

Ханс ХЕРШГЕН, Александр МАКАРОВ

## МАРКЕТИНГОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ КАК ФАКТОР УСПЕХА ПРЕДПРИЯТИЙ ИНВЕСТИЦИОННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

*В статье рассматриваются факторы, обуславливающие успех предприятий, прежде всего инвестиционного сектора экономики, роль маркетинга в достижении целей предприятия, а также возможности повышения маркетинговой ориентации предприятий, выпускающих продукцию производственного назначения.*

*Понятие «инвестиционный сектор экономики» используется у нас не столь часто, как, например, в немецкой экономической литературе. Речь идет о совокупности отраслей и предприятий, выпускающих продукцию производственного назначения, продукцию и услуги, не предназначенные для конечного потребления. Термин подчеркивает инвестиционный характер спроса на товары этих отраслей (в противоположность спросу для конечного потребления).*

### 1. ФАКТОРЫ УСПЕХА ПРЕДПРИЯТИЙ

Успех предприятия на рынке зависит от множества факторов, которые в первом приближении следует разделить на внутренние и внешние по отношению к предприятию. Так как основной задачей управления фирмой является оптимальная координация предприятия и его бизнес-среды, исследование

факторов успеха концентрируется преимущественно на внутренних характеристиках; при этом по умолчанию предполагается, что руководство предприятия должно быть в состоянии справиться с рыночными проблемами. Согласно этой точке зрения, не существует плохих рыночных условий, а бывает лишь неадекватное поведение предприятий, поведение, не соответствующее бизнес-среде.

Справедливость такого подхода подтверждается тем, что даже при крайне неблагоприятных условиях рынка некоторые предприятия обычно все же остаются успешными; этот успех, как правило, приписывается особенностям управления. В Германии на этот счет существует поговорка: «Не бывает плохой погоды, а бывает только неподходящая одежда». Это значит, что при наличии соответствующего одевания (или, в переносном смысле, при грамотном управлении) можно чувствовать себя хорошо при любой погоде (т. е. при любом сочетании рыночных условий).

Сразу же отметим, что изучение факторов успеха организации связано с множе-

ством методологических и прикладных проблем<sup>1</sup>, выводы различных авторов противоречивы и спорны. Сегодня не существует общей теории предпринимательского успеха<sup>2</sup>, а это означает, что применять простые «рецепты» без понимания стоящих за ними причинно-следственных связей опасно — то, что работает в одной ситуации, может привести к провалу в другой.

Немецкий профессор Фритц обобщил большое число эмпирических исследований факторов успеха и пришел к выводу, что качество персонала, качество продукта и маркетинговая ориентация являются тремя важнейшими причинами успешности предприятий. Высокое значение качества продукта подтверждается также результатами проекта PIMS: исследование 3 500 стратегических зон хозяйствования, принадлежащих 450 предприятиям, выявило в общей сложности 37 факторов, влияющих на рентабельность инвестиций фирмы; важнейшими из них оказались относительная доля рынка и качество продукта. Высокое значение качества персонала также подтверж-

<sup>1</sup> К их числу относятся проблема идентификации (факторы успеха взаимно обуславливают друг друга, их выделение с помощью статистических методов крайне затруднено); выявление только корреляции, а не причинно-следственной связи; проблемы генерализации (недостаточно учитываются особенности отрасли и конкретных предприятий); недостаточная прогнозная валидность. См.: Fischer T.M. Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren im strategischen Management // Praxis des Strategischen Managements: Konzepte-Erfahrungen-Perspektiven / Hrsg. M. Welge, A. Al-Laham, P. Kajuter. Wiesbaden: Gabler, 2000. S. 89.

<sup>2</sup> См.: Jenner T. Determinanten des Unternehmenserfolges. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1999. S. 2.

дается многочисленными исследованиями.

В противоположность этому отношение к рыночной (маркетинговой) ориентации предприятия остается неоднозначным. Так, для производителей товаров народного потребления рыночная ориентация очень важна; фирмы, производящие товары инвестиционного характера, напротив, чаще всего не считают маркетинг и рыночную ориентацию фактором успеха. В этих отраслях в развитых странах наблюдается скорее пренебрежение маркетинговой концепцией и концентрация на технических аспектах деятельности.

С учетом сказанного мы вначале рассмотрим причины, по которым маркетинг играет столь незначительную роль в отраслях, выпускающих продукцию производственного назначения. Далее мы проанализируем, оправданно ли такое положение дел или же и в этих отраслях совершенствование маркетинга может повысить успешность фирмы. Наконец, мы рассмотрим возможности внедрения и развития маркетинговой ориентации на предприятиях инвестиционного сектора.

## **2. ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНВЕСТИЦИОННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

Концепция маркетинга стала предметом научной

дискуссии в ФРГ примерно 40 лет назад. Истоки этой концепции следует искать в США, в деятельности предприятий потребительского сектора; отсюда маркетинговые идеи распространялись в другие отрасли экономики и другие регионы земного шара. Сегодня существует множество вариантов исходной идеи маркетинга — идеи ориентации на потребности клиентов; эта идея многократно модифицировалась с учетом конкретной ситуации. Маркетинг потребительских товаров, торговый маркетинг, маркетинг услуг, объединяемые общим базовым принципом, существенно различаются по набору методов и средств достижения цели. Концепция маркетинга применяется не только в коммерческой деятельности, она получила распространение и в некоммерческой сфере; муниципалитеты, больницы, университеты и т. д. применяют сегодня базовые принципы маркетинга.

При анализе процесса распространения маркетинга в различных областях экономики легко обнаружить существенные расхождения по двум позициям: с одной стороны, наблюдается многообразие подходов, способное запутать неспециалиста; с другой стороны, степень принятия маркетинговых идей также весьма различна. В то время как в отраслях, производящих продукцию потребительского назначе-

ния, требование маркетинговой ориентации предприятия считается естественным, а маркетинг представляет собой доминирующую концепцию управления, в других экономических областях маркетинговая деятельность выражена гораздо слабее. Особенно это касается инвестиционного сектора экономики.

Интересное и отчасти новое объяснение сдержанности предприятий инвестиционного сектора при внедрении маркетинговой концепции можно получить, опираясь на модель Вацлавика и Шульца фон Туна. Эти авторы занимаются проблемами коммуникации и выделяют 2 уровня обмена информацией — деловой уровень и уровень межличностных отношений.

По их мнению, в любом случае коммуникации имеют значение оба ее уровня. Близкая точка зрения существует и в области исследования конфликтов (например, у Штеффенхагена), где различают подлинные конфликты и коммуникационные конфликты. Первые примерно соответствуют деловому уровню коммуникации, вторые — уровню отношений.

Применяя эти идеи для нашего исследования, мы приходим к следующему выводу: как в западных странах, так и в России причины сдержанного отношения инвестиционного сектора к маркетингу следует разделить на

две группы. Кроме деловых соображений, существуют и причины отношенческого характера, причины, которые часто не видят или, по крайней мере, не обсуждают.

Говоря об объективных факторах, в первую очередь надо отметить, что условия бизнеса в отраслях инвестиционного сектора существенно отличаются от условий на потребительских рынках. Например, качество конкурирующих потребительских товаров обычно оказывается вполне сопоставимым, что приводит к тому, что фирмы на этих рынках редко могут дифференцировать себя от конкурентов по товарным критериям. В этих условиях успех обеспечивается за счет маркетинговых коммуникаций, распределения товаров, обслуживания клиентов, цены. Напротив, для производителей инвестиционных товаров качества и свойства продукта по-прежнему являются важнейшей основой формирования конкурентных преимуществ.

Особенность инвестиционного сектора иллюстрируется также двумя понятиями, которые в научных дискуссиях последнего времени часто противопоставлялись друг другу. Речь идет о т. н. рыночном и ресурсном подходах (*market based view* и *resource based view*). Сторонники первого полагают, что менеджеры должны концентрировать внимание на структуре отрасли и позиции предприятия в ней, приверженцы вто-

рого придерживаются мнения, что в центре внимания высших руководителей должны находиться уникальные ресурсы и ключевые компетенции предприятия.

То, что относительное значение ресурсов, с одной стороны, и рыночных условий, с другой стороны, не одинаково в различных отраслях экономики, совершенно очевидно. Так, в производстве потребительских товаров осложнено дифференцирование от конкурентов в области ресурсов. Иначе обстоят дела в инвестиционном секторе, где уникальные ресурсы и производственные возможности зачастую представляют собой решающий фактор конкуренции. Отсюда легко понять, почему маркетинговая ориентация является центральным элементом управленческих концепций на предприятиях, производящих товары народного потребления, и почему ресурсная ориентация и НИОКР имеют гораздо большее значение в инвестиционном секторе. Но это не объясняет факты зачастую полного отвержения маркетинга в этой сфере экономики.

Отклонение маркетинговой концепции в инвестиционном секторе объясняется не только деловыми соображениями, но и характером отношений между участниками бизнеса. В этой связи важную роль играют особенности коммуникации между сотрудниками технических и

маркетинговых служб предприятий. Работники сферы НИОКР и производства отклоняют и со скепсисом воспринимают предложения сотрудников отделов маркетинга и сбыта, в том числе и потому, что для последних характерно мышление и поведение, чуждое для них.

В то время как у работников технических служб сильно развито аналитическое мышление, работники сбытовых служб ориентированы на действие. По словам Г. Минтцберга, человек анализирует с помощью левого полушария мозга, а управляет с помощью правого полушария. Связанные с этим проблемы часто наблюдаются, например, при взаимодействии исследователей рынка с менеджерами: исследователи ориентируются на числа и концентрируются на определенных методиках, они аналитичны, у них доминирует левое полушарие, в то время как руководители в сфере маркетинга и сбыта имеют стремление к практической информации, к фактам. В результате исследователи рынка часто имеют ощущение, что их не воспринимают всерьез. Подобные расхождения наблюдаются и в общении между маркетологами и работниками технических служб.

Следующий аргумент, обосновывающий существование отношенческих проблем между «технарями» и «маркетологами» — это различие профессионального языка.

В технической сфере используется точная специальная терминология, в то время как в сфере маркетинга и сбыта пользуется популярностью насыщенный англицизмами «искусственный» язык. Часто эксперты в сфере маркетинга сами не понимают, что имеет в виду их коллега, так как постоянное создание новых понятий ведет к путанице; при этом новые понятия часто по смыслу мало отличаются от старых. Особой способностью к «инновациям» в этой области отличаются консультанты в сфере бизнеса. Эти «инновации» не только запутывают, но и раздражают собеседников, особенно из других сфер деятельности.

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что относительное значение маркетинга и технических аспектов объективно различается по отраслям экономики. В отраслях, производящих продукцию потребительского назначения, маркетинг доминирует; в инвестиционном секторе он находится скорее на вторых ролях. Представляется, что маркетологи, работающие в инвестиционном секторе, в недостаточной степени учитывают особенности этого бизнеса. Концепции, приемлемые для маркетинга потребительских товаров, чаще всего совсем или частично не подходят для товаров инвестиционных. Так как большинство методов маркетинга разрабатываются в

потребительских отраслях, неудивительно, что они накладываются на отторжение в инвестиционном секторе. Модели маркетинга товаров производственного назначения должны признавать относительно высокое значение внутреннего потенциала и ресурсов предприятий, а также явно учитывать технические аспекты, технологию производства.

Маркетинг в инвестиционном секторе объективно имеет иное значение, чем в отраслях потребительского назначения; но отвергать маркетинг по этим объективным обстоятельствам неоправданно. На наш взгляд, недостаточная степень маркетинговой ориентации предприятий связана прежде всего с противоречиями в отношениях между «техниками» и «маркетологами». Развитие маркетинга в инвестиционном секторе экономики неизбежно наталкивается на необходимость анализа и снятия этих противоречий. Один лишь тот, многократно подтвержденный эмпирически, факт, что провалы при освоении новых товаров преимущественно объясняются недостаточным учетом требований клиентов и рыночных условий, должен стать для специалистов технических служб достаточным основанием для большего внимания к вопросам рыночной ориентированности их предприятий и для изменения отношения к маркетингу.

### **3. РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНВЕСТИЦИОННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

Между представителями ресурсного и рыночного подходов долгое время продолжается спор о том, что является решающим фактором успеха предприятий — технологии и ресурсы или рынки и рыночная ориентация. Полагаем, что предыдущий анализ достаточно ясно показывает, что противопоставление технологий и рыночной ориентации не имеет смысла и вместо рассуждений в духе «или/или» необходимо думать по принципу «как/так и».

Одновременно наш анализ показывает, что отклонение маркетинговой концепции техническими специалистами вызвано не только объективными обстоятельствами, но во многом связано с проблемами восприятия. На этом основании в дальнейшем будет сделана попытка освободить маркетинг от ненужного балласта и вернуться к его базовым принципам. Такой подход делает базовые идеи маркетинга понятнее и повышает шансы на то, что он будет принят, в том числе и работниками технических служб. При этом мы будем рассматривать маркетинг в двух «плоскостях»: в вертикальной и горизонтальной.

В вертикальной плоскости концепция маркетинга делится на две части: к первой

относятся принципы, ко второй — средства и методы. Вторая часть представляет собой поле деятельности специалистов по маркетингу и к «технарям» имеет мало отношения. Обзор методов маркетинга можно найти в любом стандартном учебнике. В частности, в популярном в России учебном пособии «Маркетинг: основы профессионального успеха», соавтором которой является профессор Хершген, методы маркетинга делятся на четыре категории: методы исследования рынка, планирования целей и стратегий, маркетинг-микс, организации и контроля маркетинговой деятельности. Для работников технических служб достаточно иметь общее представление о задачах маркетинга и методах их решения.

Смысл принципов маркетинга сводится, в конечном счете, к тому, что деятельность предприятия должна представлять пользу для определенных контрагентов. Соблюдение этих принципов, создание ценности для клиентов должно стать важным лейтмотивом поведения для всех руководителей предприятия, в том числе и для «технарей». Есть шутка по этому поводу: маркетинг настолько важен для успеха предприятия, что нельзя его оставлять на усмотрение

только отдела маркетинга. Когда говорят, что все работники предприятия должны использовать маркетинг, это означает не что иное, как необходимость соответствующего образа мысли, необходимость соблюдения маркетинговых принципов.

Мышление в категориях ценности для клиентов должно стать ориентиром для каждого сотрудника предприятия. Очень наглядно выразил эту мысль Теодор Левит, сказавший: «Ни один клиент не хочет Ваш продукт; единственное, что интересует клиента, это польза от продукта».

В тесной связи с необходимостью создавать ценность для клиентов находится тот факт, что большинство предприятий не в состоянии обслуживать рынок в целом. Чаще всего необходимо делить рынок на сегменты, определять целевые группы и работать с ними. Так, например, стратегия многих успешных малых и средних предприятий сводится к тому, чтобы быть лидером в определенном рыночном сегменте; при этом зачастую эффективной оказывается именно концентрация на очень небольших сегментах. При необходимости фирма может работать с несколькими целевыми рынками; залогом успеха в данном случае является наличие положи-

тельной синергии между различными сегментами, т. е. возможность переноса способностей, опыта и компетенций в одном направлении деятельности на другие рынки.

Создание ценности для клиентов, безусловно, очень важно для успеха предприятия. Тем не менее это лишь одна сторона медали. Не менее важно для выживания фирмы участие в бизнес-системах, имеющих шансы на будущее. В данной связи представляет интерес модель бизнес-системы Нейлбуффа и Бранденбургера, в которой рассматривается маркетинговое взаимодействие в горизонтальной плоскости, между предприятием и его партнерами по деловой сети (рис. 1). В составе деловой сети Нейлбуфф и Бранденбургер выделяют поставщиков, клиентов, конкурентов и комплименторов<sup>3</sup>.

Если рассматривать модель как упрощенное отображение реальности, формируемое человеком с определенной исследовательской целью, понятно, что любая модель носит относительный характер. С практической точки зрения модели полезны в том случае, когда они отражают важные для исследования характеристики реальности (требование ото-

<sup>3</sup> Отличие конкурента от комплиментора, согласно Нейлбуффу и Бранденбургеру, определяется следующим: субъект является конкурентом, если клиент оценивает ваш продукт при наличии его продукта ниже, чем ваш продукт один, и субъект комплиментор, если ваш продукт вместе с его продуктом оценивается выше, чем ваш продукт один.

бражения) и при этом достигаемое с их помощью упрощение действительности позволяет человеку лучше понять систему и ее внутренние связи. При таком понимании модели существуют для того, чтобы создавать порядок и концентрироваться на главном.

С учетом сказанного, мы считаем допустимым модифицировать и развить модель, предложенную Нейлбуффом и Бранденбургером, чтобы точнее отобразить реальность (рис. 2).

Нейлбуфф и Бранденбургер ставят в центр своей модели предприятие; в нашей модели центральную позицию занимает руководство фирмы. Его задача — разработать стратегические концепции, которые бы обеспечили оптимальное сочетание предприятия и его среды. Руководство предприятия должно при этом учитывать все важные группы влияния — конкурентов, клиентов, иных партнеров по рынку. Внутри предприятия необходимо обеспечить сочетание стратегической концепции с материальными, финансовыми и кадровыми ресурсами предприятия. Другие группы интересов, с которыми также должна быть согласована концепция, охватываются общим названием «макросреда». Макросреда, как правило, не играет центральной роли при принятии стратегических решений; тем не менее она

представляет собой их важное рамочное условие.

Так, например, в определенной ситуации на первый план может выйти ответственность предприятия перед обществом и государством, угроза государственного вмешательства. В целом учет факторов макросреды оказывает значительное влияние на репутацию фирмы и способен сыграть важную роль, например, при привлечении персонала или заключении договоров с зарубежными клиентами, которые все чаще рассматривают экологичное и этическое поведение как предпосылку

вступления в деловые отношения. Поэтому, даже с учетом того, что рыночные условия и факторы макросреды не имеют для предприятий инвестиционного сектора столь высокого значения, как для предприятий, производящих потребительские товары, высокотехнологичные фирмы не смогут в будущем обеспечивать свой успех исключительно за счет технологического ноу-хау.

Для того чтобы избежать углубления пропасти между сотрудниками маркетинговых и технических служб, для того чтобы обеспечить учет маркетинговых принци-

Рисунок 1

ПРЕДПРИЯТИЕ И ЕГО ДЕЛОВАЯ СЕТЬ. МОДЕЛЬ НЕЙЛБУФФА И БРАНДЕНБУРГЕРА

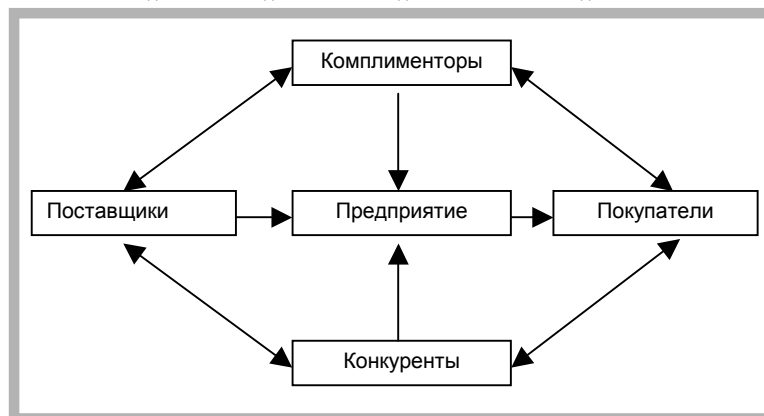
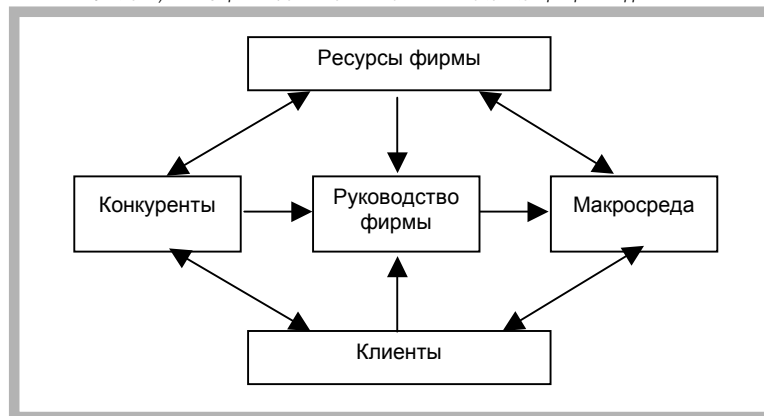


Рисунок 2

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ



пов при формировании концепции управления на предприятиях инвестиционного сектора, необходимо наличие обязательного для всех сотрудников предприятия кодекса поведения. Смысл этого кодекса должен заключаться прежде всего в том, что предприятие не должно терять из виду главное: фирма всегда представляет собой лишь часть окружающей среды, НИОКР и маркетинг являются лишь частями предприятия как целого.

Осознание своей принадлежности к «большому целому» и размышления по поводу связи частей предприятия с ним как с целым должны стать центральными элементами такого кодекса и предотвратить чрезмерное усиление функционального эгоизма отдельных подразделений и пренебрежение к важным сферам деятельности на предприятии.

На практике невозможно избежать того, что функциональные специалисты будут пытаться искать частные оптимальные решения. Тем не менее необходимо убедиться, что при поиске частных оптимумов учитывается необходимость их последующей координации. В большинстве случаев рекомендуется не ждать с согласованием работы функциональных подразделений до того, как будут продуманы

все детали и изменения станут очень затратными или вообще невозможными. Вместо этого рекомендуется еще в плановой стадии учесть интересы других отделов и предприятия в целом — например, путем организации межфункционального проекта. И тогда будут созданы важные предпосылки для обеспечения успешности предприятия.

Большое значение для взаимопонимания служб предприятия имеет профессиональная подготовка специалистов. Для того, чтобы внедрить концепцию маркетинга на предприятии, специалистам маркетинговых служб недостаточно иметь только хорошую профессиональную подготовку. Необходимо иметь дополнительные способности, которые можно условно разделить на методическую и социальную компетентность. Методическая компетентность — это способность применять методы принятия решений в соответствии с личными и ситуационными особенностями. Под социальной компетентностью понимается способность реализовывать свои цели и планы в условиях социального взаимодействия.

Большое значение для развития рыночной ориентации предприятия имеет вовлечение потребителей в

создание продукта с целью выявления их желаний, получения инновативных идей по решению потребительских проблем, получения информации о возможностях применения продукта, а также для преодоления сопротивления инновациям. При этом от клиентов нельзя ожидать слишком многого, так как у рядовых потребителей представления о продукте обычно связаны с существующими его вариантами и личным опытом<sup>4</sup>.

Для внедрения лучшего отношения к клиентам необходимо, чтобы сотрудники в повседневной работе постоянно сталкивались с вещами, касающимися клиентов и подтверждающими значимость ориентации на рынок, необходимо расширение полномочий лиц, контактирующих с клиентами. Известный американский консультант в области управления Том Петерс рекомендует в этой связи следующие действия: распространение в организации статистических данных, касающихся клиентов, доведение до работников негативных и позитивных выдержек из переписки с клиентами; развешивание изображений и фотографий, касающихся клиентов; приглашение для клиентов посещать предприятие в любое время, причем работники должны быть го-

<sup>4</sup> Brokhoff K. Wenn der Kunde stört — Differenzierungsnotwendigkeiten bei der Einbeziehung von Kunden in die Produktentwicklung // Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen — Denkanstöße — Perspektiven / Hrsg. M. Bruhn, H. Steffenhagen. Wiesbaden: Gabler, 1997. S. 357.

товы устроить экскурсию для посетителей; введение премий за «достижения» в области обслуживания клиентов, а также призов для тех, кто найдет самую большую глупость в деятельности предприятия, связанной с клиентами; включение в каждый организационный циркуляр истории, связанной с клиентами (в 90% случаев положительной для предприятия); организация еженедельных совещаний со всеми работниками о положении дел в области работы с потребителями. Каждый работник предприятия должен один-два раза в год посещать клиентов; в конференциях, проводимых предприятием, не менее 25% участников должно быть со стороны. Петерс полагает, что работники должны постоянно наткаться на вещи, связанные с клиентами, так как, в конечном счете, поведение изменяет мнение, а не наоборот.

Для поддержания рыночной ориентации топ-менеджеров предприятия, по мнению Петерса, могут быть полезными следующие действия: обязать всех руководящих работников 2 дня в месяц использовать для посещения клиентов и еще 2 дня для посещения поставщиков

и посредников; поручить представить наиболее сложный новый продукт предприятия на выставке; не менее трети премий для топ-менеджеров должно зависеть от доли сбыта, которую имеют новые продукты<sup>5</sup>.

Среди организационных мероприятий по развитию маркетинговой ориентации следует выделить повышение статуса руководителей служб маркетинга и сбыта, назначение менеджеров, ответственных за контакты с конкретными клиентами и группами клиентов, разработка четкой процедуры работы с рекламациями, регулярные встречи производственных работников с клиентами и сотрудниками, непосредственно работающими с потребителем. На каждой стадии рабочего процесса определяющими должны стать требования следующего этапа.

#### Авторы:

*Ханс Хершген (Hans Horschgen), профессор Университета Хойенхайм (Штутгарт, ФРГ), почетный доктор МФТИ (Москва).*

*Александр Михайлович Макаров, к.э.н., доцент Института экономики и управления Удмуртского госуниверситета (Ижевск).*

<sup>5</sup> См.: Peters T. Der Wow!-Effekt: 200 Ideen für herausragende Erfolge. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1995. S. 95; 338.