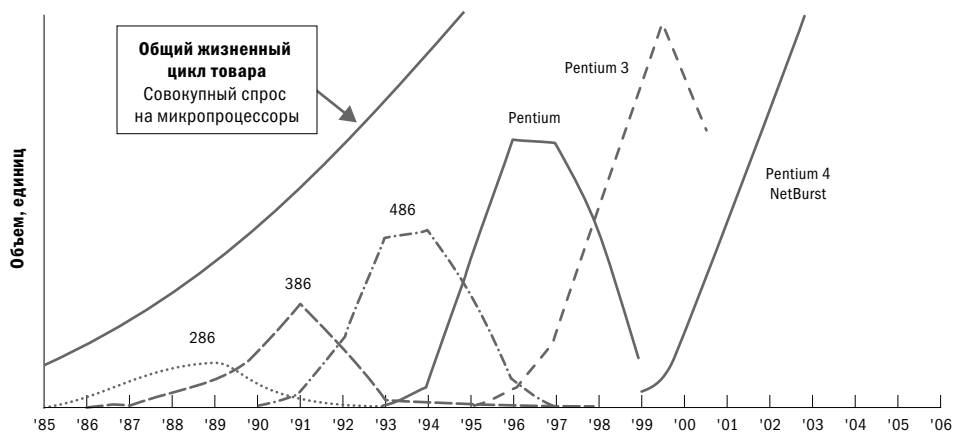


Рис. 3-15. Жизненные циклы продукции Intel по сравнению с общим жизненным циклом на рынке микропроцессоров



ДОЛЯ РЫНКА И ЕЕ ПОТЕНЦИАЛ

Потенциал рынка, темпы его роста и модель жизненного цикла товара помогают глубже понять ситуацию с существующим и будущим рыночным спросом. Компании нужно преобразовать эту информацию в прогноз продаж, выраженный в объеме единиц продукции. Кто-то должен принять решение, какое количество товара выпускать и насколько большим будет производство. Оценка объема продаж компании может существенно повлиять на ее рентабельность. Если получен верный прогноз необходимого объема единиц и построено предприятие с надлежащим уровнем производительности, то общий объем производства будет приблизительно совпадать с мощностями этого предприятия, что приведет к наилучшей производственной экономии. С другой стороны, если будет переизбыток производства, то вырастут соответствующие накладные расходы, и в результате общие доходы компании снизятся. Если вследствие несовершенного планирования фирма не сумеет создать требуемые производственные мощности, ей придется отказаться от значительной части потенциальной прибыли из-за несостоявшихся продаж.

Процесс тщательной оценки рыночного спроса является первым шагом в разработке точной оценки продаж. Рыночный спрос устанавливает верхний

предел объема продаж. Если бы какая-нибудь компания имела 100%-ную долю рынка, то объем ее продаж был бы равен общему рыночному спросу. На основании этой логики объем продаж равен произведению рыночной доли на рыночный спрос:

$$\text{Объем (единиц)} = \text{рыночный спрос (единицы)} \times \text{доля рынка}$$

Например, компания Dell Computer в 2000 году продала приблизительно 14,5 млн ПК. Эти продажи были основаны на 11,2% рыночного спроса в 130 млн ПК. За последующие 3 года рынок вырос до 160 млн единиц, в то время как компания Dell увеличила свою долю рынка до 14,2%. Сочетание роста рынка и увеличения доли, которое в 2003 году составило 22,7 млн единиц, показано ниже.

$$\text{Объем продаж Dell (2000 г.)} = 130 \text{ млн} \times 11,2\% = 14,5 \text{ млн}$$

$$\text{Объем продаж Dell (2003 г.)} = 160 \text{ млн} \times 14,2\% = 22,7 \text{ млн}$$

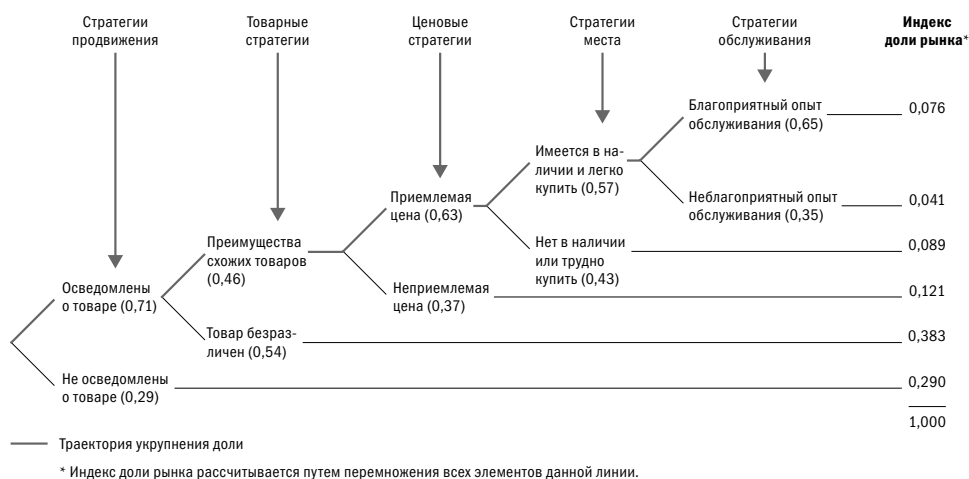
Объем будущих продаж Dell будет зависеть от тех же самых факторов: рыночного спроса и доли рынка. Сохранив свою рыночную долю до того времени, когда в 2005 году спрос вырос до 200 млн, компания увеличила показатели продаж до 28,4 млн единиц. В зависимости от того, насколько Dell удастся увеличить долю рынка за определенный период времени, на столько она сможет превысить запланированные показатели уровня продаж.

$$\text{Объем продаж Dell (2005 г.)} = 200 \text{ млн} \times 14,2\% = 28,4 \text{ млн единиц.}$$

Модель освоения доли

Хотя подсчет доли рынка может содержать целый набор математических уравнений, существует простая маркетинговая логика, обеспечивающая разумный подход к оценке того, какой должна быть доля рынка компании. Рис. 3-16 демонстрирует, как можно произвести ее оценку с помощью ряда иерархически последовательных воздействий. Каждый шаг вдоль *траектории укрупнения доли* указывает на то, как на нее влияет ответная реакция покупателей¹⁶. Так как на фактическую долю рынка могут также повлиять мно-

Рис. 3-16. Модель освоения доли рынка



гие другие факторы, ее индекс является простым индикатором того, какой доле следует предоставить определенный расчетный уровень маркетинговой деятельности.

Оставшаяся часть этой главы будет посвящена изучению каждого из шагов, представленных на линии укрупнения доли рынка, и их влиянию на эту линию.

По траектории укрупнения доли на рис. 3-16 можно проследить иерархическую последовательность действий, которые ведут к особому индексному уровню проникновения на рынок. Возможно, наиболее важно то, что общий индекс доли отражает тесную взаимосвязь между этими действиями. Если одно из действий неэффективно, то общий индекс тоже будет неудовлетворительным. Более того, каждое воздействие на долю берет свое начало в особом компоненте, который мы называем «комплекс маркетинга». Этот комплекс для выбранной группы целевых потребителей включает в себя следующее:

$$\text{Доля рынка} = \text{продвижение} \times \text{продукт} \times \text{цена} \times \text{место} \times \text{обслуживание}$$

- **Стратегии продвижения** предназначены для создания осведомленности о продукте и его преимуществах.
- **Стратегии позиционирования** товара строятся вокруг преимуществ, созданных для товарной привлекательности и предпочтения.
- **Стратегии цены** разрабатываются для усиления намерений купить исходя из цены, которая создает привлекательную воспринимаемую потребительскую ценность.
- **Стратегии места** обеспечивают достаточное наличие продукта и обслуживания для того, чтобы способствовать покупке.
- **Стратегии обслуживания** предназначены для повышения уровня удовлетворенности потребителей и их удержания.

Как показано на *рис. 3-16*, каждый из факторов комплекса маркетинга по-разному воздействует на реакцию целевого потребителя и укрупнение доли. При управлении рыночной долей компания должна разработать успешную стратегию для каждого компонента комплекса маркетинга.

Осведомленность о товаре

Первым воздействием на долю рынка, представленным на схеме ее укрупнения, является осведомленность о товаре, то есть процент рынка, которому он известен. Для сформировавшихся товаров, таких как Coca-Cola, пленки Kodak или автомобили Ford, осведомленность о товаре — не проблема, поскольку практически все целевые потребители знают о продукции этих фирм. Тем не менее, если о какой-то компании известно немного, то ее доля на рынке ограничена проблемой маркетинговой коммуникации.

В начале 1980-х годов корпорация Hewlett-Packard (HP) стала думать о таких товарах потребительского рынка, как компьютеры и принтеры. HP в некоторой степени уже сумела создать себе имя на потребительском рынке благодаря выпуску калькуляторов и считала, что вопрос осведомленности не станет проблемой. Тем не менее опрос американских семей в начале 1980-х показал, что о Hewlett-Packard знали менее 10% населения.

Осведомленность является особой проблемой для многих промышленных и коммерческих фирм. В основном они рассчитывают на специализи-

рованную рекламу, отраслевые выставки, продвижение товара, а также на коммерческие предложения по телефону, призванные информировать аудиторию о позиционировании их продукции на рынке и создать осведомленность. Производители потребительских товаров имеют большие возможности использования средств массовой информации и методов продвижения внутри магазинов. Тем не менее первая маркетинговая проблема в создании доли рынка, касается ли это компании, производящей потребительские товары, или производителя оборудования, заключается в формировании широкой осведомленности о товаре среди потребителей целевого рынка.

Привлекательность товара

Даже если целевые потребители осведомлены о товаре, он должен быть для них привлекательным, то есть они должны проявлять благоприятное отношение и интерес к самому товару и его преимуществам, которые предлагается приобрести за конкретную цену. Если покупатели безразличны или настроены негативно, линия покупок обрывается и доля рынка значительно уменьшается, что и иллюстрирует *рис. 3-16*. В этом случае шансы увеличить долю за счет таких потребителей ничтожны. В примере, представленном на *рис. 3-16*, 71% покупателей целевого рынка осведомлен о товаре, но только 46% из них отдают ему предпочтение или находят его привлекательным. В итоге теряется значительная часть потенциала доли рынка компании.

Вероятно, здесь имеет место проблема позиционирования товара на рынке. Правильно позиционированные товары с привлекательными свойствами и ценой, скорее всего, будут выбраны покупателями. Наоборот, продукция, которая не очень хорошо позиционирована, просто не рассматривается при принятии решения о покупке. Конечно, если существует несколько схожих товаров-заменителей, то становится легче получить более высокий процент благорасположения клиентов. На рынке персональных компьютеров дифференциация продукции компании IBM и ее конкурентов уменьшилась, тогда как количество конкурентов с конца 1980-х до начала 1990-х годов выросло. IBM было сложно сохранить свое господствующее положение. Процент покупателей, предпочитающих компьютеры IBM компьютерам других фирм, снизился, как и доля самой компании на рынке.

Приемлемая цена

Помимо привлекательности товар должен обладать приемлемой ценой. Когда намерение купить выражено слабо, это может означать, что цена слишком высока либо есть другие факторы, из-за которых желание сделать покупку практически пропадает. Даже когда цены приемлемые, потребители не всегда способны переключиться или сразу купить продукт. Понимание того, почему эти клиенты, имея интерес к данной продукции, не горят желанием сделать покупку, могло бы привести к оригинальному маркетинговому решению, помогающему увеличить долю рынка. В примере, представленном на *рис. 3-16*, 63% потребителей, осведомленных о продукте и считающих его привлекательным, также имеют намерение его приобрести. Те клиенты, у которых такого намерения нет, стоят бизнесу еще 12% потенциальной рыночной доли. Чтобы поощрить намерение потребителей совершить покупку выпускаемого компанией товара, им, возможно, придется предоставить дополнительные стимулы. В этой ситуации программы продвижения товара могут стать ценным маркетинговым инструментом для преодоления препятствия в виде высокой цены, а также для стимулирования пробного использования продукции клиентами. После того как покупатели опробовали товар, есть надежда, что они смогут по достоинству оценить его преимущества. Кроме того, программы возврата не понравившегося товара, скидки и кредитование клиентов могли бы стать источником потребительских решений в тех случаях, когда товар обладает высокой степенью привлекательности, а сильного желания купить его нет.

Наличие товара

Четвертым фактором управления формированием рыночной доли является наличие товара. Если потенциально заинтересованные клиенты не могут найти нужный товар в предпочтительном для них месте продажи, происходит сокращение потенциальной доли рынка. На *рис. 3-16* показано, что нехватка продукции приводит к уменьшению потенциальной доли рынка на 8,9%. Если бы фирме удалось повысить уровень наличия продукции для потребителей, имеющих намерение совершить покупку, с 57% до 70%, она смогла бы увеличить свой общий индекс доли рынка с 7,6% до 9,3%.

Опыт обслуживания

В конце концов, в то время как траектория укрупнения доли на *рис. 3-16* ведет клиента к месту покупки, негативный опыт обслуживания может свести на нет все маркетинговые мероприятия. Существует высокая степень осведомленности о большинстве банков и универмагов, у них одни и те же виды продукции, похожие цены и удобное местоположение; поэтому очень часто решающим фактором совершения покупки оказывается обслуживание. Неудовлетворительное обслуживание — основная причина недовольства большинства клиентов. Как показано на *рис. 3-16*, только 65% потенциальных покупателей имеют положительный опыт обслуживания. Увеличение этого маркетингового показателя до 80% повысило бы индекс доли компании на рынке с 7,6% до 9,4%.

Индекс доли рынка

Если пройти весь путь по освоению доли от осведомленности и товарного предпочтения до намерения купить, от ситуации с наличием продукции к фактическому совершению покупки, можно создать индекс доли рынка. Данный индекс получается в результате перемножения между собой пяти влияющих на величину доли факторов, расположенных вдоль траектории, изображенной на *рис. 3-16*. В этом примере индекс доли рынка, равный 0,076, определяется следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Индекс} &= \text{осведомленность о товаре} \times \text{предпочтение товара} \times \\ \text{доли} &\times \text{намерение купить} \times \text{наличие товара} \times \text{совершение покупки} = \\ \text{рынка} &= 0,71 \times 0,46 \times 0,63 \times 0,57 \times 0,65 = \\ &= 0,076 (7,6\%) \end{aligned}$$

Хотя фактическая доля рынка компании может быть немного больше или меньше, этот индекс является обоснованным приближенным значением. Он предоставляет нам три важных преимущества:

1. Помогает установить важные источники упущенных возможностей по увеличению доли рынка.
2. Предусматривает механизм оценки изменения рыночной доли, когда принимаются определенные меры для улучшения ситуации

на основном, но неэффективно функционирующем направлении.

3. Позволяет изыскать подходящий потенциал для увеличения доли рынка при наличии приемлемых уровней эффективности каждого из факторов на пути к совершению покупки.

Потенциал и управление рыночной долей

На *рис. 3-17* представлены расхождения в результатах эффективности маркетинга между фактической и желаемой ответной реакцией клиентов, определяемой факторами вдоль траектории освоения доли. Приводя показатели расхождения для каждого фактора, мы хотим подчеркнуть, насколько серьезными были потери рыночной доли на пути к совершению покупки. На основании данных, приведенных на *рис. 3-17*, компания могла бы оценить потерю доли и доходов в результате не оправдавшихся прогнозов, обусловивших меньший рост доли, чем ожидалось. Предположим, к примеру, что фирма обслуживает рынок, оцениваемый в \$500 млн, а индекс ее доли, основанный на фактической реакции по каждому из факторов на *рис. 3-16*, составляет 7,6%. Если эта компания сможет повысить уровень осведомленности о продукции с 71% до 80%, то доля ее рынка и доход должны увеличиться. Мы не можем определить точную степень воздействия на долю рынка, но исходя из запланированного улучшения можно произвести вполне обоснованный подсчет ее индекса:

Индекс доли рынка

(существующая осведомленность) $= 0,71 \times 0,46 \times 0,63 \times 0,57 \times 0,65 = 0,076$ (7,6%)

Индекс доли рынка

(более высокий уровень осведомленности) $= 0,50 \times 0,46 \times 0,63 \times 0,57 \times 0,65 = 0,085$ (8,5%)

В данном случае ожидаемое увеличение доли на 0,9% на рынке, оцениваемом в \$500 млн, означает прирост объема продаж на \$4,5 млн. Если бы фирма вместо этого сконцентрировалась на расхождении в результатах, вызванном фактором отсутствия товара, и увеличила бы показатели фактического

наличия с 57% до 70%, то она, как показано ниже, смогла бы повысить свой индекс доли рынка:

$$\text{Индекс доли рынка (улучшенный уровень наличия)} = 0,71 \times 0,46 \times 0,63 \times 0,70 \times 0,65 = 0,093 (9,3\%)$$

Данный уровень воздействия на долю увеличил бы объем продаж на \$8,5 млн. Разумеется, в каждом случае руководство компании должно определять размер затрат на маркетинг, необходимых для осуществления изменений, и производить оценку влияния этих затрат на прибыль (изменение показателей чистой прибыли от вложенных в маркетинг средств).

Потенциал рыночной доли

Установление желаемого уровня ответной реакции на каждом этапе траектории освоения доли обеспечивает основу для оценки потенциала рыночной доли компании. Например (рис. 3-17), если мы посчитаем индекс доли рынка на основе желаемой ответной реакции, то сможем оценить потенциал нашей доли:

$$\text{Индекс доли рынка (потенциальный)} = 0,80 \times 0,60 \times 0,80 \times 0,70 \times 0,75 = 0,202 (20,2\%)$$

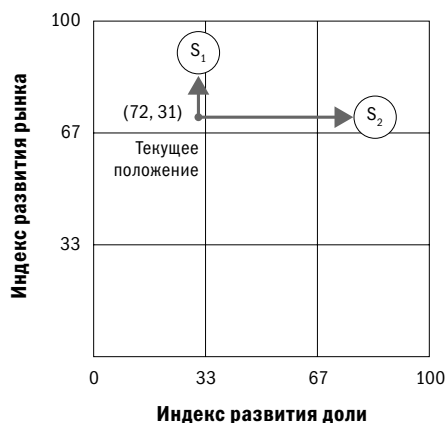
Это значит, что если данная фирма достигнет желаемого уровня эффективности на каждом этапе пути, ведущего к совершению покупки потребителем, то ее показатель доли значительно превысит ее нынешний индекс. Таким образом, компания может оценить свою фактическую долю и ее

Рис. 3-17. Сравнение фактического индекса доли рынка с потенциальным индексом

Фактор эффективности доли (КПД доли рынка)	Фактическая реакция	Желаемая реакция	Расхождение в результатах*
Осведомленность о товаре	0,71	0,80	-0,09
Привлекательность товара	0,46	0,60	-0,14
Приемлемая цена	0,63	0,80	-0,17
Наличие товара	0,57	0,70	-0,13
Опыт обслуживания	0,65	0,75	-0,10
Индекс доли рынка	0,076	0,202	-0,126

* Расхождение в результатах = фактическая ответная реакция - желаемая ответная реакция.

Рис. 3-18. Таблица развития рынка и развития доли



Индекс развития рынка (MDI)

Рыночный спрос (существующий) = 180 млн единиц
 Потенциал рынка (максимальный) = 250 млн единиц
 $MDI = (180 \text{ млн} / 250 \text{ млн}) \times 100 = 72$

Индекс развития доли (SDI)

Доля рынка (существующая) = 6,3%
 Доля рынка (потенциальная) = 20,2%
 $SDI = (6,3\% / 20,2\%) \times 100 = 31$

потенциал, а также определить возможность дальнейшего роста при увеличении рыночной доли.

Индекс развития доли рынка

После определения потенциала доли рынка компания может произвести оценку своих возможностей по ее освоению. В нашем примере существующий индекс доли рынка компании должен составить 7,6%. Однако вследствие влияния множества других факторов фактический показатель доли рынка составил всего 6,3%. Более того, по нашей оценке, если бы компании удалось достичь желаемого уровня ответной реакции потребителя на траектории освоения доли, то потенциал индекса рыночной доли компании составил бы 20,2%. Как указано ниже, мы получаем индекс освоения доли* из соотношения фактической доли рынка к потенциальной:

$$SDI = \frac{\text{фактическая доля рынка}}{\text{потенциальная доля рынка}} \times 100 = \frac{6,3\%}{20,2\%} \times 100 = 31$$

В данном случае SDI равен 31, то есть компания достигла лишь 31% потенциальной эффективности своей рыночной доли при заданной макси-

* SDI — share development index.

мальной результативности применяемой маркетинговой стратегии на каждом этапе траектории освоения доли.

Объединив индекс MDI, представленный ранее, с индексом SDI, мы можем создать таблицу планирования (см. *рис. 3-18*), которая позволит обнаружить возможности дальнейшего роста компании. На вертикальной оси находится MDI, обозначающий степень развития рынка. На горизонтальной оси находится SDI, обозначающий уровень освоения доли рынка компанией. Используя оба индекса, мы получаем график, который позволяет нам оценить возможности дальнейшего роста. В зависимости от ситуации фирма может найти и применить одно из нескольких решений для разработки маркетинговых стратегий, содействующих росту прибыли. *Рис. 3-18* показывает, что дальнейшего роста лучше всего было бы добиваться при помощи стратегии освоения доли.

РЕЗЮМЕ

При разработке любой стратегии маркетинга очень важно определить на начальном этапе размер рынка. Компания, сконцентрированная исключительно на товаре, будет замечать только ту продукцию, которую она продает на имеющемся у нее рынке сбыта. Поэтому важно начать данный процесс с разработки более объемного, стратегического представления о рынке, которое включает в себя широкий диапазон товаров-заменителей. С таким восприятием компания может обнаружить больше рынков, чем у нее имеется, в том числе и смежных, которые могут представлять новые возможности для роста.

Более развернутое определение рынка приводит компанию к пониманию максимального потенциала того рынка, который она намерена обслуживать. Иногда рынок бывает недоразвит, а спрос на нем очень далек от своего максимального потенциала. В этом случае важно определить источники упущенного рыночного спроса, то есть понять, что мешает потребителям прийти на рынок. Потерю рынка могут спровоцировать такие факторы, как недостаток осведомленности, специфика предпочтений, неподходящая цена, недостаточное наличие товара, а также неподобающее качество обслуживания. Индекс развития рынка позволяет определить, когда следует предпринять усилия по улучшению его показателей.