



Борься с «каннибализацией»

Ари Бакелтер, Хумам Сахнини

Методы оптимизации, используемые при планировании производственной деятельности, могут пригодиться также в сфере продаж и маркетинга.

Ситуация

Любая компания, которая предлагает рынку схожие товары по разным ценам, опасается, что одни ее продукты будут вытеснены другими. Вот пример медиакомпании, предоставляющей услуги по подписке. Свой бизнес она начинала с продукции единственного вида, но постепенно заметно расширила ассортимент: в числе прочего стала производить дешевые «двойники» собственных дорогих продуктов и реализовывать их через несколько каналов сбыта. Руководство считало, что нужно создать нечто новое, поскольку «оригиналы», пока вполне прибыльные, понемногу теряли свою долю рынка, к тому же с их помощью компания в принципе не могла завоевать определенные сегменты рынка. И действительно, новинки привлекли часть некогда недоступных ей потребителей, однако более низкие цены приглянулись и людям, которые раньше покупали «оригиналы».

Проблема

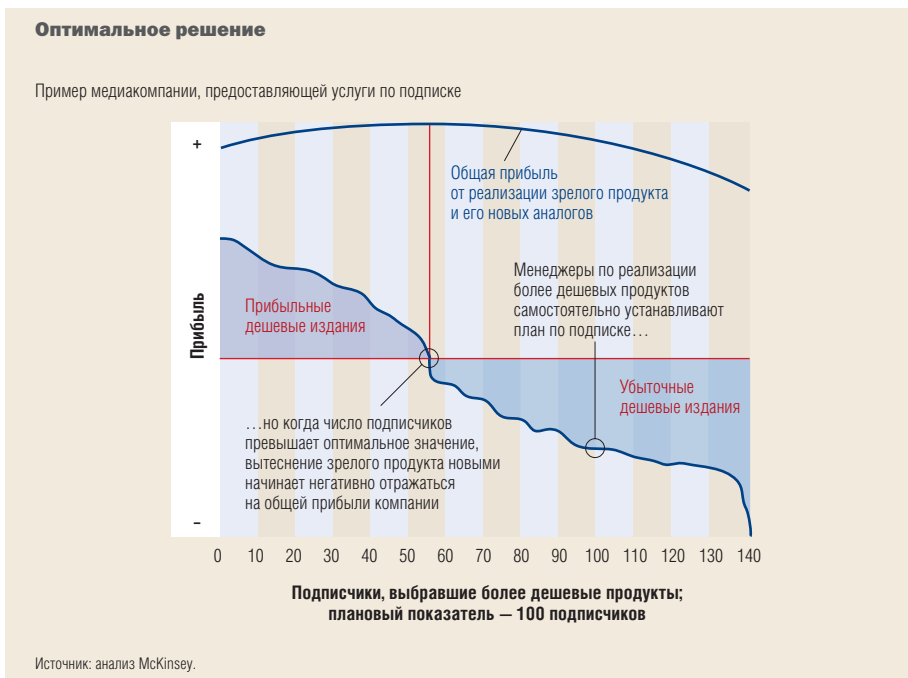
Решить, насколько энергично нужно продвигать новое предложение, оказалось непросто. Благодаря CRM–системе маркетологи определили, насколько новые продукты вытесняют старые. Но собранные данные позволяли им сделать лишь весьма упрощенные выводы. Например, они рекомендовали отказаться от новых продуктов независимо от их стратегического значения. До тех пор пока были неясны последствия этого решения, менеджеры по продуктам не обращали внимания на взаимосвязь доли рынка и прибыльности. И это было вполне закономерно, ведь каждый продукт компании представлял собой самостоятельное направление бизнеса, он конкурировал с другими продуктами, и у него были свои плановые показатели по продажам.

Решение

Чтобы найти выход из тупика, топ–менеджерам компании пришлось отказаться от традиционных маркетинговых подходов и обратиться к методам оптимизации данных: ими обычно пользуются, планируя производственную деятельность, составляя графики работы, анализируя производительность и распределяя ресурсы. Эти методы основаны на математических формулах, которые позволяют рассчитать оптимальный

Ари Бакелтер (Ari Buchalter) — младший партнер McKinsey, Нью–Йорк
Хумам Сахнини (Humam Sakhnini) — младший партнер McKinsey, Стамфорд

исход при заданном наборе целей и ограничений¹. Лишь после того, как были количественно оценены разные варианты, в том числе увеличение доли рынка новых продуктов за счет сокращения уже существующих, топ-менеджеры поняли, как можно уравновесить краткосрочные задачи достижения прибыли и долгосрочные цели компании, а также устранить противоречие между конкурирующими интересами менеджеров по продуктам (см. схему). В результате общая прибыль по этим продуктам выросла за полгода на 10%.



Основные выводы

Постоянное усложнение товаров и услуг и способов их реализации, сокращение жизненного цикла продуктов, доступ к огромному массиву данных о потребителях — вот причины, из-за которых компаниям становится все труднее оценивать свои стратегические альтернативы. Методы оптимизации помогут лучше понять, как распределять ресурсы в сфере продаж и маркетинга, как учитывать изменяющиеся требования рынка и предлагать соответствующие товары и услуги. Применив эти методы, медиакомпания не только благополучно решила проблему вытеснения старых продуктов новыми, но и нашла новые возможности для работы в целом ряде потребительских сегментов, для которых раньше у нее не было оптимального предложения. Их появление повлекло за собой идеи новых продуктов для этих сегментов. *В*

¹ Наиболее типичные сферы применения методов оптимизации — линейное и нелинейное, а также стохастическое и динамическое программирование.