаров в разных частях страны, региона и районах города. Для оптимизации своего товарного комплекса розничные торговые организации хотят не только объединить соответствующие торговые марки в категорию, но и иметь комплекс торговых марок и разновидностей товаров, чтобы соответствовать этническому и социально-экономическому составу покупателей в тех местностях, где расположены их магазины.

В начале 1990-х годов в профессиональном лексиконе менеджеров по товару появился термин "управление категорией товаров" (Nielsen, 1992; *Progressive Grocer*, 1999), обозначающий процесс, где категории товаров рассматриваются в качестве единиц бизнеса, состав которых должен меняться от магазина к магазину таким образом, чтобы соответствовать потребностям покупателей конкретного магазина. Розничные торговые организации ввели в свой штат менеджеров по категориям товаров, которые, подобно менеджерам по товару и торговым маркам, уполномочены заниматься своими категориями товаров как отдельными сферами деятельности.

Появление понятия "управление категорией товаров" существенно повлияло на структуры управления товарами с точки зрения обязанностей менеджеров по товару и службы сбыта (рис. 1.10). При традиционном подходе, т.е. когда производители получали информацию о том, какие товары продаются, а какие — нет, служба сбыта занималась в основном налаживанием каналов распространения, привлечением розничных торговых организаций к продвижению своих торговых марок и использованием менеджеров по товару для стимулирования сбыта с целью увеличения объемов продаж в краткосрочном периоде. Как уже отмечалось, традиционной обязанностью менеджера по товару была разработка маркетинговых стратегий и программ для своего товара.

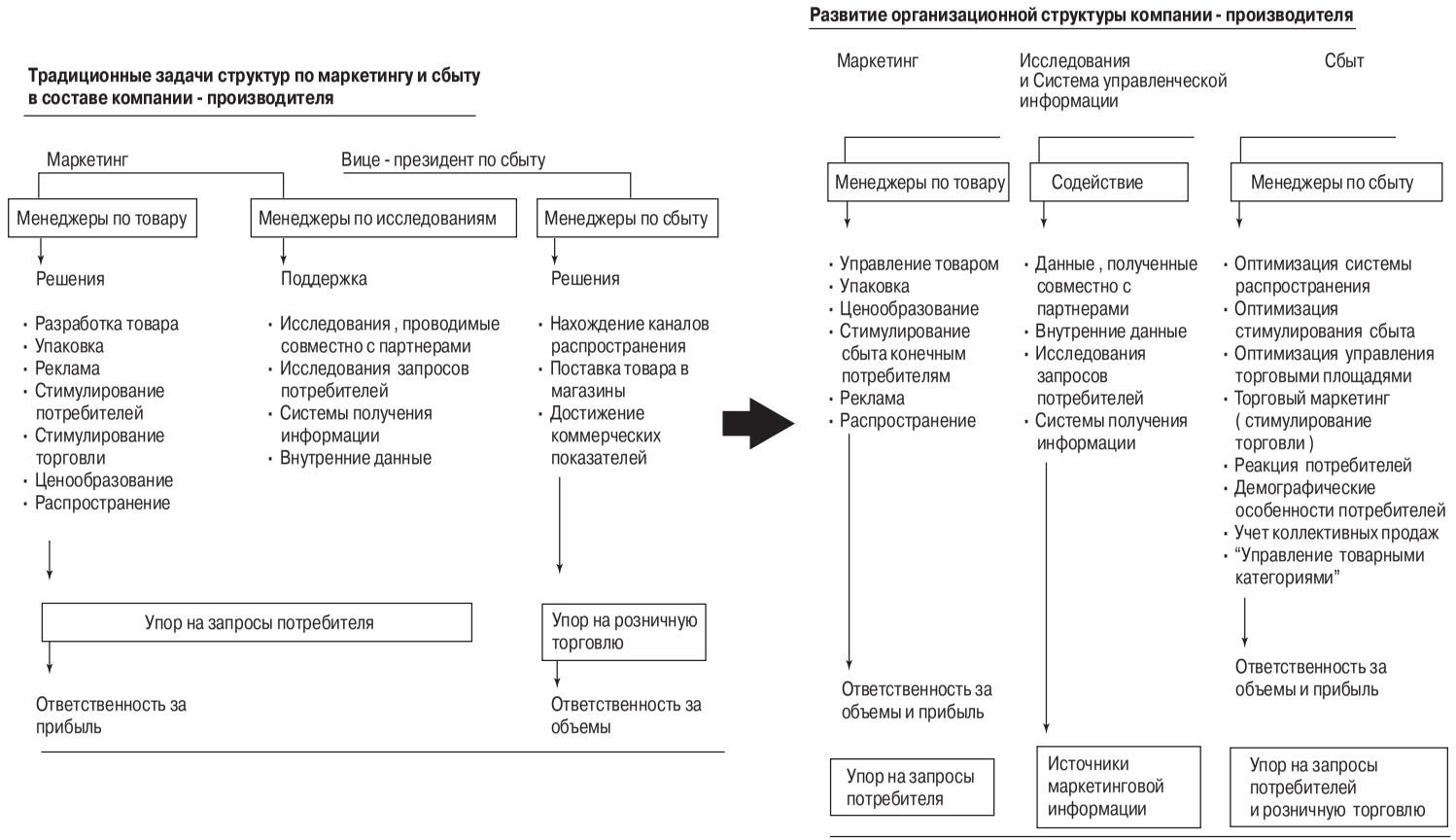

Рис. 1.10. Изменение организационных структур

Источник. A.C. Nielsen, *Category Management: Positioning Your Organization to Win* (Chicago: NTC Business Books, 1992), p. 106-107.

Однако относительно недавно маркетинговые службы для создания товарного комплекса, который наилучшим образом удовлетворял бы потребности клиента, стали рассматривать розничные торговые организации как своих партнеров. Производители понимают, что при наличии системы управления товарной категорией им необходимо координировать свои цели с целями розничных торговых организаций. Это подразумевает слаженную работу служб управления товаром, сбыта и маркетинговых исследований в составе компании-производителя, поскольку отдельный работник службы сбыта продает, как правило, большое количество разных товаров, которыми управляет соответственно больше менеджеров по товару. Работники службы сбыта тесно сотрудничают с менеджерами по товару и сотрудниками, ответственными в службе маркетинговых исследований за работу системы управленческой информации. Это необходимо для обеспечения информацией и менеджеров по товару, и сотрудников службы сбыта, причем первых — с точки зрения отношения потребителя к торговой марке, а вторых — с точки зрения отношения потребителя к целой категории товаров. Интересно, что в эпоху управления товарной категорией ключевой фигурой оказывается работник службы сбыта, так как он обеспечивает связь между менеджерами по товару, заинтересованными, прежде всего, в своих торговых марках, и розничными торговыми организациями, интересующимися, главным образом, категориями товаров. Задача сбытовика заключается в глубоком понимании потребностей и розничных торговых организаций, и потребителя с тем, чтобы сформировать каждому отдельному магазину специальное предложение от компании-поставщика. Компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, например *A.C. Nielsen*, разработали программное обеспечение, помогающее розничным торговым организациям управлять товарными категориями.

В некоторых случаях компании, например *Procter & Gamble* и *Clorox*, ввели в штат должности менеджеров по категории товаров (им подотчетны менеджеры по товару), причем по тем же категориям, которыми оперируют розничные торговые организации. *Coca-Cola Foods* определяет свои категории торговыми марками, например Minute Maid, и имеет менеджера по торговой марке, осуществляющего маркетинг всех товаров данной торговой марки. Однако не все компании были удовлетворены введением дополнительного управленческого звена; так, *Campbell Soup* вначале учредила должность менеджера по категории товаров, но затем упразднила ее, чтобы снизить управленческие расходы и упростить процесс принятия решений (Dagnoli, 1990).

Интересно, что некоторые Internet-компании также сочли формат управления категориями удобным. На Web-странице известного сетевого аукциона, Internet-компании *eBay*, товары размещаются по категориям, для управления которыми существуют специальные менеджеры.

Некоторые исследователи считают, что в новой интерактивной среде начала XXI столетия все больше внимания будет уделяться развитию стратегий и возможностей получения сведений о торговых марках на основе множества контактов с потребителями. В дальнейшем возможно возникновение так называемой “адаптивной” маркетинговой структуры (Nail, Charron, Parr, 2000) во главе с управляющим маркетинговой службой (УМС) и тремя непосредственными подчиненными (см. табл. 1.3 и рис. 1.11).

1. Вице-президент по работе с потребителями — занимается отдельными группами (“когортами”) потребителей.
2. Вице-президент по маркетинговой технологии — занимается развитием электронной информационной структуры баз данных компании, управлением отношениями с потребителями и другой информационной деятельностью.

3. Вице-президент по технической реализации — воплощает запросы клиентов в технические требования.

Таблица 1.3. Адаптивная маркетинговая структура

Должность	*Должностные обязанности*	*Основные задачи*
Вице-президент по работе с потребителями	Развитие глубокого понимания потребностей потребителя, создание продукции и услуг, имеющих наивысшие потребительские качества	• Классификация потребителей по группам ("когортам") • Разработка маркетинговых "сценариев" исходя из потребностей групп • Формирование наборов товаров • Разработка стратегий привлечения и удержания потребителей
Вице-президент по маркетинговой технологии	Создание, управление и поддержание работоспособности систем, необходимых для получения маркетинговых данных, отслеживания реакции на них, а также для передачи информации в производственные и маркетинговые подразделения	• Принятие решений по применению заимствованных систем и систем собственной разработки • Передача результатов углубленного анализа для обеспечения деятельности директоров, ответственных за группы потребителей • Техническое обеспечение передачи необходимой информации в производство и службу снабжения
Вице-президент по технической реализации	Разработка и реализация кампаний по продвижению товара с помощью средств массовой информации и различных технических устройств	• Создание технических условий для реализации маркетинговых "сценариев" • Разработка и апробация адаптивных "сценариев" • Реализация программ с использованием внутренних ресурсов и торговых организаций

Источник. Табл. 5, *Branding Divorces Advertising Analysis*, Forrester Research, June 2000, p. 13.

Многие подобные идеи были выдвинуты другими авторами книг по маркетингу и учеными. Однако, несмотря на очевидность организационных изменений, никогда не будет окончательно решена основная проблема, заключающаяся в создании успешных маркетинговых программ для отдельных товаров и услуг.

Заключение

Деятельность менеджера по товару состоит в работе по трем различным направлениям: первое — сбор и анализ первичных данных по категориям товаров, второе — использование первичного анализа для разработки маркетинговой стратегии и третье — осуществление маркетинговой стратегии через маркетинговый комплекс и принятие соответствующих решений. Превосходное выполнение этой деятельности, однако, не гарантирует успешной карьеры в управлении товаром. Как показано на рис. 1.1 и подтверждено результатами описанного в этой главе опроса менеджеров по товару, работа с персоналом в сфере руководства, координации деятельности, создании коллектива и общения с сотрудниками различ-

ных служб становится все более важным аспектом должностных обязанностей менеджера по персоналу и часто определяет скорость продвижения работника по служебной лестнице. В этой книге мы не пытаемся дать рецепт, как человеку, занимающему или только стремящемуся занять должность менеджера по товару, достичь успеха. Мы остановимся на таких аспектах деятельности менеджеров по товару, как мониторинг маркетинговой среды, планирование, стратегия и принятие решений.

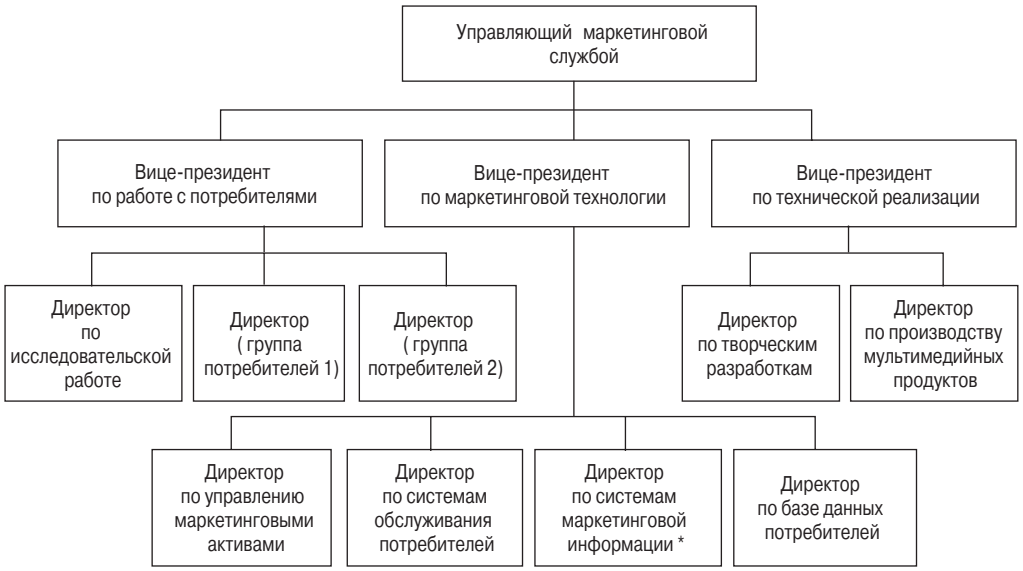

Рис. 1.11. Адаптивная маркетинговая структура

Литература

Aaker, David A. (1998). *Strategic Market Management*, 5th ed. New York: John Wiley & Sons.

Aaker, David A., Erich A. Joachimstaler (1999). "The Lure of Global Branding", *Harvard Business Review*, November–December, p. 137–144.

A.C. Nielsen (1992). *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. Chicago: NTC Business Books.

Berthon, Pierre, James M. Hulbert, Leyland F. Pitt (1999). "Brand Management Prognostications", *Sloan Management Review*, Winter, p. 53–65.

Bisgeier, Diane, Heidi Phan, Catherine Morrison (2000). *A Comparison of Product Management Across Industries*, unpublished master's thesis, Haas School of Business, University of California at Berkeley.

Carlson, Tracy (1994). "Brand Burnout", *Brandweek*, January 17, p. 23.

Cravens, David W. (1997). *Strategic Marketing*, 5th ed. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.

Cuneo, Alice Z. (1998). "Levi Strauss Reorganizes U.S. Division", *Advertising Age*, August 24, p. 1.

Dagnoli, Judann (1990). "Campbell Cuts Category Slot", *Advertising Age*, May 17, p. 4.

Day, George S. (1990). *Market Driven Strategy*. New York: The Free Press.

Halliday, Jean (1998). "GM's Brand Management Report Card", *Advertising Age*, March 9, p. 1.

Joachimstaler, Erich A. (1994). "A Note on the Organizational Implications of Globalization", IESE case № 594-042-6. Barcelona, Spain: University of Navarra.

Low, George S., Ronald Fullerton (1994). "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, May, p. 173–190.

Naughton, Keith (1999). "GM Dealers Aren't Buying IT", *Business Week*, February 8, p. 46.

Neff, Jack (1999a). "P&G Redefines Brand Manager for MDO Days", *Advertising Age*, April 26, p. 4.

Neff, Jack (1999b). "The New Brand Management", *Advertising Age*, November 8, p. S2.

Progressive Grocer (1999). *Category Management 2000*, September.

Quelch, John (1992). "The New Country Managers", *McKinsey Quarterly*, Winter, p. 155–165.

Структура книги

Маркетинговое планирование

В первых семи главах книги освещается анализ исходных данных для разработки маркетинговых планов. В главах, посвященных маркетинговому планированию, в качестве наглядных примеров представленного материала рассматриваются два товара — мороженое высшего сорта и "персональные цифровые ассистенты" (ПЦА). Рассмотрение примеров начинается в главе 2, где также представлен обзор маркетингового планирования, включая обоснование для разработки маркетинговых планов. Важную часть этой главы составляет детальное изложение маркетингового плана. Одно из ключевых изменений в маркетинговой среде, с которыми сталкиваются менеджеры по товару, — это непостоянная природа конкуренции. В главе 3 рассматривается важность широкого подхода к конкуренции, выходящего за узкие рамки определенной категории товара. В главах 4, 5 и 6 изложены основные исходные положения анализа маркетинговых планов: анализ категории, конкурента и потребителя. В главе 7 раскрываются способы оценки как потенциала рынка, так и перспективных объемов сбыта или доли на рынке на уровне торговой марки или товара.

Маркетинговая стратегия

В главе 8 рассматриваются пути разработки целей и маркетинговой стратегии в целом с использованием результатов исходного анализа, представленных в главах 4–7. Хотя цель данной книги — предложить модель для всех видов товаров и услуг, некоторые аспекты деятельности менеджера по новому товару имеют свои особенности, а значит, требуют дополнительного рассмотрения. В главе 9 процесс маркетингового планирования и разработки стратегии показан с точки зрения работы с новыми товарами.

Решения по маркетинговой программе

Дальнейшее содержание книги посвящено решениям, принимаемым менеджерами по товару при выполнении своих обязанностей. Наш подход к этому материалу не совсем традиционен и имеет две особенности. Во-первых, мы не пытаемся охватить все аспекты этой темы. Например, мы не рассматриваем подробно творческие аспекты рекламы, вместо этого мы освещаем наиболее важные, по нашему мнению, вопросы — формирование бюджетов и оценку эффективности рекламы. Во-вторых, в определенных случаях мы ис-

пользуем последние результаты исследований, взятые из научной литературы по маркетингу, и знакомим с ними практикующих менеджеров по товару.

Мы рассматриваем ключевые переменные составляющие маркетингового комплекса, включая ценообразование (глава 10), рекламу (глава 11) и стимулирование сбыта (глава 12). Управление сбытом в настоящей книге не рассматривается. Несмотря на то, что служба сбыта остается в компании ключевым звеном, которое все теснее связано с управлением товаром при работе с розничными торговыми предприятиями и конечными потребителями, большинство менеджеров по товару не имеют полномочий принимать решения о численности персонала службы сбыта, о распределении ее ресурсов и другим функциям. Как мы уже отмечали в этой главе, сбыт и маркетинг в организационной структуре предприятия обычно фактически разделены.

В четырех последних главах настоящей книги, посвященных принятию решений, рассматривается ряд тем, которые, как правило, не охватываются другими пособиями по маркетинговому менеджменту, однако чрезвычайно важны для управления товаром в начале XXI века. В главе 13 освещаются сложность процесса принятия решений о каналах распространения и общей проблемы выхода на потребителей. Например, значительное повышение расходов на прямой маркетинг — один из новых путей выхода компаний на потребителя. В главе 14 мы рассматриваем связи с потребителями и их обслуживание, что, как уже отмечалось, будет залогом успешного осуществления программы удержания потребителя. В главе 15 освещены финансовый анализ и планирование прибыли. Многие студенты, изучающие маркетинг, недооценивают важность для карьеры менеджера по товару глубокой подготовки по финансовому анализу и учету затрат. Особое внимание мы уделяем альтернативным определениям прибыли. И наконец, в главе 16 описаны показатели эффективности маркетинга, т.е. стандарты, с помощью которых вы сможете судить об эффективности маркетингового плана.

В целом данная книга предназначена для того, чтобы дать читателю базовую подготовку и знания, необходимые для успешной деятельности менеджера по товару. Наряду с этим мы пытаемся пояснить, насколько интересно и захватывающе быть участником процесса ежедневного принятия решений, от которых зависит успех товаров, торговых марок и услуг.

Приложение

Примеры ответов менеджеров по товару

1. *Компания.* Крупная компания, работающая с высокими технологиями.

Должность. Менеджер по товару.

Профессиональная подготовка. Степень бакалавра по гуманитарным дисциплинам. Последующая служба в морской пехоте. Также степень магистра делового администрирования, присвоенная одним из 50 ведущих учебных заведений; специализация — управление операциями и поставками в торговой сети. До поступления на нынешнюю работу был сотрудником крупной консультативной фирмы.

Обязанности и оценка. Несет ответственность за разработку стратегии по конкретному товару, технических характеристик товара, выполнение деловых требований, дизайн товара. Также планирует показатели сбыта и собирает на местах отзывы клиентов о товаре. Показатели его работы оцениваются по объему рынка, уровню проникновения товара на рынок, занимаемой товаром доли рынка, количеству лицензионных соглашений.

Маркетинговый комплекс. Основные обязанности включают ценообразование, работу с каналами сбыта, управление сбытом, а также определенные виды обслуживания клиентов.

Типичный рабочий день. В круг выполняемых задач входит сотрудничество с разработчиками товаров по поводу технических условий, с представителями службы сбыта по поводу отзывов клиентов относительно цен на товары, а также по поводу конкуренции и успешного сбыта, с маркетинговой службой для разработки маркетинговых планов и маркетинговых материалов. Большая часть работы заключается в координации деятельности нескольких подразделений и обеспечении обмена информацией между ними для соблюдения установленных сроков. Также значительная часть времени посвящена анализу, позволяющему определить потенциал рынка и товара.

Как меняется характер работы. Компания делает все больший упор на использовании в своей деятельности принципов маркетинга, переходит к применению более глубокого анализа предпочтений клиентов и движущих факторов на рынке. Следовательно, менеджеру по товару придется посвящать больше времени клиентам, пытаясь в более сжатые, чем раньше, сроки учесть их требования и желания при разработке новых товаров.

2. *Компания.* Крупная компания, выпускающая фасованные товары широкого потребления.

Должность. Менеджер по торговой марке.

Профессиональная подготовка. Степень бакалавра и степень магистра делового администрирования, присвоенные одним из 10 ведущих учебных заведений. После получения степени магистра работала в другой, одной из лидирующих в отрасли, компании по производству фасованных товаров.

Обязанности и оценка. Несет полную ответственность за прибыли и убытки линии товаров; занимается разработкой маркетингового плана и определением стратегии торговой марки, вопросами сбыта, поставок и продвижения товаров. Критерии оценки работы основаны на достижении целей, поставленных в маркетинговом плане.

Маркетинговый комплекс. Занимается (перечислено в соответствии с количеством отводимого времени) рекламой, управлением каналами сбыта, стимулированием сбыта и ценообразованием.

Типичный рабочий день. Ежедневно проводит исследование взглядов потребителей на основе качественных и количественных показателей в разрезе восприятия товара, сегментации рынка, знакомства с торговой маркой, демографических тенденций, деятельности конкурентов. Типичные задачи включают составление маркетингового плана и работу с поставщиками и каналами сбыта с тем, чтобы добиться наличия в розничных торговых предприятиях оптимального набора видов товара (например, размеров изделий).

Как меняется характер работы. За счет сокращения маркетинговых мероприятий больше времени уделяется управленческой деятельности — координации действий, руководству коллективом и согласованию проектов с другими подразделениями. Часть времени отводится работе с Internet как с новым каналом.

3. *Компания.* Крупная компания финансовых услуг.

Должность. Менеджер по товару.

Профессиональная подготовка. Степени бакалавра гуманитарных наук (история) и магистра делового администрирования, присвоенные одним из 20 ведущих учебных заведений. В должности экономиста-аналитика работала в компании, специализирующейся на консультациях по инвестированию; представляла интересы клиентов в пенсионном фонде; впоследствии оказывала консультационные услуги по инвестированию независимым консультативным фирмам.

Обязанности. Формирует пакет разработок по ведению счетов и предоставляет его независимым разработчикам финансовых планов, пользующимся услугами фирмы.

Маркетинговый комплекс. Основные сферы деятельности (перечислены в соответствии с количеством отводимого времени): увеличение сбыта, работа с каналами сбыта, ценообразова-

ние, служба сбыта и реклама. Обслуживание клиентов также считается важным и неизменно приоритетным направлением работы.

Типичный рабочий день. "Сплошные" совещания по координации различных видов деятельности, связанных с товаром. Половина рабочего дня посвящена телефонным переговорам о заключении контрактов с финансовыми менеджерами или объяснениям сути оказываемой услуги. Другие виды деятельности включают разработку (корректировку) маркетингового плана, ответы на вопросы сотрудников.

Как меняется характер работы. За последнее время должностные обязанности менеджера по товару значительно расширились. Изначально ее приняли на работу для подготовки выпуска на рынок одного товара, при этом она не должна была руководить людьми. В настоящее время в ее подчинении находится несколько человек, а объем продаж товара значительно увеличился. Таким образом, на передний план вышли управленческие навыки в осуществлении внутреннего взаимодействия, необходимые для того, чтобы постоянно иметь полное представление о рыночном успехе товара. Поскольку деятельность компании опирается на технологии, Internet превратилась в ключевое средство сбыта и обслуживания клиентов.

4. *Компания.* Молодая Internet-компания, специализирующаяся на распространении музыки и другой информации.

   Должность. Менеджер по товару.

   Профессиональная подготовка. Дипломированный юрист; первую часть карьеры посвятила представительству в суде. В дальнейшем в течение двух лет занималась маркетингом Internet-сайта, его рекламой и связями с общественностью.

   Обязанности и оценка. Несет полную ответственность за координацию мероприятий по разработке товара, в том числе за определение и внедрение его характеристик. Эффективность ее работы оценивается исходя из достижения поставленных показателей, таких как привлечение в намеченные сроки определенного количества пользователей и превращение заданной их части в постоянных клиентов. Другими критериями служат количество посетителей Internet-страницы и количество слушателей.

   Маркетинговый комплекс. Большая часть рабочего времени отводится стимулированию сбыта, рекламе и обслуживанию клиентов.

   Типичный рабочий день. Ее ежедневная работа определяется достигнутой стадией разработки свойств товара. Почти 70% времени посвящено внедрению товара (вид Internet-страницы, ее функции) и работе с программистами и разработчиками, еще 15% отводится на совещания с вышестоящим руководством, 10% — на обдумывание концепции товаров следующего поколения и 5% — на обслуживание клиентов.

   Как меняется характер работы. Технология Internet и быстрый рост конкуренции поддерживают постоянный "творческий накал".