

## Сито (*strainer*)

Новая глава в книге маркетинга.



У знаков вопроса, звезд, дойных коров и собак появился новый друг: сито. Стратегу в области маркетинга при этом кажется, что он имеет дело с одним из типичных обитателей матрицы, вследствие чего он действует по правилам старой инструкции БКГ. Но стремительные технологические достижения

последнего времени ставят на повестку дня вопрос нюансирования данного феномена.

Матрица БКГ требует срочной конкретизации и нюансирования. Безусловно, в момент своего появления на свет — а это было 36 лет назад — данный инструмент заметно упростил жизнь маркетологов во всем мире, но со временем срок его годности подходит к концу.

Сейчас, в 2013 году, благодаря стремительному прогрессу технологического развития, мышление в соответствии с четырьмя секторами матрицы приводит к ошибкам в принятии стратегических решений. Давайте вспомним, для чего была разработана Бостонская матрица? С ее помощью ассортимент фирмы может быть разделен с точки зрения темпов рыночного роста и относительной рыночной доли. В соответствии с этим формируется стратегия, как поступать с определенным продуктом. Для звезд в условиях растущего рынка необходимы новые функциональные возможности. Дойную корову необходимо выдоить до конца, так как она представляет весомую рыночную долю в условиях зрелого рынка. Собак (отсутствие роста и незначительная рыночная доля) необходимо сдать в приют, а со знаками вопроса (низкая доля, но большие возможности роста) можно делать все, что запрещается Богом.



### Что такое матрица БКГ?

В начале 70-х годов Бостонская консалтинговая группа разработала матрицу, в соответствии с которой ассортимент фирмы может быть проанализирован по двум критериям: относительная рыночная доля в сравнении с долей крупнейшего конкурента и возможность роста на рынке (см. Рис. 1).

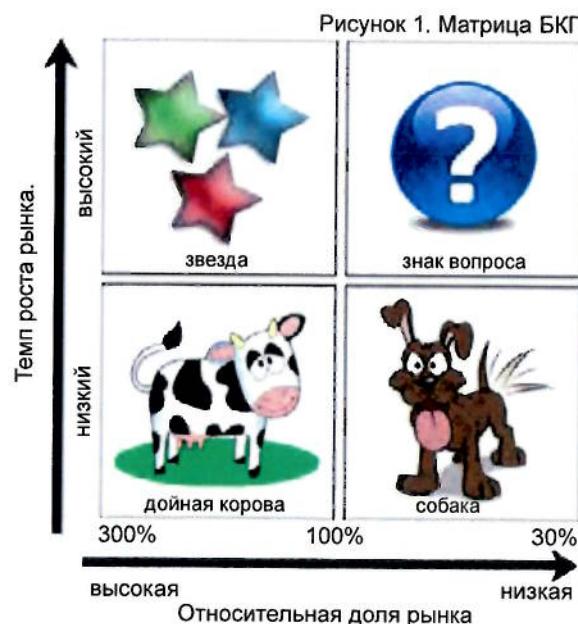


Рис. 1. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Знак вопроса (проблемный ребенок или дикая кошка) имеет небольшую рыночную долю в условиях растущего рынка. До определенной поры остается неясным, станет ли он звездой или собакой. Звезда может похвальиться значительной рыночной долей. Целенаправленные инвестиции обеспечивают закрепление сильной позиции до достижения рынком зрелости и превращения их в дойных коров. Дойная корова имеет высокую рыночную долю в условиях стабильного и зрелого рынка. Полученные средства должны быть использованы для инвестиций в другие продукты. Собака, напротив, имеет небольшую рыночную долю в условиях зрелого рынка. При отсутствии непосредственной стратегической выгоды от них вообще лучше избавиться.

Обобщая все сказанное, можно отметить следующее:

- знаки вопроса требуют использования стратегии построения;
- звезды — удержания;
- дойные коровы — пожинания;
- собаки — дезинвестирования.

# E-MARKETING ПО-ЕВРОПЕЙСКИ

В идеале траектория развития продукта проходит путь от знака вопроса через звездные тернии к дойным коровам. Некоторые продукты не взбираются выше знака вопроса и собак, что может обернуться дорогим удовольствием для предприятия. В лучшем случае это обеспечит денежный поток, который может быть инвестирован в новые знаки вопроса.

## Недостатки матрицы БКГ

Критические замечания в адрес матрицы высказываются уже давно. Рыночная доля, из чего матрица исходит, не является гарантией рентабельности.

Помимо этого матрица не принимает в расчет рынки, уменьшающиеся в объеме или же рушающиеся. Дойные коровы в данных условиях могут сойти со сцены очень быстро.

Рост в рыночных условиях принимается матрицей как данное извне. Практика учит нас, однако, что предприятие само может дать импульс данному процессу. Обе оси матрицы имеют в теории равнозначный вес. На практике это не всегда так и зависит от стратегии отдельного предприятия.

Связь между продуктами и группами продуктов также игнорируется матрицей. Матрица не дает ответа на вопрос, какие ответные действия предпринимает конкуренция.

В наше время к критике добавляется еще один, не менее важный пункт: в тот момент, когда коммерческий и технологический жизненный срок не совпадают, данная матрица вообще неприменима.

## Сито

Вам наверняка знакома ситуация, когда Вам как предприятию необходимо снижать цены как ответный шаг на действия предприятия-конкурента, производящего аналогичные продукты с использованием новейшей технологии и к тому же дешевле. И даже более того: более совершенная технология имеется внутри Вашего предприятия и может быть как собственной разработкой, так и результатом закупки. Вы, однако, надеетесь, используя старую технологию, иметь в своем распоряжении звезду или дойную корову, но вся прибыль уходит как сквозь сито.

Старые и всем хорошо знакомые примеры: паровоз и тяговый механизм. Лошадиный трамвай и автомобиль. Телекс и телефон. Граммофонный долгиграющий диск и компакт-диск. Факс и электронная почта. Традиционное письмо и электронная почта. Наше время дает нам все новые и новые примеры. Традиционная телефонная связь и VOIP. Традиционная лампа накаливания и энергосберегающая лампа. Nintendo DS и Nintendo Wii. Первая технология еще вроде бы и жизнеспособная, но не соответствует последнему слову техники. Экономический жизненный срок короче технологического — ситуация, которую матрица БКГ в расчет не принимает.

## Эвтаназия

Смена технологических процессов переживает в наше время стремительное ускорение. Возьмите аудиовизуальные средства как наглядное подтверждение этого факта. В середине 80-х годов видео достигло 70% семей. YouTube смог сделать больше менее чем за год.

Или возьмите развитие фотографии. После ее изобретения прошло около 70 лет, прежде чем у потребителей со средним достатком появилась возможность приобрести фотоаппарат. Agfa и Kodak построили по всему миру центры развития для собственных дойных коров — фотороликов, но потом произошла революция цифровой фотографии и смела на все своем пути.

Традиционные фирмы думали, что держали в своих руках источник вечного богатства и благополучия, что на самом деле оказалось не более чем ситом, опустошившимся за несколько секунд. Так взлелеянная ими дойная корова оказалась ситом (*«strainer»* — английский перевод сита). Продукт приносит неплохой доход в настоящее время за счет внушительной доли на рынке, но маржа его «трещит по швам».

Или давайте возьмем пример традиционной телефонной связи. Рынок, возможно, еще и растет, но тарифы неуклонно уменьшаются. Дойной коровой назвать это язык не поворачивается, так как инвестиции с целью снижения расходов ни к чему хорошему не приводят. Но и большой собакой это нельзя назвать, так как доходы-то все еще поступают.

Если Вы будете честными по отношению к самому себе, то одну вещь Вы усвоите четко: через несколько лет данная система уйдет в историю, мы все будем использовать альтернативные системы связи, более эффективные в плане транспортировки голосовых и цифровых данных.

## Бумажная газета как сито?

Многие дойные коровы, которые вскоре наверняка будут сметены новыми технологиями, сегодня еще приносят прибыль. Но долго ли еще? Скорее всего нет. Это так называемые сита. В этой связи возникает закономерный вопрос: является ли бумажная газета таким ситом, или это дойная корова?

Газета представляет собой смесь двух вещей: создание и распространение новостей и их анализ. С появлением интернета эти две функции рассоединяются. Функция создания новостей и аналитических материалов реализуется Интернетом не в лучшей степени.

Если стоимость бумажной газеты резко возрастет, использование бумажного варианта станет неудобным, или же если нам, как и нашему соседу, захочется использовать цифровой вариант газетного издания, то реальным станет шанс превращения бумажной газеты в собаку.

# E-MARKETING ПО-ЕВРОПЕЙСКИ

## Музей

Примите ли Вы решение, как это сделал Kodak, чтобы инвестировать в увеличение эффективности и в аналоговую фотографию, исходя из соображений, что покупатели со временем будут платить меньше за данную дойную корову? Будете ли Вы, находясь за штурвалом правления крупнейшего аэропорта Голландии Схипол, инвестировать средства в оснащение специального терминала для таких популярных полетов в Париж? Нет! Особенно с приходом скоростного поезда, доставляющего Вас из Амстердама в столицу Франции менее чем за 3 часа! Все изменится, и быстрее, чем Вы на то рассчитываете. Нужно ли банку ABN AMRO скупить за копейку все, что в свое время было закуплено Шотландцами? Деньги, выброшенные на ветер! Почему? Да потому что будущее не за напускным банковским богатством, а скромностью и умеренностью банков, оперирующих через Интернет.

История телекса, которого слева и справа догнали и перегнали телефон и электронная почта в лишний раз подтверждает это. Место телексу в музее!

## Все смертно!

Традиционная матрица БКГ требует, таким образом, дополнения и нюансирования. «Что же делать?» — спросите Вы. В первую очередь необходимы организационные вмешательства. Во многих технологических фирмах (Nintendo, Philips, Sony, Kodak) еще главенствуют взгляды, что сито может представлять собой серьезную конкуренцию новым продуктам, произведенным в соответствии с новыми технологическими достижениями. Они не знают, что речь идет о сите! Что частично связано и с узостью взглядов менеджеров на данных предприятиях. Они предполагают, что дойные коровы, знаки вопроса и звезды бессмертны. Одни обеспечивают прибыль, другие — будущее!

Но на стыке двух технологий происходят коренные изменения. Возьмите в качестве примера еще столь

успешную модель телевизора SonyTrinitron. Есть ли в правлении Вашего предприятия гений, у которого есть **план Б** на данный случай? Хватит ли у него духа списать знак вопроса как сито и обратить свой взор на звезду как дойную корову и приблизить пору снятия урожая?

Может быть, правильно было бы разместить вокруг сита высокий забор и постепенно снять с производства как второстепенную марку. Или же избавиться от него вообще? Иначе вскоре предстоит иметь дело с продуктами на разных этапах жизненного цикла. Все это подтверждает необходимость тесного сотрудничества между подразделениями одной фирмы: не тянуть каждому одеяло на себя, а действительно сотрудничать.

Необходимо принимать маркетинговые решения с учетом уровня технологического развития. Kodak сэкономил бы, если бы приостановил инвестиции в аналоговую фотографию, принимая во внимание стремительное развитие цифрового ее варианта.

Чему учит нас данная история? Открытие сита в ассортименте собственного предприятия является признанием факта собственной уязвимости (смертности). В основе традиционной матрицы БКГ лежит предположение о растущих рынках, чему пришел конец в 2009 году. Признайте факт наличия сита. Признайте сам факт смертности!

Профессор Франс ван дер Рейп

Зав. Кафедрой DigitalWorld

высшей школы Inholland

Ведущий стратег

телекоммуникационной компании KPN

Наблюдательный совет

Мирового центра танца и музыки (Роттердам)

Frans.vanderreep@inholland.nl

www.fransvanderreep.com

Роттердам, Нидерланды

