

**М.А. БРАЖНИКОВ, Е.Г. САФРОНОВ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

**Учебное пособие**

**Самара**  
**Самарский государственный технический университет**  
**2013**



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

Ка ф е д р а производственного менеджмента

М.А. БРАЖНИКОВ, Е.Г. САФРОНОВ

# МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

*Учебное пособие*

Самара  
Самарский государственный технический университет  
2013

Печатается по решению редакционно-издательского совета СамГТУ

ББК У290-235

УДК 65.012.2

Б 87

**Бражников М.А.**

Б 87 **Менеджмент и маркетинг:** учеб. пособие / М.А. Бражников, Е.Г. Сафронов. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2013. – 298 с.: ил.

ISBN 978-5-7964-1651-8

Подготовлено в соответствии с рабочей программой дисциплины «Менеджмент и маркетинг». Материал обогащает содержание отдельных тем лекционного курса, включает методические указания к проведению практических занятий и может быть использован в организации самостоятельной работы студентов, курсовом и дипломном проектировании, а также при выполнении научно-исследовательских работ.

Предназначено для подготовки бакалавров, специалистов и магистрантов факультета машиностроения и автомобильного транспорта, инженерно-экономического факультета, а также факультета автоматизации и информационных технологий:

051000 – «Профессиональное обучение»;

010400 – «Прикладная математика и информатика»;

090900 – «Информационная безопасность».

ББК У290-235

УДК 65.012.2

Б 87

Рецензент д-р экон. наук, профессор *А.И. Ладошкин*

ISBN 978-5-7964-1651-8

© М.А. Бражников, Е.Г. Сафронов, 2013

© Самарский государственный  
технический университет, 2013

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемое вашему вниманию учебное пособие предназначено для студентов, изучающих менеджмент и маркетинг в рамках подготовки бакалавров и специалистов технического профиля.

Основная цель учебного курса – формирование комплексной системы знаний в сфере управления промышленным предприятием в условиях развития современного рынка на основе принципов организации маркетинга. Поставленная цель определяет интегрированную структуру настоящего пособия.

Состав ключевых функций менеджмента, представленный в первой главе «Менеджмент: управление предприятием», находит свое отражение в комплексе целей и задач управленческой деятельности промышленного предприятия. Эффективность управления определяется степенью достижения поставленных целей и уровнем компетенции менеджера. Совокупность требований к формированию навыков менеджера определена конкретными видами управленческой деятельности. Первостепенное значение в условиях производственного предприятия приобретает управление маркетингом как инструмент достижения заявленных целей.

Содержание второй главы «Управление маркетингом как управление спросом» охватывает перечень проблем, связанных с процессом управления маркетингом. Приведена характеристика основных параметров рыночного спроса, его состояний и соответствующих инструментов, которые обуславливают выбор концепции управления маркетингом. Ее реализация предполагает выполнение ряда этапов: разведка рынка, сегментирование, позиционирование товара и контроль эффективности.

Третья глава «Планирование на предприятии» посвящена вопросам формирования системы целей и разработке перспективных планов. В рамках процесса принятия решений определены основные задачи и принципы планирования, критерии эффективности и направления разработки целей промышленного предприятия.

В четвертой главе «Сегментирование рынка» отражены общие подходы к сегментированию, выделены основные факторы и признаки сегментации. Оценка привлекательности рынка определяет выбор целевого сегмента, для которого разрабатывается соответствующая стратегия охвата: дифференцированный, концентрированный или массовый маркетинг. Отличительное конкурентное преимущество продукции находит отражение в выборе стратегии позиционирования, определяющей основы разработки комплекса маркетинга.

Ключевые элементы комплекса маркетинга, составляющие основу пятой главы «Комплекс маркетинга», определяют структуру рыночного обращения предприятия к целевой аудитории. Управление производственным портфелем предполагает проектирование новых видов изделий, организацию сервисного сопровождения, выбор стратегии маркетинга на различных этапах жизненного цикла. Задача формирования механизма ценообразования сводится к выбору метода и стратегии установления цен, разработке ценовой шкалы и инструментов ценовой дифференциации. Организация системы распределения продукции связана с выделением базовых функций канала сбыта, выбором стратегии распределения и обоснованием метода обслуживания потребителя. Выбор стратегии продвижения продукции определяется совокупностью коммуникативных инструментов: персональные продажи, стимулирование сбыта, рекламное обращение и различного рода PR-акции.

В шестую главу включены основные элементы проектирования организационной структуры предприятия. Характер взаимосвязи между вертикальной и горизонтальной составляющими структуры определяется принципами скалярности и единоначалия, которые находят отражение в разделении труда, проектировании командной цепочки, степени централизации, норме управляемости, дифференциации подразделений и координации работ. Выбор типа организационной структуры зависит от совокупности факторов: стратегических целей, динамики внешнего окружения, размера компании, особенностей производственного процесса и характера взаимодействия от-

---

дельных подразделений. Организация службы маркетинга на промышленном предприятии построена на интеграции указанных принципов с учетом текущей рыночной ситуации.

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом бакалавр (выпускник) должен обладать в области организационно-управленческой деятельности следующими знаниями, умениями и навыками:

- способность оценивать условия и принимать организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность;
- владение методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;
- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии и мероприятий, направленных на ее реализацию;
- готовность к позитивному, доброжелательному стилю общения;
- способность к проведению предварительного технико-экономического анализа и обоснованию проектных решений;
- готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций;
- способность анализировать поведение потребителей и обеспечивать формирование спроса;
- готовность к применению технологий формирования креативных способностей при подготовке специалистов.

В целях формирования профессиональных навыков учебное пособие выдвигает перед студентом комплекс первостепенных задач:

- выделение вертикальных и горизонтальных различий в организации управления на предприятии в соответствии с иерархической структурой и реализуемыми видами деятельности, а также выявление современных тенденций в сфере менеджмента;

– владение ключевыми категориями и принципами функционирования рынка в рамках теоретической концепции, практической реализации и экономического содержания маркетинга с точки зрения удовлетворения нужд и потребностей целевого сегмента;

– изучение ключевых параметров спроса с позиции выведения прогноза развития рыночных тенденций и организации маркетинга на предприятии в рамках комплекса маркетинга;

– исследование рынка посредством расчета ключевых показателей с целью оценки условий и возможностей ведения конкурентной борьбы в выбранном целевом сегменте;

– освоение инструментария разработки структуры плана маркетинга в рамках стратегии охвата рыночных сегментов;

– выявление основных требований, предъявляемых к разработке целей и выделению их классификационных признаков с учетом стратегических приоритетов развития фирмы в условиях конкуренции;

– разработка модели целевого рынка на основе выбора конкретных параметров сегментации и значений переменных;

– выбор методов оценки рыночных сегментов и позиционирования товара в условиях конкурентной среды;

– формирование стратегии маркетинга с точки зрения жизненного цикла выпускаемой продукции, выбора методов ценообразования, проектирования каналов сбыта в системе распределения продукции, формирования инструментария продвижения и стимулирования сбыта в процессе заключения сделок;

– проведение сравнительной оценки основных типов организационных структур в целях реализации стратегических преимуществ.

Любая управленческая структура должна обладать высокой степенью гибкости, чтобы обеспечить адаптацию предприятия к динамичной рыночной среде. В качестве стержневого инструмента адаптации к непрерывным изменениям внешних факторов выступает система маркетинга. В этой связи авторами предпринята попытка интегрировать управленческие функции и систему маркетинга.

---

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность менеджмента промышленного предприятия определяется степенью реализации заявленных стратегических целей. Маркетинг как управление стратегией выступает в качестве стрелкового инструмента достижения корпоративных целей. Таким образом, маркетинг – неотъемлемая составляющая успеха менеджмента организации, хотя бы потому, что основная задача фирмы заключена в удовлетворении потребностей рынка. Жизнеспособность организации определяется тем, как потребители «проголосуют» своими кошельками, оценивая эффективность обслуживания (в сравнении с конкурентами) их запросов.

Маркетинг – это философия управления, согласно которой единственная гарантия долговременного успеха предприятия – усилия по удовлетворению существующих и потенциальных потребностей.

Необходимость формирования ориентированной на рынок концепции управления предприятием в настоящее время становится первоочередной задачей в связи с обострением конкуренции, расширением потребностей и развитием новых рыночных сегментов. Маркетинг в этих условиях приобретает характер узлового инструмента в обосновании управленческих решений в различных сферах предпринимательской деятельности: научно-исследовательской, проектно-инновационной, производственно-хозяйственной, финансово-аналитической. Рационализация производства и формирование номенклатурного портфеля, логистика распределения продукции и прогнозирование спроса, организация системы управленческого учета и разработка бюджета продаж – неотъемлемые элементы планирования хозяйственной деятельности промышленного предприятия.

Управление маркетингом – сфера быстрого устаревания задач. «Еще вчера» стабильные рынки уходят в прошлое: стремительно сокращается жизненный цикл выпускаемой продукции, что обуславливает необходимость ее обновления и поиска новых способов удовлетворения потребностей.



Современная экономика постоянно меняется: уровень реальных доходов, процентные ставки, темп инфляции, курсы валют – все это сопровождается взлет и банкротство предприятий. Взаимоотношения предприятия с поставщиками исходных компонентов и различными контрагентами непрерывно усложняются, характер взаимосвязи с целевым рынком отличается неустойчивостью и динамичностью.

Отсутствие стабильности обуславливает появление новых сегментов и рынков сбыта, при этом указанный процесс связан с развитием совершенно уникальных технологий. Бурно развиваются недавно зародившиеся сегменты, потребители выдвигают совершенно новые требования к качеству выпускаемой продукции и формированию технологического преимущества.

Развитие многих рынков до глобальных масштабов приводит к усилению конкурентной борьбы. От конкурентного воздействия в настоящее время практически не застрахована ни одна фирма, пусть даже пробивающая себе дорогу в рамках небольшого местного рынка. Конкуренты находят альтернативные способы увеличения ценности предлагаемых товаров и сопутствующих услуг. Рост уровня требовательности потребителей в сочетании с сегментной структурой рынка определяет развитие потребностей, порождая бесконечное многообразие всевозможных способов их удовлетворения.

Вывод товара на рынок – это не что иное, как вступление в конкурентную борьбу. Организации, которые не обращают должного внимания на рынок и динамику изменений, обречены быть аутсайдерами, вытесненными с «главной дороги» потоком непрерывно выводимых на рынок абсолютно новых образцов.

Указанные обстоятельства предъявляют особые требования к профессиональной компетентности менеджера как предпринимателя, толерантного к неопределенности, уверенно чувствующего себя в рыночной среде. Иначе говоря, современный менеджер должен уметь эффективно работать в условиях непредсказуемости конечного результата, неизвестности и хаоса факторов внешнего окружения.



## ГЛАВА I

### МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Менеджмент должен стремиться  
не к обеспечению производства продукции,  
а к представлению способных удовлетворить  
нужды потребителей ценностей*

**Theodore Levitt**

#### Цели изучения

Основная цель данной главы – определить и раскрыть основные понятия и принципы, составляющие основу менеджмента и маркетинга. Завершив изучение главы, студент должен:

– **получить представление** об основных функциях менеджмента (планирование, организация, руководство и контроль), отражающих закономерности организации и развития производственных систем в современных условиях;

– **знать** основные требования, предъявляемые к менеджеру с позиции концептуальных, человеческих и технических навыков в соответствии с исполняемой ролью в процессе управления (принятие решений, организация связей, информационный контроль);

– **уметь** выделять вертикальные и горизонтальные различия в организации управления на предприятии в соответствии с иерархической структурой и реализуемыми видами деятельности, а также выявлять современные тенденции в сфере менеджмента;

– **владеть** ключевыми категориями и принципами функционирования рынка в рамках теоретической концепции, практической реализации и экономического содержания маркетинга, обеспечивающих реализацию важнейшей задачи – удовлетворения нужд и потребностей целевого потребительского сегмента.

## Основные вопросы

**Сущность, задачи и функции менеджмента.** Определение и основные функции менеджмента. Эффективность организации. Деятельность и навыки менеджера: концептуальные, человеческие и технические. Виды управленческой деятельности и классификация ролей, исполняемых менеджером.

**Виды менеджмента.** Вертикальные и горизонтальные различия. Производственный менеджмент. Финансовый менеджмент. Управление маркетингом. Современные тенденции и концепции в управлении. Целевые ориентиры и оценка собственных профессиональных достижений современного менеджера.

**Маркетинг как сфера деятельности предприятия.** Определение маркетинга. Теоретический и предпринимательский аспект маркетинга. Основные категории маркетинга, принципы функционирования рынка и организации маркетинговой деятельности на предприятии. Экономическое содержание маркетинга.



Любое предприятие в условиях современного рынка ставит перед собой определенный ряд целей и задач, решение которых обеспечивает его поступательное развитие. В свою очередь, это требует разработки целевых программ и их реализации в дифференцированные сроки. В этом процессе активно задействованы многообразные процедуры принятия решений и контроля исполнения планов. Неотъемлемой частью современной производственной системы является человек, призванный претворить все представленное выше в жизнь.

Совокупность отдельных работников и организационное взаимодействие между ними составляют принципиальную основу корпоративной структуры, которая и обуславливает необходимость управленческого процесса.

## § 1. Сущность, задачи и функции менеджмента

Совместное выполнение какого-либо вида деятельности требует распределения обязанностей (прав и ответственности), а значит, и размещения организационных ресурсов [2]. Разделение труда приводит к формализации конкретных видов и объемов производственных заданий, выполняемых отдельным сотрудником в соответствии с его накопленным опытом и приобретенной квалификацией. В этих условиях возрастает потребность в усилении координации работ вследствие повышения степени дифференциации операций. В этой связи на первое место выходит проблема мотивации промышленного персонала. Решение представленных задач невозможно осуществить без четко отточенной системы управления.

Основу любой современной организации составляют ресурсы [6],

*Менеджмент – управленческий процесс эффективного использования ресурсов, направленный на достижение поставленных целей посредством планирования, организации, руководства и контроля основных видов деятельности*

определяет менеджмент компании. В представленном определении можно выделить ряд ключевых моментов.

Во-первых, менеджмент призван обеспечить эффективность процесса управления экономическими ресурсами организации.

Во-вторых, менеджмент ориентирован на достижение четко обозначенных целей.

В-третьих, сущность менеджмента выражена в его основных функциях: планировании, организации, руководстве и контроле.

Субъект и объект управления – две части организационной системы, взаимодействующие в процессе управления. Первый (управляющая система) формирует цель управления, а второй (управляемая) – полигон для реализации принятых управленческих решений [7].

## ***Функции менеджмента***

Процесс размещения ресурсов в организации с целью наиболее эффективного решения поставленных задач обеспечивается за счет рациональной реализации четырех функций менеджмента.

Первая – *функция планирования* в самом общем виде – это определение целевых ориентиров компании и разработка способов их достижения [1]. Однако планирование задает не только общие задачи организации, но и является своеобразной точкой отсчета для исполнения всех последующих функций.

В рамках планирования можно выделить определенный ряд функциональных задач:

- постановка целей;
- разработка и выбор методов достижения целей;
- принятие управленческих решений.

*Функция организации.* Функция планирования в первую очередь определяет развитие организации. Здесь речь идет о выборе общих методов и установлении конкретных инструментов исполнения планов [20]. Организация, выступая в качестве функции менеджмента, непосредственно занимается назначением конкретных рабочих задач и распределением экономических ресурсов с целью их выполнения.

Среди множества разнообразных задач, стоящих перед функцией организации, можно выделить следующие приоритетные направления:

- выбор соответствующей внешнему окружению и поставленным целям организационной структуры компании;
- дифференциация рабочих заданий и координация деятельности компании;
- управление человеческими ресурсами.

*Функция руководства.* Установление целевых ориентиров и построение организационной структуры неизбежно приводят к следующей функции: лидерству, или руководству. Ее реализация предполагает использование всевозможных механизмов мотивации сотрудни-

ков [8], обеспечивающих достижение поставленных целей. Эффективность руководства определяется степенью вовлечения человеческих ресурсов в управленческий процесс. Иными словами, тем, как и насколько сотрудники компании разделяют поставленные цели, заявленные ценности и сложившуюся корпоративную культуру.

Основными проблемами в организационной среде с точки зрения функции лидерства являются следующие:

- стиль руководства и корпоративная культура в организации;
- мотивация персонала компании;
- организация эффективной коммуникации.

*Функция контроля.* Четвертая функция управленческого процесса – контроль. Контроль предполагает осуществление наблюдения за ходом исполнения рабочих заданий и достижением поставленных целей, а на этой основе – внесение соответствующих корректив в процесс менеджмента компании. Контроль в организации охватывает все вышеперечисленные функции или их ключевые области [11] – постановки целей и задач, систем мотивации персонала, распределения организационных ресурсов.

Общая процедура контроля может быть представлена как последовательность выполнения трех основных этапов:

- разработка системы учета и установление системы контрольных показателей;
- оценка степени достижения целей – соответствие фактических результатов плановым показателям;
- регулирование (разработка корректирующих действий) хода выполнения плана.

### ***Деятельность и навыки менеджера***

В современных условиях эффективность организации (достижение поставленных целей с минимальными затратами экономических ресурсов) зависит от точности и своевременности исполнения всех функций менеджмента. В свою очередь качество реализации функций

определяется компетентностью менеджера. А это значит, что менеджер несет полную ответственность за достижение конечных результатов деятельности компании. Квалификация менеджера определяется специфическим набором знаний, умений и навыков, которые обеспечиваются неким инвариантом образовательных программ [3, с. 130].

Менеджер – это человек, который отвечает за эффективность управления в организации и выполнение конкретных рабочих задач в пределах своей компетентности. На первый взгляд, работа менеджера не укладывается в какие-либо четко очерченные рамки. И это действительно так.

С одной стороны, менеджер в течение рабочего дня сталкивается с множеством разнообразных по своему характеру проблем. При этом чем шире властные полномочия и выше уровень ответственности, тем выше степень возникновения различного рода вопросов. Как правило, многие возникающие проблемы требуют немедленной реакции – скорейшего и успешного разрешения. В среднем на решение одной оперативной задачи менеджер тратит около 9 минут! Это «количественная» оценка работы менеджера. С другой стороны – «качественной» – решаемые проблемы весьма сильно отличаются друг от друга. В одно и то же время решение обыденных тривиальных вопросов перекликается с кризисными, требующими пристального внимания ситуациями. Свой отпечаток накладывает тот момент, что ряд ситуаций требует практически мгновенного решения, например, остановить конвейер вследствие обнаружения брака. А иные можно отложить «на потом».

Рабочий день менеджера проходит в сумасшедшем темпе [10, с. 32]. В среднем менеджер ежедневно просматривает 36 писем, принимает участие в 8 встречах, обходит как минимум один раз производственные помещения. Как только менеджер составит план работы



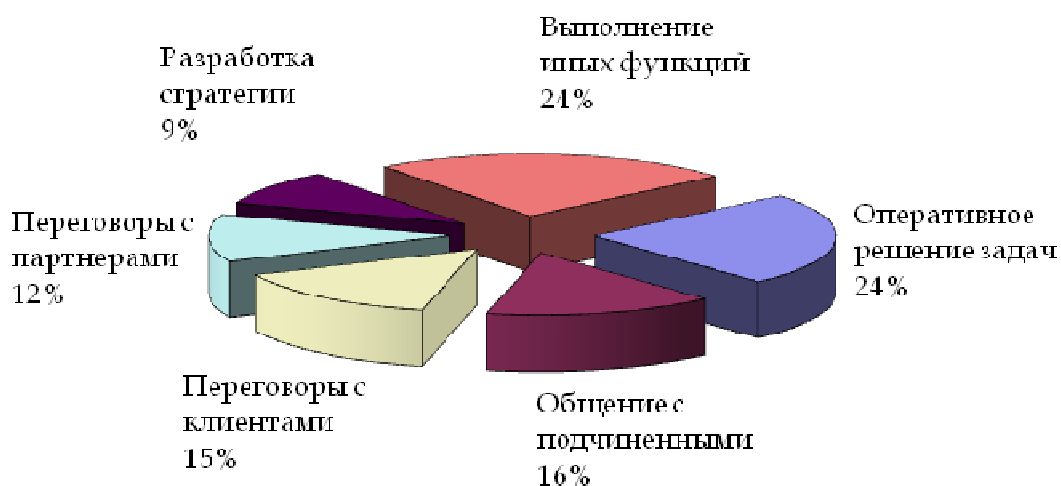
на день, так тут же возникают непредвиденные, требующие особого внимания обстоятельства.

По материалам Института социологии РАН [16, с. 29], ответственный менеджер совмещает выполнение различных функций управления (табл. 1.1, рис. 1.1).

Таблица 1.1

Время, затрачиваемое на различные виды деятельности, %

Функции управления	Высшее звено	Среднее звено	Первая линия
Оперативное решение задач	24,1	22,3	26,5
Общение с подчиненными	15,9	15,0	15,3
Переговоры с клиентами	14,5	13,5	15,8
Переговоры с партнерами	11,9	12,2	12,6
Разработка стратегии	10,5	8,9	8,3
Выполнение иных функций	23,1	28,1	21,5
в том числе:			
чтение корреспонденции	6,8	6,9	7,3
неформальный обмен информацией	5,9	5,3	5,7
представительские функции	3,2	4,0	4,1



Р и с. 1.1. Функции управления

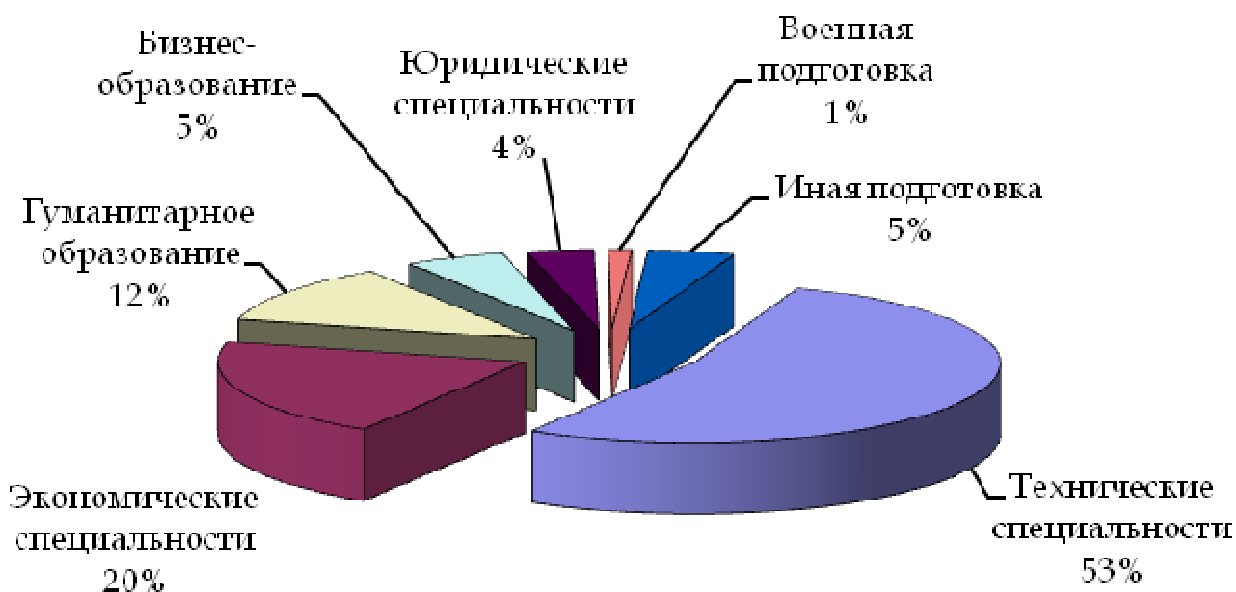
Первое место по затратам времени в течение рабочего дня занимают оперативное решение неотложных задач, общение с подчиненными, переговоры с клиентами и партнерами, выбор долгосрочной стратегии. Следующая группа функций – общение с руководителями и собственниками, чтение корреспонденции, газет и журналов, работа в Internet, неформальный обмен информацией. Наконец – решение социальных проблем работников, выполнение ритуальных и представительских функций, перерыв на отдых.

Большинство отечественных менеджеров полагают, что необходимым элементом успешного руководства является профессиональная подготовка (табл. 1.2, рис. 1.2).

Таблица 1.2

### Профиль высшего образования менеджеров, %

Профиль образования	Высшее звено	Среднее звено	Первая линия
Технические специальности	53,9	52,8	53,0
Экономические специальности	18,3	21,4	20,7
Гуманитарное образование	16,8	12,1	7,2
Бизнес-образование	6,3	4,0	5,5
Юридические специальности	2,1	4,4	4,1
Военная подготовка	0,9	1,6	1,2
Иная подготовка	1,7	3,7	8,3



Р и с. 1.2. Профиль подготовки

Подавляющая часть менеджеров имеет базовое техническое образование, около 20% – экономическое и около 15% – гуманитарное. Специальную подготовку получили лишь около одной трети управленцев [16, с. 29]. Работа практически любого менеджера требует использования довольно-таки широкого круга разнообразных навыков и умений. Их можно объединить в три ключевых категории: концептуальные, человеческие и технические [10, с. 26].

*Концептуальные навыки* – это познавательные способности человека, отражающие восприятие организации как единого целого и во взаимосвязи ее отдельных элементов. К числу концептуальных навыков следует отнести мышление менеджера, аналитические способности и умение планировать. Познавательные способности необходимы каждому менеджеру, но их роль стремительно возрастает на высших уровнях управления организацией.

*Человеческие навыки* – способности менеджера взаимодействовать с окружающими людьми. Среди этой группы навыков можно выделить отношение к сотрудникам, мотивацию подчиненных, координацию выполняемых работ, общение и разрешение спорных конфликтов. Значение человеческих навыков в деятельности менеджера неуклонно возрастает. В современных условиях развития глобального рынка и возрастания многообразия рабочей силы менеджер должен постоянно совершенствовать свои способности в практически ежеминутном общении с людьми.

*Технические навыки* – специальные знания и умения, необходимые в выполнении реальных задач. В первую очередь – это использование методов, техники и технологии, специальных инструментов и оборудования в выполнении конкретных функций организации. Сфера применения таких знаний весьма широка: финансы, производство, научные исследования, материальное обеспечение. Технические навыки менеджера – это сочетание профессиональных знаний, аналитических способностей и умения использовать методические инструменты в практической деятельности в целях проектирования и исполнения рабочих задач.

### *Роль менеджера*

Результат ряда исследовательских работ определяет, что все виды управленческой деятельности могут быть охарактеризованы как исполнение менеджерами десяти различных ролей, которые можно объединить в три основные категории. Каждая роль предполагает выполнение менеджером определенных видов деятельности (табл. 1.3).

Таблица 1.3

#### **Виды управленческой деятельности – роли менеджера**

Категория	Роль	Виды деятельности
Информация	Наблюдатель	Поиск информации: от просмотра периодической печати вплоть до личных контактов (внешних и внутренних)
	Проводник	Передача информации по коммуникативным каналам: телефонные звонки, приказы, инструкции, подготовка отчетности
	Оратор	Информирование внешних субъектов: речь на презентации, подготовка годового отчета, деловая переписка
Принятие решений	Предприниматель	Инициация перемен: поиск и выдвижение новых идей, внедрение новых проектов и программ
	Пожарный	Урегулирование конфликтных ситуаций в коллективе и разрешение острых проблем и противоречий
	Распорядитель	Размещение ресурсов: составление графиков выполнения производственных заданий, разработка бюджета
	Участник переговоров	Осуществление коммуникаций и заключение сделок в соответствии с интересами подразделения
Связь	Глава	Проведение церемоний и иных символических мероприятий: встреча делегации, представительство, подписание контракта
	Лидер	Руководство людьми и мотивация подчиненных: обучение и передача опыта, проведение консультаций, коммуникации
	Связующее звено	Обеспечение устойчивости информационных каналов: почтовая переписка, телефонные контакты, встречи

Первая группа – наблюдатель, проводник, оратор – отражает роль информации в управлении: направлена на создание и развитие информационной сети. В среднем 75% рабочего времени генерального менеджера уходит на разговоры с другими людьми, что предполагает развитие навыков общения.

Вторая группа – предприниматель, пожарный, распорядитель, участник переговоров – необходима в тех случаях, когда менеджер оказывается перед выбором управленческих решений. Реализация функций принятия решений обуславливает развитие технических и концептуальных навыков.

Третья группа – глава, лидер, связующее звено – отвечает за взаимоотношения с другими людьми, что ориентирует воспитание навыков межличностного общения. Мотивация подчиненных и партнеров по бизнесу является основным орудием менеджера, исполняющего роли связи.

Следует отметить, что такая классификация служит, главным образом, для упрощения понимания основных моментов в деятельности менеджера. Лишь только в целях упрощения навыки менеджера привязаны к определенной категории или роли. В реальных условиях «смена масок» происходит мгновенно в зависимости от возникновения той или иной ситуации. Фактически речь идет о разнообразии граней одной главной роли – менеджера.

### Краткий вывод

Таким образом, менеджмент представляет собой управленческий процесс эффективного использования ресурсов организации. Эффективность менеджмента обусловлена степенью реализации и координации входящих в него функций: планирования, организации, руководства и контроля. Реализация перечисленных функций, в свою очередь, определяется компетентностью менеджера, отвечающего за принятие управленческих решений.

## §2. Виды менеджмента

Наличие четырех основных функций управления, разнообразие управленческих навыков и исполняемых ролей определяют различие видов менеджмента. Каждый менеджер несет ответственность за выполнение определенного круга конкретных задач.

### *Вертикальные различия*

Один из важнейших факторов, определяющих уровень ответственности менеджера, а значит и различие в исполнении круга его обязанностей, – положение в организационной иерархии. В этой связи можно выделить три ведущие группы менеджеров: *высшее* руководство компании, менеджеры *среднего звена* и менеджеры *первой* (низшей) *линии* (табл. 1.4).

Таблица 1.4

### Уровни менеджмента в иерархии организации

Уровень	Занимаемая должность	Круг обязанностей
Высший менеджер	Генеральный директор	Установление целей развития и роста компании, разработка стратегии и обеспечение мер по ее реализации, контроль внешней среды
	Председатель совета директоров	
	Вице-президент	
Менеджер среднего звена	Руководитель подразделения	Реализация принятых высшим руководством общих стратегий, ориентация на краткосрочные перспективы, разрешение конфликтов
	Управляющий товарной линии	
	Менеджер проекта	
Менеджер первой линии	Мастер участка	Соблюдение установленных правил и процедур, обеспечение эффективности производства, выполнение повседневных задач
	Линейный менеджер	
	Менеджер проекта	

### ***Горизонтальные различия***

Второй фактор, очерчивающий круг обязанностей каждого менеджера, – положение в горизонтальной плоскости. Если следовать этому критерию, то в первую очередь необходимо обозначить четкие границы по исполнению определенного рода организационных функций [17]. Ключевыми функциями в любой без исключения организации являются производство, маркетинг, финансы.

*Производственный менеджмент* предполагает, что определенные подразделения компании осуществляют управление процессами превращения поступающих сырья и материалов в готовое изделие, предлагаемое рынку. Производственный менеджмент включает в себя следующие операции [21]:

- разработка, проектирование и освоение производства новых видов продукции;
- выбор технологического процесса производства с целью оптимизации затрат;
- оптимизация закупок исходных компонентов производства и управление запасами.

*Управление маркетингом* – это процесс удовлетворения потребностей рынка для достижения общих организационных целей. В управлении маркетингом можно выделить следующие основные функции [12]:

- анализ, изучение потенциальных возможностей и прогнозирование развития рынка;
- управление составными элементами комплекса маркетинга и разработка тактики обслуживания потребителей;
- разработка и реализация стратегии маркетинга в отношении выбранного сегмента.

*Финансовый менеджмент* – это управление процессом движения финансовых потоков с целью оптимального размещения денежных средств.

Задача финансового менеджмента сводится к созданию эффективного механизма распределения денежных средств посредством следующих элементов [22]:

- выработка финансовых целей и управление бюджетом организации;
- распределение ресурсов с целью реализации комплекса управленческих задач;
- разработка оптимальной системы учета и подготовка бухгалтерской отчетности.

В дополнение к ключевым функциям можно выделить целый ряд иных управленческих задач: кадровое обеспечение, учет и анализ хозяйственной деятельности, управление инновациями, качество выпускаемой продукции, налогообложение и другие.

### ***Современные тенденции и концепции в управлении***

Практический менеджмент – это сплав науки и искусства. С одной стороны, эффективность организации зависит от уровня теоретической подготовки специалиста в области управления и способности использовать полученные знания в практических условиях. А значит – формального образования. С другой стороны, многим необходимым навыкам в процессе получения образования невозможно научиться.

Специалисты предполагают [9], что в ближайшее время сдвиг влияния в менеджменте будет происходить в сторону развития человеческих и концептуальных навыков управления. Поэтому можно выделить три ключевых направления развития менеджмента, которые тесно перекликаются друг с другом. В связи с организацией профессионально-ориентированной подготовки в области менеджмента изучение этих направлений приобретает особое значение.

Первое направление условно можно обозначить как *постоянное совершенствование*. Согласно такому подходу, организация нацелена на непрерывное обучение и совершенствование всех видов своей дея-



тельности. В этих условиях основная задача менеджера – оказание помощи и развитие партнерских отношений со своими подчиненными. Приоритет отдается вовлечению всех работников и служащих компании в процесс управления организацией. Жесткая иерархия, централизация уступают место динамичным подходам – работа в командах, развитие творческой инициативы, открытость менеджмента. В этой связи основная задача образовательного процесса сводится к подготовке специалистов, ориентированных на оказание консультационных услуг и наделенных навыками межличностного общения.

Новое научное направление, предметом которого является анализ случайностей в крупных упорядоченных системах, – *теория хаоса*. Основной постулат теории в том, что в большинстве организаций повседневные события носят случайный характер, а значит – непредсказуемы. Следовательно, выведение прогноза относительно развития рыночных факторов, а тем более их контроль со стороны организации осуществлять с известной степенью точности не представляется возможным. Выход из тупика – повышение гибкости и мобильности организации. Создание гибкой структуры возможно лишь в том случае, если оторваться от традиционных взглядов (тщательного формализованного планирования и жесткого контроля рабочих заданий). Акцент в менеджменте необходимо сместить в сторону развития децентрализации, командной работы и управления общими процессами.

Развитие *глобального менеджмента* – третье направление в современных подходах к развитию менеджмента. Становление глобального рынка, пожалуй, определяющий фактор развития современного бизнеса в ближайшем будущем. А раз так, то любая организация, пусть даже находящаяся в своей рыночной нише, не может чувствовать себя защищенной. Информация, финансовые средства, продукция и технологии распространяются в мировом масштабе с небывалой скоростью. Все это определяет совершенно новые требования к разработке стратегических планов, принятию управленческих решений, мотивации персонала, наконец, к облику современного менеджера.

### ***Целевые ориентиры современного менеджера***

Как отмечают отечественные представители крупного бизнеса, в области управления персоналом корпоративные структуры сталкиваются с проблемой тройственного характера [13, с. 27]:

- отсутствие четкой системы компетенций – критериев, которые с наибольшей вероятностью предопределили бы успех в выбранной сфере деятельности;

- создание эффективной системы отбора управленческих кадров;

- разработка механизмов, способствующих творческому развитию.

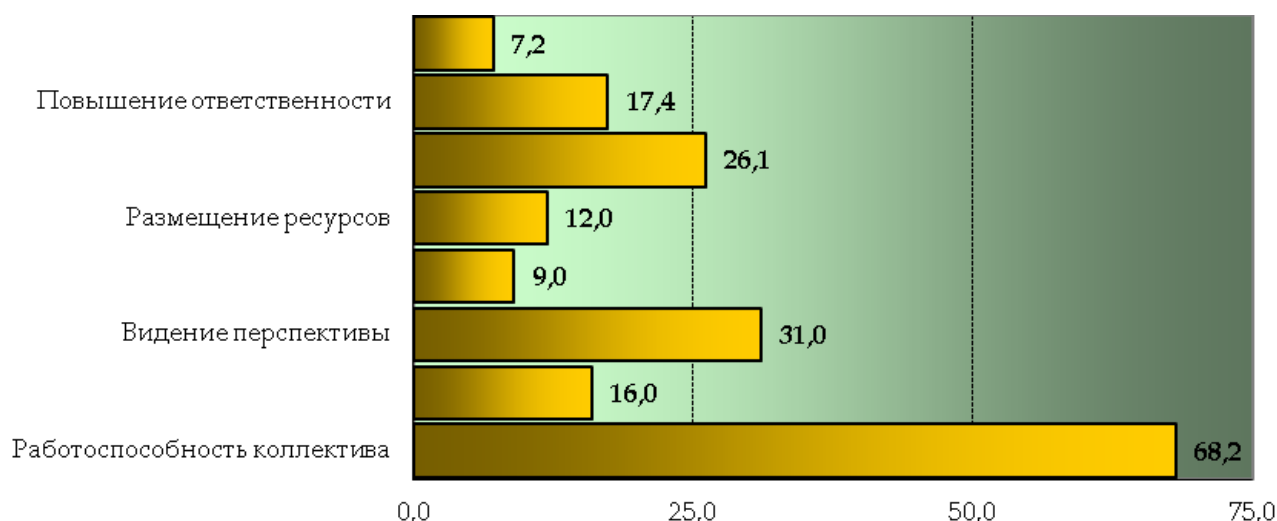
В связи с организацией программ профессиональной подготовки весьма интересен круг ключевых проблем [19, с. 28] и ценностных установок [16, с. 29] современного менеджера отечественного предприятия. Целевые ориентиры менеджера (табл. 1.5, рис. 1.3) определяют основные направления подготовки, которые в первую очередь заинтересуют менеджмент предприятий.

Среди этих направлений наиболее актуальными являются: создание и эффективное управление работой в командах, изучение современных методов ведения конкурентной борьбы, прогнозирование развития отечественного рынка и разработка соответствующей стратегии. При этом следует отметить, что ценностные устремления и комплекс ключевых проблем менеджеров высшего, среднего звена и первой линии практически не отличаются.

*Таблица 1.5*

#### **Целевые ориентиры современного менеджера, %**

Ценностные установки	Высшее звено	Среднее звено	Первая линия
Работоспособность коллектива	66,8	68,3	69,4
Ведение конкурентной борьбы	17,2	18,0	12,7
Видение перспективы	28,9	32,4	31,8
Распределение задач	8,2	7,6	11,3
Размещение ресурсов	9,9	12,6	13,5
Ориентация в рынке	28,4	25,5	24,5
Повышение ответственности	16,4	16,5	19,3
Навыки переговоров	7,3	7,6	6,6



Р и с. 1.3. Целевые ориентиры менеджера

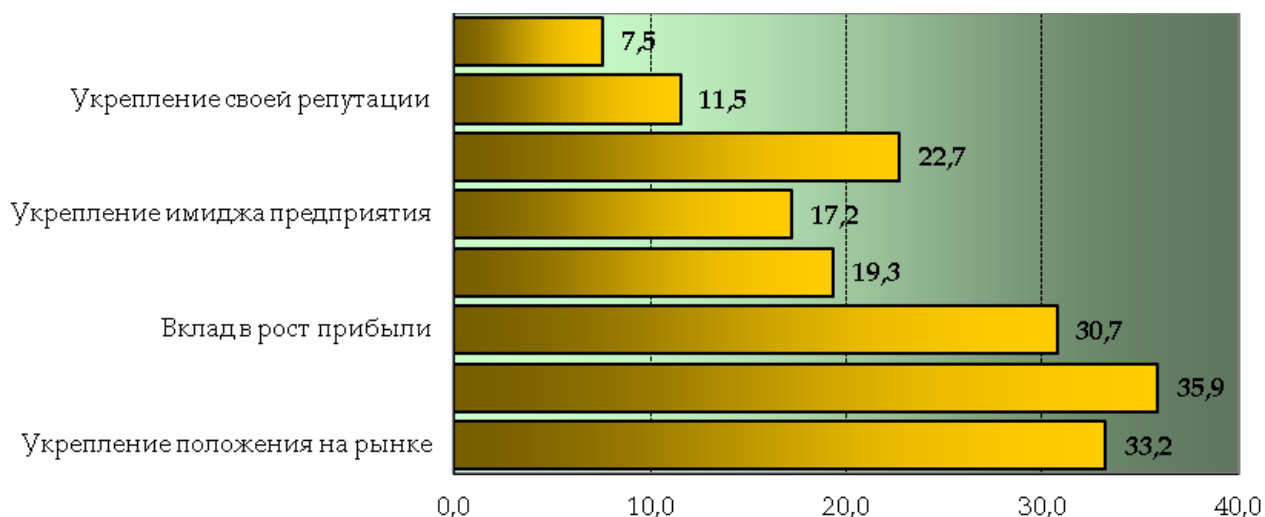
Оценка собственных профессиональных достижений (табл. 1.6, рис. 1.4) подкрепляет сказанное выше.

Большинство менеджеров не совсем уверенно чувствуют себя в условиях высокой неопределенности рыночной среды. Свои собственные усилия даже в таких «благополучных» областях, как сохранение работоспособной команды, укрепление положения предприятия на рынке, оцениваются менее чем в 50 процентов.

Таблица 1.6

Оценка собственных профессиональных достижений, %

Критерии оценки	Высшее звено	Среднее звено	Первая линия
Укрепление положения на рынке	44,8	35,3	19,5
Сохранение команды	42,7	31,7	33,2
Вклад в рост прибыли	31,9	36,0	24,3
Удовлетворенность потребителей	22,8	18,3	16,9
Укрепление имиджа предприятия	18,1	20,5	13,1
Управление конфликтами	16,4	23,7	28,0
Укрепление своей репутации	9,5	11,2	13,9
Вывод на рынок новой продукции	7,8	6,8	8,0



Р и с. 1.4. Оценка профессиональных достижений

Особенно остро неуверенность современного отечественного менеджмента проявляется в таких сферах, как привлечение дополнительных инвестиций, разработка новых видов выпускаемой продукции и вывод ее на потребительский рынок, а также укрепление общественного имиджа предприятия и оценка степени потребительской удовлетворенности.

### Краткий вывод

Многообразие исполняемых обязанностей менеджера отражено в различиях вертикального и горизонтального характера. Вертикальное построение предприятия предполагает иерархию уровней управления: топ-менеджмент, среднее звено, первая линия. Горизонтальная структура определена разнообразием видов управленческой деятельности (работа с персоналом, ведение финансовой отчетности, организация производственной деятельности, материально-техническое обеспечение, оценка конъюнктуры рынка), а значит, способов решения задач. Комбинация двух представленных систем создает основу проектирования организационной структуры и формализации управленческих программ.

### §3. Маркетинг как сфера деятельности предприятия

В современном обществе рыночный обмен результатами трудовой деятельности становится основной формой взаимоотношений

*Маркетинг – комплексная система организации, планирования и управления всеми сторонами деловой активности предприятия, начиная от идеи создания нового товара до его реализации и послепродажного обслуживания*

предприятий. В основе этого обмена лежит самостоятельность экономических субъектов, осуществляющих процесс производства продукции с помощью собственных средств в соответствии с рыночным спросом и на свой страх и риск.

На современном этапе круг важнейших стратегических задач каждого предприятия определяется следующими основными направлениями: достижение реального конкурентного преимущества; получение долговременной прибыли, обеспечивающей непрерывность и развитие процесса производства; завоевание прочного положения на рынке посредством наиболее полного удовлетворения нужд и потребностей клиентов.

Развитие рынка заставляет не только учитывать изменения внутренних и внешних факторов функционирования хозяйственной среды предприятий, но и по-новому взглянуть на требования, предъявляемые к современному производству – внедрению новых ресурсосберегающих технологий, качеству и диверсификации выпускаемой продукции. Все это нацеливает на поиск принципиально новых подходов к организации производства. Совокупность указанных предпосылок и выдвигает теорию маркетинга на одно из ведущих мест в области управления деятельностью предприятия. С этих позиций маркетинг выступает как комплексное средство адаптации производства к постоянно изменяющимся условиям рынка; как действенный способ разрешения возникающих проблем и разнообразных противоречий, связанных с конкурентной борьбой, обеспечением мобильности производства, дифференциацией выпускаемой продукции.

Конечно, проще всего не обращать внимания на рынок. Но ведь любой процесс создания товаров и услуг осуществляется не ради самого производства. Конечная цель – реализация продукции, причем с наибольшей эффективностью для ее производителя. Вот почему выход предприятия на рынок с определенным предложением – это не что иное, как вступление на путь маркетинга с точки зрения осуществления деятельности, связанной с рынком.

В конечном счете, произведенный продукт должен иметь именно своего потребителя. С этих позиций маркетинг – важнейший компонент рыночной экономики. В определенном смысле это философия управления предприятием, полностью подчиненного (от научных исследований – через производство – до сбыта и сервиса) условиям и

*Маркетинг – это работа с рынком ради совершения обмена, цель которого – удовлетворение нужд и потребностей*

требованиям рынка, то есть максимально возможной ориентации на потребителя.

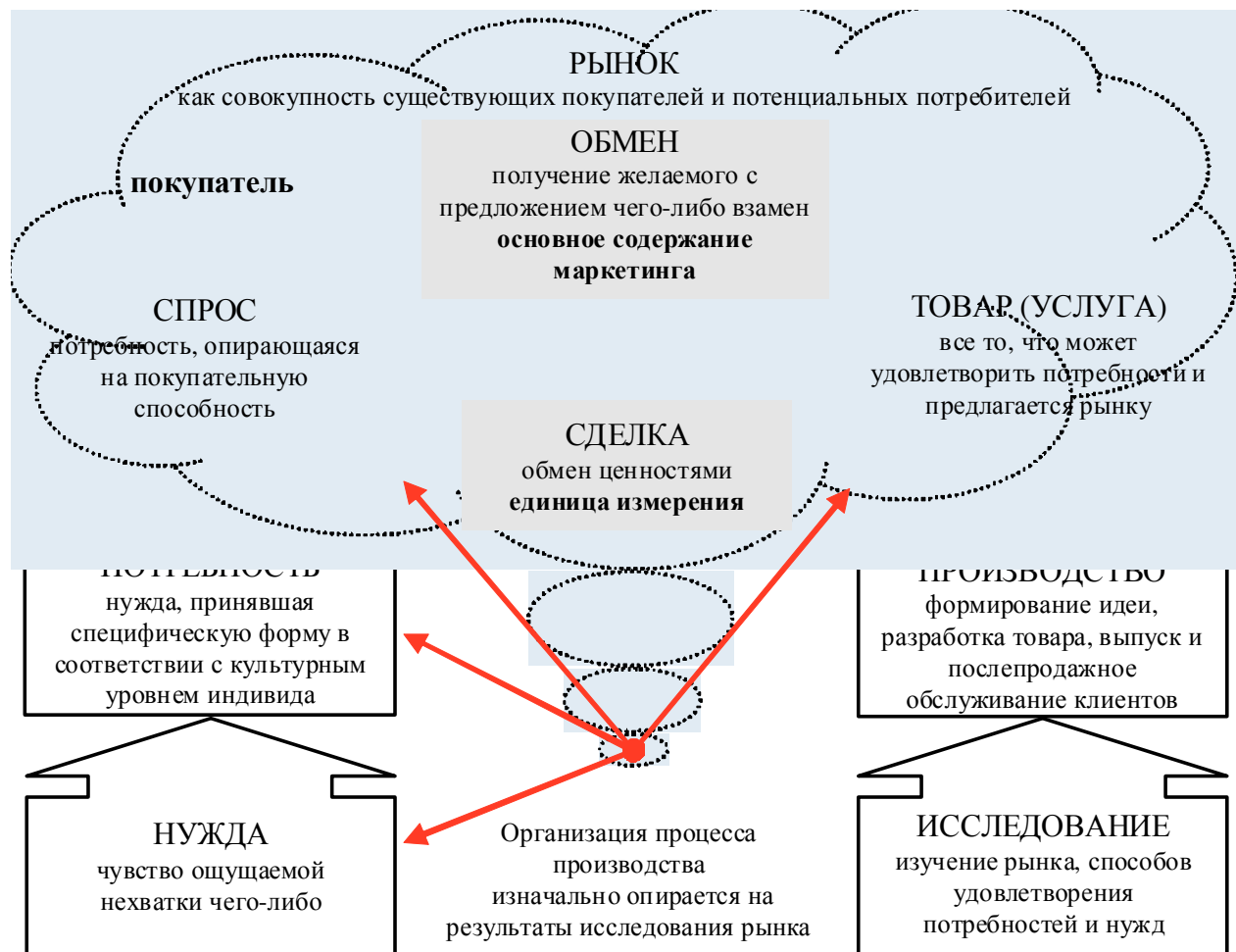
Маркетинг – многозначное понятие [15], в основе которого лежит термин «рынок», то есть осуществление обмена, место и процесс обмена (рис. 1.5). В рамках представленной схемы выделены основные категории маркетинга, описывающие поведение потребителя (нужда, потребность, спрос), а также отвечающие за организацию деятельности производителя (товар, производство, исследования).

В понятии маркетинг можно выделить несколько смысловых значений [14, с. 133], которые следует различать.

Во-первых, маркетинг – *философия бизнеса*. Это образ мыслей, система взглядов, мировоззрение на роль и значение деятельности фирмы и на управление этой деятельностью.

Во-вторых, маркетинг – это *реальный процесс* деятельности предприятия, который реализуется через набор определенных принципов и средств: организация службы маркетинга, планирование, выработка стратегии и выбор инструментария обработки рынка.

В-третьих, маркетинг – это *научная дисциплина* и теория управления деятельностью предприятия в условиях рынка.



Р и с. 1.5. Механизм функционирования рынка

Практический аспект маркетинга как предпринимательской концепции включает в себя следующие положения [5, с. 7]:

- проведение рыночных исследований – сбор информации, ее обработка на основе различных методов, анализ полученных данных и выведение прогноза;
- сегментация рынка на однородные группы потребителей со сходными характеристиками покупательского поведения с целью позиционирования товара;
- разработка стратегического плана маркетинга и тактики поведения предприятия в зависимости от характера целевого рынка и особенностей потребительского поведения;
- реализация плана маркетинга и контроль эффективности проводимых мероприятий: анализ сбытовой статистики, оценка рыночной доли, расчет рентабельности продукции и продаж.

Сущность маркетинга как предпринимательской концепции может быть выражена в следующих принципах [4].

Во-первых, осуществление процесса производства продукции на основе *анализа нужд и потребностей рынка*, рыночной ситуации и реальных возможностей предприятия. С этих позиций маркетинг – это непрерывный процесс наблюдения за рынком, который в первую очередь предполагает изучение структуры, характера и величины рыночного спроса.

Во-вторых, *единство стратегии и тактики* предприятия предполагает объединение всех видов деятельности (хозяйственных звеньев) в единую систему, направленную на достижение высоких конечных результатов. В этой связи современный маркетинг должен обеспечить непрерывную взаимосвязь и сбалансированность следующих ключевых компонентов: анализ потребительского рынка – разработка товаров – производство – реализация продукции – послепродажное обслуживание. Практическая сторона координации видов деятельности в указанной цепочке должна быть подчинена конкретным целевым установкам стратегического характера в сфере достижения конкурентного преимущества.

Наличие *долгосрочной перспективы* в плане обеспечения долговременной и устойчивой прибыли, повышения образа и укрепления положения на рынке при соблюдении соответствия важнейших интересов (предприятия, потребителя и общества) – третья характерная черта современной концепции маркетинга.

Экономический смысл использования концепции маркетинга в деятельности предприятия заключен в следующем:

- ускорение отдачи производственных фондов и повышение эффективности использования оборотных средств;
- повышение мобильности производства и соответственно уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- своевременность создания новых товаров и ускорение их продвижения на рынки сбыта.



### Краткий вывод

Маркетинг как одна из основных сфер деятельности предприятия определяет ключевые результаты функционирования организации в условиях рынка. Иначе говоря, маркетинг – это философия управления предприятием, интегрирующая различные этапы организации производственного процесса (от научных исследований до послепродажного обслуживания). Прикладное экономическое значение маркетинга заключается в повышении эффективности использования всех производственных ресурсов.

### **Основные выводы по главе**

Эффективность функционирования промышленного предприятия определяется точностью составления прогноза развития рыночных тенденций, глубиной анализа факторов потребительского спроса, уровнем качества выпускаемой продукции, степенью мобилизации внутренних резервов – совокупностью различных видов управленческой деятельности. Процесс реализации указанных задач осуществляется посредством основных функций менеджмента: планирования, организации, руководства (мотивации) и контроля.

Перспективная цель – обеспечение конкурентного преимущества фирмы за счет организации процесса производства номенклатуры товаров, способных удовлетворить нужды и потребности покупателей. В этой связи управление маркетингом выступает в качестве основного инструмента непрерывного мониторинга факторов, состояний и параметров спроса.

Менеджер занимает приоритетное место в решении текущих и перспективных задач предприятия. Обязанности и компетентность менеджера зависят от взаимного сочетания концептуальных, человеческих и технических навыков, определяющих достаточно широкий спектр исполняемых ролей в разнообразных аспектах управленческой деятельности.

## Контрольные вопросы

1. Назовите и кратко раскройте содержание основных функций менеджмента на предприятии.
2. Какие существуют категории навыков современного менеджера и чем определяется актуальность той или иной категории?
3. Раскройте сущность вертикальной структуры менеджмента и назовите основные виды работ, выполняемых на каждом уровне иерархии.
4. С чем связано развитие глобального менеджмента, концепции непрерывного совершенствования и теории хаоса?
5. Дайте определение понятию маркетинг.
6. Назовите основные принципы организации маркетинговой деятельности на предприятии.
7. Что определяет понятие «спрос», какие факторы характеризуют его динамику?
8. Какова роль исследования рынка в деятельности современного предприятия?
9. Изобразите графически механизм функционирования рынка. Определите ключевые взаимосвязи.
10. Что такое равновесная цена?

## Тестовые задания

1. *Принятие управленческих решений – одна из ключевых задач в функции:*
  - 1) организации;
  - 2) мотивации;
  - 3) контроля;
  - 4) прогнозирования;
  - 5) планирования.
2. *К группе концептуальных (когнитивных) навыков менеджера следует отнести:*
  - 1) технические приемы;
  - 2) стимулирование персонала;
  - 3) доступ к материальным ресурсам;
  - 4) мышление менеджера;
  - 5) физиологическая активность.

*3. Урегулирование острых конфликтных ситуаций – основа исполнения менеджером:*

- 1) роли «оратора»;
- 2) информационной роли;
- 3) роли «пожарного»;
- 4) роли участника переговоров;
- 5) роли связующего звена;
- 6) роли лидера.

*4. Горизонтальные отличия в исполнении обязанностей менеджера определяет:*

- 1) иерархия управления в организации;
- 2) вид функциональной деятельности;
- 3) дифференциация структурных подразделений;
- 4) разделение и кооперация труда;
- 5) специализация работ.

*5. Фундамент (основной постулат) теории хаоса как концепции управления предприятием:*

- 1) непредсказуемость повседневных событий;
- 2) неуправляемость внешней среды;
- 3) мобильность организационной структуры;
- 4) прогноз развития рыночной среды;
- 5) стабильность развития организации.

*6. Проектирование производственных (рабочих) заданий – одна из ключевых задач в функции:*

- 1) организации;
- 2) мотивации;
- 3) контроля;
- 4) прогнозирования;
- 5) планирования;
- 6) инвестирования.

*7. Менеджер среднего звена в большей степени должен обладать следующими навыками:*

- 1) техническими приемами выполнения работ;
- 2) совокупностью материальных ресурсов;
- 3) методами стимулирования персонала;
- 4) концептуальными навыками;
- 5) физиологической активностью.

*8. Проведение церемоний – основа исполнения менеджером:*

- 1) роли «оратора»;
- 2) информационной роли;
- 3) роли «пожарного»;
- 4) роли «главы»;
- 5) роли связующего звена.

*9. Выделение «производственного менеджмента» в самостоятельную область обусловлено в первую очередь:*

- 1) вертикальными отличиями в организации;
- 2) горизонтальными отличиями в организации;
- 3) сочетанием вертикальных и горизонтальных связей;
- 4) все указанные причины имеют место;
- 5) ни одно из утверждений не подходит.

*10. Основной постулат теории непрерывного совершенствования:*

- 1) непредсказуемость повседневных событий;
- 2) неуправляемость внешней среды;
- 3) мобильность организационной структуры;
- 4) неопределенность прогноза относительно развития рыночной среды;
- 5) постоянное обучение.

*11. Основные характерные черты работы менеджера:*

- 1) непредсказуемость повседневных событий и решаемых проблем;
- 2) необходимость немедленной ответной реакции на возникшую проблему;
- 3) разнообразие и множественность решаемых вопросов;
- 4) все перечисленные особенности;
- 5) ни один из указанных вариантов не подходит.

*12. Выбор стиля управления – одна из ключевых задач в функции:*

- 1) организации;
- 2) планирования;
- 3) контроля;
- 4) прогнозирования;
- 5) руководства (мотивации).

## Тест «Есть ли у Вас способности к менеджменту?»

1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения.
  2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем.
  3. Когда я выбираю конкретное направление действий, я рассматриваю долгосрочные (три года и более) последствия и результаты.
  4. Я предпочитаю технические курсы гуманитарным предметам.
  5. Когда я с кем-то не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения.
  6. \*Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом.
  7. Я предпочту беседе со знакомыми работу с компьютером.
  8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей.
  9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями.
  10. \*Если кто-то допускает ошибку, я хочу подсказать решение.
  11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль времени, которое может быть использовано более рационально.
  12. У меня есть цели в карьере и учебе. Я долго и тщательно выбирал их.
  13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных.
  14. \*Если я работаю в группе над проектом, а кто-то из ее членов отлынивает, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу претензии в лицо бездельнику.
  15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых концепциях.
  16. Курс, в котором порекомендовали эти книги, – пустая трата времени.
  17. \*Каждый должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей.
  18. Информация и предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди.
- Оцените ответы по следующей схеме.

*Таблица 1.7*

### **Оценка ответов на вопросы**

№	Вариант ответа	Балл	Балл *
1	Всегда	5	1
2	Часто	4	2
3	Иногда	3	3
4	Редко	2	4
5	Никогда	1	5
Отмеченные звездочкой * вопросы – 6, 10, 14, 17 – оцениваются наоборот			
Оценка навыков		Вопрос	Общий балл
Концептуальные навыки		1, 3, 6, 9, 12, 15	5 – 30
Человеческие навыки		2, 5, 8, 10, 14, 17	5 – 30
Технические навыки		4, 7, 11, 13, 16, 18	5 – 30

## Практическое задание I

### РАЗРАБОТКА ТАКТИЧЕСКИХ ПРИЕМОВ ВЕДЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

#### Цель работы

Цель работы – формирование практических навыков в подготовке и обосновании тактических решений, принимаемых в условиях рынка однородной продукции при наличии нескольких прямых конкурентов.

Работа рассчитана на 2 часа аудиторных занятий.

#### Постановка задачи

Участники (группа студентов) – однотипные предприятия, осуществляющие продажи продукции в рамках единого рынка. Основная цель компании – получение прибыли за счет организации продаж своей продукции.

Каждая фирма принимает тактическое решение и до выхода на рынок сохраняет его в тайне от других участников рынка.

#### *Тактические решения*

На каждом этапе предприятие может выбрать одно из решений:

1. Увеличить производство выпускаемой продукции.

Размер полученного дохода зависит от количества фирм, принявших аналогичное решение (степени насыщения рынка):

20 млн руб. при одной-единственной фирме с последующим уменьшением на 5 млн руб. на каждую фирму, выбравшую такое же решение.

Затраты, связанные с увеличением производства, составляют 2 млн руб.

2. Увеличить расходы на продвижение продукции на рынок.

Каждый 1 млн руб., вложенный в продвижение продукции, приносит компании доход в размере 5 млн руб., если другие компании не

воспользовались такой тактикой. В противном случае, если несколько компаний осуществляют агрессивное продвижение товаров на рынок, доход распределяется между участниками по следующему правилу: 5 млн руб. на каждый вложенный 1 млн руб. делится на число фирм, выбравших такую тактику.

3. Усовершенствовать параметры выпускаемой продукции (модификация).

Каждый 1 млн руб., вложенный в повышение качества продукции, приносит компании доход в размере 12 млн руб., если другие компании не воспользовались такой тактикой. В противном случае, если несколько компаний осуществляют усовершенствование параметров товаров, доход распределяется между участниками по следующему правилу: 12 млн руб. на каждый вложенный 1 млн руб. делится на число фирм, выбравших такую тактику.

4. Модернизировать (обновлять) продукцию.

Модернизация продукции требует значительных затрат – 20 млн руб. В этом случае доход компании составит 200 млн руб. Если перепрофилирование производства производит одновременно несколько компаний, то величина дохода составит: 200 млн руб., деленное на число фирм, модернизирующих продукцию.

5. Не принимать тактических решений.

В этом случае затраты не осуществляются, но нет и дохода.

### ***Организация работы***

Игра осуществляется в несколько этапов (раундов) в определенной последовательности.

1. Характеристика исходной ситуации. Постановка ключевой задачи развития бизнеса.

2. Выбор тактического решения каждым участником (независимо от других групп).

3. Объявление руководителем ситуации на рынке товаров и подведение итогов раунда.

4. Подведение каждым участником финансовых результатов и подготовка следующего управленческого решения.

5. Переход к следующему этапу.

6. Финальный раунд – возможность использования одновременно нескольких вариантов тактических действий.

7. Подведение окончательных итогов.

На каждом этапе компании осуществляют выбор одного из решений и заносят информацию в табл. 1.8.

### Исходные данные

Каждый студент (команда) получает задание от преподавателя. Студент обязан:

- изучить методические указания;
- подготовить исходную информацию в виде табл. 1.8.

Каждая из команд обладает стартовым капиталом в размере 20 млн руб.

Выбор соответствующего решения и результаты каждого раунда фиксируются в табл. 1.8.

Таблица 1.8

**Учет результатов (пример)**

Номер этапа	Принятое решение	Затраты, млн руб.	Число конкурентов	Доход по этапам, млн руб.	Суммарный доход, млн руб.
1	1	2	1	15	$20 - 2 + 15 = 33$
2	2	10	0	50	$33 - 10 + 50 = 73$
3	3	10	3	$(12/4) * 10$	$73 - 10 + 30 = 93$
4	5	0	0	0	93
5	4	20	1	$300/2$	$93 - 20 + 150 = 223$
6	4	20	2	$300/3$	$-20 + 100 = 303$
6	3	20	1	$(12/2) * 20$	$-20 + 120 = 403$



## Содержание отчета

Основные результаты выполненной работы должны быть представлены в виде отчета, который должен содержать следующее:

- 1) результаты выбора и оценки последствий принятых управленческих решений;
- 2) обоснование выбора вариантов тактических решений в конкурентной среде;
- 3) разработку модели поведения команды на рынке. Определение индикаторов выбора тактических действий.

## Библиографический список

1. *Андерсон П.* Маркетинг, стратегическое планирование и теория фирмы // В кн.: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 109-128. – ISBN 5-272-00231-8.
2. *Бражников М.А.* Организационная структура предприятий: учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 47 с. – ISBN 5-7964-0649-3.
3. *Бражников М.А., Хорина И.В.* Перспективы и возможности развития дополнительного послевузовского образования в области профессиональной подготовки управленческих кадров // Вестник Самарского государственного технического университета: Серия психолого-педагогические науки. – 2003. – № 18. – С. 130-136.
4. *Бражников М.А.* Развитие концепции маркетинга в современной организации производства // В кн.: Стратегия подъема отечественного производства и система налогообложения: Материалы республиканской научно-практической конференции / Под ред. М.И. Бухалкова. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 1999. – С. 117-120.
5. *Быстров В.Ф.* Основы маркетинга: учеб. пособие для экономических вузов / Под ред. Г.А. Краюхина. – СПб.: СПбГИЭА, 1996. – 142 с. – ISBN 5-230-19910-5.
6. *Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами / Пер. с англ. Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 800 с. – ISBN 5-279-01844-9.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 527 с. – ISBN 5-8297-0005-0.

8. Грант Дж., Раджагопалан Н. Стратегические изменения: управление разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования // В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фэй, Р. Рэнделл: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 510-543. – ISBN 5-94599-034-5.
9. Грейсон Дж. мл., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. И.С. Олейника, С.П. Семенцова. Авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с. – ISBN 5-282-00774-6.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. В. Вольского, С. Жильцова, Д. Раевской. Под общ. ред. Ю.Н. Кантуrowsкого. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с. – ISBN 5-8046-0107-5.
11. Дей Дж. Оценивание стратегических альтернатив // В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фэй, Р. Рэнделл: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 417-442. – ISBN 5-94599-034-5.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. А. Вихровой, Т. Карасевич, В. Кузина, Д. Раевской. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с. – ISBN 5-314-00138-1.
13. Карьеру делать не обязательно // Секрет фирмы: Тематические страницы. «Коммерсантъ Деньги». – 2001. – № 46. – С. 27-29.
14. Книга делового человека: справочник / Под ред. Г.А. Краюхина, Э.С. Минаева. – М.: Высш. школа, 1993. – 350 с. – ISBN 5-06-002815-1.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с. – ISBN 5-272-00172-9.
16. Кто управляет российскими компаниями? // Экономика и жизнь. – 2001. – № 31. – С. 29.
17. Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М. Методы и модели управления фирмой. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с. – ISBN 5-318-00461-X.
18. Левитт Т. Маркетинговая миопия // В кн.: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 11-34. – ISBN 5-272-00231-8.
19. Особенности национального бизнеса // Экономика и жизнь. – 2001. – № 48. – С. 28.
20. Производственный менеджмент / Под ред. В.А. Козловского. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 574 с. – ISBN 5-16-001001-7.
21. Стивенсон В. Управление производством / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 928 с. – ISBN 5-7989-0124-6.
22. Griffin R.W. Management. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. – 884 p. – ISBN 0-395-43333-9.



## Глава II

# УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ КАК УПРАВЛЕНИЕ СПРОСОМ

*Культура ориентированной на потребителя  
организации превращается в стратегический  
ресурс, определяющий уникальность...*

**Frederick Webster**

### Цели изучения

Основная цель настоящей главы – раскрыть содержание процесса управления спросом. Завершив изучение главы, студент должен:

– **получить представление** о ключевых параметрах спроса с позиции выведения прогноза развития рыночных тенденций и организации маркетинга на предприятии в рамках определения объемов и дифференциации продукции, обеспечения качества и гибкости производственного процесса, обоснования механизма ценообразования и стимулирования сбыта;

– **знать** перечень возможных состояний рыночного спроса, содержание и условия применения различных концепций управления маркетингом, а также структуру процесса управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия;

– **уметь** проводить исследование рынка посредством расчета ключевых показателей с целью оценки условий и возможностей ведения конкурентной борьбы;

– **владеть** структурой комплекса маркетинга и уметь выделять обеспечивающие и поддерживающие подсистемы в организации системы маркетинга на предприятии;

– **приобрести практические навыки** планирования и оценки эффективности мероприятий в разрезе элементов комплекса маркетинга на основе игровой модели функционирования рынка.

## Основные вопросы

**Параметры спроса.** Задачи управления маркетингом. Параметры спроса. Состояния спроса и соответствующие им виды маркетинга. Основные факторы и показатели, характеризующие тенденции развития рынка.

**Концепции управления маркетингом.** Развитие основных концепций управления маркетингом. Характеристика социально-этичного маркетинга. Основные проблемы и противоречия формирования целей системы маркетинга.

**Процесс управления маркетингом.** Этапы процесса управления маркетингом. Понятие целевого маркетинга. Сегментирование рынка. Позиционирование товара. Комплекс маркетинга: товар, цена, распределение, продвижение.



Спрос в теории маркетинга является самым важным объектом не только изучения, но и управления. Иначе говоря, *управление маркетингом – это управление спросом.*

Анализ спроса и прогнозирование развития рынка играют существенную роль в планировании деятельности предприятия. Эту роль трудно переоценить, прогноз необходим всем структурным подразделениям предприятия. Так, производственные и технологические службы на их основе определяют ассортимент выпускаемой продукции, чтобы соответствующим образом подготовить оборудование, оснастку и приспособления. Отдел материально-технического снабжения, опираясь на результаты анализа рынка, составляет план графика поставок сырья и необходимых материалов. Финансовое управление устанавливает норматив размера необходимых оборотных средств и осуществляет разработку бюджета продаж в рамках производственной программы компании.

## § 1. Параметры спроса

Если следовать *Майклу Портеру* [14], то среди наиболее характерных параметров спроса, определяющих конкурентное преимущество фирмы в современных условиях рынка, необходимо уделить пристальное внимание следующему ряду факторов:

1. *Сегментная структура* потребителей, или деление спроса по участкам рынка, определяет качественно новые требования к широте номенклатуры и товарного ассортимента, одним словом – *дифференциации продукции*. Это, в свою очередь, ориентирует производственную деятельность на удовлетворение конкретных потребностей целевых рынков предприятия.

2. *Характер первичного спроса и скорость роста (изменение) долгосрочного спроса* – обуславливает повышение мобильности и *гибкости процесса производства*. Не замечать этого – прямой путь к банкротству. Жизненный цикл выпускаемой продукции становится все короче, а разнообразие ассортимента – выше, поэтому необходимо вести непрерывный процесс обновления продукции, постоянный поиск новых идей и анализ открывающихся возможностей – все это требует совершенствования организации НИОКР, технической и конструкторской подготовки производства.

3. *Предполагаемые потребности потребителя* – еще в большей степени усиливает сказанное выше, являясь действенным стимулом *совершенствования товара*, создания принципиально новых образцов выпускаемой продукции. Производство продукции под совершенно «неизведанные» потребности заставляет предприятие позаботиться и о решении проблемы *формирования спроса*.

4. *Повышение уровня требовательности и разборчивости покупателей* – определяет характер предъявляемых требований к *качеству выпускаемой продукции*. В условиях современного рынка мало выпускать хороший и качественный товар, необходимо также заботиться о послепродажном обслуживании потребителей, и не только конечных пользователей, но и используемых каналов сбыта.

5. *Величина спроса* оказывает непосредственное влияние на *уровень возможного предложения* предприятия, его производственные мощности и потенциал.

### *Характер спроса*

Совокупность отдельных параметров (как с количественной, так и с качественной стороны), безусловно, определяет многообразие спроса на те или иные товары на различных рынках. Табл. 2.1 содержит основные состояния характера спроса и соответствующие им цели и задачи маркетинга [11, 16].

Таблица 2.1

#### Состояния спроса и задачи маркетинга

Характер спроса	Маркетинг — основные задачи	Пример
<i>Отрицательный спрос</i> – большая часть рынка негативно воспринимает товар или же избегает его	<i>Конверсионный маркетинг</i> – анализ причин неприязни, создание программы изменения отношения к товару. Изменение качества товара. Снижение цен. Стимулирование сбыта	Негативное отношение к стоматологическим процедурам, тяжелым условиям труда
<i>Отсутствие спроса</i> – практически полное безразличие к товару, рынок не замечает его	<i>Стимулирующий маркетинг</i> – поиск способа увязки присущих товару выгод с интересами потребителя. Усиленная пропаганда возможностей и неоспоримых преимуществ использования предлагаемой продукции	Новые технологии. Технические и потребительские новинки
<i>Скрытый спрос</i> – потребность, которая не удовлетворена существующими товарами	<i>Развивающий маркетинг</i> – в первую очередь, необходимо «открыть» потребность. Затем – оценить величину потенциального рынка. Наконец – спроектировать товар и сопроводить его необходимыми инструментами	Бесшумное оборудование. Экологическая безопасность предприятий

<p><i>Падающий спрос</i> – снижение объемов сбыта вследствие развития неопределенности среды</p>	<p><i>Ремаркетинг</i> – обратить тенденцию вспять: анализ причин падения спроса. Поиск новых рынков. Изменение характеристик товара. Разработка стратегии эффективной коммуникации. Средства стимулирования сбыта</p>	<p>Периодически спрос на любой товар рано или поздно снижается</p>
<p><i>Нерегулярный спрос</i> – уровень сбыта колеблется в зависимости от различных (сезонных) факторов</p>	<p><i>Синхромаркетинг</i> – изыскание способов сглаживания колебаний в распределении спроса. Использование стратегии гибких цен и разработка комплекса мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта</p>	<p>Наличие рабочей силы на рынках сельского хозяйства. Транспорт. Туризм и отдых</p>
<p><i>Полноценный спрос</i> – организация удовлетворена существующим объемом продаж</p>	<p><i>Поддерживающий маркетинг</i> – стабилизация уровня существующего спроса. Сохранение (повышение) качества товара. Анализ степени удовлетворенности потребителей. Анализ предложений конкурентов</p>	<p>Реализация программы вывода товара на рынок и выход на проектную мощность</p>
<p><i>Чрезмерный спрос</i> – уровень спроса выше, чем возможность его удовлетворения</p>	<p><i>Демаркетинг</i> – поиск способов временного снижения постоянного спроса. Повышение цен. Сокращение сервисных услуг. Ослабление усилий (или отказ) по стимулированию. Концентрация внимания на увеличении производственной мощности</p>	<p>Туризм и отдых в летнее время</p>
<p><i>Нерациональный спрос</i> – потребность, негативно отражающаяся на развитии общества и индивида</p>	<p><i>Противодействующий маркетинг</i> – необходимо убедить потребителя отказаться от вредных привычек. Развитие коммуникации. Резкое завышение цен. Ограничение доступности времени и пространства приобретения</p>	<p>Проблема наркотиков, алкоголя, курения. Использование огнестрельного оружия</p>



## Оценка рынка

Осуществляя разведку рынка с целью разработки определенной стратегии поведения, фирма просто обязана найти способ выгодно и долговременно конкурировать в рамках выбранной отрасли. Универсальной стратегии – на все случаи жизни – не существует. Лишь только та стратегия, которая учитывает условия функционирования отрасли и опирается на возможности и навыки фирмы, может принести успех.

Выбор стратегии основан на глубоком анализе окружающей среды и оценке внутреннего потенциала предприятия.

В целях анализа конкурентной ситуации используется широкая совокупность различных концепций и методов прогнозирования относительно тенденций развития рынка.

Совокупность факторов, определяющих экономический характер отрасли [15, с. 80], можно представить в виде следующего ряда параметров (показателей):

### 1. Размер рынка.

Ведущий показатель – *емкость (размер) рынка* – отражает общий объем потребления (производства) в натуральном и стоимостном выражении. Текущая емкость потребительского рынка определяется следующим соотношением:

$$E = k_{\ominus} \sum_{i=1}^n H_i I_i - (Q_{\text{Н}} - Q_{\text{И}}) - Q_{\text{А}}, \quad (2.1)$$

где  $H_i$  – количество потенциальных потребителей  $i$ -той сегментной группы, человек;

$I_i$  – интенсивность покупок на одного потребителя в натуральном (денежном) выражении;

$k_{\ominus}$  – коэффициент, учитывающий эластичность спроса;

$Q_{\text{Н}}$  – насыщенность рынка;

$Q_{\text{И}}$  – физический и моральный износ (выбытие) товара;

$Q_{\text{А}}$  – альтернативные источники удовлетворения потребности.

**Практика менеджмента.** В целях упрощения ситуации представим однородный потребительский рынок – 1 млн человек. По статистическим данным, потребление за прошлый период составило 25 единиц товара на одного человека. В прогнозируемом периоде ожидается 5 %-ный рост цен. Исследования эластичности рыночного спроса свидетельствуют, что увеличение цен на 1 % вызывает сокращение объемов потребления на 1,2 %. Обеспеченность населения товаром составляет 10 млн единиц. Однако в соответствии с нормативным сроком службы в течение года придет в негодность или потребует замены 4 млн единиц продукции. Опрос потребителей показал, что альтернативные источники потребления замещают в целом 2 млн товарных единиц. Следовательно:

$$E = 0,94 \cdot 1000000 \cdot 25 - (10000000 - 4000000) - 2000000 .$$

Большая емкость рынка определяет высокий уровень интенсивности конкуренции. Значительный рыночный потенциал привлекает внимание крупных производителей. С другой стороны, небольшой рынок свидетельствует о низкой интенсивности конкуренции.

Дополняющая характеристика – *масштаб конкуренции*, который определяется принадлежностью рынка к местным, региональным, национальным, международным или глобальным условиям конкуренции. Интенсивность конкуренции усиливается с изменением масштаба конкуренции от местного рынка до глобальных условий.

## 2. Динамика рынка.

Особое значение приобретает стадия экономического роста отрасли, определяющая скорость развития рынка, – становление, рост, зрелость, насыщение, стагнация, спад и разложение. Ключевой показатель – динамика скорости развития рынка – *темп роста*:

$$T = E_i / E_{i-1}, \quad (2.2)$$

где  $E_i, E_{i-1}$  – емкость рынка соответственно настоящего и предыдущего периода.

Темп роста отражает скорость изменения емкости рынка.

**Практика менеджмента.** В случае затруднений в получении информации или недостоверности статистических показателей можно воспользоваться табл. 2.2 для оценки текущей конъюнктуры рынка на основе изменения ряда ключевых индикаторов: рыночных цен, текущих объемов продаж, уровня материальных запасов и прогнозируемой величины объемов поставок.

Таблица 2.2

## Оценка конъюнктуры рынка

Индикаторы рынка												Характер потребительского рынка
Поставки			Продажи			Запасы			Цены			
+	=	-	+	=	-	+	=	-	+	=	-	
+				+	+	+			+			Стагнация рынка
+			+				+			+	+	Развитие отрасли
+	+		+	+			+			+		Зрелость рынка
		+			+			+	+			Дефицит продукции
Обозначения: «+» – рост исследуемого параметра, «=» – стабильность, «-» – снижение												

## 3. Конкурентная структура рынка.

Не вызывает сомнений тот факт, что количество основных конкурентов и ключевые показатели их деятельности (объем продаж, доля рынка, диверсификация продукции) необходимо учитывать при разработке стратегической концепции и оценке уровня конкуренции. Процентное соотношение общего объема продаж за определенный период времени – *доля рынка* – определяется отношением объемов продаж к емкости рынка:

$$d = \frac{Q_j}{E} 100\%, \quad (2.3)$$

где  $Q_j$  – объем продаж производителя ( $j$ ) в натуральных или стоимостных единицах.

Изменение доли рынка – принципиально важный показатель динамики конкуренции, особенно в стадии роста рынка. На его основе можно определить, опережает ли предприятие темпы развития рынка, идет с ними в ногу или отстает.

Сбытовая статистика – изменения в объеме продаж – почти ничего не говорит о положении предприятия относительно конкурентов, сбыт может расти, а емкость рынка – расти еще быстрее [12, с. 596]. Поэтому необходимо очень внимательно следить за изменениями рыночной доли компании [7, с. 249].

**Практика менеджмента.** Ниже в табл. 2.3 представлены основные показатели компании EXAMPLE, характеризующие ее положение на рынке. Таким образом, фирма EXAMPLE потеряла 5 % (25 – 20 %) рыночной доли, хотя ее фактический сбыт увеличился на 3000 единиц в сравнении с плановыми показателями (8000 – 5000). Потери от снижения фактического показателя рыночной доли рассчитаны как  $8000 - 10000 = -2000$  единиц товара. Величина 10000 отражает уровень сбыта при неизменной доле рынка ( $40000 \cdot 0,25$ ).

Таблица 2.3

**Анализ рыночной доли компании EXAMPLE**

Показатель	План	Факт	Отклонение
Емкость рынка, <i>единиц</i>	20000	40000	+ 20000
Объем продаж, <i>единиц</i>	5000	8000	+ 3000
Доля рынка, %	25	20	- 5

Анализ рыночной доли компании – далеко не единственная мера такого рода оценки конкурентного положения. Конкурентоспособность можно определить на основе ряда показателей [6, с. 134]:

– доля «*сознания*» – процент потребителей, которые называют определенную марку товара или фирму, когда их просят назвать первое, что приходит на ум при оценке качества и потребительских свойств конкретного товара – характеристика покупательских предпочтений, укоренившаяся в сознании потребителя;

– доля «голоса» – процент занимаемого торговой маркой пространства или времени в средствах массовой информации по отношению к общему объему – показатель, отвечающий за изменение доли сознания потребителя;

– доля «научных исследований» – процентное соотношение затрат компании на исследования к общим расходам в отрасли на научные исследования – предсказатель роста конкурентоспособности на высокотехнологичных рынках и изменения рыночной доли компании.

#### 4. Структура рыночных потребностей.

Анализируя рыночную долю компании, ни в коем случае нельзя оставлять в стороне *сегментную структуру* рассматриваемого рынка, которая определяет состав, количество и разнообразие имеющихся и потенциальных потребителей. Рассматриваемая характеристика отражает степень однородности потребительских предпочтений, а значит – развитие возможностей для индивидуализации выпускаемой продукции. Общее количество потенциальных потребителей непосредственно определяет прогнозируемую емкость искомого рынка.

Важной характеристикой оценки конкуренции является *степень дифференциации продукции* – однородность выпускаемых товаров, их уникальность, производственные издержки. Однородность выпускаемой продукции свидетельствует о том, что потребители легко могут переключаться с продукции производителя на товары-аналоги конкурентов. В силу этого потребители как конкурентная сила обладают достаточно высокой степенью влияния на рынке, а перед производителем особенно остро встают вопросы оптимизации номенклатурного портфеля и поиска резервов снижения производственных издержек.

Дополняющий параметр дифференциации – темп и скорость распространения технологических изменений производственного процесса и выпускаемой продукции. Высокие *темпы обновления* продукции ведут к сокращению жизненного цикла изделия, следовательно, возрастает риск потери конкурентного преимущества вследствие освоения новых образцов продукции конкурентами.

### 5. Защищенность рынка.

Следующий фактор – *наличие барьеров*, ограничивающих вход и выход компаний, – потребность в капитале, затраты на рекламу, патентная защита. Высокие затраты на освоение производства или проведение научных исследований защищают позиции компаний, занявших место на данном рынке. Слабый (низкий) барьер обуславливает уязвимость конкурентных позиций компании.

Особо следует выделить *характер интеграции* – горизонтальный или вертикальный процесс. Его развитие приводит к созданию дополнительных ограничений по входу в отрасль в силу того, что интеграция увеличивает потребность в первоначальном капитале.

### 6. Доходность рынка.

Далеко не последнюю роль играет прибыльность отрасли, характеризующаяся показателями доходности, рентабельности, нормы возврата инвестиций и окупаемости затрат. Общая привлекательность рынка может быть выражена в виде предполагаемого рыночного *дохода*, определяемого сочетанием объемов сбыта и уровнем рыночных цен:

$$D = Q P, \quad (2.4)$$

где  $Q$  – объем продаж в натуральных измерителях, единиц;

$P$  – средняя отраслевая цена за единицу продукции.

Дополнительная характеристика привлекательности рынка – абсолютная *величина прибыли*:

$$D^* = D - (C + V \cdot Q), \quad (2.5)$$

где  $D$  – величина рыночного дохода;

$C$  – постоянные издержки, связанные с производством;

$V$  – переменные издержки на единицу продукции.

Рентабельность отражает относительную оценку абсолютной прибыли, полученную в расчете на единицу продукции или исходя из условий по обслуживанию рыночного сегмента:

$$R = \frac{D^*}{C + V \cdot Q} \cdot 100\%. \quad (2.6)$$

В рамках отдельных отраслей ключевое значение имеет *эффект масштаба* – возможность получения преимущества в области материального обеспечения, производства, распределения и маркетинга за счет увеличения объемов продаж. Возможность получения дополнительной выгоды связана с уменьшением удельных издержек в расчете на единицу продукции. С ростом объема выпуска величина постоянных затрат на единицу продукции стремится к уменьшению:

$$\frac{C}{Q} \rightarrow \min, \quad Q \rightarrow \max. \quad (2.7)$$

И, наконец, *эффект освоения* – снижение себестоимости продукции по мере накопления опыта. Если в отрасли присутствует эффект освоения, то компания, первой начавшая изготовление продукции, может получить преимущество за счет более низких издержек.

$$V \rightarrow \min, \quad Q^* \rightarrow \max, \quad (2.8)$$

где  $Q^*$  – накопленный с течением времени объем производства.

Представленные экономические показатели оказывают влияние на процесс разработки стратегии, так как определяют основные ограничения на некоторые виды возможных стратегических подходов.

Таким образом, всесторонний анализ конкуренции в отрасли необходим хотя бы уже потому, что существует множество различных факторов, отражающих влияние отраслевой среды ведения бизнеса на экономические показатели деятельности предприятия [10, с. 266].

### Краткий вывод

В современных условиях именно спрос является ключевым объектом управления, определяющим приоритеты развития производственной системы. Исследование параметров спроса определяет возможности формирования конкурентного преимущества компании. Сочетание отдельных параметров обуславливает различие целей и задач, обеспечивающих взаимосвязь интересов производителя, потребителя и общества.

## § 2. Концепции управления маркетингом

Многообразие параметров и состояний характера спроса обуславливают и различия в подходах к управлению маркетингом. Ниже (табл. 2.4) произведен анализ содержания и развития основных концепций управления маркетингом [11, с. 30-50].

Таблица 2.4

### Развитие концепций управления маркетингом

Концепция	Краткая характеристика	Примечание
Совершенствование производства	Рынок будет благожелателен к товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Следовательно, необходимо сосредоточить усилия на повышении эффективности производства и системы распределения	Если спрос превышает предложение, необходимо сконцентрировать усилия на расширении производства. Если себестоимость товара высока, следует повысить производительность
Совершенствование товара	Рынок будет заинтересован в товарах, которые предлагают наивысшее качество, лучшие эксплуатационные характеристики. Это означает – необходимо постоянно развивать товар, совершенствуя его потребительские свойства	Такая позиция нередко приводит к «маркетинговой близорукости» – стирается различие между нуждами и потребностями: логарифмическая линейка, мышеловка
Совершенствование сбыта	Рынок будет приобретать товары в достаточном объеме, если организация приложит максимум усилий в сфере коммерческого сбыта (организация продаж)	В этих условиях подлежат сбыту товары пассивного спроса – разработка способа выявления потенциальных потребителей и совершенствование приемов «жесткой продажи»



*Продолжение табл. 2.4*

Концепция маркетинга	Достижение целей организации основано на тщательном выявлении нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворении существующего спроса более эффективными, чем у конкурентов, способами	Потребитель в рамках концепции маркетинга выходит на первое место. Основная идея выражена в следующих лозунгах: «Отыщите потребности и удовлетворите их»; «Пусть будет по-вашему»
Социально-этичный маркетинг	Задачи организации – установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков – удовлетворение потребителей эффективными способами – сохранение и укрепление благополучия потребителя и общества	Применение концепции социально-этичного маркетинга требует сбалансированности трех факторов – ожидаемой выгоды; удовлетворения потребностей; учета интересов развития общества в целом
Стратегический (конкурентный) маркетинг [13]	Первоочередная задача – организация перспективного планирования и выбор стратегического направления развития фирмы – определение «поля деятельности маркетинга»	Маркетинг – отправная точка планирования деятельности предприятия. Особое внимание должно быть уделено формированию стратегических приоритетов в обеспечении конкурентного преимущества. Значит, маркетинг – инструмент стратегии
Маркетинг как инструмент создания стоимости [8]	Первостепенная задача управления – максимизация акционерной стоимости как процесс увеличения нематериальных активов, обеспечивающих высокие дивиденды	Решения в маркетинге должны быть основаны на финансовом анализе дисконтированной величины стоимости (инвестиций) компании и оценке ее денежных потоков. В этом заключена основная цель маркетинга

Окончание табл. 2.4

Технологический маркетинг [18]	Задача организации – удовлетворение производственных потребностей, обеспечивающих достижение ключевых целей промышленного предприятия-потребителя	Концентрация внимания на группе высокотехнологичных товаров, используемых потребителями для повышения эффективности функционирования собственной производственной системы, направленной на удовлетворение потребностей рынка
Концепция конкурентной рациональности [6]	Ключевая задача – «уловить» изменения в динамике рыночного спроса и формировании предложения и на этой основе создавать и внедрять инновации, обеспечивающие конкурентоспособность компании	Базовая предпосылка теории конкурентной рациональности – наличие различных типов рынков. Различия в реакции открывают дополнительные возможности повышения эффективности в обслуживании потребителей

Все вышеуказанные концепции имеют практическое воплощение в рамках деятельности отдельных предприятий. Процесс управления маркетингом, несмотря на различие в целях этих концепций, можно выразить с помощью формулы, которая и определяет содержание следующего параграфа.

### *Цели маркетинга*

Как показал анализ концепций, маркетинг затрагивает интересы различных контрагентов рынка – производителей, потребителей и общества в целом, что неизбежно приводит к различным противоречиям, порождая вопрос, в чем заключена «истинная» цель маркетинга. Вашему вниманию предлагаются четыре альтернативы [12], которые представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

## Цели системы маркетинга

Цель маркетинга	Основные проблемы и противоречия
<i>Достижение максимального уровня потребления</i> – облегчать и стимулировать высокий уровень потребления, что создаст условия для развития производства, занятости и богатства	Далеко не всегда справедлив принцип «чем больше, тем лучше», другими словами, утверждение, чем выше уровень потребления, тем счастливее люди – весьма не однозначно
<i>Достижение максимальной удовлетворенности</i> – повышать степень потребительской удовлетворенности: акцент смещается с количественного на качественный уровень	Основная трудность заключена в точности оценки степени удовлетворения. Как измерить полное удовлетворение потребителя, а тем более целевого рынка или общества в целом?
<i>Предоставление максимально широкого выбора</i> – обеспечить максимум разнообразия товаров и предоставить потребителю максимально возможный широкий выбор	Товары станут дороже: разнообразие вызовет рост издержек, а это уменьшит масштабы потребления. Увеличение числа товаров не означает возможности реального выбора
<i>Максимальное обеспечение качества жизни</i> (качества, количества, ассортимента и доступности товара, качества физической среды, культурной среды и иных внешних факторов)	Повышение качества жизни – цель благородная, но как измерить это качество?

**Социальный маркетинг**

Концепция социально-этичного маркетинга возникла в силу следующих причин: угроза экологической катастрофы, рост влияния теневой экономики, обеспечение безопасности и правовая защита потребителей, повышение уровня качества жизни. Вот основные факторы, которые ужесточают требования к организации производственного процесса, а это, в свою очередь, обуславливает развитие социального маркетинга. Основные черты управления маркетингом с точки зрения социально-этичной концепции можно выразить в представленных ниже положениях.

Во-первых, каждому предприятию необходимо подходить к организации своей деятельности с позиции потребителя. В силу вышесказанного, первая характерная черта социального маркетинга – четко выдержанная ориентация на потребителя с точки зрения удовлетворения как нужд физиологического уровня, так и потребности в самореализации личности.

Удовлетворение запросов целевой группы клиентов и стремление уловить, предвидеть малейшие изменения в структуре спроса – все это должно стать ключевыми факторами достижения конкурентного преимущества. Это обусловлено объективным процессом развития экономики от «рынка продавца» к «рынку покупателя». В этих условиях в основу организации процесса производства закладывается информация, получаемая в результате изучения спроса различных целевых рынков, на удовлетворение потребностей которых и будет ориентирована вновь создаваемая продукция.

При разработке товара предприятие стремится охватить наибольшее количество потенциальных потребителей. А для этого необходимо настолько тщательно выявить размер кошелька, вкусы, пристрастия и особенности поведения покупателя, чтобы, с одной стороны, свести к минимуму риск, связанный с выходом изделия на рынок, а с другой – обеспечить достаточно приемлемый уровень прибыли для возобновления процесса производства. Конечно, в нашей стране рыночные отношения находятся еще на этапе становления, причем происходит формирование той стадии, которая характеризуется диктатом производителя, зависимостью и бесправностью потребителя. Но, может быть, опираясь на зарубежный опыт, стоит попробовать предвосхитить развитие событий и исключить влияние фактора «власти продавца» уже в самом начале становления рынка? Это позволит избежать многих ошибок (их, так или иначе, исправлять все равно придется), дабы окончательно не потерять остатки конкурентоспособности государства на мировой арене, особенно в социально-экономической сфере.

Во-вторых, предприятию необходимо повышать свою роль в обществе, организуя управление своей деятельностью с точки зрения ценностной значимости предлагаемых товаров. Итак, пред нами вторая черта социально-ориентированного маркетинга – новаторство в удовлетворении перспективных скрытых потребностей, обеспечивающее развитие долговременных целей общества в плане увеличения количества свободного времени, продолжительности жизни и обеспечения ее качества в целом.

Ограниченность отдельных видов ресурсов, ухудшение экологической обстановки, инфляционные процессы – все это наряду с другими факторами предопределяет развитие фирмы в рамках окружающего ее общества. Используя некоторые «хитрые» уловки рекламы, осуществляя незначительные усовершенствования товара за счет нового дизайна в упаковке и маркировке, навязывая свою продукцию потребителю с помощью методов «жесткой продажи», предприятие может добиться роста сбыта продукции в краткосрочном плане. Но в долгосрочной перспективе это формирует негативное отношение к деятельности такого предприятия со стороны общества. В силу этих причин предприятие вынуждено постоянно совершенствовать свою деятельность в поисках действительно необходимых обществу товаров и заниматься развитием методов и инструментария управления маркетингом. Организация, пренебрежительно относящаяся к нововведениям, неизбежно уступит свое место на рынке предприятиям, более активно пропагандирующим новаторство во всех сферах своей коммерческой деятельности.

В-третьих, поиск направлений стратегического развития фирмы должен быть основан и согласован с определением общественной миссии предприятия. Другими словами, определение предназначения предприятия и его места в обществе с позиции социального развития – третья черта современного маркетинга. Характеристика предназначения предприятия со стороны рыночной деятельности с учетом нужд и потребностей намного предпочтительнее, чем с позиций произво-

димых товаров и используемых технологий. Второе, как правило, приводит к так называемой маркетинговой близорукости. Ведь товары и технологии с течением времени устаревают, а нужды потребителей практически неизменны.

Анализ хронологической последовательности развития основных концепций управления маркетингом (от совершенствования товара и производства через концепцию интенсификации коммерческих усилий к собственно маркетингу и, наконец, к зарождению новых парадигм и становлению социально-этичного маркетинга) как раз и подтверждает сказанное выше.

### *Технологический маркетинг*

Технологический маркетинг – специфическая область науки, сфокусированная на группе высокотехнологичных товаров. Ее особенность обуславливает исключительность групп целевых потребителей – промышленных предприятий. Процесс приобретения товаров промышленными предприятиями сильно отличается от процесса восприятия массовой продукции. Приобретение технологий носит более сложный и формализованный характер – большее количество лиц, вовлеченных в процесс принятия решений, серьезное влияние оказывают сторонние организации. С точки зрения предприятия, речь идет о производной потребности, которая вытекает из реализации его основных задач. Предприятию не нужна технология, для него важен более эффективный способ изготовления продукции.

Технологический маркетинг имеет два основных направления деятельности. Во-первых, он направлен на прогресс собственного технологического развития. Во-вторых, он связан с решением проблем существующих и потенциальных потребителей. Такая двусторонняя направленность обуславливает целую группу противоречий между техническими решениями и рыночной ориентированностью (перспективные цели, критерии оценки, стимулирование персонала, языковой барьер). Преодоление этих противоречий – основная цель технологи-

ческого маркетинга, а именно его интегрирующей функции. В силу этого нельзя рассматривать технологический маркетинг как отдельную функцию предприятия. Таким образом, ключевая задача технологического маркетинга заключена в обеспечении общей ориентации на потребителя и координации деятельности всех структурных подразделений в соответствии с рыночной стратегией.

Исходный пункт планирования технологического маркетинга – выбор направления позиционирования представленной рынку технологии (продукции). Во-первых, важно провести оценку потенциала развития технологии (жизненный цикл) в выбранном поле деятельности (объем рынка и структура потребителей). Во-вторых, необходимо обеспечить уникальность или преимущество в затратах на основе исследования проблем целевого рынка.

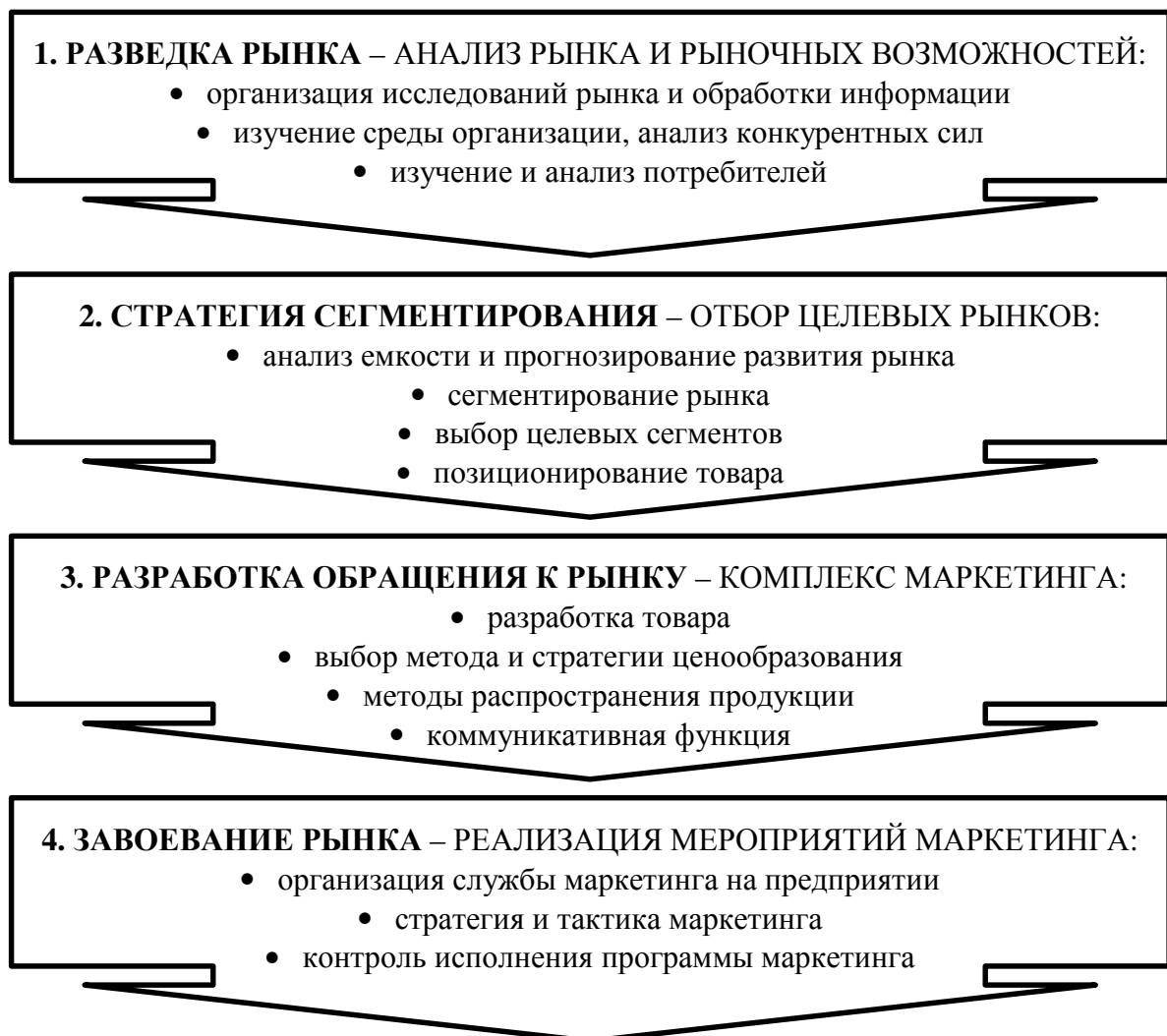
Основная проблема технологического маркетинга заключена в том, что потребители зачастую не могут в полной мере представить потенциал дополнительных преимуществ новых технологий для развития своего бизнеса, а кроме того, всегда приходится преодолевать «барьер традиционности» (опасения, неосведомленность, отказ от привычного поведения). Понять проблемы клиента – это еще полдела, необходимо доказать ему, что ключом к решению его проблем является предложение компании. С внедрением новых технологий непосредственно связана проблема неопределенности развития рынка, которая, в свою очередь, обуславливает обострение риска.

### Краткий вывод

Совокупность различных параметров и характер рыночного спроса обуславливают выбор соответствующей концепции управления маркетингом. Эволюция теории маркетинга в современных условиях приводит к актуализации социально-этичной концепции, которая требует сбалансированности следующих факторов: решения финансовых задач производителя, удовлетворения покупательских потребностей и реализации интересов развития общества.

### § 3. Процесс управления маркетингом

Каждая фирма должна быть твердо уверена, что ее товарный ассортимент постоянно сохраняет актуальность для конкретного целевого рынка (потребителя, обладающего определенными характерными чертами). Именно поэтому предприятие должно уметь планировать свою деятельность в соответствии с основными требованиями рынка. С этой позиции маркетинг, как было показано выше, выступает в качестве комплексного средства наблюдения за рынком и адаптации деятельности предприятия к его изменениям (рис. 2.1).



Р и с. 2.1. Процесс управления маркетингом

Отправная точка рыночной ориентации – разведка рынка – это сбор информации о происходящих на рынке событиях [9, с. 322].



Представленные блоки процесса управления маркетингом (разведка рынка – выбор целевых сегментов – разработка комплекса маркетинга – организация маркетинга на предприятии) будут подробно рассмотрены в последующих главах. Сейчас представляется важным остановиться на некоторых вопросах сегментации рынка, а также факторах, обуславливающих выбор той или иной стратегии маркетинга в отношении выбранного целевого рынка.

### *Целевые потребители*

Особое место в теории и практике маркетинга занимают целевые рынки. Тщательно изучив и оценив среду рынка, необходимо принять самое значимое стратегическое решение по выбору целевого сегмента потребителей, чтобы определить конкурентную позицию предлагаемого рынку товара. Другими словами, предприятию необходимо сосредоточить свои усилия на обслуживании определенных частей рынка – сегментов, используя так называемую стратегию целевого маркетинга, которая заключается в разработке товаров и соответствующего предложения рынку, ориентированного на конкретных потребителей. Эти два стратегических решения (сегментирование рынка и позиционирование товара) являются определяющими в процессе управления маркетингом, так как от их точности и обоснованности будет зависеть разработка последующих планов маркетинга.

Становление и развитие целевого маркетинга неразрывно связаны с совершенствованием самой концепции маркетинга и «взрослением» рынка в целом. Как показывает *Филип Котлер* [11], взгляды производителей по отношению к маркетингу прошли через три этапа.

На первом этапе предприятие осуществляет производство, распределение и стимулирование одного и того же товара в ориентации на всех потребителей, то есть занимается *массовым маркетингом* в надежде сформировать максимально большой потребительский рынок, снизить издержки производства и, следовательно, цены за счет масштабы выпуска продукции.

Второй этап – *дифференциация предложения* – характеризуется тем, что производитель выпускает на рынок несколько товаров различного качества, свойств и оформления в надежде создать разнообразие для покупателей.

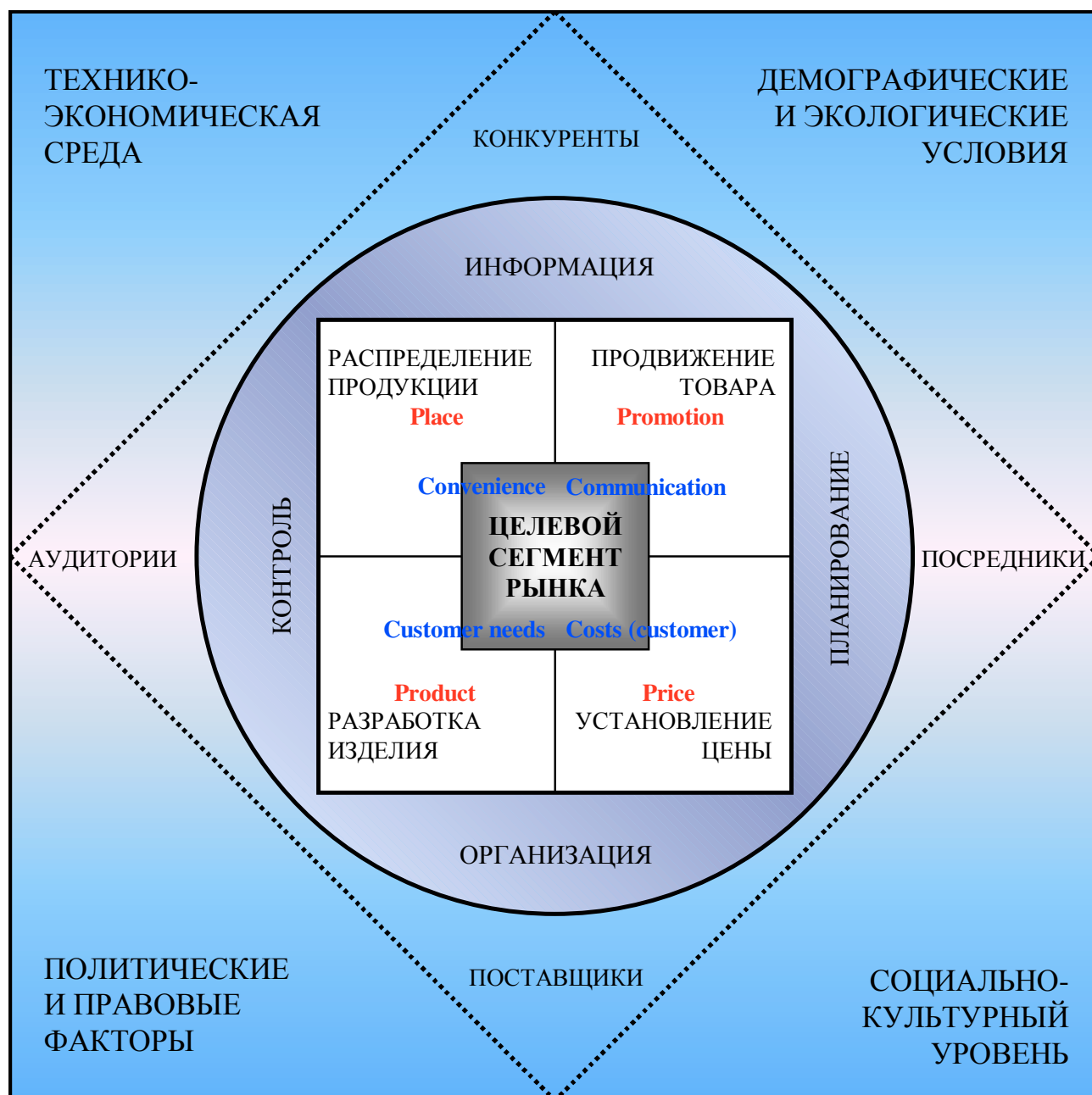
Наконец, дальнейшее развитие рынка приводит к становлению *целевого маркетинга*, при котором каждое предприятие проводит разграничение между отдельными группами потребителей, выявляет наиболее привлекательные сегменты рынка с целью их наиболее эффективного обслуживания.

В самом общем виде сегментирование рынка представляет собой процесс разбивки потребителей на достаточно однородные группы на основе различий в нуждах и потребностях, основных характеристиках и их поведении. Стратегия сегментации преследует одну цель: найти такое обращение к целевому рынку, от которого потребителю будет трудно отказаться. Центральное звено сегментирования – понимание нужд целевого рынка – это основа стратегии организации бизнеса [4, с. 368] и совершенствования маркетинга. Основным инструментом достижения этой цели служит позиционирование товара (или идея, способ удовлетворения выявленной в ходе анализа искомой потребности). Позиционирование – обеспечение товару не вызывающего сомнений, отличного от других (конкурентоспособного) места на рынке и в сознании потребителей. Как определяет ряд авторов [17, с. 394], позиционирование предполагает создание устойчивых средств дифференциации и обеспечения конкурентных преимуществ.

### ***Комплекс маркетинга***

Приняв решение относительно выбора целевого рынка и позиционирования выпускаемого товара, предприятие вплотную подходит к разработке детального плана обращения к рынку – отдельных элементов комплекса маркетинга. В целом процесс выбора оптимальной стратегии по отношению к искомой аудитории потребителей представлен на рис. 2.2.

Комплекс маркетинга, как утверждает автор этого термина [1, с. 536], представляет собой программу, разработанную менеджментом фирмы с целью устранения проблем, с которыми она постоянно сталкивается на непрерывно изменяющемся сложном рынке.



Р и с. 2.2. Факторы, определяющие стратегию маркетинга

Решения относительно разработки комплекса маркетинга, совокупность элементов которого активно используется предприятием для воздействия на спрос, целиком и полностью зависят от принятой ранее конкретной стратегии позиционирования товара.

В комплексе маркетинга, как правило, выделяют четыре приоритетных фактора (инструмента) воздействия на рынок.

Во-первых, *товарная политика* (product) – набор изделий или услуг, который предлагается рынку с целью удовлетворения конкретной покупательской потребности.

Во-вторых, *механизм ценообразования* (price) – установление денежной суммы, которую потребители уплачивают за удовлетворение той или иной потребности (посредством приобретения основного товара и сопутствующих ему услуг).

В-третьих, *методы распространения* (place) – деятельность, направленная на обеспечение доступности товара для целевых потребителей: выбор дистрибьютора, оптовых и розничных торговцев, обеспечение и поддержание запасов, транспортировка, складирование.

В-четвертых, *программа стимулирования* (promotion) – деятельность по распространению сведений о достоинствах товара и убеждению потребителей приобретать его (так называемое продвижение товара): реклама, пропаганда организации и т.д.

Инструменты комплекса маркетинга комбинируются для обеспечения определенного характера и уровня спроса, который организация считает желательным для достижения целей [2, с. 407].

Проведение анализа рынка, отбор целевых потребителей, разработка комплекса маркетинга, реализация намеченного плана – все это требует в обязательном порядке вспомогательных систем управления, к наиболее важным из которых можно отнести следующие:

- стратегическая система сбора и обработки *информации* и проведения рыночных исследований;

- система стратегического, тактического и оперативного *планирования маркетинга*;

- *организация маркетинга* – проектирование рабочих функций, выделение подразделений и служб;

- создание системы оценки и контроля *эффективности* мероприятий маркетинга.

С помощью вышеперечисленных систем осуществляется процесс изучения макро- и микросреды предприятия и адаптации деятельности к этой среде. К факторам макросреды относятся научно-технические, экономические, политико-правовые, демографические, социально-культурные и экологические условия. Микросреда – это поставщики исходных компонентов производства, различного рода конкуренты, посредники (финансовые, торговые, маркетинговые), контактные аудитории и искомые потребители.

Предлагаемая схема в целом, ее отдельные элементы, их взаимосвязь и будут предметами изучения теории маркетинга и менеджмента в последующих главах.

Основная сложность выбора стратегии маркетинга состоит в том, каким образом связать в единую систему экономические цели предприятия, внутреннюю среду и реальные возможности (производственные, трудовые и финансовые ресурсы) с внешним окружением компании, а самое главное – с требованиями рынка в целом и его отдельных потребительских сегментов. Именно эту проблему призван решать так называемый *маркетинговый цикл* [5, с. 30], укрупненная схема которого представлена следующим образом.

## 1. Ситуационный анализ.

1.1. Оценка положения компании: *в каком состоянии находится предприятие?*

1.2. Диагноз и прогноз: *что ожидает фирму?*

1.3 Анализ рыночного окружения: *оценка степени влияния внешних факторов?*

## 2. Маркетинговый синтез.

2.1. Выдвижение целей: *что необходимо сделать, чтобы исправить (улучшить) ситуацию?*

2.2. Оценка целей: *почему необходимо поступать именно таким образом, а не иначе?*

2.3. Выбор цели: *построение дерева задач для достижения генеральной цели.*

3. Стратегическое планирование.

3.1. *Формулировка стратегий: как необходимо действовать, чтобы достичь цели?*

3.2. *Отбор стратегий: оценка альтернативных вариантов достижения заявленной цели.*

3.3. *Решение о разработке тактического плана маркетинга, каким образом обеспечить развитие?*

4. Тактическое планирование.

4.1. *Определение комплекса тактических мероприятий, какие действия необходимо предпринять?*

4.2. *Разработка детального оперативного плана маркетинга: что делать, когда делать, кто будет выполнять?*

4.3. *Реализация плана тактических мероприятий: организация плана работ и контроль претворения в жизнь.*

5. Контроль эффективности.

5.1. *Сбор информации – методы измерения и обработки основных результатов в виде показателей.*

5.2. *Оценка и анализ – степень выполнения плана, поиск сдерживающих факторов.*

5.3. *Решение о проведении ситуационного анализа – что необходимо понять?*

Краткий вывод

Несмотря на многообразие состояний рыночного спроса, концепций управления маркетингом, целей и задач производственной системы, основу маркетингового цикла формируют следующие этапы: разведка рынка, выбор целевого сегмента, формирование комплекса маркетинга и завоевание рыночной ниши. Таким образом, маркетинг представляет собой непрерывный процесс, целью которого является обеспечение соответствия факторов функционирования промышленного предприятия условиям рыночной среды.

## Основные выводы по главе

В современных экономических условиях обеспечение выживания, развития и повышение конкурентоспособности каждого предприятия обусловлено, в первую очередь, действием таких факторов, которые определяют ужесточение требований к используемым технологиям в организации производства, совершенствованию методов организации труда и управления. Акцент в организации производственного процесса и управлении им смещается в сторону маркетинга. За счет этого повышается скорость оборачиваемости оборотных средств, достигается максимально быстрое продвижение выпускаемой продукции к конечному потребителю, расширяются рынки сбыта.

Основная задача в управлении маркетингом связана с решением ключевой проблемы воздействия на уровень, время и характер рыночного потребительского спроса с целью обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества коммерческой организации.

Практическая сторона становления и реализации системы маркетинга, а тем более ее социально-этичной концепции связана с громадными затратами всех экономических ресурсов как на уровне каждого предприятия, так и в масштабах всей отрасли. Особое место занимает фактор времени: перевод производства на рельсы маркетинга – это сложный и долговременный процесс, требующий в первую очередь серьезной психологической перестройки сознания как персонала любой фирмы, так и общества в целом. Не секрет, что многие хозяйственные руководители в настоящее время ориентируются лишь на те инструменты и методы, которые позволяют получить быстрые и весьма заметные результаты, но краткосрочного характера. В этом случае их ожидать не приходится – это работа на перспективу.

Интеллектуальное ядро теории управления маркетингом должно быть расширено за концептуальные пределы макроэкономики, что позволит более полно охватить организационные и стратегические проблемы [3, с. 145].

## Контрольные вопросы

1. Перечислите основные состояния спроса и соответствующие им задачи маркетинга.
2. Какая из концепций управления маркетингом, по-вашему, наиболее актуальна для машиностроительного производства?
3. Назовите конкурентные преимущества и недостатки социально-этичного маркетинга.
4. Возможно ли использование социально-этичной концепции в условиях отечественного рынка?
5. Опишите основные этапы процесса управления маркетингом на примере определенного вида продукции машиностроительного производства.
6. Дайте характеристику основным факторам, определяющим стратегию маркетинга.
7. Укажите взаимосвязь систем маркетинга: информация, планирование, организация, контроль. Используйте понятие «маркетинговый цикл».
8. Охарактеризуйте содержание комплекса маркетинга.
9. Каковы основные тенденции развития спроса на отечественном рынке?
10. Объясните различия в целях маркетинга.

## Тестовые задания

1. При осуществлении концепции совершенствования продукции под понятием «маркетинговая близорукость» понимают:
  - 1) отказ от стратегического планирования;
  - 2) использование только оптовых посредников;
  - 3) агрессивные усилия по сбыту товара;
  - 4) решение социальных задач общества;
  - 5) отказ от выпуска нового товара.
2. Утверждение «Не пытайтесь производить то, что продается кое-как, а производите то, что будет безусловно куплено», характерно для концепции:
  - 1) современного маркетинга;
  - 2) совершенствования производства;
  - 3) совершенствования товара;
  - 4) интенсификации коммерческих усилий;
  - 5) социально-этичного маркетинга.



3. *Основой концепции социально-этичного маркетинга не являются идеи:*

- 1) оптимизации производства;
- 2) гармонии с природой;
- 3) получения прибыли;
- 4) удовлетворения потребностей;
- 5) благосостояния человечества.

4. *Главный определяющий признак скрытого спроса:*

- 1) уровень сбыта колеблется в силу воздействия внешних факторов;
- 2) потребность, которая не удовлетворена существующими товарами;
- 3) развитие потенциальных потребностей целевого рынка;
- 4) безразличие к выпускаемому товару;
- 5) формирование рыночного спроса.

5. *Какой параметр спроса необходим в целях решения вопроса о производственной мощности предприятия?*

- 1) сегментная структура рынка;
- 2) предполагаемые потребности покупателя;
- 3) изменение уровня и характер первичного спроса;
- 4) уровень требовательности и разборчивости потребителей;
- 5) величина рыночного спроса.

6. *Рынок покупателя определяется:*

- 1) значительным числом потребителей;
- 2) превышением предложения над спросом;
- 3) превышением спроса над предложением;
- 4) эластичностью рыночного спроса;
- 5) ростом издержек производства.

7. *Определяющий признак отсутствия спроса:*

- 1) безразличие к выпускаемому товару;
- 2) развитие потенциальных потребностей целевого рынка;
- 3) потребность, которая не удовлетворена существующими товарами;
- 4) колебание уровня сбыта в силу воздействия внешних факторов;
- 5) незначительный объем продаж.

8. *Какой параметр спроса оказывает существенное влияние на степень и скорость обновления выпускаемой продукции?*

- 1) сегментная структура рынка;
- 2) изменение уровня и характер первичного спроса;
- 3) предполагаемые потребности покупателя;
- 4) величина рыночного спроса;
- 5) уровень требовательности и разборчивости потребителей.

9. *Основная задача синхромаркетинга заключена в следующем:*

- 1) разработка программы изменения отношения к товару;
- 2) использование гибких цен в целях стабилизации спроса;
- 3) анализ причин падения спроса;
- 4) внедрение программ стимулирования сбыта;
- 5) разработка способа сглаживания колебаний в распределении спроса.

10. *Инструменты комплекса маркетинга:*

- 1) факторы макросреды;
- 2) факторы микросреды;
- 3) модель 4Р;
- 4) субъекты маркетинга;
- 5) системы маркетинга.

11. *Какой параметр спроса оказывает существенное влияние на качество выпускаемой продукции?*

- 1) сегментная структура рынка;
- 2) предполагаемые потребности покупателя;
- 3) изменение уровня и характер первичного спроса;
- 4) уровень требовательности и разборчивости потребителей;
- 5) величина рыночного спроса.

12. *Основная задача поддерживающего маркетинга:*

- 1) разработка программы стабилизации спроса;
- 2) внедрение программ стимулирования сбыта;
- 3) повышение качества выпускаемой продукции;
- 4) анализ конкурентных предложений;
- 5) разработка способа сглаживания колебаний в распределении спроса.

13. *Управление маркетингом – это:*

- 1) управление разработкой товара;
- 2) управление ценообразованием;
- 3) управление сбытом;
- 4) управление спросом;
- 5) управление коммуникациями.

14. *Какой параметр спроса определяет широту, глубину и насыщенность товарного ассортимента?*

- 1) сегментная структура рынка;
- 2) предполагаемые потребности покупателя;
- 3) изменение уровня и характер первичного спроса;
- 4) уровень требовательности и разборчивости потребителей;
- 5) величина рыночного спроса.

## Практическое задание II

### ДЕЛОВАЯ ИГРА: КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА

#### Цель работы

Цель работы – формирование практических навыков в решении задачи разработки программы маркетинга и оценки эффективности менеджмента.

Работа рассчитана на 4 часа аудиторных занятий.

#### Постановка задачи

**Характеристика ситуации.** Каждый участник (команда, сформированная из состава обучаемых студентов) – это производственное предприятие. Цель предприятия – получение максимальной прибыли. Основная задача – выбор производственной программы, установление цены на каждый вид продукции, определение суммы расходов по реализации (реклама, товародвижение, сервис).

Каждый участник должен установить объем выпуска  $q_j$  по каждому из пяти представленных изделий (А–В–С–D–E). Объявить свою цену  $P_j$  на каждое изделие и обозначить (распределить) удельные расходы на продвижение  $C_j^P$  и сервисное сопровождение  $C_j^C$ .

**Критерии выбора решения.** Рыночная цена формируется исходя из следующего соотношения: прогнозируемый доход (определяется умножением величины показателя «нормативная цена» на значение показателя «емкость рынка») к заявленной величине «объем рыночного предложения».

$$P_j^{max} = E_j P_j^0 / Q_j, \quad (2.9)$$

Продукция, у которой объявленная цена выше рыночной  $P_j > P_j^{max}$ , не покупается потребителем (рынком). В этом случае предприятие несет убытки.

Продажа товара при объявленной цене ниже рыночной  $P_j \leq P_j^{max}$  происходит в очередности, определяемой наименьшей величиной коэффициента весомости  $F_j$ :

$$F_j = P_j - f^{\Pi} C_j^{\Pi} - f^C C_j^C, \quad (2.10)$$

где  $P_j$  – объявленная цена изделия;

$C_j^{\Pi}, C_j^C$  – затраты на продвижение и сервисное сопровождение.

$f^{\Pi}, f^C$  – значимость продвижения и сопровождения продукции.

Предприятие, имеющее наименьшее значение коэффициента, продает продукцию первым по объявленной цене, и далее в той же последовательности вплоть до насыщения рынка (емкости).

**Оценка деятельности.** Итоговая оценка деятельности предприятия – сумма прибыли, рассчитываемая как

$$D_j = q_j (P_j - C_j - C_j^{\Pi} - C_j^C), \quad (2.11)$$

где  $q_j$  – объем выпуска изделия.

**Последовательность работы.** Формирование конечного результата определяется восьмью раундами (периодами деятельности).

По окончании каждого раунда производится промежуточная оценка деятельности предприятия и способа формирования программы. Проводится анализ совершенных ошибок и формирование рекомендаций, учитываемых в последующей деятельности.

### Подготовка к выполнению задания

Каждому студенту (команде) выдает задание преподаватель, ведущий практические занятия по изучаемой дисциплине.

Получив задание, студент обязан:

- изучить методические указания;
- подготовить исходную информацию (табл. 2.6) и форму для разработки производственной программы и оценки результатов деятельности команды (табл. 2.7).

Исходные данные

При построении производственной программы предприятия должны быть соблюдены условия, представленные в табл. 2.6:

Таблица 2.6

**Исходная игровая ситуация**

Исходный показатель	Обозначение	A	B	C	D	E
Себестоимость изделия, руб.	$C_j$	100	80	60	40	20
Нормативная цена, руб.	$P_j^o$	150	120	90	60	30
Производственная мощность, шт.	$Q^{\max}$	600				
Емкость рынка по изделию, шт.	$E_j$	500				
Начальный капитал, руб.	$D$	50000				
Значимость продвижения	$f^H$	2				
Значимость сопровождения	$f^C$	3				

Таблица 2.7

**Учет игровой ситуации каждого участника**

Команда «Название предприятия» №\_ \_\_\_\_\_  
 Раунд — \_\_\_\_\_

Оценочный показатель	A	B	C	D	E	Всего
Первоначальная сумма в банке, руб.						50000
Объем выпуска, ед.						
Себестоимость, руб.	100	80	60	40	20	
Издержки по продвижению, руб. за ед.						
Издержки по сопровождению, руб. за ед.						
РАСХОДЫ, руб. на ед.						
РАСХОДЫ НА ПРОГРАММУ						
Объявленная цена, руб.						
Рыночная цена, руб.						
Коэффициент предпочтения						
Объем продаж, ед.						
ПРИБЫЛЬ, руб. на ед.						
ДОХОД НА ПРОГРАММУ						
ПРИБЫЛЬ НА ПРОГРАММУ						
Итого по счету на конец раунда, руб.						

### Содержание отчета

Основные результаты выполненной работы должны быть представлены в виде отчета, который должен содержать следующее:

- 1) краткое описание выполненной работы – вариантов формирования производственной программы по этапам (периодам);
- 2) исходные данные, соответствующие первоначальному этапу разработки программы;
- 3) результаты выполненных расчетов (см. табл. 2.7) по всем этапам задания;
- 4) предлагаемую модель формирования производственной программы.

### Контрольные вопросы

1. Отсутствие какой информации сказывается на эффективности процесса планирования производственной программы?
2. Какие ошибки допускаются в процессе планирования и выводе товаров на рынок сбыта?
3. Как нивелировать фактор неопределенности в процессе распределения производственной программы?

### Библиографический список

1. *Борден Н.* Концепция маркетинга-микс // В кн.: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 529-528. – ISBN 5-272-00231-8.
2. *Ван Ватершут У.* Маркетинг-микс // В кн.: Маркетинг: Энциклопедия / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 405-417. – ISBN 5-318-00124-6.
3. *Вебстер Ф.* Изменение роли маркетинга в корпорации // В кн.: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 129-158. – ISBN 5-272-00231-8.
4. *Винд Дж.* Сегментирование рынка // В кн.: Маркетинг: Энциклопедия / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 368-393. – ISBN 5-318-00124-6.

5. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. – М.: Н.G.S., Азимут-центр, 1992. – 366 с. – ISBN 5-7588-0033-3.
6. Диксон П. Управление маркетингом / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 560 с. – ISBN 5-7989-0075-4.
7. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова. Под ред. И.С. Минко. – М.: Высш. школа, 1995. – 255 с. – ISBN 5-06-003221-3.
8. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с. – ISBN 5-318-00226-9.
9. Коли Э., Яворски Б. Рыночная ориентация: конструкт, научные предположения и практическое применение в менеджменте // В кн.: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 317-349. – ISBN 5-272-00231-8.
10. Коллис Д., Гемават П. «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта // В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фазэй, Р. Рэнделл: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 265-291. – ISBN 5-94599-034-5.
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с. – ISBN 5-8046-0048-6.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1993. – 736 с. – ISBN 5-01-003642-8.
13. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с. – ISBN 5-318-00030-4.
14. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с. – ISBN 5-7133-0413-2.
15. Томпсон А. мл., Стрикленд А. III. Стратегический менеджмент: учебник: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XX, 412 с. – ISBN 5-16-000166-2.
16. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Э. Современный маркетинг / Под ред. В.Е. Хруцкого.– М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с. – ISBN 5-279-00670-X.
17. Хулей Г.Дж. Позиционирование // В кн.: Маркетинг: Энциклопедия / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 394-402. – ISBN 5-318-00124-6.
18. Шнайдер Д. Технологический маркетинг. – М.: Янус-К, 2003. – 478 с. – ISBN 5-8037-0115-7.





## Глава III ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Корпоративное планирование напоминает ритуальные пляски по вызову дождя. К состоянию атмосферы они не имеют никакого отношения, но зато все участвующие в ритуале чувствуют, что контролируют ситуацию. Большинство дискуссий о различных моделях планирования направлено на совершенствование техники танцоров, но никак не погоды*

**Russell L. Ackoff**

### Цели изучения

Основная цель – детализировать процесс планирования в организации с позиции формирования структуры плана маркетинга. Завершив изучение главы, студент должен:

– **получить представление** об основных этапах, задачах и принципах планирования в современной организации, а также эволюции общих подходов к разработке планов;

– **знать** основные требования, предъявляемые к разработке целей и задач и выделению их классификационных признаков с учетом стратегических приоритетов развития промышленного предприятия в условиях конкуренции;

– **уметь** формулировать долго-, средне- и краткосрочные цели компании в зависимости от выбранного объекта планирования: корпоративного уровня, отдельной бизнес-единицы и функционального вида деятельности;

– **владеть** инструментарием разработки структуры плана в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга в рамках стратегии обработки рыночных сегментов.

## Основные вопросы

**Планирование как процесс.** Общая схема планирования в организации. Постановка целей. Разработка планов. Процесс принятия решений. Общая характеристика требований к планированию. Основные задачи и принципы планирования. Общие подходы к организации процесса планирования.

**Формирование целей предприятия.** Разработка миссии предприятия. Краткая характеристика основных типов целевых направлений в развитии организации. Классификация целей. Критерии эффективности целей. Основные направления разработки целей и задач промышленного предприятия.

**Разработка стратегии маркетинга.** Содержание и характеристика основных разделов плана маркетинга. Оценка текущей ситуации и постановка задач. Сцепление плана. Краткая характеристика основных стратегий маркетинга. Определение последовательности действий.



Планирование – это основополагающая функция менеджмента, которая предопределяет проектирование и развитие структуры организации, выбор стиля лидерства и разработку механизмов мотивации персонала, формирование системы ключевых индикаторов и методов осуществления контроля. В то же время планирование является самой противоречивой функцией.

В теории вопроса выделяют два подхода к пониманию сущности планирования [5]. С точки зрения широкого подхода, планирование – это взаимосвязанный комплекс решений относительно перспективы развития предприятия. В узком смысле планирование сведено к составлению планов в рамках различных видов деятельности, определяющих четкую процедуру реализации принятых решений в достижении заявленных целей.

## § 1. Планирование как процесс

В самом общем виде процесс планирования представлен на рис. 3.1. Он начинается с формулировки генеральной цели (миссии) организации, определяющей наиболее значимый результат деятельности. Миссия закладывает фундамент для осуществления стратегического планирования, которое в свою очередь предопределяет выбор и исполнение тактических задач и, наконец, принятие оперативных управленческих решений.

Как видно из представленной схемы, основу планирования составляют цели и планы. Если «цель» отражает определенный результат, достичь которого желает организация, то «план» – это разработка и выбор средств достижения целей, маршрут движения организации к цели. Значит, «планирование» – это процесс определения целей организации и выбор методов их достижения.



Р и с. 3.1. Процесс планирования в организации

Исходя из представленной схемы планирование как процесс в обязательном порядке включает:

- постановку организационных целей на всех управленческих уровнях;
- разработку планов и выбор средств достижения заявленных целей и задач;
- выполнение поставленных задач как процесс принятия комплекса последовательных решений.

### ***Объект планирования***

В качестве объекта стратегического планирования можно выделить следующие ключевые звенья организации [13, с. 119].

1. *Предприятие* (завод, корпорация, финансово-промышленная группа) как комплексная социально-экономическая система, обладающая множеством специфических функций и способов связи с окружающей средой. К приоритетным направлениям стратегии *корпоративного уровня* можно отнести:

- создание комплексной структуры бизнеса и разработку системы управления;
- обеспечение эффекта синергии взаимосвязанных структур в обслуживании потребителей;
- установление инвестиционных приоритетов и размещение корпоративных ресурсов;
- оценку стратегических подходов и координацию усилий.

2. *Отдельная бизнес-единица* – условная управленческая единица: группа изделий, продуктовая линия, самостоятельное подразделение, ориентированное на рынок. С этих позиций стратегическое планирование определяется кругом следующих задач:

- поиск и проектирование методов обеспечения конкурентного преимущества бизнеса;
- разработка ответных мер на изменения и динамику факторов внешней среды;

- объединение стратегических инициатив функциональных подразделений;

- повышение эффективности менеджмента в отдельной единице бизнеса.

3. *Функциональный вид деятельности* – структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций, обеспечивающих процесс производства продукции. К приоритетным задачам *функциональной стратегии* следует отнести:

- формирование и реализацию целей в рамках отдельного направления деятельности предприятия;

- поддержку стратегических и тактических планов развития комплекса единиц бизнеса;

- объединение стратегических усилий подразделений оперативного характера.

Наконец, *оперативная стратегия* определяет цели и задачи отдельных подразделений внутри функциональных направлений [6, с. 41]. Задача оперативного менеджмента – конкретизировать цели и определить место в выполнении основополагающей стратегии каждого рабочего подразделения компании. Основная идея заключена в поиске ответа на вопрос, *как обеспечить развитие*.

Разработка стратегических планов позволяет реализовать выявленные резервы посредством наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов организации и выбора наилучшего способа достижения поставленных целей [24, с. 20]. На их основе становится возможным определить перспективы развития фирмы: за счет расширения производственных мощностей, введения новых цехов и подразделений, приобретения более прогрессивного оборудования, освоения принципиально новых образцов выпускаемой продукции, смены профиля фирмы или кардинального изменения применяемой технологии производства продукции, а также смены приоритетов в удовлетворении потребностей.

### ***Основные правила планирования***

Несмотря на ироническое высказывание, которое представлено выше как эпитафия, планирование обеспечивает организации неоспоримые преимущества, которые одновременно исполняют роль нехитрых правил процесса планирования.

Во-первых, *обоснованность решений*. Так, миссия отражает основу существования организации. С точки зрения внешних факторов, заявление о миссии является мощным орудием коммуникационного воздействия на потребителей, поставщиков и иных партнеров компании. Характер отношений со стороны внешней среды определяется *степенью обоснованности* стоящих перед организацией задач. Миссия должна затрагивать интересы наиболее важных субъектов из внешнего окружения. Обоснованность целей способствует повышению степени участия в принятии решений и организации производственного процесса работников компании. Если цель четко определена, любой сотрудник ясно представляет, к чему стремится организация, а значит, устанавливает свои собственные ориентиры и определяет степень их согласованности с направлением развития компании.

Во-вторых, *мотивация сотрудников*. Цели и планы способствуют идентификации каждого подразделения компании и отдельного работника. Задавая четкие ориентиры, не следует забывать об установлении соответствующего уровня вознаграждения как в материальном (заработная плата, премии), так и в социально-психологическом плане (моральное поощрение, продвижение по службе). Планирование определяет основное направление движения организации в целом, ориентируя на выполнение конкретных задач, что обеспечивает *концентрацию внимания* работников.

В-третьих, *эффективность принятия решений*. Планирование – это основа принятия решений. Управленческие решения на всех уровнях организации должны приниматься в соответствии с разработанным планом. В этой связи планирование предопределяет общую схему распределения ресурсов для наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Цели определяют основные *результаты деятельности* организации и в то же время выступают в качестве *основного критерия* выполненных работ (установление перечня контрольных показателей).

### ***Задачи и принципы планирования***

В качестве ключевой цели процесса организационного планирования выступает повышение эффективности функционирования и развития предприятия. Достижение ключевой цели предполагает решение следующих задач:

- прогнозирование развития рыночных тенденций с целью обеспечения соответствия деятельности предприятия условиям функционирования внешней среды;

- анализ рыночного спроса с целью поиска наилучших способов и приемов в удовлетворении нужд и потребностей клиентов;

- повышение (обеспечение требуемого уровня) качества продукции на основе совершенствования технологического процесса и обновления конструкции изделий;

- выявление резервов и мобилизация внутренних производственных ресурсов, обеспечивающих рост производительности труда и снижение себестоимости выпускаемой продукции.

Процесс планирования должен соответствовать определенному набору требований «технического» характера, которые выражены в виде следующих принципов:

- *напряженность* – наличие четких ориентиров в виде конечных, максимально возможных результатов деятельности предприятия;

- *гибкость* – разработка альтернативных вариантов развития предприятия, обусловленных вероятностной характеристикой наступления того или иного события;

- *комплексность* – охват всех без исключения сторон деятельности предприятия при условии обеспечения высокой степени согласованности различных задач и планов;

- *обязательность* – исполнение утвержденного плана становится обязательным для всех подразделений и сотрудников предприятия.

### ***Развитие общих подходов к планированию***

В мировой практике взгляды менеджеров на процесс планирования в организации прошли через ряд этапов.

*Традиционный подход* направлен на совершенствование централизованной системы планирования. В этом случае процесс корпоративного планирования рассматривается как исключительная прерогатива высшего руководства или специально создаваемых отделов планирования.

Основной принцип централизованного планирования выражен в формуле «сверху – вниз»: после утверждения руководством целевые установки и план их достижения, разработанный специальным отделом, доводятся до конкретных подчиненных и руководителей соответствующих отделов.

*Современный подход* базируется на децентрализации системы планирования – распределение специалистов по планированию по основным подразделениям компании и разработка сотрудниками отделов собственных стратегических и индивидуальных (операционных) планов [22].

Основа такого подхода – создание специальных групп планирования, временных команд, объединяющих линейных менеджеров различных функциональных видов деятельности, на которых ложится вся ответственность за разработку стратегического плана и его реализацию.

*Новая парадигма* – вовлечение в процесс планирования работников всех уровней иерархии управления организацией [26]. Менеджеры среднего звена и специалисты по планированию выполняют в этом случае лишь вспомогательные функции, осуществляя консультационную помощь в разработке отвечающих потребностям организации планов.

Использование такого подхода в планировании требует соблюдения ряда ключевых моментов.

Во-первых, *участие работников является обязательным*. Отправной точкой вовлечения всех членов организации в процесс планирования может служить разработка философии ведения бизнеса (миссии и стратегического видения).



Во-вторых, *упор необходимо делать на дерзость* в постановке ключевых целей. Дерзкие цели достаточно амбициозны, точны и однозначны, а поэтому являются лучшим стимулом для сотрудников в их понимании и реализации.

В-третьих, *поощрение стремления к развитию*. Необходимо изыскать способы стимулирования работников, активно участвующих в разработке планов и повышающих свой профессиональный уровень.

В-четвертых, *внедрение принципа непрерывного совершенствования*. Повышение роли эксперимента и развитие творческих навыков, используемых в трудовом процессе, должны стать фирменным стилем компании.

### Краткий вывод

Таким образом, планирование представляет собой непрерывный процесс выявления целевых приоритетов организации и методов их реализации посредством разработки механизма принятия управленческих решений. В свою очередь, функционирование этого механизма должно быть подчинено установленной системе принципов: напряженности, гибкости, комплексности и обязательности. Соблюдение вышеперечисленных принципов будет способствовать устойчивой и эффективной работе предприятия не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе.

Процесс планирования должен связывать в единое целое все уровни иерархической структуры по вертикали командной цепочки: формирование конкурентного преимущества и стратегических приоритетов – разработка тактических решений и методов ведения конкурентной борьбы – задачи операционного развития, а также охватывать все виды управленческой деятельности в горизонтальном разрезе менеджмента предприятия.

## § 2. Формирование целей предприятия

Характер целей в первую очередь определяется уровнем планирования. В зависимости от уровня иерархии менеджмента выделяют три типа целей: стратегические, тактические и оперативные. Постановка целей начинается с высшего уровня менеджмента.

### *Формулировка миссии*

Понимание предназначения предприятия помогает получить широкую панораму бизнеса и развития отрасли, а это, в свою очередь, помогает организации взглянуть на свое место и роль в современных экономических отношениях общества как бы с высоты птичьего полета, с макроэкономических позиций. Ведь любая компания, занимая место на рынке, существует для того, чтобы добиться чего-либо в рамках окружающей ее среды. Эти стремления и должны быть отражены в программе фирмы в виде четкой генеральной цели [25]. Содержание генеральной цели и стратегического видения организации определяется ее долгосрочной ориентацией на какой-либо вид деятельности и соответствующим этой ориентации местом на рынке в пределах выбранной отрасли.

Для чего нужно заниматься формированием миссии предприятия? Очевидно, что конкретная цель деятельности любой компании и так ясна с самого начала.

В защиту процесса разработки стратегического видения можно сказать следующее.

Во-первых, с течением времени по мере развития организации, а значит, появления новых видов выпускаемой продукции и рынков сбыта, диверсификации деятельности первоначальная программа может потерять свою четкость, приобрести размытые очертания. Миссия может перестать, с одной стороны, соответствовать изменившимся условиям внешней среды, а с другой – интересовать часть руководства, а самое главное, она может вступить в противоречие со стремлениями коллектива и каждого работника.

Именно поэтому, как определяет *Филип Котлер*, «почувствовав, что фирма начинает плыть по воле волн, руководство вновь должно заняться поисками цели» [15, с. 577].

Во-вторых, как упоминалось выше, программа предприятия имеет огромное коммуникативное значение как внутри организации, позволяя лучше понять основные цели рыночной деятельности рядовым сотрудникам и различным организационным структурам, так и вне ее посредством доведения информации до целевых групп потребителей, контактных аудиторий фирмы, ее поставщиков и посредников.

С этих позиций миссия должна быть фактором привлечения внимания клиентов, показывая, какие потребности предприятие может удовлетворить наиболее эффективно.

В целом содержание миссии определяется исходя из внешнего и внутреннего обращения. Внешнее обращение направлено на удовлетворение интересов и потребностей рынка.

Во-первых, *простота и удобство восприятия* – подразумевает выражение миссии в относительно простых формулировках и удобной для восприятия форме. Множественность различных аспектов лишь усложняет формулировку цели. Она с трудом поддается разъяснению как внутри, так и вне предприятия.

Во-вторых, *ориентация на интересы целевых рынков*. Фирма не только осуществляет поиск и создание образа привлекательности в глазах существующих и потенциальных потребителей, но и определяет основные задачи, связанные с удовлетворением рыночного спроса на различных участках рынка.

В-третьих, *четкость отличия предложения* (товаров и услуг) от других. Вопрос о том, почему рынок будет заинтересован в покупке товаров именно этой компании, должен иметь четкий ответ, обоснованный неоспоримыми конкурентными преимуществами выпускаемой продукции.

**Практика менеджмента.** В свое время компания Dell Computer своеобразно решила проблему конкурентного преимущества, отказавшись от услуг дилеров [20, с. 108]. Стратегия прямых продаж пол-

ностью позволила разрешить основную проблему компьютерного рынка – быстрое обесценивание товара. Ожидая своего потребителя на складе, компьютер ежемесячно теряет 7 % своей стоимости. Прямые продажи Dell привели к отсутствию долгосрочных запасов. В результате компания свела к нулю наиболее острое противоречие между доступностью (широтой потребительской аудитории) и качеством информационных услуг. Потребитель получил возможность самостоятельно формировать конфигурацию компьютера (в зависимости от своих финансовых возможностей и широты потребностей) и иметь круглосуточную техническую поддержку. В конечном счете, выигрыш Dell в издержках составлял около 6 %.

Формулировка внутреннего обращения должна содержать следующие элементы [2, с. 3]:

– *задачи организации* с точки зрения выпускаемой продукции, используемых технологий, нужд и потребностей рынка. Характеристика предназначения со стороны рыночной деятельности предпочтительнее, чем с позиций производимых товаров и основных технологий, так как это может привести к стратегической близорукости. Ведь товары и технологии устаревают, а нужды практически неизменны;

– *внешняя среда* по отношению к организации, определяющая набор ограничений и условий функционирования фирмы. Формулировка стратегического видения должна провоцировать вопрос: как мы будем изменяться под воздействием внешней среды? Самое важное – выявление ключевого момента, определяющего точку коренной перестройки стратегии. Умелая формулировка миссии предвосхищает наступающие перемены и готовит предприятие к будущему;

– *культура предприятия* – внутренний рабочий климат, образ фирмы, представление в сознании общества. Выразить стратегическое видение необходимо так, чтобы обеспечить распространение перспектив развития организации во внутренней среде. Миссия должна быть понята и принята сотрудниками организации, а также должна стимулировать и вдохновлять на выполнение собственных целевых стратегических установок ради реализации общей идеи.

**Практика менеджмента.** Культура ведения бизнеса, получающая свое выражение в репутации компании – дополняющий «плюс» (или «минус») достижения стратегического результата.

Результаты Центра региональных прикладных исследований по опросу ведущих менеджеров свыше 500 компаний свидетельствуют о том, что высокая репутация фирмы – это мощный фактор рыночного развития и благополучия [21, с. 71].

Хорошая репутация – это:

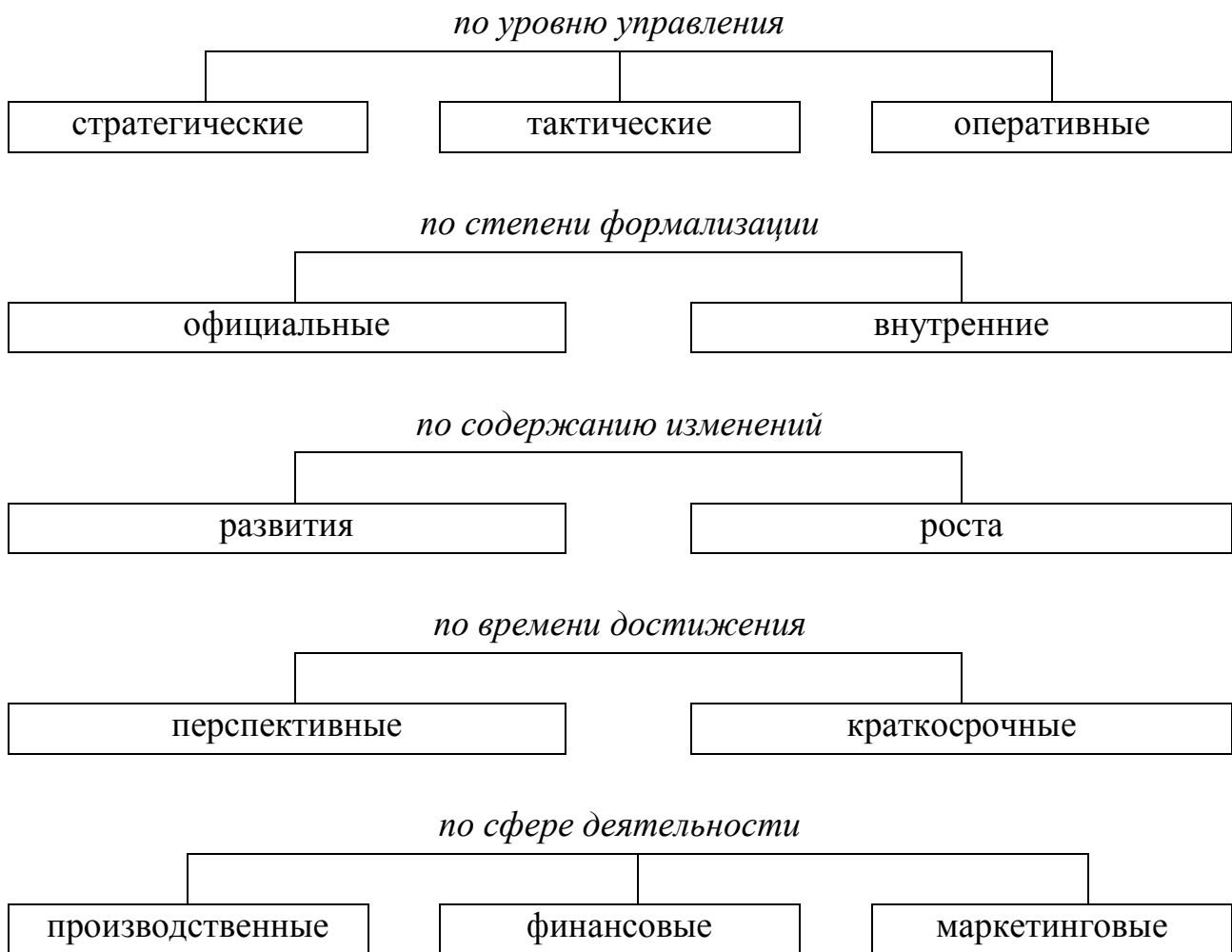
1. Высокие объемы продаж и приверженность целевого рынка;
2. Дополнительная капитализация бизнеса;
3. Возможность привлечения финансовых инвестиций под меньший процент и на более долгий срок.

### ***Классификация целей***

Итак, первый шаг планирования – определение предназначения организации или ее места в современном обществе, иными словами, формирование концепции бизнеса. Сформулированная программа должна быть конкретизирована в подробном перечне целей вспомогательного характера, обеспечивающих реализацию самой миссии.

Таким образом, вторая задача – установление целей – это преобразование стратегического видения в конкретные ключевые результаты деятельности (своеобразные ориентиры на пути развития организации). Цели определяют вид управленческого воздействия, объемы работ и задают временной ориентир выполнения рабочих задач [4, с. 8]. *Иначе говоря, цель задает ключевой результат, выраженный в количественной (измеримой) форме, которого необходимо добиться к определенному сроку.*

Главная сложность детализации программы обусловлена тем, что любая экономическая система, в частности, производственное предприятие имеет многоцелевую направленность. Поэтому очень важно верно выбрать состав основных целей, определить их структуру и установить первоочередность выполнения различных по своему характеру задач (рис. 3.2).



Р и с. 3.2. Основные признаки классификации – типы целей

*Стратегические цели* описывают общее состояние организации в будущем, носят в большей степени официальный характер, так как они формализуют намерения организации в целом, причем в длительной перспективе.

*Тактические цели* определяют основные результаты деятельности подразделений компании, являются необходимым условием достижения стратегических задач в каждой сфере коммерческой деятельности предприятия.

*Оперативные цели* – конкретные показатели, за выполнение которых отвечают линейные менеджеры, их отделы, рабочие коллективы и отдельные работники. Это, как правило, внутренние цели, в большей степени краткосрочного характера.

### ***Приоритет в целях***

Как показывает практика, существует два типа ключевых результатов: финансовые и стратегические (ориентированные на рынок) задачи. Установление *финансовых результатов* – объективная необходимость. Без решения финансовых задач ни одна компания не сможет осуществлять свою деятельность, особенно в рамках реализации долгосрочной стратегии. *Стратегический результат* определяется такими показателями, как рыночная позиция в отрасли, конкурентное преимущество в стратегически важных областях.

Сложность установления целей заключена в том, что организации необходимо находить компромисс между финансовыми и стратегическими результатами (табл. 3.1). Важно соблюдать взвешенный баланс между этими двумя составляющими.

Таблица 3.1

#### **Стратегические и финансовые результаты компании**

Финансовый результат	Стратегический результат
Увеличение темпов роста прибыли	Увеличение доли рынка
Повышение рентабельности	Сохранение (рост) качества продукции
Снижение себестоимости	Степень удовлетворения потребностей
Рост доходности акций	Расширение номенклатурных позиций
Стабилизация финансовых потоков	Время выполнения заказа

Во многих компаниях ориентация на финансовый результат превалирует над реализацией стратегических задач. Причины различны. Сложность финансового положения, неуверенность в решении рыночных задач, отсутствие стратегической мудрости – все это приводит к определенной диспропорции менеджмента. А далее – к потере конкурентоспособности компании.

Опираясь на результаты ряда исследований, можно сделать вывод, что *стремление к прочной и долгосрочной конкурентной позиции приносит компании более устойчивые финансовые выгоды, чем погоня за краткосрочной прибылью.*

**Практика менеджмента.** Связь и взаимодействие финансовых и стратегических параметров прекрасно иллюстрирует следующий пример. По материалам опроса 340 работающих на нашем рынке иностранных компаний центр исследований Российской ассоциации маркетинга установил, что среди ключевых факторов, определяющих капитализацию компании, далеко не последнее место занимает стратегия маркетинга. По мнению экспертов, способность компании устанавливать маркетинговые цели определяет рост капитализации в среднем на 18 % (в машиностроительной отрасли – на 11 %) [11, с. 51]. Такая значимость стратегии маркетинга вполне объяснима: установление ключевых показателей с точки зрения маркетинга будет, в конечном счете, определять развитие денежных потоков компании. В качестве важнейших элементов стратегии маркетинга выступают: рынки сбыта и целевые сегменты, стратегия позиционирования, управление торговой маркой и имидж продукции.

### ***Синтез целей***

Как и в формулировке миссии, в выборе и постановке целей необходимо стремиться к обеспечению тесной взаимосвязи между краткосрочными и долгосрочными результатами. С точки зрения реализации стратегии *долгосрочные цели* определяют своеобразные *границы* в принятии решений. При их отсутствии менеджер в принятии решений будет исходить из того, что является наиболее целесообразным в текущий момент времени безотносительно будущего положения компании.

*Краткосрочные результаты* детализируют стратегические намерения компании, ориентируя на выполнение задач сегодняшнего дня: что необходимо *сделать сейчас*, чтобы обеспечить достижение долгосрочных целей *завтра*.

Ориентация на достижение краткосрочного результата определяет *скорость развития* организации, скорость выполнения основной стратегической задачи (производительность труда, доля рынка, объем выручки, величина прибыли).



Процесс установления целей должен охватывать все иерархические уровни управления в организации. При этом необходимо стремиться к тому, чтобы разработка стратегических задач осуществлялась сверху вниз, а не наоборот. Иерархия построения целей обеспечит преемственность в детализации стратегического видения компании и реализации частных задач (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Основные направления установления целей**

Направление	Показатель	Пример
Прибыльность компании	Величина прибыли	Увеличить абсолютную величину прибыли в два раза
	Рентабельность	Повысить рентабельность продаж на 4 %
Позиция организации в рамках отрасли	Доля рынка	Обеспечить 20 %-ную долю рынка при выводе товара на рынок
	Объем продаж	Рост объемов сбыта на 5 % за счет агрессивного маркетинга
Производительность труда	Выработка	Повысить на 20 тыс. руб. выработку на одного рабочего
	Трудоемкость	Обеспечить снижение трудоемкости на 5 %
Удовлетворенность потребителя	Скорость выполнения заказа	Обеспечить выполнение заказов в течение трех дней
	Степень удовлетворенности	Довести число лояльных потребителей до 15 % рынка
Материальные ресурсы	Производственная мощность	Расширить выпуск продукции до 500 тыс. единиц
	Фондоотдача	Обеспечить рост фондоотдачи на 1 %
Инновации	Объем затрат на НИОКР	Установить расходы на НИОКР в пределах 10 % от прибыли
	Степень обновления продукции	Ежемесячно осваивать новый образец продукции
Человеческий капитал	Общее количество работников	Установить правила приема на замещение должностей
	Профессиональная подготовка	Направить на повышение квалификации 12 сотрудников

### ***Агрессивность и напряженность задач***

Агрессивность поставленных задач, с одной стороны, обеспечивает мобилизацию всех организационных ресурсов, а с другой – обуславливает необходимость тесной взаимной подчиненности целей (синтез, определяющий логику установления целей).

Первая составляющая, или ориентация менеджмента компании на полное и эффективное использование всех экономических ресурсов (потенциала организации), предопределяет *напряженность стратегических установок*. В идеале цели должны быть напряженными, но достижимыми (как говорят, на пределе возможностей с учетом скрытых резервов).

**Практика менеджмента.** В корпорации РУЯН всем подразделениям, отвечающим за реализацию какого-либо проекта, ставится только одна задача – удвоение оборота [12, с. 24]. Цель такой достаточно жесткой задачи – стимулирование обновления продукции при максимальной мобилизации экономических ресурсов.

Менеджмент корпорации считает, что как только у подразделения появляются избыточные ресурсы, которые вследствие установления «легких» задач не вовлекаются в производство, очень быстро наступает так называемый «эффект ожирения». В силу этого необходимо ставить дерзкие и амбициозные цели, дабы избежать самоуспокоенности руководства, которая в свою очередь грозит потерей конкурентоспособности и осваиваемых рынков.

Обратная сторона агрессивности заключена в том, что установление стратегических целей напрямую связано с *определением финансовых задач*. Окончательный стратегический выбор напряженности целей в полной мере предопределен эффективностью решения финансовых проблем.

Иными словами, предполагаемые финансовые результаты также должны быть ориентированы на высокие достижения, для того чтобы обеспечить реализацию намеченной стратегии и достижение стратегических целей.

### ***Критерии эффективности целей***

Определение целей должно быть основано на следующих принципах:

- конкретность – необходимо сформулировать результат с точки зрения эффективности цели – *увеличить прибыль*;
- обозримость – установление конкретного срока выполнения – *увеличить прибыль к концу текущего года*;
- реальность – достижимость и количественная определенность результата – *увеличить прибыль к концу текущего года на 20 %*;
- логичность – цели не должны противоречить друг другу и миссии в целом – *увеличение прибыли не должно идти в ущерб клиентам фирмы*;
- иерархичность – построение по принципу подчиненности – *увеличить прибыль к концу текущего года на 20 % за счет разработки новой продукции и выхода на новые географические рынки*.

### **Краткий вывод**

Таким образом, процесс формирования целей определяет детализацию программного заявления о миссии компании, а также облик предполагаемой стратегии в решении поставленных задач. Процесс формирования целей предполагает объединение (синтез) ключевых установок компании в выбранной сфере деятельности «с оглядкой» на финансовые результаты и соответствие краткосрочных задач компании стратегическим приоритетам.

Формулировка миссии и формирование целей – первый этап процесса планирования. Следующим должен стать выбор оптимальной модели планирования, адекватной развитию факторов внешнего окружения и внутренним условиям компании. В первую очередь выбор метода определяется уровнем и временным горизонтом планирования. Основным программным документом является текущий план производства и реализации продукции.

### § 3. Разработка стратегии маркетинга

План маркетинга – это основной инструмент осуществления дея-

**Планирование маркетинга** – разработка тактических мероприятий в отношении комплекса маркетинга в соответствии с выбранной стратегией обработки целевого рынка и на основе прогнозируемого уровня затрат

тельности предприятия в условиях рынка – детальное описание ситуации, ресурсов, целей и способов их реализации, процесс осознания будущих проблем и определение мероприятий по их разрешению.

Разработанный план маркетинга должен периодически корректироваться в зависимости от успешности (или наоборот) достижения поставленных целей. Объем плана, его структура, детальность проработки на каждом промышленном предприятии в каждой конкретной экономической ситуации будут различны, но независимо от этого любой план должен содержать ответы на три основных вопроса:

- где сейчас находится предприятие?
- куда оно стремится?
- как туда попасть?

Другими словами, в обязательном порядке план должен содержать постановку основной цели, а также стратегию и тактику ее достижения [4, с. 6].

#### **Структура плана маркетинга**

Процесс маркетингового планирования, как отмечает *M. McDonald* [17, с. 775], связан с идентификацией того, как будут осуществляться долгосрочные продажи, чтобы дать шансы на достижение целей, заложенных в бюджете.

Разрабатывая маркетинговую программу, необходимо исследовать поведенческие силы (по оценке *N. Borden* [3, с. 534] – это конечный потребитель, торговый посредник, тактика конкурентов, государственные органы) и исходя из имеющихся ресурсов выбрать и «смешать» взаимодополняющие элементы маркетинга.

Основные разделы плана маркетинга представлены на рис. 3.3.

1. *Оценка текущей маркетинговой ситуации* основана на анализе характера целевого рынка и положения предприятия в условиях этого рынка. Результатом представленного этапа должно явиться определение конкретной направленности плана, выраженной в сводке контрольных показателей: кратком изложении основных целей и характеристике плана с точки зрения роста продаж и уровня прибыли, увеличения доли рынка и степени удовлетворения потребителей.

2. Следующий этап – *постановка задач* – включает в себя, с одной стороны, выявление опасностей и угроз, возникающих в связи с развитием неблагоприятных тенденций, которые могут привести к нежелательным последствиям, а с другой – поиск возможностей, то есть наиболее привлекательных направлений маркетинговых усилий, с помощью которых предприятие может добиться конкурентного преимущества.

Оценивая вероятность возникновения, степень и силу воздействия тех и других факторов, необходимо определить круг первостепенных задач и связанных с их реализацией проблем. Другими словами, нужно связать в единое целое решение двух вопросов: каким образом можно добиться выполнения поставленных задач и что этому может помешать?

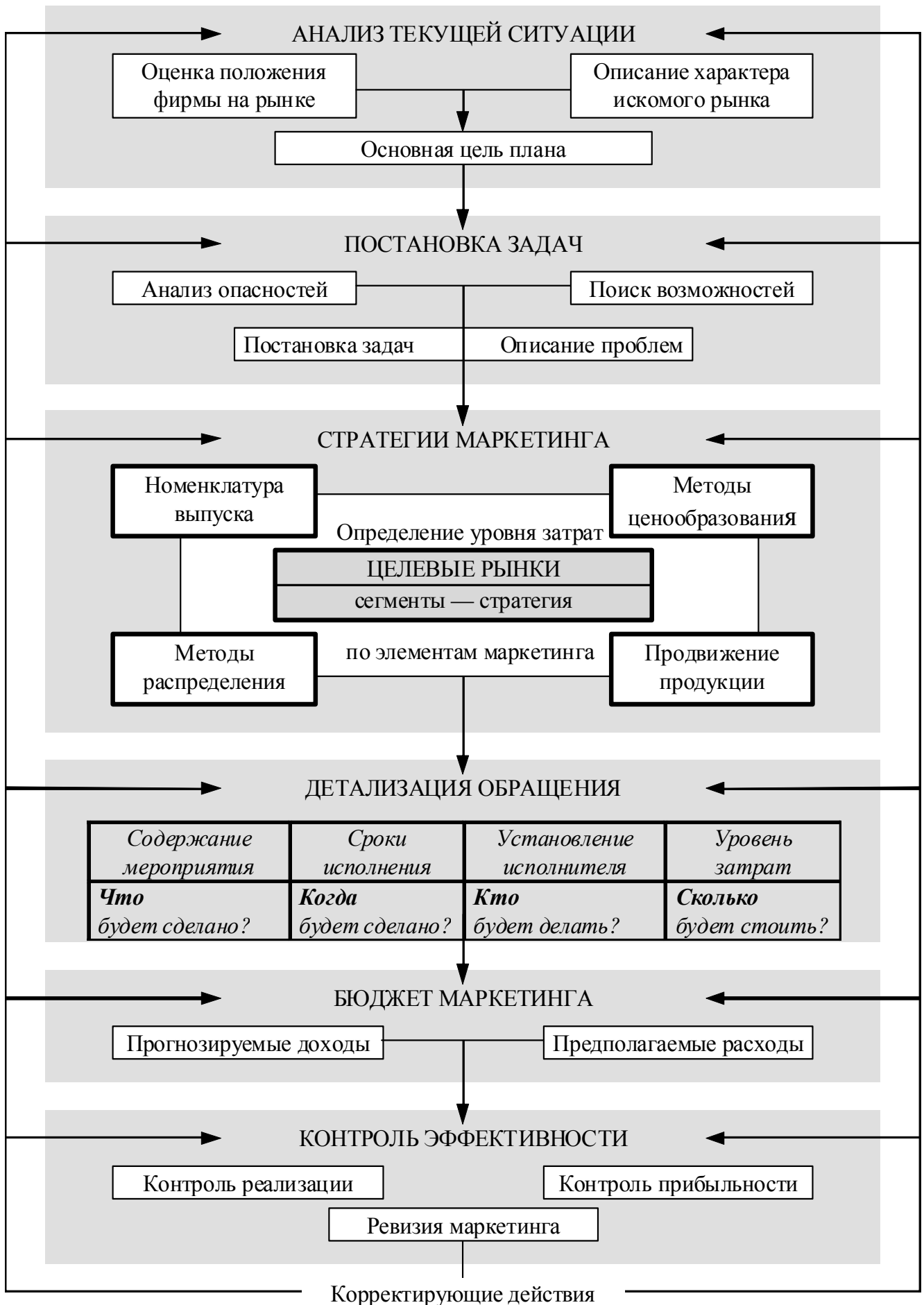
3. *Стратегия маркетинга* предполагает организацию следующей цепочки: целевые рынки – комплекс маркетинга – предполагаемые затраты. В отношении первого элемента указанной цепочки необходимо определить основные целевые сегменты рынка и разработать общие маркетинговые стратегии для каждого из сегментов. Планирование комплекса маркетинга в рамках выбранных целевых сегментов в самом общем виде обязано ответить на вопрос: каким образом каждый элемент предполагает решение поставленных задач и учитывает составленный на предыдущем этапе перечень проблем, связанных с реализацией плана, опасностей и возможностей. В заключение необходимо определить предполагаемый уровень затрат по каждой позиции комплекса маркетинга.

Таким образом, рассматриваемый этап – это поиск оптимального сочетания инструментария маркетинга, выбор наиболее рационального обращения к рынку. Главная задача сведена к получению максимального результата (обеспечение долгосрочного сбыта) на основе определенной комбинации маркетинговых мероприятий, учитывающей взаимовлияние и состав отдельных элементов комплекса маркетинга, эффективность предлагаемых мероприятий, а также набор основных ограничений (фактор времени и наличие соответствующих ресурсов для их реализации).

4. *Детализация обращения к рынку* предусматривает составление общей программы действий и на этой основе – разработку конкретных планов и совокупности мероприятий по каждому отдельному элементу комплекса маркетинга. Состав предлагаемых мероприятий можно свести в табличную форму, содержащую краткую формулировку конкретного предложения, сроки выполнения и установление ответственности, а также расходы, связанные с реализацией данного проекта.

5. *Бюджет маркетинга* – это сопоставление прогнозов относительно поступлений от продаж с издержками производства, товародвижения и маркетинга. Утвержденный бюджет является основой для закупки исходных компонентов (сырья и материалов), разработки графиков производства и проведения маркетинговых мероприятий по организации исследований, проведению опытных и экспериментальных работ, созданию соответствующего образа продукта и имиджа предприятия в сознании потребителя.

6. Завершающий этап – *контроль эффективности маркетинговых мероприятий* – связан с разработкой методов контроля и определением системы оценочных показателей в рамках конкретного отрезка времени (месяц, квартал и иные контрольные точки), которые должны быть увязаны с целевыми прогнозируемыми значениями, установленными на первом этапе разработки плана маркетинга. В случае выявления отклонений следует разработать план корректирующих мер.



Р и с. 3.3. Структура плана маркетинга

Анализ плана маркетинга предусматривает сравнение реального развития событий с запланированными действиями, а на этой основе с учетом возникающих отклонений – разработку корректирующих мероприятий.

В качестве основных показателей эффективности маркетинга<sup>1</sup> и успеха бизнеса в целом, как отмечают *T. Ambler* и *F. Kokkinaki* [1, с. 1060], могут выступать следующие характеристики:

- теснота связей между различными целями компании;
- способ измерения степени достижения поставленных целей;
- методы определения бюджета;
- значимость частоты требуемой отчетности;
- способность выбранных индикаторов предсказывать конечные результаты;
- соотношение специфических затрат и результатов.

### ***Метрики маркетинга***

1. Показатели, характеризующие удовлетворенность конечного потребителя:

- степень удовлетворения;
- восприятие качества;
- репутация компании;
- степень осведомленности;
- отношение к товару;
- ясность рекламы;
- общий имидж.

2. Показатели, характеризующие поведение и количественные параметры потребителей:

- общее количество потребителей;
- лояльность по отношению к компании;
- степень «переключений» потребителя;
- доля повторных продаж;
- количество новых (приобретенных) потребителей;

---

<sup>1</sup> Подробный перечень показателей представлен в подразделе «Метрики маркетинга»



- ассортимент (количество) продукции, приобретаемой каждым (одним) потребителем;
- количество товаров – лидеров продаж;
- степень завоевания клиентов – отношение объема продаж товаров-лидеров к общему объему продаж;
- степень охвата клиентов с помощью средств массовой информации.

3. Показатели, характеризующие положение компании относительно конкурентов:

- доля рынка;
- относительная цена;
- время реакции на изменения цен конкурентов;
- относительное качество;
- значимость «голоса» компании.

4. Показатели, характеризующие степень обновления и инновационных решений:

- количество новых видов продукции – коэффициент обновления номенклатуры;
- степень удовлетворенности новыми продуктами;
- выручка (прибыль) от выпуска новых видов продукции;
- скорость восприятия товара на рынке;
- разнообразие новых видов продукции;
- степень выполнения заказов.

5. Финансовые показатели:

- доход компании;
- средний уровень скидок;
- объем продаж;
- прибыль – распределение и структура прибыли;
- затраты – структура затрат;
- затраты на привлечение (завоевание) нового клиента;
- затраты на удержание клиента;
- общие затраты на маркетинг – структура затрат.

### **Оценка плана маркетинга**

Оценка плана маркетинга (рис. 3.4) построена по методу «сцепления» [9, с. 45] различных характеристик и показателей плана [2, с. 88].



Р и с. 3.4. Факторы оценки («сцепления») плана маркетинга

В заключение вопроса необходимо остановиться на следующем. Особое внимание нужно уделять не только вопросам разработки плана маркетинга, но и внедрению его основных положений в жизнь. По оценкам ведущих специалистов [8, с. 34], основная проблема совре-

менного этапа в развитии маркетинга – это решение задачи оперативности (скорости). При этом подразумевается, во-первых, скорость принятия управленческих (стратегических) решений, а во-вторых, скорость реализации принятых решений.

### ***Стратегии маркетинга***

Представленная схема выработки стратегии маркетинга (рис. 3.3) предполагает определенную последовательность действий. Основа – *стратегия в отношении целевых рынков потребителей*:

– расширение границ традиционных сегментов – цель: поиск новых возможностей удовлетворения существующих и родственных им потребностей;

– проникновение на новые рынки сбыта – цель: выход на новые типы целевых потребителей, расширение деятельности в глобальном масштабе;

– поддержание сложившегося уровня продаж на существующих (традиционных) рынках – цель: закрепление позиций и удержание доли рынка;

– концентрация и интенсификация маркетинговых усилий в определенных сегментах – цель: наиболее эффективное распределение имеющихся ресурсов;

– уход с рынка в связи с бесперспективностью и угрозой обострения конкуренции – цель: ориентация на иные стратегии или диверсификация деятельности.

Определив целевые стратегии рыночных сегментов, предприятие приступает к разработке *стратегии по отношению к продукту* [2, с. 73-75]:

– *стратегия лидерства на основе дифференциации* – закрепление за товаром уникальных потребительских свойств (узнаваемость продукции, качество, послепродажное обслуживание) в сочетании с технологическим лидерством (степень патентной защищенности) и соответствующим имиджем фирмы;

– *стратегия низких издержек* – достижение конкурентных преимуществ за счет уменьшения расходов на производство и реализацию продукции посредством формирования более выгодного ценового предложения;

– *стратегия диверсификации* – выпуск продукции многоотраслевого характера (иных технологий), которая представляет интерес для избранной целевой группы потребителей;

– *стратегия расширения области использования продукта* – поиск новых способов применения продукта и удовлетворения потребностей за счет придания товару новых потребительских свойств.

В целом планирование программы в отношении развития продукции затрагивает вопросы установления определенных процедур, связанных с предлагаемыми товарными линиями (свойства, дизайн, качество).

Условия выбора *стратегии и методов ценообразования* целиком и полностью предопределены характером направленности предыдущих уровней – целевого рынка и товара:

– стратегия, *основанная на издержках производства*, – уровень затрат определяет нижнюю границу установленной цены, плюс желаемая прибыль;

– стратегия, *ориентированная на спрос*, – верхняя граница возможной цены с учетом эластичности спроса на предлагаемый рынок товар и его свойств;

– стратегия, *вытекающая из конкурентного положения фирмы*, – в зависимости от позиционирования товара на рынке по отношению к основным конкурентам.

Далее осуществляется разработка стратегий относительно традиционно используемых и потенциальных каналов сбыта – *стратегия распределения*.

Завершается процесс планирования стратегии маркетинга определением комплекса рекламных мероприятий, стимулирования сбыта, пропаганды деятельности предприятия и методов персональных продаж – *коммуникационная стратегия*.

Предложенная модель носит классический характер – «нулевого уровня», когда компания находится в стадии становления. Однако последовательность выработки стратегии маркетинга может быть и иной. А зачастую она носит лишь условный характер, ведь с практической стороны все элементы комплекса маркетинга находятся в тесной взаимозависимости. Неужели фирма, разрабатывая материальную оболочку товара, забудет о высоком коммуникационном свойстве упаковки?

Выбор иерархии разработки плана, в конечном счете, определяется сильными сторонами предприятия. Если предположить, что какая-то фирма обладает мощной (или уникальной) системой распределения, то процесс выбора целесообразно было бы начать с определения стратегии в области доставки продукта и обеспечения удобства для потребителя. Некоторые предприятия могут использовать в качестве доминирующей стратегии политику в области цен.

В целом выбор стратегии обуславливают действующие на рынке внутренние и внешние факторы [10, с. 251]:

- пространственное выделение сбыта – локальный, региональный, национальный, международный рынок;
- степень новизны рынка – старый рынок, родственный, абсолютно новый;
- объем обработки рынка – один сегмент, несколько сегментов, весь рынок полностью;
- способ обработки рынка – дифференцированный, массовый, концентрированный;
- концентрация усилий на одном из элементов комплекса маркетинга – товар, ценообразование, каналы и способы распределения, коммуникации;
- приоритетность цели – рентабельность, сбыт, положение на рынке;
- отношение к конкурентам – агрессивность, нейтральность, сотрудничество;
- агрессивность маркетинга – от «тонких» до «жестких» методов воздействия.

В практике стратегического планирования используется множество различных моделей и их вариаций, на основе которых осуществляется выбор конкретной стратегии развития. Представленный ниже ряд приемов и методов анализа возможных стратегических альтернатив [18] может быть использован в качестве основного орудия практически на любом уровне планирования.

Сетка развития «товар – рынок» – матрица *Игоря Ансоффа*: выбор стратегии определяется следующими факторами: во-первых, степенью развития (новизны) рынка и, во-вторых, уровнем совершенствования выпускаемой продукции.

Матрица Boston Consulting Group – классическая модель «доля рынка – рост рынка»: анализ стратегических единиц (номенклатурных позиций и направлений бизнеса) по занимаемой доле рынка и темпам его роста.

Матрица General Electric & McKinsey – матрица управляющих политик: оценка существующих рынков (сегментов) на основе их привлекательности и степени их соответствия деловым качествам компании.

Модель конкурентного преимущества – матрица *Майкла Портера*: выбор стратегии осуществляется на основе анализа дифференциации предложения или преимущества в издержках и оценки масштабов ведения конкуренции.

Матрица жизненного цикла – конкурентный анализ на основе стадии жизненного цикла отрасли и развития (соответствия конкурентным условиям) сильных сторон деятельности предприятия.

Матрица Boston Consulting Group – «тип отрасли – конкурентные преимущества»: новый подход, основанный на анализе технологической и конкурентной среды, состояние которой, в свою очередь, отражают размер конкурентного преимущества и количество способов (или источников), обеспечивающих конкурентное преимущество компании.

### Краткий вывод

Таким образом, стратегии маркетинга разрабатываются с учетом особенностей каждой компании (сильных и слабых сторон) и дифференцируются по степени их ориентации, во-первых, на условия функционирования каждого *целевого рынка*, во-вторых, на характеристики предлагаемого *продукта* и, наконец, на удовлетворение определенных потребностей конкретного *потребителя*.

Практическая сторона оценки выбранной стратегии может быть реализована посредством проведения прямых *полевых испытаний*, на основе *математического анализа* или в результате *имитационного моделирования*.

### **Основные выводы по главе**

Процесс планирования охватывает все без исключения сферы управленческой деятельности современного промышленного предприятия. Структура планирования определяется иерархией управления в организации и выражена в установлении целевых приоритетов, разработке управленческих программ и формировании процесса принятия решений.

Цель субъекта управления – повышение эффективности и выбор ключевых направлений развития компании на основе совершенствования процедуры разработки стратегии маркетинга, обеспечивающего конкурентное преимущество за счет инновационных решений комплекса маркетинга.

Особое внимание должно быть уделено разработке стратегического видения организации. Формирование стратегического видения – это задача, связанная с решением таких вопросов, как перечень удовлетворяемых потребностей, целевой рынок и способы удовлетворения спроса, а также формирование внутреннего рабочего климата, отвечающего факторам внешней среды.

Тщательно продуманное заявление о миссии обладает реальной управленческой ценностью:

– *определяет приоритетное направление* совершенствования деятельности организации, предвосхищая развитие ключевых тенденций внешнего окружения;

– *уменьшает риск «слепого» принятия решений*, задавая конкретные рамки планирования в организации;

– *мотивирует персонал* на достижение поставленной стратегической задачи, вовлекая работников организации в процесс управления компанией.

Эффективность стратегии, в конечном счете, определяется:

– степенью соответствия текущей позиции предприятия внешним условиям;

– направленностью на поиск и обеспечение конкурентного преимущества;

– нацеленностью на совершенствование всех видов управленческой деятельности.

### Контрольные вопросы

1. Опишите содержание и структуру процесса планирования на промышленном предприятии.

2. Сформулируйте приоритетные задачи в разрезе каждого объекта планирования на конкретном примере.

3. Раскройте содержание основных принципов планирования в организации.

4. Кратко опишите эволюцию подходов к функции планирования.

5. Каковы основные требования к формулировке миссии компании?

6. Используя схему, представленную на рис. 3.2, выделите классификационные признаки цели: «Увеличить рентабельность продукции на 15 %».

7. Разработайте стратегическую (тактическую) цель предприятия в соответствии с критериями эффективности.

8. Представьте последовательность действий в разработке плана маркетинга.

9. Перечислите стратегии в отношении целевых рыночных сегментов и продуктовых линий. Приведите примеры.

10. Какие факторы обуславливают выбор стратегии маркетинга?



## Тестовые задания

*1. Объект планирования и уровень ответственности тактической цели должен быть закреплен за следующими элементами:*

- 1) организация в целом и высший уровень управления;
- 2) организация в целом и менеджер среднего звена;
- 3) функциональный отдел и менеджер первой линии;
- 4) подразделение компании и среднее управленческое звено;
- 5) отдельный работник и менеджер высшего звена.

*2. Стратегические цели (с точки зрения признаков классификации) нецелесообразно определять как:*

- 1) официальные;
- 2) краткосрочные;
- 3) долгосрочные;
- 4) цели роста;
- 5) цели развития.

*3. Формулировка результата с позиции эффективности достижения цели – это принцип:*

- 1) иерархичности;
- 2) обозримости;
- 3) реальности;
- 4) логичности;
- 5) конкретности.

*4. Объект планирования и уровень ответственности стратегической цели должен быть закреплен за следующими элементами:*

- 1) организация в целом и высший уровень управления;
- 2) организация в целом и менеджер среднего звена;
- 3) функциональный отдел и менеджер первой линии;
- 4) подразделение компании и среднее управленческое звено;
- 5) отдельный работник и менеджер высшего звена.

*5. Функциональные цели (с точки зрения признаков классификации) нецелесообразно определять как:*

- 1) краткосрочные;
- 2) цели роста;
- 3) финансовые;
- 4) обеспечивающие достижение оперативных целей;
- 5) официальные.

6. *Формулировка результата исходя из непротиворечия целей осуществляется на основе принципа:*

- 1) иерархичности;
- 2) обозримости;
- 3) реальности;
- 4) логичности;
- 5) конкретности.

7. *Объект планирования и уровень ответственности оперативной цели:*

- 1) организация в целом и высший уровень управления;
- 2) организация в целом и менеджер среднего звена;
- 3) функциональный отдел и менеджер первой линии;
- 4) рабочее задание и менеджер первой линии;
- 5) отдельный работник и менеджер высшего звена.

8. *Выделение официальных и внутренних целей производится в соответствии со следующим классификационным признаком:*

- 1) уровень управления;
- 2) степень формализации;
- 3) содержание изменений;
- 4) время;
- 5) функциональная деятельность.

9. *Ориентация компании на максимизацию результата – это основа принципа:*

- 1) гибкость;
- 2) обязательность;
- 3) напряженность;
- 4) комплексность;
- 5) ни один вариант не подходит.

10. *Процесс планирования включает:*

- 1) формирование результата;
- 2) определение маршрута «движения» организации к цели;
- 3) принятие управленческих решений;
- 4) все перечисленное выше;
- 5) ни один вариант не подходит.

11. *Формулировка результата исходя из подчиненности целей осуществляется на основе принципа:*

- 1) иерархичность;
- 2) обозримость;
- 3) реальность;
- 4) логичность;
- 5) конкретность.

### Тест «Оценка предпринимательского потенциала»

Ниже представлен тест, который может помочь в оценке предпринимательских способностей человека. Необходимо кратко ответить на предлагаемые вопросы: да или нет, суммировать полученные значения ответов по всем вопросам и сверить их с приведенной ниже «оценкой результатов».

#### Методика оценки предпринимательского потенциала

Вопросы	Да	Нет
1. Вы коренной житель своей страны?	+1	-1
2. Вы были (являетесь) прилежным студентом?	-4	+4
3. Нравятся ли Вам групповые мероприятия во время учебы?	-1	+1
4. Вы отдавали предпочтение одиночеству в юности?	+1	-1
5. Вы работали в детстве за деньги?	+2	-2
6. Вы были упрямым ребенком?	+1	-1
7. Вам в детстве была свойственна осторожность?	-4	+4
8. Вас волнует вопрос, что думают о Вас другие люди?	-1	+1
9. Ваша жизнь подчинена определенному порядку?	+2	-2
10. Вы готовы пойти на риск и потерять то, что имеете?	+2	-2
11. Если бизнес провалится, готовы ли Вы взяться за новое дело?	+4	-4
12. Вы оптимист?	+2	-2

#### Оценка результатов.

1. 20 и более баллов. Вы обладаете высоким предпринимательским потенциалом.

2. 0 – 19 баллов. Вы имеете некоторые задатки предпринимателя.

3. от -10 до 0 баллов. Вероятность того, что Вы успешно начнете свое дело, невелика.

4. -11 баллов и ниже. Вас нельзя отнести к предпринимателям.

На основе полученного результата можно вернуться к вопросам, по которым получены отрицательные оценки, и провести анализ причин, которые мешают развить необходимое Вам качество. Может быть, стоит предпринять некоторые шаги в этом направлении?

**Практическое задание III**  
**ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**  
**В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ:**  
**ПЛАТЕЖНАЯ МАТРИЦА**

Цель работы

Цель работы – формирование практических навыков в подготовке и обосновании управленческих решений, принимаемых в условиях неопределенности внешней среды по отношению к деятельности организации.

Работа рассчитана на 4 часа аудиторных занятий (на персональном компьютере с использованием программного пакета MS Excel).

Постановка задачи

В большинстве управленческих задач возникает необходимость принятия решений в таких условиях, когда ключевые параметры неизвестны. В этом случае решение принимается в условиях неопределенности, которая описывается некоторым ограниченным множеством возможных состояний внешней среды (так называемых гипотез или условий выбора):  $G = \{g_j\}, j = 1, 2, \dots, n$ .

Совокупность гипотетических вариантов формирует множество предполагаемых альтернатив:  $A = \{a_i\}, i = 1, 2, \dots, m$ .

В качестве функции полезности  $f_{ij}$  выбирается такой результат, который удовлетворяет множеству отношений  $\{a_i\} \times \{g_j\}$ .

В решении такого рода задач используется метод платежной матрицы (план – ситуация) – способ представления данных: возможных альтернатив и условий выбора. Данная матрица может быть решена (найден оптимальный план – альтернатива) на основе различных принципов оптимальности: метод гарантированного результата, принцип оптимизма, метод среднеарифметических значений, комбинированный подход.

**Пример 3.1. Платежная матрица.** Промышленное предприятие, планирующее расширить свои производственные мощности, пытается определить масштабы своего нового подразделения.

По оценкам независимых аналитиков, есть некоторая неопределенность в развитии рыночной ситуации. Никто не решается предсказать, каким будет рыночный спрос – низким, средним или высоким.

В этом случае решение может быть сведено к следующим альтернативам: проектировать малую, среднюю или крупную производственную мощность.

По экспертным оценкам отдела маркетинга и финансовых аналитиков составлена следующая матрица (табл. 3.3). В каждой ячейке матрицы (по каждой альтернативе) представлен оценочный показатель – величина ожидаемой прибыли.

Таблица 3.3

**Платежная матрица: критерии оценки альтернатив**

Условия выбора: гипотезы (уровень спроса)		Альтернативы: производственная мощность		
		Малая	Средняя	Крупная
Низкий	100 тыс. ед.	15,0	10,0	4,0
Средний	200 тыс. ед.	13,0	20,0	10,0
Высокий	300 тыс. ед.	12,0	20,0	25,0
Гарантированный результат		<b>12,0</b>	10,0	4,0
Принцип оптимизма		15,0	20,0	<b>25,0</b>
Принцип среднего значения		13,3	<b>16,7</b>	13,0
Комбинированный принцип		13,5	<b>15,0</b>	14,5

***Принцип гарантированного результата***

Представленный подход<sup>2</sup> основан на выборе такой альтернативы, которая обеспечивает наибольшее из наименее благоприятных условий значение функции [23, с. 100]:

$$f_{ij}(a) = \max_i \min_j \{ f_{ij} \}. \tag{3.1}$$

<sup>2</sup> Критерий Вальда (max-min) – выбор лучшего значения из самых худших вариантов.

**Пример 3.2.** Используя критерий гарантированного результата, необходимо сравнить худшие результаты по каждой из альтернатив.

$$f(a_1) = \min\{15,0; 13,0; 12,0\} = 12,0;$$

$$f(a_2) = \min\{10,0; 20,0; 20,0\} = 10,0;$$

$$f(a_3) = \min\{4,0; 10,0; 25,0\} = 4,0.$$

$f(a_i) = \max\{12,0; 10,0; 4,0\} = 12,0 = f(a_1)$  – в этом случае необходимо выбрать проектирование малой производственной мощности (см. табл. 3.3).

Критерий гарантированного результата лучше всего использовать в тех случаях, когда фирма желает свести риск от принимаемого решения к минимуму. Это пессимистичное решение, которое может быть продиктовано обеспокоенностью в вопросах защиты своих текущих рыночных позиций.

### *Принцип оптимизма*

Такой подход<sup>3</sup> в отличие от предыдущего предполагает возможность получения максимального результата из наиболее благоприятных условий [14, с. 47].

$$f_{ij}(a) = \max_i \max_j \{f_{ij}\}. \quad (3.2)$$

**Пример 3.3.** Используя принцип оптимизма, необходимо выбрать самые лучшие результаты по каждой из альтернатив.

$$f(a_1) = \max\{15,0; 13,0; 12,0\} = 15,0;$$

$$f(a_2) = \max\{10,0; 20,0; 20,0\} = 20,0;$$

$$f(a_3) = \max\{4,0; 10,0; 25,0\} = 25,0.$$

$f(a_i) = \max\{15,0; 20,0; 25,0\} = 25,0 = f(a_3)$  – необходимо выбрать проектирование крупной производственной мощности (см. табл. 3.3).

Принцип оптимизма удобен для тех менеджеров, которые готовы пойти на риск и не боятся потерять все, что имеют. Другими словами, компания стремится выйти на атакующие позиции, используя наступательную стратегию.

<sup>3</sup> Критерий max-max – выбор лучшего значения из лучших вариантов.

**Принцип среднего значения**

Данный критерий<sup>4</sup> используется в тех случаях, когда предполагается, что гипотезы являются практически равновероятными.

$$f_{ij}(a) = \max_i \left\{ \frac{\sum_{j=1}^n f_{ij}}{n} \right\}. \quad (3.3)$$

**Пример 3.4.** Используя критерий среднего значения, необходимо рассчитать средний результат по каждой альтернативе.

$$f(a_1) = (15,0 + 13,0 + 12,0) / 3 = 13,3;$$

$$f(a_2) = (10,0 + 20,0 + 20,0) / 3 = 16,7;$$

$$f(a_3) = (4,0 + 10,0 + 25,0) / 3 = 13,0.$$

$f(a_i) = \max\{13,3; 16,7; 13,0\} = 16,7 = f(a_2)$  – в этом случае необходимо выбрать проектирование средней мощности (см. табл. 3.3).

Поиск среднего значения обычно используется тогда, когда менеджер не может отдать предпочтение ни одной из гипотез.

**Комбинированный принцип**

Рассматриваемый критерий<sup>5</sup> предполагает сочетание принципа гарантированного результата и принципа оптимизма.

$$f_{ij}(a) = \max_i [\alpha \min_j \{f_{ij}\} + (1 - \alpha) \max_j \{f_{ij}\}]. \quad (3.4)$$

**Пример 3.5.** Используя данный критерий, необходимо выбрать весовой коэффициент, характеризующий степень риска  $\alpha = 0,5$ .

$$f(a_1) = 0,5 \cdot 12,0 + (1 - 0,5) \cdot 15,0 = 13,5;$$

$$f(a_2) = 0,5 \cdot 10,0 + (1 - 0,5) \cdot 20,0 = 15,0;$$

$$f(a_3) = 0,5 \cdot 4,0 + (1 - 0,5) \cdot 25,0 = 14,5.$$

$f(a_i) = \max\{13,5; 15,0; 14,5\} = 15,0 = f(a_2)$  – проектирование средней производственной мощности (см. табл. 3.3).

<sup>4</sup> Критерий Лапласа – выбор лучшего значения из средних значений.

**Принцип оценки потенциальных потерь**

Критерий выбора по принципу возможных потерь<sup>6</sup> характеризует упущенные возможности, которые понесет компания, если выберет неоптимальное решение [16, с. 107].

$$f_{ij}(a) = \max_i \min_j [f_{ij} - \max_i f_{ij}]. \quad (3.5)$$

**Пример 3.6.** Используя принцип потенциальных потерь, необходимо вычислить показатель, характеризующий потенциальный риск (потерянную выгоду от выбора неоптимальной альтернативы) при возникновении соответствующего условия выбора (низкий, средний или высокий спрос).

$$a_{11} = 15,0 - \max\{15,0; 10,0; 4,0\} = 0,0;$$

$$a_{12} = 13,0 - \max\{13,0; 20,0; 10,0\} = -7,0;$$

$$a_{13} = 12,0 - \max\{12,0; 20,0; 25,0\} = -13,0.$$

Преобразованные исходные значения представлены в виде новой матрицы потенциальных потерь (табл. 3.4).

Таблица 3.4

**Платежная матрица: оценка возможных потерь**

Условия выбора: гипотезы (уровень спроса)		Альтернативы: производственная мощность		
		Малая	Средняя	Крупная
Низкий	100 тыс. ед.	0,0	-5,0	-11,0
Средний	200 тыс. ед.	-7,0	0,0	-10,0
Высокий	300 тыс. ед.	-13,0	-5,0	0,0
Лучший результат из потерь		-13,0	-5,0	-11,0

$$f(a_1) = \min\{0,0; -7,0; -13,0\} = -13,0;$$

$$f(a_2) = \min\{-5,0; 0,0; -5,0\} = -5,0;$$

$$f(a_3) = \min\{-11,0; -10,0; 0,0\} = -11,0.$$

<sup>5</sup> Критерий Гурвица – максимизирует результат по степени важности лучшего и худшего вариантов.

<sup>6</sup> Критерий Сэвиджа, или min-max regret – выбор альтернативы, имеющей наименьший вред.



$f(a_1) = \max\{-13,0; -5,0; -11,0\} = -5,0 = f(a_2)$  – в этом случае необходимо выбрать проектирование средней производственной мощности.

Оценка упущенных возможностей удобна в тех ситуациях, когда менеджер желает «застраховать» свое решение от чрезмерных потерь в связи с выбором «неправильной» альтернативы.

### Краткий вывод

Выбор рассмотренных принципов поиска оптимального значения в условиях неопределенности должен быть основан на анализе факторов, определяющих неопределенность условий оценки альтернатив. И хотя в реальных условиях этот выбор будет определять менеджер, ответственный за принятие того или иного решения, представленный перечень критериев может быть полезен при оценке (и что более важно, поиске) возможных альтернатив.

### Подготовка к выполнению задания

Каждому студенту (команде) выдает задание (номер варианта) преподаватель, ведущий практические занятия по изучаемой дисциплине.

Получив задание, студент обязан:

- изучить методические указания;
- подготовить исходную информацию (табл. 3.5 и табл. 3.6) в виде платежной матрицы и осуществить процесс оценки сформированных альтернатив исходя из логики поставленной задачи.

### Исходные данные

Промышленному предприятию в целях реализации нового вида продукции требуется создать сеть специализированных торговых точек. Приоритетные задачи компании по вариантам задания представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

**Характер цели по вариантам задания**

Номер варианта	Цель деятельности предприятия
вариант № 1	– захватить лидерство на рынке
вариант № 2	– сохранить конкурентный паритет в отрасли
вариант № 3	– выжить в обострившейся ситуации на рынке

Прогноз относительно тенденции развития рынка представлен специалистами в виде трех альтернативных вариантов: низкий, средний и высокий уровень спроса. Вероятность наступления каждого из событий не определена. С целью удовлетворения текущего уровня рыночного спроса сбытовая служба промышленного предприятия может установить одну или несколько торговых точек. Общие постоянные затраты на разработку проекта, проведение монтажных работ и обслуживание одной торговой точки – 1750 тыс. руб. Предельный доход от реализации продукции (с учетом покрытия переменных издержек) не зависит ни от объема производства (продаж), ни от уровня спроса и составляет в среднем 400 руб. на изделие.

Таблица 3.6

**Исходная информация по вариантам задания**

Номер варианта	Уровень рыночного спроса, тыс. единиц			Средний объем реализации одной торговой точки, единиц
	низкий	средний	высокий	
1	10,0	15,0	25,0	7500,0
2	10,0	14,0	20,0	6500,0
3	10,0	17,0	20,0	8000,0
4	12,0	14,0	24,0	7500,0
5	12,0	17,0	23,5	7500,0
6	12,5	18,0	22,0	8000,0
7	10,0	14,0	17,0	6000,0
8	10,0	15,0	20,5	6000,0
9	10,0	15,0	22,0	6500,0

### Содержание отчета

Основные результаты выполненной работы должны быть представлены в виде отчета, который должен содержать следующее:

- 1) определение условий принятия решений и установление метода (методов) решения задачи;
- 2) составление перечня возможных оценочных показателей предполагаемого решения;
- 3) обоснование выбора принципа оптимальности (критерия) решения задачи и выбора оптимальной альтернативы;
- 4) определение количества торговых точек, которые необходимо установить, чтобы обеспечить достижение поставленной цели и «не упустить» максимально возможный результат.

### Библиографический список

1. Амблер Т., Кохинаки Ф. Оценка маркетинговой деятельности // В кн: Маркетинг: энциклопедия / Пер. с англ. Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 1042-1064. – ISBN 5-318-00124-6.
2. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга. – М.: Фолиум, Информ-Студио, 1996. – 128 с. – ISBN 5-900934-02-0.
3. Борден Н. Концепция маркетинга-микс // В кн: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква: Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 529-538. – ISBN 5-272-00231-8.
4. Бражников М.А., Хорина И.В. Структурные элементы разработки стратегии // Организатор производства. – 2002. – № 1. – С. 7-9.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 527 с. – ISBN 5-8297-0005-0.
6. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент / Пер. с англ. Под общ. ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с. – ISBN 5-272-00379-9.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. В. Вольского, С. Жильцова, Д. Равевской. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с. – ISBN 5-8046-0107-5.
8. Денисова Д. Маркетинг – это устройство для роста // Эксперт. – 2003. – № 42. – С. 32-36.

9. *Диксон П.* Управление маркетингом / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 560 с. – ISBN 5-7989-0075-4.
10. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: учебное пособие / Пер. с нем. Под ред. И.С. Минко. – М.: Высшая школа, 1995. – 255 с. – ISBN 5-06-003221-3.
11. Еще один фактор капитализации // Эксперт. – 2002. – № 43. – С. 50-52.
12. Искусство работать на пиках // Эксперт. – 2003. – № 7. – С. 20-25.
13. Книга делового человека: справочник / Под ред. Г.А. Краюхина, Э.С. Минаева. – М.: Высш. школа, 1993. – 350 с. – ISBN 5-06-002815-1.
14. *Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М.* Производственный и операционный менеджмент: учебник. – СПб.: Специальная литература, 1998. – 366 с. – ISBN 5-86457-038-9.
15. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой – М.: Прогресс, 1993. – 736 с. – ISBN 5-01-003642-8.
16. *Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М.* Методы и модели управления фирмой. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с. – ISBN 5-318-00461-Х.
17. *Мак-Дональд М.* Разработка и осуществление плана маркетинга / Маркетинг: энциклопедия / Пер. с англ. Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 772-795. – ISBN 5-318-00124-6.
18. Маркетинг / *М.А. Бражников.* – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 1998. – 32 с.
19. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2006. – 719 с. – ISBN 0-06-044415-0. – ISBN 5-7749-0142-4.
20. Разнесение в ключья откладывается // Эксперт: Цифровой мир. – 2002. – № 16. – С. 106-110.
21. Репутация российских компаний // Эксперт. – 2002. – № 7. – С. 65-77.
22. Средство оправдания целей // Секрет фирмы. – 2003. – № 14. – С. 35-37.
23. *Стивенсон В.Дж.* Управление производством / Пер. с англ. Под ред. Ю.М. Солдека. – М.: Бином, 1998. – 928 с. – ISBN 5-7989-0124-6.
24. *Царев В.В.* Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с. – ISBN 5-318-00131-9.
25. *Abell D.F.* Defining of Business: The Starting Point of Strategic Planning. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980. – IX, 257 p. – ISBN 0-131-97814-4.
26. *Hill C.W.L., Jones G.R.* Strategic Management: An Integrated Approach. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1989. – 994 p. – ISBN 0-395-43411-4.



## ГЛАВА IV СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

*Основная задача ...фирмы – создание устойчивых отличительных преимуществ, помогающих завоевать симпатии покупателей*

**Piter Doyle**

### Цели изучения

Основная цель настоящей главы – раскрыть роль и значение сегментирования рынка в разработке комплекса маркетинга. Завершив изучение главы, студент должен:

– *получить представление* о технике и этапах целевого маркетинга, основных принципах сегментирования рынка, классификации факторов сегментации и выделении границ изменения переменных, типологии стратегий охвата рынка и позиционирования товара в избранном сегменте;

– *знать* особенности сегментирования рынка товаров промышленного назначения, критерии сравнительной оценки рыночных сегментов, совокупность факторов, обуславливающих выбор стратегии охвата рынка, а также общую схему и условия позиционирования продукции;

– *уметь* разрабатывать модель целевого рынка на основе выбора конкретных параметров и переменных, формировать профиль оцениваемого сегмента, а также составлять карту конкурентных позиций и потребительских предпочтений;

– *владеть* навыками выбора методов позиционирования товара в условиях конкурентной среды и оценки рыночных сегментов на основе методов векторной оптимизации.

## Основные вопросы

**Принципы сегментирования рынка.** Общие подходы к сегментированию. Факторы и признаки сегментации. Ограничения сегментации рынка. Сегментация на промышленных рынках. Разработка профиля сегмента.

**Целевой сегмент рынка.** Оценка привлекательности сегмента. Критерии сегментации. Стратегии охвата рынка: дифференцированный, концентрированный и массовый маркетинг. Факторы и условия выбора стратегии.

**Позиционирование товара.** Отличительное преимущество и степень дифференциации продукции. Схема позиционирования товара. Стратегии позиционирования. Позиционирование как основа разработки комплекса маркетинга.



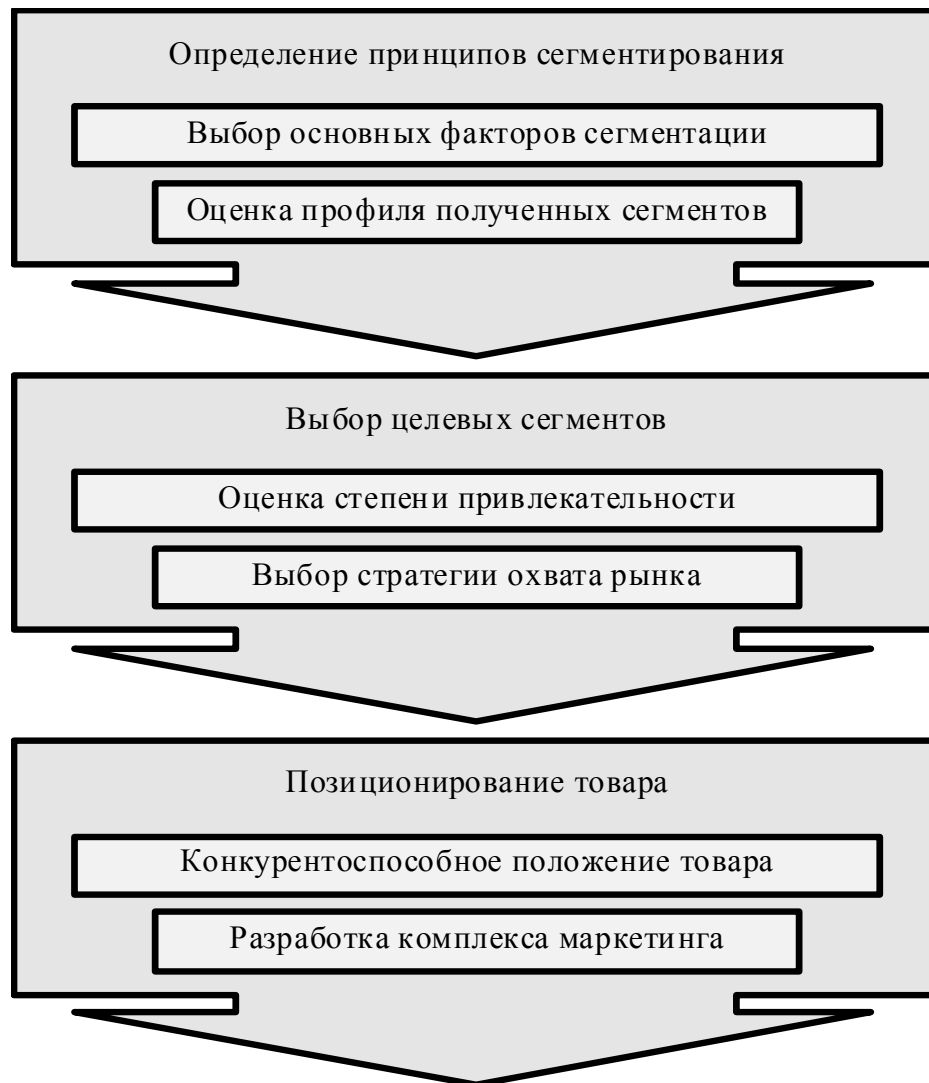
Сегментирование рынка является основным инструментом современной теории и практики маркетинга. Реализация концепции рыночной сегментации связана с выявлением наиболее общих характеристик и индивидуальных отличий определенных групп потребителей с целью удовлетворения конкретных потребностей.

*Сегментирование рынка – деление потребителей на достаточно однородные группы по степени их реакции на определенное обращение к рынку (составляющие элементы комплекса маркетинга)*

Маркетинговый опыт зарубежных компаний, анализ статистических данных и социологических исследований свидетельствуют о наличии устойчивой зависимости, согласно которой лишь 20 % потребителей приобретают 80 % данного вида продукции (так называемый закон Парето, или 20/80) [10, с. 12]. Следовательно, каждый производитель посредством сегментирования должен выйти именно на тех потребителей, которые и составляют искомые 20 %.

## § 1. Постановка задачи целевого маркетинга

Техника целевого маркетинга требует выполнения трех основных этапов (рис. 4.1):



Р и с. 4.1. Этапы процесса сегментирования рынка

– выбор основных принципов и условий проведения сегментации – поиск оптимальной структуры рынка, максимально отвечающей возможностям компании;

– поиск и отбор наиболее привлекательных потребителей с точки зрения удовлетворения тех или иных потребностей – разработка стратегии охвата рынка;

– определение конкурентоспособного положения товара в искомом сегменте – позиционирование продукции с точки зрения формирования четких преимущественных отличий от аналогов конкурентов.



### ***Основные принципы сегментирования***

Идея о том, что любой рынок может быть разделен на некие сегменты с точки зрения выгоды производителя, получила практически единодушное признание в качестве основной маркетинговой стратегии, или концепции [17, с. 283]. Но проблема заключается в том, что предприятие может осуществлять сегментацию рынка как угодно, в соответствии с любым критерием, описывающим его потенциальных покупателей. Рынок может быть дифференцирован по сотне различных параметров. Задача состоит в том, чтобы выбрать из бесконечного числа вариантов сегментирования наиболее эффективный.

Необходимо отметить, что единой методики сегментирования не существует. Объектами сегментации могут быть и потребители (как конечные, так и используемые каналы сбыта), и предлагаемая рынку продукция (работы, услуги). Фирма должна выбирать такую модель сегментации, которая наилучшим образом объясняет, как и почему потребители различаются в своих предпочтениях и в поведении по отношению к рынку товара, что обеспечит ей явное конкурентное преимущество перед своими соперниками [7, с. 95]. Процесс сегментации и анализ рыночного сегмента – это отслеживание колебаний в спросе и объяснение этих изменений с целью наиболее эффективного удовлетворения потребителей. Поэтому, чтобы обеспечить успех в выбранной сфере деятельности, предприятия, как правило, используют комбинации основных факторов сегментации, отражающих потребительский спрос.

При реализации стратегии сегментации предприятия придерживаются следующих подходов:

– *отсутствие сегментирования* – рынок воспринимается как единое целое;

– *полное сегментирование* – каждый конкретный потребитель рассматривается как отдельный сегмент рынка. Такое сегментирование возможно, например, в условиях тяжелого машиностроения и самолетостроения;

– *однофакторное сегментирование* – разделение рынка на основе одного параметра. Например, сегментация рынка машиностроительного оборудования по географическому положению предприятий-потребителей;

– *многофакторное сегментирование* – деление рынка по двум и более факторам.

**Практика маркетинга.** Сегментирование студенческой аудитории. Рассмотрим реализацию всех четырех подходов к сегментированию рынка на примере учебного процесса.

Отсутствие сегментирования – это чтение лекции. В этом случае лектор воспринимает аудиторию как единое целое. Услуга (изложение лекционного материала) преподносится без учета индивидуальных черт и особенностей отдельных слушателей.

Полное сегментирование. Осуществляя контроль разработки курсового проекта, преподаватель относится к каждому из учащихся как к отдельному сегменту, учитывая индивидуальные способности и возможности. Такой же процесс наблюдается на экзамене и зачете.

На практических занятиях преподаватель часто использует разделение студенческой аудитории на ряд мелких групп, например, в ходе проведения деловой игры. Самый простой пример однофакторной сегментации – «географический»: разделение студентов по их положению относительно занимаемого ряда учебных мест.

Многофакторное сегментирование. В целях более глубокого изучения группы студентов преподаватель может выделить практически любые параметры: успеваемость, посещаемость, уровень доходов, образ жизни, пол, хобби...

Необходимость сегментирования рынка обусловлена отличием людей друг от друга. Если бы у всех были одинаковые предпочтения или поведение, то отпала бы нужда в сегментировании рынка: все бы потребляли одинаковую продукцию. Однако мотивация и потребности разных людей различны; существуют особенности процесса принятия решений и поведения при покупке. Идеальным товаром стано-

вится продукт, произведенный по индивидуальному заказу [21, с. 67]. Целью исследования рынка является измерение изменений в поведении потребителей и их дифференциация на однородные группы.

В качестве основных параметров сегментации рынка, наиболее часто применяемых на практике [1, 18], можно использовать следующие группы факторов (табл. 4.1):

– *географические* – деление рынка по административному и географическому положению, численности и плотности населения, климатическим особенностям;

– *демографические* – возраст потребителей, пол, размер и этапы жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, национальный и религиозный признаки;

– *психографические* – деление потребителей в зависимости от принадлежности к определенным общественным классам, образа жизни, типа личности;

– *поведенческие* – дифференцирование клиентов на основе следующих факторов: повод покупки, выгода, статус и степень приверженности пользователя, интенсивность, отношение к товару.

Таблица 4.1

#### Основные параметры сегментации рынка

Фактор	Типичные значения переменных
<b>ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ</b>	
Регион	Дальний Восток, Западная и Восточная Сибирь, Поволжье и т.д.
Административные единицы	Республика, край, область, район
Плотность населения	Мегаполис, малый город, пригород, сельская местность
Численность населения	До 20, 20-100, 100-500, 500-1000, свыше 1000 тыс. человек
Климатические особенности	Субтропический, тропический, континентальный, умеренный и т.п.

Продолжение табл. 4.1

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Возраст	До 4, 5-9, 10-14,..., 35-39, 40-44, ..., свыше 70 лет
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1-2, 3-4, 5 человек и более
Жизненный цикл семьи	Холостая жизнь, молодожены, «полное гнездо», «пустое гнездо», пожилые одинокие
Уровень доходов	До 3500, 3500-5000, ..., свыше 350000 руб.
Род занятий	Работники умственного труда, руководители среднего звена, квалифицированные рабочие, фермеры, пенсионеры, учащиеся, домохозяйки, безработные
Образование	Неполное среднее, среднее, специальное, высшее и т.д.
Религия	Христианство, мусульманство, буддизм
Национальность	
ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Социальный слой	Массовый потребитель, средний класс, высший класс
Стиль жизни	Элитарный, спортивный, молодежный, домоседы и т.п.
Тип личности	Честолюбие, авторитарность, стадность и т.п.
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Повод для покупки	Обыденная покупка, особый случай
Поиск выгод	Качество, экономия, сервис
Статус пользователя	Не пользующийся, бывший, потенциальный, регулярный и т.п.
Интенсивность потребления	Слабая, умеренная, активная
Степень приверженности	Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная
Степень восприятия	Неосведомленность, осведомленность, информированность, заинтересованность, восприятие
Отношение к товару	Восторженное, положительное, безразличное, отрицательное, враждебное

**Практика маркетинга.** В табл. 4.2 приведен пример сегментации студенческой аудитории по двум основным параметрам – отношение к предмету и частота посещаемости занятий. В качестве дополнительного фактора может быть использована текущая или итоговая успеваемость студентов (низкая, средняя или высокая).

Таблица 4.2

## Сегментация студенческой аудитории

Параметры и критерии сегментации студенческой аудитории		Отношение к предмету со стороны студента		
		Лишь бы сдать, оценка значения не имеет	Получить высокую оценку, работа на аттестат	Приобретение знаний и интерес к дисциплине
Посещаемость занятий, частота	Высокая, свыше 75 %			
	Средняя, 25-75 %			Оценка успеваемости
	Низкая, ниже 25 %			

Чтобы понять, какие факторы должны составить основу предполагаемой модели сегментации рынка, необходимо выполнить комплекс действий, направленных на идентификацию трех важнейших аспектов [13, с. 230].

Во-первых, внимательно слушать, что *говорят* потенциальные покупатели о своих предпочтениях.

Во-вторых, тщательно изучить, что *делают* потенциальные покупатели в соответствии со своим образом жизни.

В-третьих, уметь описать, кем эти потенциальные покупатели *являются* (выделить демографические характеристики).

Совокупность базовых параметров и переменных в сегментации рынка как раз отражает, что говорят, кем являются и что делают предполагаемые потребители.

**Практика маркетинга.** Преимущества разработки детального «портрета» настоящего или потенциального потребителя достаточно очевидны. В свое время компания «Техноимпорт», проводя анкетирование потребителей, выявила, что 90 % владельцев холодильников торговой марки Stinol – дачники [14, с. 49]. В сферу интересов семей, приобретающих более дорогие и престижные торговые марки, обработка дачных участков не входит. Потребители дешевых марок просто не имеют дачи вследствие недостатка свободных денежных средств. Используя полученную информацию, компания предложила производителю освоить выпуск новых холодильников с морозильной камерой емкостью 50-60 литров.

Поэтому утверждения специалистов о том, что фирма обязана знать о своих клиентах практически все: рост, размер обуви, цвет глаз, степень облысения, предпочтения к завтраку и другие характеристики, которые на первый взгляд не имеют отношения к продуктовому предложению компании, – не лишены оснований.

### *Сегментация рынка технологий*

Сегментирование рынков технологий, или промышленных рынков, следует проводить в два этапа.

На первом этапе идентифицируются общие внешние критерии, по которым можно выделить отдельные организации [20]:

- величина промышленного предприятия;
- частота потребления продукции;
- область использования продукции;
- отраслевая принадлежность;
- организационная структура;
- географическое положение;
- первичный или повторный заказ.

Выявленные на базе перечисленных выше критериев сегменты должны быть подвергнуты комплексному анализу на основе оценки сильных и слабых сторон, рисков и возможного потенциала развития.

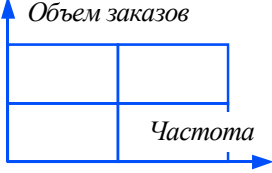
На втором этапе сегментирования проводится оценка «закупочных центров» отдельных промышленных предприятий:

- степень дифференциации и самостоятельности «закупочного центра» по отношению к иерархии предприятия;
- характеристики лиц, принимающих решения о заключении контракта (возраст, образование, статус, индивидуальность и т.п.);
- значимость заключения контракта по оценке отдельных лиц, влияющих на процесс принятия решения;
- формализация процедуры выбора контрагента и заключения договора на поставку продукции (правила приобретения).

**Практика маркетинга.** В качестве условного примера произведем сегментацию отечественного рынка машиностроительного предприятия, выпускающего металлорежущие станки и кузнечно-прессовое оборудование, по двум параметрам – географическому положению и размеру (табл. 4.3).

Таблица 4.3

**Общенациональный рынок потребителей  
металлорежущих станков**

Географическое положение предприятия		Величина предприятия (численность работающих)		
		до 1000 чел.	1000-20000 чел.	св. 20000 чел.
		I	II	III
Дальний Восток	A	A-I	A-II	A-III
Западная и Восточная Сибирь	B	B-I	B-II	
Поволжье	C	C-I	C-II	

### ***Профиль сегмента***

В процессе сегментирования необходимо ограничивать число факторов, влияющих на решение о покупке. В этом случае проблема выбора оптимальной структуры рынка может быть решена с помощью методов многовариантного анализа [20, с. 160]: факторный анализ, оценка кластеров, дискриминантный анализ.

Следует еще раз подчеркнуть, что единого метода сегментирования

*Составление профиля – выявление наиболее характерных черт полученных сегментов, их описание*

(на все случаи жизни) не существует. В силу этого процесс сегментации есть не что иное, как

поиск вариантов на основе различных переменных факторов с целью отыскания наиболее совершенной структуры рынка с точки зрения удовлетворения прогнозируемых потребностей. Первоначальной оценкой модели сегментации рынка и полученных вариантов может служить профиль сегмента.

Профиль сегмента может быть описан с помощью дополнительных факторов, не вошедших в основную сетку сегментации (см. табл. 4.1), и (или) по различным параметрам предлагаемой вниманию потребителя продукции (к примеру, показателям качества). На основе составленного профиля производят анализ сходства и различий полученных сегментов.

Во-первых, если профиль одного из сегментов принципиально ничем не отличается от характера другого сегмента, то, вероятнее всего, неправильно выбраны факторы сегментации или слишком сужены границы значений отдельных переменных.

Во-вторых, если в каждом отдельно взятом сегменте не наблюдается сходства между потребителями, то это говорит о чрезмерном укрупнении значений переменных.

В-третьих, сегменты должны быть достаточно емкими для покрытия расходов производства и затрат на маркетинг.



В отдельных случаях можно прибегнуть к объединению сегментов, если их профили идентичны (в нашем примере в табл. 4.3 – А-I и А-II), или провести дополнительную сегментацию в рамках имеющегося сегмента, чтобы выделить наиболее привлекательные потребности (например, сегмента В-III по объему и частоте заказов). Такое сегментирование теоретически можно продолжать до бесконечности, открывая все новые и новые факторы. Однако с практической стороны этим не стоит злоупотреблять: в конечном счете, это отразится на эффективности сегментирования, а также можно просто увязнуть в самом процессе поиска новых сегментов.

**Практика маркетинга.** Сегментирование потребителей мобильных телефонов. По оценкам специалистов компании Siemens, стиль потребления на отечественном (российском) рынке средств мобильной сотовой связи имеет серьезные отличия от европейского и азиатского [23, с. 26].

В азиатских странах главный критерий – это технологическое совершенство мобильного телефона (цветной дисплей, бизнес-организатор, синхронизация с компьютером, выход в глобальную сеть). Европейский потребитель больше внимания уделяет дизайну аппарата и степени соответствия выбранному стилю жизни. В условиях отечественного рынка использование однокритериальной модели явно недостаточно, так как у нас более широкое социальное расслоение. Поэтому компания Siemens при выводе линейки сотовых телефонов на российский рынок использовала два укрупненных фактора сегментации. Во-первых, ценовое предложение в соответствии с избранным стилем жизни. Во-вторых, соответствие потребительских ожиданий образу и динамике жизни.

В результате модель отражает три рыночных сегмента (рис. 4.2):

- «основной» – наиболее крупная группа потребителей с рыночной долей до 50 %;
- «голос» – около 30 % рынка;
- «цифровая конвергенция» – около 20 % потребителей.



Р и с. 4.2. Сегментирование рынка мобильных телефонов

### Краткий вывод

Резюмируя вышеизложенное, можно сформулировать основную задачу целевого маркетинга как поиск оптимальной модели рыночной структуры потребностей, соответствующей производственным возможностям компании. Выбор факторов и параметров сегментации обусловлен, с одной стороны, продуктовым портфелем фирмы, а с другой – развитием рыночных тенденций. Основу прогнозируемой модели формируют следующие аспекты: потенциальные потребительские предпочтения, соответствие выбранному стилю жизни и демографические характеристики.

## § 2. Стратегии охвата рынка

Процесс сегментирования лишь открывает дополнительные возможности для предприятия на различных участках искомого рынка. Следующий этап – оценка степени привлекательности полученных сегментов и выбор стратегии охвата рынка.

Оценку того или иного сегмента можно произвести по двум взаимосвязанным параметрам [3] – собственно привлекательности рынка (глава 2) и степени его соответствия деловым качествам предприятия (табл. 4.4). Комбинированный подход позволит застраховать выбранную стратегию от различного рода проблем [16, с. 581], связанных с ошибками в оценке степени привлекательности рынка и разработке комплекса маркетинга.

Таблица 4.4

**Критерии привлекательности сегмента**

Привлекательность рынка	Деловые качества компании
<ul style="list-style-type: none"> <li>• размер (емкость) потенциального рынка;</li> <li>• товарное разнообразие – широта потребностей;</li> <li>• степень интеграции с другими рынками (сегментами);</li> <li>• тенденции роста – уровень первичного спроса, скорость роста долгосрочного спроса;</li> <li>• уровень прибыльности – рентабельность производства и продаж;</li> <li>• доля рынка в макроэкономических масштабах;</li> <li>• интенсивность инвестиций в производство и маркетинг;</li> <li>• степень агрессивности внешней среды – уровень конкуренции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ассортиментная политика – разнообразие предлагаемых товаров;</li> <li>• относительная доля рынка – конкурентное положение компании;</li> <li>• объем продаж в рамках продуктового портфеля компании;</li> <li>• темпы роста сбыта – динамика развития номенклатурных позиций;</li> <li>• диверсификация производственной деятельности фирмы;</li> <li>• патентная защищенность и наличие «ноу-хау»;</li> <li>• гибкость ценовой политики на основе методов дискриминации;</li> <li>• различного рода инновации – технические приемы, тактика маркетинга</li> </ul>

### ***Критерии выбора сегмента***

Окончательный выбор наиболее привлекательных сегментов – интегральная оценка комплекса исследуемых параметров, характеризующих модель сегментации рынка [6, с. 253].

Во-первых, значительную роль играют *количественные параметры* рассматриваемого сегмента – общее количество потребляемой продукции в натуральном и денежном выражении, перспективы роста сбыта, число потенциальных потребителей, размер обслуживаемой территории. Опираясь на значения этих факторов, предприятие определяет: какую часть производственных фондов следует ориентировать на выпуск товара, величину запасов готовой продукции, как организовать сбытовую сеть и послепродажное обслуживание.

Во-вторых, *доступность и совместимость* рассматриваемого сегмента определяют возможности, обеспечивающие проникновение на рынок и степень защищенности от конкурентов. Иначе говоря, предприятие должно дать четкий ответ на следующий ряд вопросов:

1. Способна ли фирма организовать сбыт, используя сложившиеся каналы распределения?
2. Обеспечат ли они условия для хранения и транспортировки продукции или придется заняться организацией продаж «с нуля»?
3. Как на это отреагируют основные конкуренты, какова степень их заинтересованности?
4. Как реализовать конкурентное преимущество?

В-третьих, *эффективность и прибыльность* указывают, с одной стороны, на то, насколько рентабельным будет выделенный сегмент, а с другой – обладает ли компания достаточными ресурсами для организации деятельности, эффективны ли используемые методы ведения конкурентной борьбы, достаточно ли накопленного опыта.

В-четвертых, *устойчивость* сегмента во времени – стабильность характерных признаков искомой группы потребителей. Предприятие должно быть уверено в будущем выбранного сегмента, чтобы избежать риска переориентации производства на другой рынок.

### ***Стратегии проникновения на рынок***

Выбор стратегии охвата рынка (табл. 4.5) определяется следующими факторами [8, с. 257]:

– *ресурсы* – ограниченность ресурсов требует концентрированной стратегии или недифференцированного маркетинга;

– *степень однородности продукции* – широта товарного ассортимента обуславливает использование стратегии дифференцированного маркетинга;

– *этап жизненного цикла товара* – для вновь выводимого образца предпочтительна стратегия недифференцированного или концентрированного маркетинга;

– *степень однородности рынка* – широта потребностей предопределяет применение концентрированной и дифференцированной стратегий;

– *стратегии конкурентов* – в том случае, если конкуренты используют дифференцированный маркетинг, можно попытаться добиться преимущества, применив недифференцированную стратегию, и наоборот.

*Тактика массового (недифференцированного) маркетинга* (не путать с историческим этапом развития маркетинга) в основном ориентирована на обширный рынок, на который, как правило, предприятие выходит с единой программой маркетинга. В этом случае главная цель, которую преследует компания, – максимизация сбыта.

В ряде случаев массовый маркетинг используется для предварительного исследования реакции тех или иных потенциальных потребителей (разведывательная цель).

Также данная стратегия может служить источником получения дополнительной прибыли в рамках диверсификации существующего производства.

*Стратегия концентрированного маркетинга* предполагает сосредоточение усилий компании в единственном сегменте рынка.

Таблица 4.5

**Стратегии охвата рыночных сегментов**

Недифференцированный маркетинг	Дифференцированный маркетинг	Концентрированный маркетинг
<i>Определение стратегии выхода на рынок</i>		
Обращение предприятия ко всему рынку с одним и тем же предложением (комплексом маркетинга)	Обращение к нескольким сегментам с отдельным специально разработанным предложением	Концентрация усилий и ресурсов на одном единственном сегменте искомого рынка
<i>Принципиальная схема воздействия на рынок</i>		
		
<i>Краткая характеристика – основные отличия</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– концентрация на общих чертах различных сегментов;</li> <li>– программа маркетинга ориентирована на большое число потребителей;</li> <li>– образ превосходства товара;</li> <li>– экономичность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разнообразие продукции;</li> <li>– более глубокое проникновение в сегмент;</li> <li>– концентрация на создании сильного образа фирмы;</li> <li>– высокие расходы на создание отдельных обращений к рынку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокий уровень риска;</li> <li>– низкие издержки на разработку комплекса маркетинга;</li> <li>– концентрация ресурсов фирмы и усилий маркетинга на генеральном сегменте</li> </ul>

Это так называемый процесс поиска «ниши» рынка, который нацеливает предприятие на достаточно узкую группу потребителей посредством разработки специализированной программы маркетинга, жестко увязанной с потребностями выбранного сегмента. Цель такого

маркетинга – привлечение значительной рыночной доли искомого рынка на основе разработки высокоэффективных способов обслуживания при относительно низких издержках, обеспечивающих достаточную рентабельность сегмента.

Термин «рыночная ниша» – это одно из названий целевого сегмента. Маркетинг «ниши» означает поиск, «понимание и обслуживание целевого сегмента, который соответствует конкурентоспособности или объективным задачам компании» [7, с. 248].

*Дифференцированный маркетинг* – это обращение к нескольким сегментам рынка с разработкой для каждого из них своего собственного плана действий. В рамках такого подхода предприятие пытается совместить лучшие стороны из двух предыдущих стратегий.

Цель дифференцированного маркетинга – получение максимально возможной и устойчивой прибыли за счет наиболее полного охвата рыночных сегментов с учетом их индивидуальных потребностей и снижения риска от потери части целевых потребителей.

Основной недостаток – высокие расходы, обусловленные необходимостью разработки отдельных вариантов комплекса маркетинга.

### Краткий вывод

Выбор стратегии и необходимость установления целевого рынка ставят перед предприятием множество проблем. Это боязнь потери потребителей, не входящих в выбранный сегмент; неуверенность в устойчивости и долговременности дохода; опасность высокой степени конкуренции.

Оценка «правильности» стратегии сегментации и отбора целевых рынков основана на более углубленном анализе и проведении исследований в разрезе следующих направлений [1, с. 64]: оценка емкости целевого рынка; анализ рентабельности выбранного сегмента; анализ удовлетворенности потребителей; изучение методов обслуживания потребителей конкурентами; достаточность требуемых ресурсов.

### § 3. Позиционирование товара

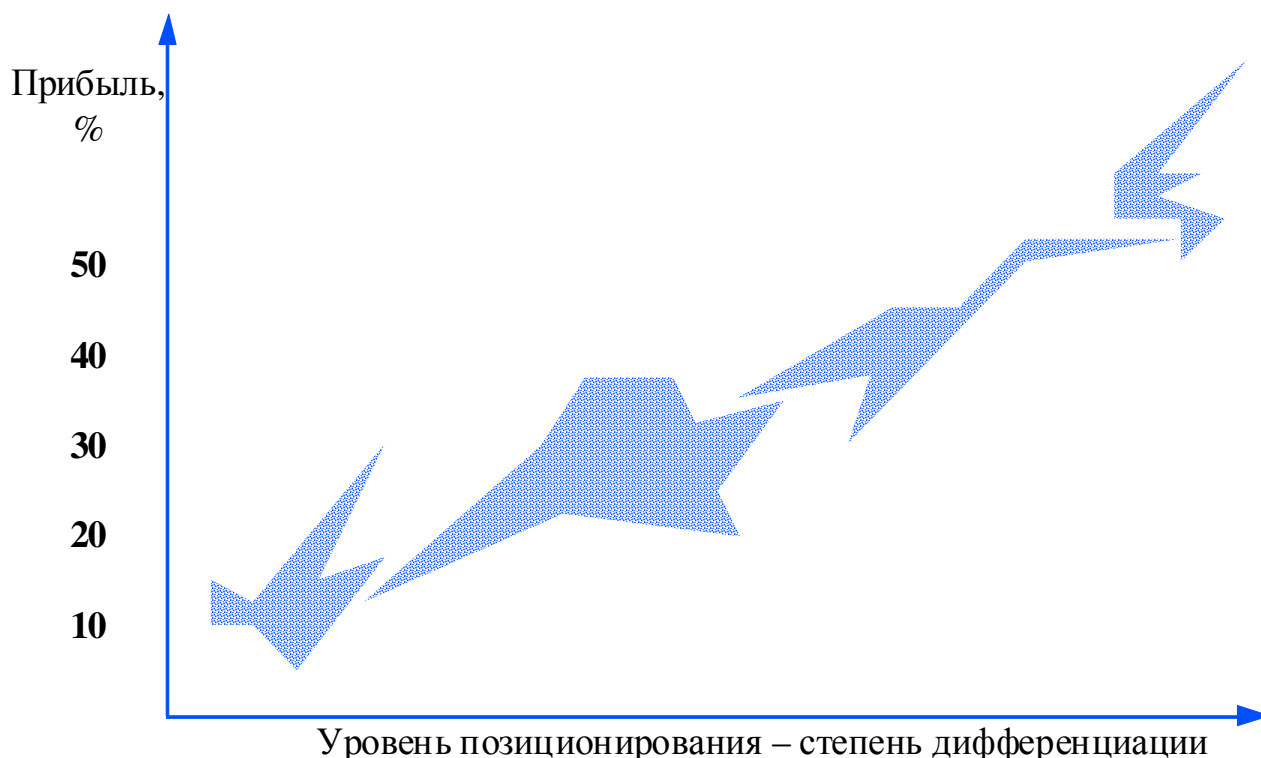
Определив наиболее привлекательные сегменты и выбрав страте-

*Позиционирование товара – обеспечение конкурентоспособного положения продукта и разработка соответствующего обращения к рынку*

гию выхода на рынок, необходимо перейти к осуществлению следующего этапа – позиционированию товаров. Именно здесь находится ответ на вопрос, каким образом

проникнуть в тот или иной сегмент рынка. Позиционирование товара отражает конкурентоспособное положение продукции (услуги) в сознании потребителя.

Выявление возможностей позиционирования товара в выбранном сегменте – серьезная проверка способностей предпринимателя [7, с. 244]. Успешное позиционирование может принести компании прибыль значительно выше средних величин в отрасли (рис. 4.3).



Р и с. 4.3. Зависимость между уровнем прибыли и степенью дифференциации товара



Основной задачей реализации процесса позиционирования является разработка и продвижение на рынок товара таким образом, чтобы рыночный сегмент смог выделить конкретные привлекательные черты такого предложения. Таким образом, обеспечивается так называемый процесс дистанцирования от ценовой конкуренции посредством создания уникального предложения среди товаров-заменителей низкого качества. Более высокий уровень дифференциации товара позволяет компании монополизировать искомый сегмент, что в свою очередь обеспечивает надежный и устойчивый доход.

Осуществляя процесс позиционирования товара, предприятию необходимо сосредоточить свое внимание на следующих ключевых моментах [7, с. 245]:

- позиционирование начинается с сегментации рынка на основе разнообразных выгод, которые ожидает группа потенциальных потребителей;

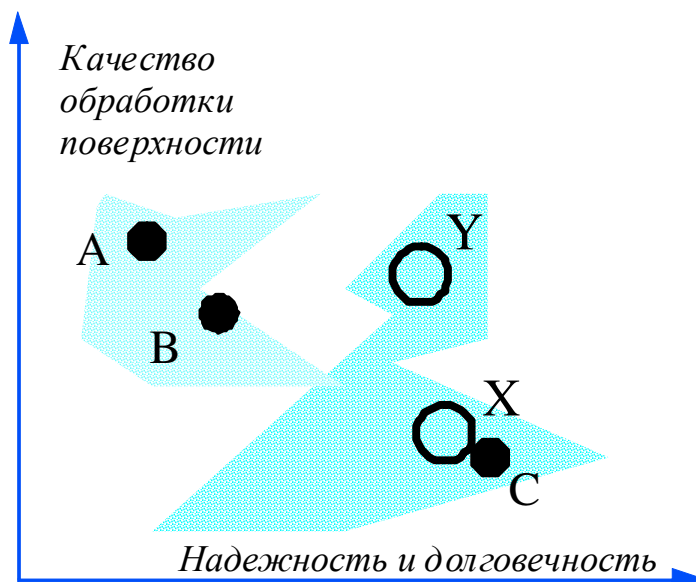
- позиционированию присуще интуитивное начало; конечно, различные аналитические методы могут оказаться полезными, но они не являются необходимыми;

- основная цель разработки дифференцированного предложения – создание уникальной ценности для потребителя, завоевание рыночной доли и соответствующего места в сознании целевых групп.

### ***Карта конкурентных позиций***

В самом начале необходимо провести анализ представленных на рынке товаров с целью выявления покупательских предпочтений и определения местоположения основных конкурирующих продуктов. Применительно к описанному выше примеру (табл. 4.3) – пусть выбранный сегмент рынка металлорежущих станков наиболее чувствителен к двум параметрам: с одной стороны, к точности и качеству получаемой в результате обработки поверхности, а с другой – к долговечности и надежности оборудования (рис. 4.4).

Определив позиции своих конкурентов (А, В, С) и выявив основные покупательские предпочтения (в виде заштрихованных участков графика), необходимо выбрать стратегию в отношении позиционирования идеи (основной потребительской выгоды) нового или уже существующего продукта (ассортиментной линии).



Условные стратегические варианты позиционирования продукции и оценка их применения представлены в табл. 4.6.

Р и с. 4.4. Позиционирование товара

Таблица 4.6

**Стратегии позиционирования продукции**

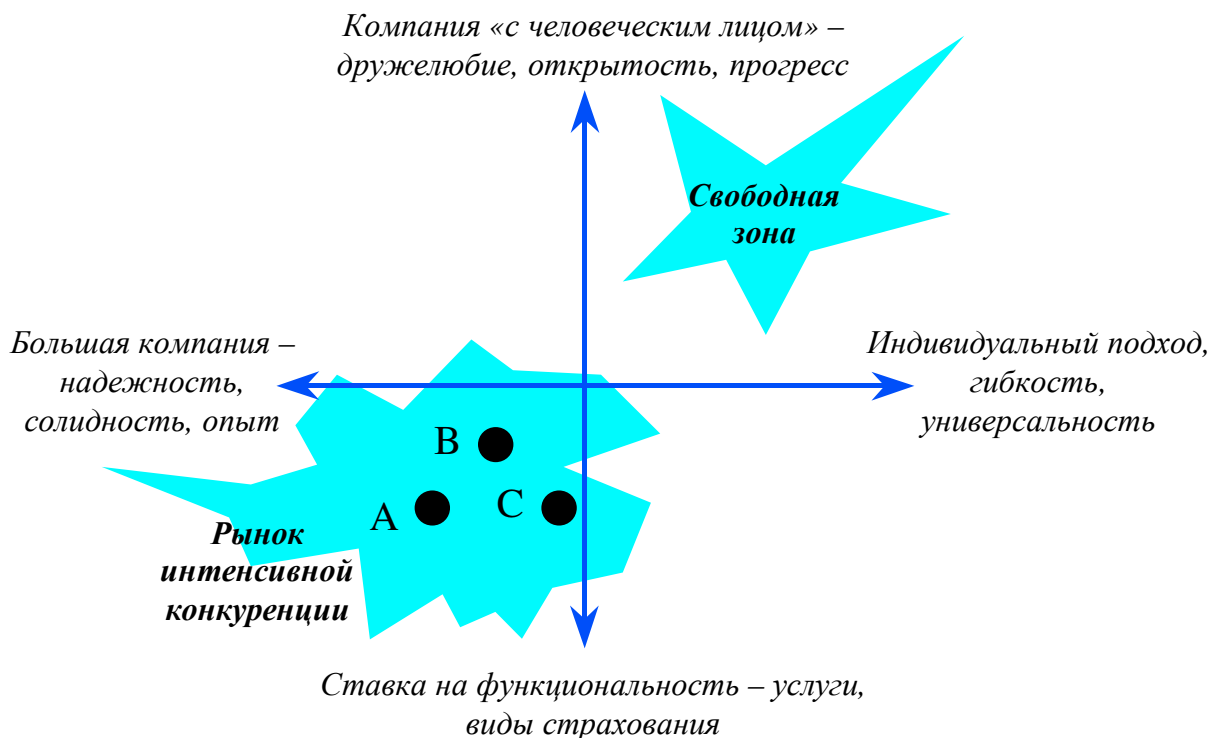
Вариант стратегии	Условия выбора стратегии, целесообразность
<i>Х – позиционирование товара рядом с находящимися на рынке продуктами</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предлагаемый товар должен превосходить аналог конкурента;</li> <li>• сегмент должен быть достаточно велик – снижение интенсивности конкуренции;</li> <li>• ресурсы компании превосходят способности конкурента;</li> <li>• выбранная позиция отвечает наиболее сильным сторонам</li> </ul>
<i>Y – позиционирование товара в «незанятое пространство», то есть разработка новой идеи в удовлетворении потребностей</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие технической возможности создания нового товара;</li> <li>• экономическое обеспечение проекта, окупаемость затрат;</li> <li>• достаточное количество потенциальных потребителей – покупательских предпочтений;</li> <li>• перспективность развития сегмента и долгосрочного спроса</li> </ul>

Окончание табл. 4.6

<p><i>Z – позиционирование товара на «пустое место», то есть разработка абсолютно нового товара</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие твердо сформированных покупательских предпочтений;</li> <li>• креативность основной концепции нового товара;</li> <li>• экономическая целесообразность проекта, окупаемость инвестиций;</li> <li>• техническая проработка проекта – подготовка производства</li> </ul>
---	--

Основная идея планирования маркетинга и позиционирования продукции – *прорыв на рынок* [15, с. 313].

**Практика маркетинга.** Весьма интересный подход к позиционированию продемонстрировала компания IQ-marketing для страховой группы «Альфа Страхование» [12, с. 32]. В тот период компания «Альфа Страхование» только выходила на рынок, и ей необходимо было выделить свой бизнес в среде конкурентов.



Р и с. 4.5. Карта позиционирования – восприятие потребителей

Агентство IQ-marketing могло бы пойти по проторенному пути – создать образ надежной компании, но структура рынка (это показали проведенные исследования) говорила о том, что тогда бы компания попала в зону наиболее жестокой конкуренции, не выделив свои конкурентные преимущества. А первый шаг к рынку определяет узнаваемость (известность) компании.

Проанализировав структуру рынка с точки зрения занимаемых конкурентами позиций в сознании потребителя, специалисты агентства получили двухфакторную модель. Первый фактор (горизонтальная ось) – это образ большой, надежной компании с солидным накопленным опытом, который противопоставлен имиджу гибкой компании, ориентированной на индивидуальный подход. Вторым фактором (вертикаль) – открытость и прогрессивность в противовес ставке на функциональность. Выбор очевиден – позиционирование в свободную, никем не занятую нишу.

### Краткий вывод

Выбор стратегии и позиционирование товара на основе его потребительских свойств есть не что иное, как начальный этап разработки тактического плана маркетинга в отношении:

- *продукта* – разработка товара, рыночное тестирование, анализ жизненного цикла и ассортиментной программы;

- *ценового механизма* – выбор метода ценообразования, предварительный расчет цены и реализация ценовой стратегии с учетом внутрифирменных и внешних факторов;

- *политики распределения* – поиск способов обеспечения наибольшей доступности товара, совершенствование каналов сбыта, организация товародвижения;

- *продвижения* – организация рекламной кампании, поиск эффективных способов стимулирования сбыта, пропаганда, разработка методов прямого сбыта.

### Основные выводы по главе

Основная цель стратегии сегментирования рынка и позиционирования товара заключается в наиболее полном охвате интересующих предприятие потребителей и максимальном проникновении в искомый сегмент (в противовес распылению своих усилий по всему рынку – стрельба из пушки по воробьям).

Преимущества планирования деятельности предприятия на основе стратегии сегментирования очевидны. Во-первых, чем лучше знание нужд и потребностей рынка, тем выше степень их удовлетворения со стороны компании. Во-вторых, тщательное изучение реакции рынка позволяет повысить эффективность распределения бюджета маркетинга. В-третьих, сегментирование невозможно без точного анализа рынка и действующих в его пределах сил, а значит, и обеспечения конкурентного преимущества. В-четвертых, реализация стратегии закладывает основу для формирования сильного образа предприятия, развития коммуникативной функции маркетинга.

Однако до сих пор, несмотря на всеобщее признание и значимость, – как отмечают некоторые авторы [5, с. 369], – сегментирование рынка проводится многими компаниями неэффективно, без учета в своих стратегиях ключевых потребностей целевых сегментов.

Опыт наиболее успешных компаний, действующих в потребительском секторе и на промышленных рынках, свидетельствует о необходимости сегментирования, что увеличивает вероятность позитивных изменений в предложении компании, снижает издержки и риск неудачи вывода нового товара.

Основная проблема относительно решения об использовании стратегии сегментирования рынка в двух словах сводится к следующему вопросу: превосходит ли дополнительная прибыль затраты, связанные с реализацией процесса сегментирования и осуществления дифференцированной обработки рынка?

### Контрольные вопросы

1. Коротко охарактеризуйте основные этапы разработки целевого маркетинга. Обоснуйте необходимость проведения сегментации рынка.
2. Каким образом осуществляется выбор факторов и параметров сегментации? А их количество? Приведите пример.
3. Как оценить результаты сегментации? А отдельно взятого сегмента? Назовите основные критерии выбора целевого сегмента.
4. Каким образом оценивается целесообразность использования той или иной стратегии охвата рынка? Поясните на игровых примерах.
5. Дайте краткую характеристику каждой из стратегий выхода на рынок. В чем их отличие? Назовите общие черты.
6. В чем заключается сущность позиционирования товара? Перечислите ключевые моменты процесса позиционирования.
7. Составьте карту конкурентных позиций на каком-либо примере по Вашему выбору. Определите основную идею предполагаемого товара.
8. Как осуществить выбор стратегии в отношении позиционирования продукции? Что необходимо учесть в первую очередь?
9. Выберите на свое усмотрение сферу экономической деятельности. Попробуйте реализовать стратегию сегментации в условиях ситуации, сложившейся на местном рынке.
10. Перечислите основные факторы сегментирования рынка.

### Тестовые задания

*1. Главный экономический критерий стратегии сегментирования рынка:*

- 1) широта товарного ассортимента компании;
- 2) широта нужд и потребностей рынка;
- 3) окупаемость затрат, связанных с дифференцированной обработкой;
- 4) доступность и относительная стабильность полученных сегментов;
- 5) возможность получения конкурентного преимущества.

*2. Определяющая черта стратегии «массового маркетинга»:*

- 1) снижение предпринимательского риска;
- 2) концентрация ресурсов фирмы;
- 3) глубокое проникновение в сегмент;
- 4) дифференциация рыночного предложения предприятия;
- 5) концентрация усилий на общих чертах различных сегментов.

*3. Ограниченность ресурсов компании обуславливает выбор стратегии охвата рынка:*

- 1) стратегии «массового» маркетинга;
- 2) стратегии «массового» и концентрированного маркетинга;
- 3) только стратегии концентрированного маркетинга;
- 4) стратегии дифференцированного маркетинга;
- 5) стратегии дифференцированного и концентрированного маркетинга.

*4. Процесс позиционирования товара в сознании потребительского сегмента – это:*

- 1) деление рынка на однородные группы потребителей;
- 2) обеспечение конкурентоспособности за счет комплекса маркетинга;
- 3) завоевание определенной рыночной доли;
- 4) создание уникальной ценности для конечного потребителя;
- 5) анализ потребительских предпочтений и карты конкурентных позиций.

*5. Ключевая характеристика стратегии охвата «концентрированного маркетинга»:*

- 1) снижение предпринимательского риска;
- 2) глубокое проникновение в сегмент;
- 3) концентрация внимания на исключительных (уникальных) чертах рыночного сегмента;
- 4) концентрация усилий на общих чертах различных потребительских групп;
- 5) дифференциация рыночного предложения предприятия.

*6. Широта выпускаемой номенклатуры (продуктового портфеля) компании обуславливает выбор:*

- 1) стратегии дифференцированного маркетинга;
- 2) стратегии «массового» маркетинга;
- 3) стратегии концентрированного маркетинга;
- 4) стратегии «массового» и дифференцированного маркетинга;
- 5) ни одно из утверждений не подходит.

*7. Техника целевого маркетинга включает в себя следующие этапы анализа рынка:*

- 1) определение принципов сегментирования рынка;
- 2) выбор целевых сегментов;
- 3) позиционирование товара;
- 4) все перечисленное;
- 5) ни одно из утверждений не подходит.

8. *Ключевая характеристика стратегии «дифференцированного маркетинга»:*

- 1) снижение предпринимательского риска;
- 2) полный охват различных рыночных сегментов;
- 3) концентрация внимания на исключительных (уникальных) чертах рыночного сегмента;
- 4) концентрация усилий на общих чертах различных сегментов;
- 5) дифференциация рыночного предложения предприятия.

9. *Вывод новой продукции на рынок обуславливает выбор стратегии охвата рынка:*

- 1) стратегии «массового» маркетинга;
- 2) стратегии дифференцированного маркетинга;
- 3) стратегии концентрированного маркетинга;
- 4) стратегии «массового» и дифференцированного маркетинга;
- 5) стратегии «массового» и концентрированного маркетинга.

10. *Выберите наиболее точное определение рынка с позиции целевого маркетинга:*

- 1) совокупность потребителей и производителей продукции;
- 2) совокупность потребителей, приобретающих товары компании;
- 3) объем реализованной продукции;
- 4) совокупность потребителей со сходными характеристиками;
- 5) население региона, в котором работает компания.

11. *В первую очередь процесс позиционирования товара в сознании потребителя основан:*

- 1) на совершенно полной информации о рыночной среде;
- 2) на интуиции исследователя;
- 3) на анализе статистических закономерностей рынка;
- 4) на создании уникальной ценности для потребителя;
- 5) на аналитических методах оценки потребностей.

12. *Широта и разнообразие рыночных потребностей говорит о целесообразности выбора:*

- 1) стратегии дифференцированного маркетинга;
- 2) стратегии концентрированного маркетинга;
- 3) стратегии дифференцированного и концентрированного маркетинга;
- 4) стратегии «массового» маркетинга;
- 5) стратегии «массового» и дифференцированного маркетинга.



*13. Основная задача фирмы на этапе осознания проблемы потребителем:*

- 1) активное воздействие на процесс формирования потребности;
- 2) предоставление наиболее полной информации;
- 3) разработка дифференцированного рыночного предложения;
- 4) анализ степени удовлетворенности потребителя;
- 5) ни одно из утверждений не может быть использовано.

*14. Основная задача фирмы на этапе поиска информации потребителем:*

- 1) наращивание объемов производства;
- 2) совершенствование рыночного предложения компании;
- 3) разработка дифференцированного рыночного предложения;
- 4) анализ степени удовлетворенности потребителя;
- 5) ни одно из утверждений не может быть использовано.

*15. Основная задача компании на этапе оценки вариантов потребителем:*

- 1) наращивание объемов производства;
- 2) активное воздействие на процесс формирования потребности;
- 3) разработка дифференцированного рыночного предложения;
- 4) предоставление наиболее полной информации;
- 5) анализ степени удовлетворенности потребителя.

*16. Задача фирмы на этапе приобретения и использования товара:*

- 1) активное воздействие на процесс формирования потребности;
- 2) предоставление наиболее полной информации;
- 3) наращивание объемов производства;
- 4) разработка дифференцированного рыночного предложения;
- 5) анализ степени удовлетворенности потребителя.

*17. Интерес как этап восприятия подразумевает, что потребитель:*

- 1) стимулирован на поиск дополнительной информации;
- 2) узнает о существовании новинки;
- 3) приходит к решению: стоит попробовать;
- 4) решает стать регулярным пользователем;
- 5) апробирует товар в небольших масштабах.

*18. Какие факторы замедляют скорость процесса восприятия товара?*

- 1) высокая рыночная цена и сложность товара;
- 2) высокая рыночная цена и низкие эксплуатационные издержки;
- 3) высокая научная достоверность;
- 4) делимость процесса знакомства и одобрение со стороны общества;
- 5) отсутствие риска.

## Практическое задание IV

### ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ: ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ СЕГМЕНТОВ

#### Цель работы

Цель – формирование практических навыков в подготовке и обосновании управленческих решений, принимаемых в условиях уверенности в будущем результате.

Работа рассчитана на 4 часа аудиторных занятий (на персональном компьютере с использованием программного пакета MS Excel).

#### Постановка задачи

В практических условиях (любая производственная система – это многоцелевая система) принятие решений осуществляется на основе нескольких различных критериев  $f_j(a_i)$  [2, с. 323]. Выделение наиболее важных показателей в качестве оценки возможных альтернатив, соответствующих поставленным целям, приводит к задаче векторной оптимизации [22, с. 52]. Решение такой задачи основано на нахождении максимального результата совокупной функции полезности (вектор функции):  $f^*(a_i) = (f_1(a_i), f_2(a_i) \dots f_j(a_i) \dots f_n(a_i)) \rightarrow \max$ .

**Пример 4.1.** Конструкторское бюро предложило новый образец электронного оборудования. Компания имеет в активе альтернативные планы вывода товара на рынок. Альтернативы отражают стремление предприятия закрепиться на одном из рынков: потребительский сегмент, государственный сектор, рынок оптовых торговцев и рынок промышленных товаров – «А», «В», «С» и «D». Планы характеризуются различной степенью достижения предпринимательских целей – величина валовой прибыли, рост объема продаж и завоевание рыночной доли [4, с. 22]. Необходимая информация для принятия решения представлена в табл. 4.7.

Таблица 4.7

**Прогнозируемые показатели деятельности предприятия**

Цели	Значимость	Альтернативы (возможные рынки)			
		«А»	«В»	«С»	«D»
Объем продаж, тыс. ед.	***	500,0	450,0	445,0	440,0
Прибыль, млн руб.	**	20,0	22,0	18,0	21,6
Доля рынка, %	*****	50,0	52,0	62,0	57,0

Наиболее простой подход к оценке альтернатив – сравнение показателей согласно месту, занимаемому в таблице о рангах. Лучшее (наибольшее) значение показателя получает первый номер, худшее – последний.

**Метод ранжирования**

Выбор альтернативы осуществляется на основе минимизации суммы рангов каждого из вариантов или максимизации суммы первых (вторых, третьих...) мест.

$$f^*(a_i) = \sum_{j=1}^n r_j(a_i) \rightarrow \max, \text{ если } r_j(a_i) = 1, \quad (4.1)$$

где  $r_j(a_i)$  – ранг (место) критерия ( $j$ ) по альтернативе ( $i$ ).

$$f^*(a_i) = \sum_{j=1}^n r_j(a_i) \rightarrow \min. \quad (4.2)$$

**Пример 4.2.** На основе исходной матрицы критериев (табл. 4.7) каждому значению присваивается соответствующий ранг. Наибольшее значение функции – первый ранг (первое место). Следующее по значимости – второй и т.д. Результаты ранжирования сводятся в табл. 4.8. По критерию максимизации суммы первых мест<sup>1</sup> выбор не очевиден – три альтернативы имеют одинаковые значения. В этом

<sup>1</sup> В некоторых случаях (при равенстве вариантов) может быть определена сумма только первых мест. Если и это не приводит к окончательному выбору (сумма первых мест одинакова), следует определить сумму вторых мест и т.д. В такой постановке задачи критерий суммы мест следует максимизировать.

случае необходимо анализировать сумму вторых мест. По максимизации вторых мест «побеждает» альтернатива «В», но в системе оценок есть «червячок» сомнений – альтернатива «D» имеет два вторых места.

В такой ситуации выбрать единственную альтернативу достаточно сложно. Следует использовать иные критерии оптимальности.

Таблица 4.8

**Метод ранжирования – сумма мест**

Критерии	$a_1$ – «А»	$a_2$ – «В»	$a_3$ – «С»	$a_4$ – «D»
$f_1^*$ – объем продаж	1,0	2,0	3,0	4,0
$f_2^*$ – прибыль	3,0	1,0	4,0	2,0
$f_3^*$ – доля рынка	4,0	3,0	1,0	2,0
Сумма первых мест	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	0,0
Сумма вторых мест	0,0	<b>2,0</b>	0,0	<b>4,0</b>
Критерий суммы мест	8,0	<b>6,0</b>	8,0	8,0

Критерий суммы мест по каждой альтернативе определяется по формуле (4.2).

$$f^*(a_1) = 1,0 + 3,0 + 4,0 = 8,0 ;$$

$$f^*(a_2) = 2,0 + 1,0 + 3,0 = 6,0 ;$$

$$f^*(a_3) = 3,0 + 4,0 + 1,0 = 8,0 ;$$

$$f^*(a_4) = 4,0 + 2,0 + 2,0 = 8,0 .$$

Из полученных значений сумм выбирается наименьшее – альтернатива «В» –  $f^*(a_i) = \min\{8,0; 6,0; 8,0; 8,0\} = 6,0 = f^*(a_2)$ .

Метод ранжирования достаточно прост в реализации, но обладает серьезным недостатком. Ранг того или иного показателя оценки ничего не говорит о том, насколько лучше первое место относительно следующего по значимости показателя. В некоторых случаях разница между первым и вторым рангом может быть достаточно мала, что неизбежно будет приводить к искажению результата.

### Метод группировки критериев

Предпринимательские цели (критерии) имеют различный масштаб и несопоставимые шкалы (единицы) измерения. Прежде чем приступить к решению многокритериальной задачи, их необходимо привести к одной и той же единице измерения (обычно используются безразмерные величины). Такой процесс приведения критериев в единый вид называется нормализацией [9, с. 101].

$$f_j^*(a_i) = \frac{f_j(a_i) - f_j^{\min}(a)}{f_j^{\max}(a) - f_j^{\min}(a)};$$

$$f_j^{\max}(a) = \max_i f_j(a_i),$$

$$f_j^{\min}(a) = \min_i f_j(a_i)$$
(4.3)

**Пример 4.3.** Преобразуя исходные данные задачи в соответствии с формулами (4.3), получим следующую матрицу нормализованных показателей оценки (табл. 4.9).

$$f_1^*(a_1) = (500 - 440) / (500 - 440) = 1,0;$$

$$f_2^*(a_1) = (20 - 18) / (22 - 18) = 0,5;$$

$$f_3^*(a_1) = (50 - 50) / (62 - 50) = 0,0.$$

Таблица 4.9

#### Метод группировки критериев – нормализация функции полезности

Критерии	Вес	$a_1$ – «А»	$a_2$ – «В»	$a_3$ – «С»	$a_4$ – «D»
$f_1^*$ – объем продаж	0,3	1,00	0,17	0,08	0,00
$f_2^*$ – прибыль	0,2	0,50	1,00	0,00	0,90
$f_3^*$ – доля рынка	0,5	0,00	0,17	1,00	0,58
Равномерная оптимальность		<b>1,50</b>	1,34	1,08	1,48
Справедливый компромисс		0,00	<b>0,03</b>	0,00	0,00
Принцип свертывания критериев		0,40	0,33	<b>0,53</b>	0,47

**Метод равномерной оптимальности**

Лучшей считается альтернатива, которая обладает максимальной суммой отдельных значений каждой целевой функции [19, с. 239]:

$$f^*(a_i) = \sum_{j=1}^n f_j^*(a_i) \rightarrow \max. \quad (4.4)$$

**Пример 4.4.** Из полученных значений по критерию равномерной оптимальности выбирается наибольшее:

$$f^*(a_1) = f_1^*(a_1) + f_2^*(a_1) + f_3^*(a_1) = 1,00 + 0,50 + 0,00 = 1,50 ;$$

$$f^*(a_2) = f_1^*(a_2) + f_2^*(a_2) + f_3^*(a_2) = 0,17 + 1,00 + 0,17 = 1,34 ;$$

$$f^*(a_3) = f_1^*(a_3) + f_2^*(a_3) + f_3^*(a_3) = 0,08 + 0,00 + 1,00 = 1,08 ;$$

$$f^*(a_4) = f_1^*(a_4) + f_2^*(a_4) + f_3^*(a_4) = 0,00 + 0,90 + 0,58 = 1,48 .$$

$f^*(a_i) = \max\{1,50; 1,34; 1,08; 1,48\} = 1,50 = f^*(a_1)$  – наибольшее значение критерия соответствует альтернативе «А». Следует отметить, что лидер предыдущего «раунда» – альтернатива «В» – занимает лишь третье место.

Исходной посылкой принципа равномерной оптимальности является то, что все подлежащие оценке критерии имеют примерно одинаковое (равноценное) экономическое значение.

Основной недостаток сводится к тому, что в некоторых случаях малые значения (низкая степень достижения цели) компенсируются высокими результатами, что в реальной практике приводит к «размыванию» и подмене целевых приоритетов компании.

**Метод справедливого компромисса**

Выбор лучшей альтернативы определяется на основе максимального значения произведения анализируемых критериев.

$$f^*(a_i) = \prod_{j=1}^n f_j^*(a_i) \rightarrow \max. \quad (4.5)$$

**Пример 4.5.** Из полученных значений, рассчитанных по формуле (4.5), выбирается наибольшее:

$$f^*(a_1) = f_1^*(a_1) f_2^*(a_1) f_3^*(a_1) = 1,00 \cdot 0,50 \cdot 0,00 = 0,00 ;$$

$$f^*(a_2) = f_1^*(a_2) f_2^*(a_2) f_3^*(a_2) = 0,17 \cdot 1,00 \cdot 0,17 = 0,03 ;$$

$$f^*(a_3) = f_1^*(a_3) f_2^*(a_3) f_3^*(a_3) = 0,08 \cdot 0,00 \cdot 1,00 = 0,00 ;$$

$$f^*(a_4) = f_1^*(a_4) f_2^*(a_4) f_3^*(a_4) = 0,00 \cdot 0,90 \cdot 0,58 = 0,00 .$$

$f^*(a_i) = \max\{0,0; 0,4; 0,0; 0,1\} = 0,4 = f^*(a_2)$  – наибольшее значение критерия соответствует альтернативе «В».

### ***Метод свертывания критериев***

В этом случае каждому из анализируемых критериев присваивается весовой коэффициент, который отражает степень его значимости в системе целей предприятия.

$$f^*(a_i) = \sum_{j=1}^n \alpha_j f_j^*(a_i) \rightarrow \max, \quad \sum_{j=1}^n \alpha_j = 1. \quad (4.6)$$

**Пример 4.6.** Для каждого из критериев устанавливается весовой коэффициент, который характеризует значимость поставленной цели (табл. 4.9).

$$f^*(a_1) = 1,00 \cdot 0,3 + 0,50 \cdot 0,2 + 0,00 \cdot 0,5 = 0,40 ;$$

$$f^*(a_2) = 0,17 \cdot 0,3 + 1,00 \cdot 0,2 + 0,17 \cdot 0,5 = 0,33 ;$$

$$f^*(a_3) = 0,08 \cdot 0,3 + 0,00 \cdot 0,2 + 1,00 \cdot 0,5 = 0,53 ;$$

$$f^*(a_4) = 0,00 \cdot 0,3 + 0,90 \cdot 0,2 + 0,58 \cdot 0,5 = 0,47 .$$

$f^*(a_i) = \max\{0,40; 0,33; 0,53; 0,47\} = 0,53 = f^*(a_3)$  – наибольшее значение критерия соответствует альтернативе «С».

### ***Метод равномерного сжатия***

Выбирается альтернатива по критерию отклонений от наибольшего значения – метод идеальной точки.

$$f^*(a_i) = \max_j [f_j^* - f_j^*(a_i)] \rightarrow \min, \quad f_j^* = \max_i f_j^*(a_i). \quad (4.7)$$

**Пример 4.7.** Чтобы использовать принцип равномерного сжатия (метод идеальной точки), необходимо преобразовать нормализованные оценки (табл. 4.9) следующим образом. В первую очередь выбирается максимальное значение по каждому критерию:

$$\max f_1^*(a_i) = 1 ; \max f_2^*(a_i) = 1 ; \max f_3^*(a_i) = 1 .$$

Затем каждое значение исходной матрицы необходимо вычесть из найденного максимального значения. Так, для альтернативы «А»:

$$f_1^* - f_1^*(a_1) = 1,0 - 1,0 = 0,0 ;$$

$$f_2^* - f_2^*(a_1) = 1,0 - 0,5 = 0,5 ;$$

$$f_3^* - f_3^*(a_1) = 1,0 - 0,0 = 1,0 .$$

Результаты преобразований сводятся в матрицу отклонений (табл. 4.10).

По каждой альтернативе выбирается максимальный результат отклонения, который затем минимизируется.

$$f^*(a_1) = \max\{0,00; 0,50; 1,00\} = 1,00 ;$$

$$f^*(a_2) = \max\{0,83; 0,00; 0,83\} = 0,83 ;$$

$$f^*(a_3) = \max\{0,92; 1,00; 0,00\} = 1,00 ;$$

$$f^*(a_4) = \max\{1,00; 0,10; 0,42\} = 1,00 .$$

$$f^*(a_i) = \min\{1,00; 0,83; 1,00; 1,00\} = 0,83 = f^*(a_2) - \text{альтернатива «В»} .$$

Таблица 4.10

**Матрица отклонений**

Критерии	max	$a_1$ – «А»	$a_2$ – «В»	$a_3$ – «С»	$a_4$ – «D»
$f_1^*$ – объем продаж	1,0	0,00	0,83	0,92	1,00
$f_2^*$ – прибыль	1,0	0,50	0,00	1,00	0,10
$f_3^*$ – доля рынка	1,0	1,00	0,83	0,00	0,42
Критерий равномерного сжатия		1,00	<b>0,83</b>	1,00	1,00
Сумма отклонений		<b>1,50</b>	1,66	1,92	1,52



Альтернативный подход основан на том, что анализируется (минимизируется) сумма полученных отклонений.

$$f^*(a_i) = \sum_{j=1}^n (f_j^* - f_j^*(a_i)) \rightarrow \min. \quad (4.8)$$

**Пример 4.8.** Представим решение задачи, определив суммарные отклонения по приведенным альтернативам:

$$f^*(a_1) = 0,00 + 0,50 + 1,00 = 1,50 ;$$

$$f^*(a_2) = 0,83 + 0,00 + 0,83 = 1,66 ;$$

$$f^*(a_3) = 0,92 + 1,00 + 0,00 = 1,92 ;$$

$$f^*(a_4) = 1,00 + 0,10 + 0,42 = 1,52 .$$

$$f^*(a_i) = \min\{1,50; 1,66; 1,92; 1,52\} = 1,50 = f^*(a_2) \quad - \quad \text{альтернатива «А»}$$

вновь «отодвигает» текущего лидера на третье место.

### *Метод главного критерия*

В этом случае устанавливается наиболее значимый критерий (на основе экспертных оценок), для которого выбирается максимальное значение. Остальные критерии рассматриваются как ограничения в решении задачи [11, с. 61].

$$f_j^* = f_j^*(a) \rightarrow \max, \quad f_j^*(a) \geq D_j, \quad (4.9)$$

где  $D_j$  – нижняя граница, соответствующая предельному значению.

Иными словами, на основе выполненных выше оценок (принципов оптимальности) разрабатывается математическая модель, в которой могут получить отражение различные варианты нормализации показателей, а также альтернативы выбора принципа оптимальности.

**Пример 4.9.** Пусть главный критерий – рыночная доля компании (наибольший вес). Остальные критерии выступают в роли ограничений. Причем целевая установка представлена в следующем виде. Обеспечить не менее 20 млн руб. валовой прибыли и объем продаж не менее 450 тыс. единиц. Исходя из этих условий, можно выполнить следующий анализ.

Максимизацию рыночной доли обеспечивает альтернатива «С» –  $\max f_3^* = 62$ . Но значения ее вторичных критериев  $f_1^* = 445 < 450$  и  $f_2^* = 18 < 20$  не удовлетворяют условиям задачи.

Следующей по значению рыночной доли идет альтернатива «D» –  $\max f_3^* = 57$ . При этом данная альтернатива обеспечивает выполнение условия прибыльности  $f_2^* = 21,6 > 20$ , но «не проходит» по критерию объема продаж  $f_1^* = 440 < 450$ .

В этом случае выбирается альтернатива «B» –  $\max f_3^* = 52$ , которая обеспечивает соблюдение условий  $f_2^* = 22 > 20$  и  $f_1^* = 450 = 450$ .

Таким образом, в целях определения оптимального варианта в процессе принятия решений в условиях уверенности необходимо привести к единой размерности возможные критерии оценки – провести ранжирование на основе методов нормализации критериев.

Среди возможных подходов оптимизации решения наибольшее распространение получили следующие принципы:

- метод равномерной оптимальности – лучший вариант обеспечивает максимум суммы значений каждой целевой функции;
- метод справедливого компромисса – оптимальный вариант определяется на основе значений произведения;
- метод свертывания критериев – лучший вариант обеспечивает максимум суммы каждой целевой функции с учетом «веса» критерия, отражающего его значимость в составе оценочных показателей;
- метод равномерного сжатия – выбор базируется на минимизации отклонений от наибольшего значения (идеальной точки);
- метод главного критерия – выбор основан на максимизации наиболее значимого критерия, остальные – как ограничения;
- метод ранжирования – оценка альтернатив осуществляется на соответствии критерия некоему порядковому месту (рангу).

Выбор основополагающего критерия (принципа оптимальности) определяется соответствием целевым установкам компании и условиям внешнего окружения.

Подготовка к выполнению задания

Каждому студенту (команде) выдает задание (номер варианта) преподаватель, ведущий практические занятия.

Получив задание, студент обязан:

- изучить методические указания;
- подготовить исходную информацию (табл. 4.11) и осуществить процесс оценки альтернатив исходя из логики поставленной задачи.

Исходные данные

Таблица 4.11

**Исходная информация по вариантам задания**

Номер варианта	Объем, тыс. единиц		Прибыль, млн руб.		Доля рынка, %	
	min	max	min	max	min	max
1	600,0	400,0	25,0	15,0	75,0	25,0
2	540,0	400,0	30,0	10,0	65,0	40,0
3	700,0	400,0	26,0	20,0	70,0	40,0
4	520,0	300,0	50,0	15,0	60,0	30,0
5	580,0	300,0	50,0	10,0	75,0	40,0
6	560,0	300,0	40,0	15,0	80,0	45,0
7	600,0	300,0	28,0	15,0	70,0	30,0
8	640,0	360,0	27,0	15,0	70,0	25,0
9	620,0	380,0	30,0	10,0	70,0	25,0

Содержание отчета

Основные результаты выполненной работы должны быть представлены в виде отчета, который должен содержать следующее:

- 1) определение условий принятия решений и установление метода (методов) решения задачи;
- 2) составление перечня возможных оценочных показателей предполагаемого решения;
- 3) обоснование выбора принципа оптимальности (критерия) решения задачи и выбора оптимальной альтернативы;
- 4) определение на основе критериев (принципов) оценки оптимального результата и выбор соответствующей альтернативы.

### Библиографический список

1. *Аникеев С.Н.* Методика разработки плана маркетинга. – М.: Фолиум, Информ-Студио, 1996. – 128 с. – ISBN 5-900934-02-0.
2. *Афанасьев М.Ю., Багриновский К.А., Матюшок В.М.* Прикладные задачи исследования операций: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с. – ISBN 5-16-002397-6.
3. *Бражников М.А.* Маркетинг. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 1999. – 32 с.
4. *Бражников М.А., Хорина И.В., Селиванова Р.А.* Методы принятия управленческих решений и моделирование промышленного производства в национальной экономике: учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2012. – 100 с.
5. *Винд Й.* Сегментирование рынка // В кн.: Маркетинг: Энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 369-393. – ISBN 5-318-00124-6.
6. *Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б.* Математические методы и модели для менеджмента. – СПб.: Лань, 2000. – 480 с. – ISBN 5-8114-0278-3.
7. *Диксон П.* Управление маркетингом / Пер. с англ., под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 560 с. – ISBN 5-7989-0075-4.
8. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1993. – 736 с. – ISBN 5-01-003642-8.
9. *Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М.* Методы и модели управления фирмой. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с. – ISBN 5-318-00461-X.
10. Маркетинг: выбор лучшего решения / Под ред. Е.П. Голубкова. – М.: Экономика, 1993. – 222 с. – ISBN 5-282-01354-1.
11. *Орлов А.И.* Менеджмент. Организационно-экономическое моделирование: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 475 с. – ISBN 978-5-222-15909-5.
12. Отойдите от стереотипов // Эксперт. – 2002. – № 9. – С. 26-33.
13. *О’Шонесси Дж.* Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ., под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с. – ISBN 5-318-00030-4.
14. Перепись потребления // Секрет фирмы. – 2004. – № 13. – С. 48-50.

15. *Траут Дж., Райс Э.* Позиционирование прокладывает дорогу в хаосе рынка // В кн.: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква / Пер. с англ., под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 293-314. – ISBN 5-272-00231-8.

16. *Уилсон Й.* Универсальной стратегической формулы не существует // В кн.: Курс MBA по стратегическому менеджменту / Л. Фазэй, Р. Ренделл: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 574-589. – ISBN 5-94599-034-5.

17. *Хейли Р.* Сегментирование по выгодам: ориентированный на решение инструмент исследования // В кн.: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква / Пер. с англ., под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 283-292. – ISBN 5-272-00231-8.

18. *Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Э.* Современный маркетинг / Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с. – ISBN 5-279-00670-X.

19. *Царев В.В.* Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с. – ISBN 5-318-00131-9.

20. *Шнайдер Д.* Технологический маркетинг. – М.: Янус-К, 2003. – 478 с. – ISBN 5-8037-0115-7.

21. *Энджел Дж.Ф., Блакуэлл Р.Д., Миниард П.У.* Поведение потребителей: учеб. пособие / Пер. с англ., под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2000. – 759 с. – ISBN 5-314-00093-8.

22. Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В.И. Данилов-Данильян. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 688 с. – ISBN 5-85270-217-X.

23. Fast moving Siemens, или как справиться с серостью // Эксперт. – 2002. – № 24. – С. 20-26.



## Глава V КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

*...оптимальный вариант комплекса маркетинга  
может быть создан, если известна функция  
реагирования по каждому отдельному  
элементу...*

**Philip Kotler & Alan R. Andreasen**

### Цели изучения

Основная цель настоящей главы – сфокусировать внимание на разработке обращения к рынку и содержании основных инструментов комплекса маркетинга. Завершив изучение главы, студент должен:

– *получить представление* о структуре товара и проектировании основных элементов выпускаемой продукции; о целях и факторах разработки механизма ценообразования; о необходимости использования каналов сбыта в системе маркетинга, а также функциях системы распределения; о распределении средств коммуникаций и организации воздействия на поведение потребителя;

– *знать* основные требования, предъявляемые к стратегии маркетинга с точки зрения жизненного цикла выпускаемой продукции, выбора методов ценообразования, проектирования каналов сбыта в системе распределения продукции и формирования инструментария продвижения, стимулирования сбыта и формирования спроса в процессе заключения сделок;

– *уметь* осуществлять выбор необходимых в конкретных условиях структурных элементов товара, методов и стратегии ценообразования, каналов распределения и инструментов продвижения;

– *владеть* структурой процесса разработки товара, методами ценовой дискриминации, элементами оценки эффективности каналов сбыта и принципами выбора средств коммуникации;

– *приобрести практические навыки* «настройки» комплекса маркетинга исходя из текущих задач компании.

## Основные вопросы

**Управление производственным портфелем.** Классификация товаров. Структура проектируемой продукции. Торговая марка. Упаковка, ее основные функции. Сервисное сопровождение. Планирование портфеля производства. Жизненный цикл продукта и управление портфелем. Основные этапы разработки товаров.

**Механизм ценообразования.** Факторы, определяющие формирование цен. Методы ценообразования: оценка издержек, анализ спроса и конкурентных предложений. Стратегии ценообразования. Стратегии высоких цен. Стратегии низких цен. Стратегия выравнивания дохода. Ценовая шкала и методы ценовой дискриминации.

**Система распределения продукции.** Необходимость использования каналов сбыта. Основные функции канала. Структура канала. Стратегия распределения. Классификация методов распределения продукции. Надежность каналов сбыта. Типология каналов сбыта. Эффективность системы распределения.

**Стратегия продвижения продукции.** Ключевые цели и инструменты Public Relations. Психологический аспект. Роль персональных продаж в принятии решений потребителя о заключении сделки. Настройка стимулирования сбыта и его влияние на покупательское поведение предприятий. Цели и задачи рекламного обращения.



В организации практической деятельности предприятия на рынке различают множество вариантов комплекса маркетинга. Задача предприятия – выбрать конкретную комбинацию, отражающую реальный эффект воздействия на поведение потребителя. При этом необходимо помнить об экономической целесообразности разработки каждого отдельного элемента комплекса маркетинга.



## § 1. Управление производственным портфелем

Первый компонент в системе комплекса маркетинга – *product* – самый важный элемент комплекса маркетинга. Именно с помощью товара производитель удовлетворяет нужды и потребности рынка. Другими словами, товар, в конечном счете, определяет общую эффективность деятельности компании.

*Товар* – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования и потребления

В самом общем виде управление продукцией – это взаимосвязанный комплекс решений относительно выбора основного предмета производства, определения времени вывода товара на рынок и общей длительности жизненного цикла, планирования и разработки новых изделий, оценки уровня потребительского спроса и анализа факторов успеха в реализации продукции.

### *Классификация товаров*

В маркетинге используется несколько основных факторов классификации товара – по признаку долговечности и по назначению (товары широкого потребления или промышленного характера) [9] (табл. 5.1-5.3).

Представленное многообразие типов и видов выпускаемой предприятиями продукции свидетельствует о том, что единого подхода в области формирования стратегической позиции просто не существует. Каждый тип (и даже отдельный товар) требует выработки особой стратегии поведения компании в области товарной политики.

Таблица 5.1

### **Классификация товаров по признаку долговечности**

Длительного пользования	Кратковременного пользования	Услуги
Многokrатно используемые материальные изделия	Материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования	Объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворения

Таблица 5.2

**Классификация товаров широкого потребления**

Повседневного спроса	Предварительного выбора	Особого спроса	Пассивного спроса
Товары, которые обычно приобретаются часто, без особых раздумий и с минимальными затратами времени по их выбору	Товары, которые потребитель сравнивает между собой по интересующим показателям в процессе выбора и покупки	Товар с уникальными потребительскими свойствами, ради которых потребитель готов затратить дополнительные усилия	Товары, которых потребитель не знает или знает, но не задумывается об их покупке

Таблица 5.3

**Классификация товаров промышленного назначения**

Основные сырье и материалы	Капитальное имущество	Вспомогательные материалы
Сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты, превращаемые в продукцию	Производственное оборудование, сооружения, здания и транспортные коммуникации	Материалы, необходимые для обеспечения производственного процесса

**Структура товара**

С точки зрения проектирования продукции, любой товар можно представить как совокупность следующих элементов. Во-первых, это полезный эффект – наличие основной выгоды для потребителя. Речь идет о разработке замысла товара как процесса выявления скрытых за материальным обликом товара нужд и продажи потребителю психологических выгод, а не свойств. Во-вторых, вещественная оболочка – совокупность свойств, тип материала, дизайн и конструктивные особенности, параметры качества, товарная марка, упаковка и оформление. В-третьих, уровень предлагаемого сервиса – послепродажное обслуживание, наличие и время гарантийного срока, монтаж и установка, условия поставок и возможность предоставления кредита. Как показывает опыт, выбор потребителей на 80 % предопределен окружением товара (цена, дизайн, торговая марка, сервис), а лишь на 20 % – основными функциональными характеристиками [20, с. 15].

## ***Товарная марка***

При разработке стратегии маркетинга в отношении товара необ-

*Марка – имя, термин, знак, символ, рисунок и их сочетание, предназначенные для идентификации и отличия от других товаров, предлагаемых рынку*

ходимо решить вопрос об использовании торговой марки: *марочного названия и знака (эмблемы)*.

В этой связи первое решение, принимаемое фирмой, – *необ-*

*ходимость использования марочного обозначения*. Следует отметить, что использование марки повышает цену товара за счет расходов на рекламу и товарную упаковку. Преимущества использования торговой марки очевидны: облегчает идентификацию товара; гарантирует качество товара; обеспечивает рост престижа по мере признания; облегчает сегментацию рынка и позиционирование продукта, создавая отличительный образ; облегчает выход на рынок новой продукции.

Успех торговой марки определяют три параметра [13, с. 222]: соответствие качества выпускаемого на рынок товара удовлетворяемым потребностям; обеспечение четкого отличия марки; создание добавленной (психологической) ценности в глазах потребителей.

**Практика маркетинга.** Стратегия присвоения марочных названий. Во-первых, предприятию необходимо определиться со стратегией присвоения марки.

1. Цель *индивидуализации марки* – придать товару отличие на рынке, но не связывать репутацию фирмы с процессом восприятия товара потребителями – Procter & Gamble: Tide, Ariel, Pampers, Fairy.

2. *Единое марочное название* для всех выпускаемых товаров позволит обеспечить узнаваемость марочного названия, уменьшение расходов по выводу товара на рынок за счет низких затрат на рекламу – Sony, General Electric, Pioneer, Philips.

3. *Коллективное марочное название* для товарных групп – Matsushita Electric Industrial Co., Ltd: Panasonic, Technics, Quasar, National – открывает дополнительные возможности сегментации рынка и позволяет снизить уровень риска, связанный с провалом новых образцов.

4. *Торговое название фирмы в сочетании с индивидуальными марками* товаров – связать в единое целое марку и название фирмы – *Toyota Corrine, Toyota Corolla, Toyota Land Cruiser, Toyota Corona*.

Во-вторых, следует принять решение относительно качества марочного товара. Разработка марочного товара предполагает наличие определенного уровня качества и прочих отличительных черт, обеспечивающих поддержку позиционирования.

В-третьих, важно проанализировать вопрос относительно хозяина марки. Здесь можно выделить ряд альтернативных вариантов: предложить товар рынку с маркой производителя; использовать марку дистрибьютора; выбрать смешанный подход – ряд торговых марок.

### ***Упаковка и маркировка***

Ключевое значение в проектировании товара имеет разработка соответствующей упаковки и маркировки. В основе выбора – функции упаковки и маркировки [1, с. 6]:

- собирают товар (и его конструктивные элементы) в необходимых объеме и форме;
- защищают товар при транспортировке, погрузке-разгрузке и хранении;
- расширяют возможности коммуникации – демонстрация и пропаганда торговой марки, указание состава и области применения, выделение товара посредством дизайна, цвета, формы и материалов;
- открывают дополнительные возможности для реализации стратегии сегментации и позиционирования за счет использования различных форм, цвета и других особенностей;
- учитывают требования каналов сбыта – удобство транспортировки, обращения и хранения, разработка форм, которые подходят к транспортным средствам, торговому оборудованию дистрибьюторов;
- являются важным фактором идентификации товара и его производителя (дистрибьютора), в том числе посредством штрихового кодирования.

### ***Сервисное сопровождение продукции***

Организация производства, в особенности технически сложных изделий, обречена на неудачу, если отсутствует высококачественный сервис. В этом случае выпускаемый товар теряет часть потребительской ценности и поэтому может быть отвергнут рынком. В этой связи в первую очередь необходимо выявить наиболее значимые для потребителя услуги в отношении сервисного обслуживания – надежность и сроки поставок, возможность получения технической консультации, предоставление скидок, гарантии и т.п. Потребителя, в конечном счете, интересует не столько широта спектра предлагаемых услуг, сколько их качество и скорость исполнения. Поэтому фирме важно предложить именно такой уровень сервиса, который бы отвечал запросам и ожиданиям заказчиков. Важен и вопрос организации форм обслуживания. С одной стороны, необходимо определить уровень ответственности – создать собственное подразделение сервисного обслуживания или заключить договор с организацией, предлагающей рынку услуги искомого характера, а с другой – установить состав и величину тарифов на предлагаемые услуги.

Преимущества организации сервисного сопровождения своими силами очевидны [24, с. 187-188]:

1. Сервис способствует формированию перспективного спроса и достаточно стабильного целевого рынка;
2. Качество сервиса определяет конкурентоспособность предлагаемого товара;
3. Сервис – прибыльное дело;
4. Уровень сервиса является неотъемлемым атрибутом сильного образа фирмы и позиционирования компании.

Состав основных элементов организации сопровождения продукции и выбор стратегии определяются видами сервисного обслуживания: предпродажным сервисом и программой торговых услуг, гарантийными обязательствами и сопровождением изделия по этапам жизненного цикла, а также комплексом фирменных услуг.

## ***Планирование номенклатуры и товарного ассортимента***

Каждая товарная группа требует обособленной (специальной)

***Товарный ассортимент*** – группа товаров, тесно связанных между собой в силу схожести удовлетворяемых потребностей, каналов распределения и целевых рынков

***Товарная номенклатура*** – совокупность всех ассортиментных групп и товарных единиц, предлагаемых рынку

стратегии маркетинга. В первую очередь нужно решить вопрос о составе портфеля компании. При принятии решения необходимо руководствоваться следующим правилом: *портфель слишком узок, если есть возможность увеличения прибыли за счет пополне-*

*ния его новыми изделиями, и слишком широк, если прибыль можно увеличить путем исключения каких-либо изделий* [16, с. 311].

Структура производственного портфеля определяется целями фирмы: завоевание большей доли рынка или расширение его границ требуют наличия разнообразных товаров. Дать оценку товарной номенклатуре можно с помощью следующего ряда показателей:

- *широта* – общее число ассортиментных групп;
- *насыщенность* – общее число составляющих товарных единиц;
- *глубина* – варианты предложений каждой отдельной товарной единицы в рамках ассортиментной группы;
- *гармоничность* – степень однородности товаров различных ассортиментных групп с точки зрения их использования, организации производства, требований со стороны системы распределения.

Представленные параметры номенклатуры определяют стратегии предприятия в отношении продуктовой политики [16, с. 315]:

- *расширение товарной номенклатуры* за счет включения новых ассортиментных групп;
- *насыщение ассортимента* существующих групп товаров;
- *углубление номенклатуры*, т.е. предложение рынку множества вариантов каждого из товаров;
- *стратегия гармоничности*, способствующая завоеванию прочной репутации фирмы.

В условиях рыночной неопределенности на отечественных предприятиях возможно использование различных методов формирования производственной программы [8, с. 159]: уровневое прогнозирование, последовательное принятие плановых решений, создание ситуационных планов, линейное программирование, диверсификация выпускаемой продукции и целевых рынков. Выбор того или иного метода зависит, в конечном счете, от целевых установок ассортиментной политики – это удовлетворение ключевых запросов потребителей, привлечение потенциальных клиентов, максимизация финансовых результатов, оптимизация экономических ресурсов [9, с. 149].

### ***Жизненный цикл продукции***

Концепция жизненного цикла товара отражает зависимость объ-

*Кривая жизненного цикла – эмпирическая (и прогнозируемая) зависимость объемов сбыта от времени нахождения объекта планирования на рынке.*

емов сбыта от времени нахождения объекта планирования на рынке. Другими словами, жизненный цикл – это период времени от появления товара на рынке до исчез-

новения спроса на него [15, с. 145]. Общая принципиальная схема жизненного цикла товара состоит из четырех основных этапов: выведение на рынок – рост – насыщение рынка – спад. Каждый из представленных этапов характеризуется специфическим набором различных параметров (сбыт, прибыль, конкуренция, расходы), значения которых определяют характер стратегии маркетинга.

Основные выводы относительно анализа жизненного цикла можно свести к следующему:

- формирование портфеля продукции на основе учета различий в этапах жизненного цикла отдельных продуктов;
- выбор оптимального времени вывода нового товара на рынок с тем, чтобы не испортить «картины» сбыта аналогичных продуктов;
- определение момента насыщения рынка с целью интенсификации маркетинга для обеспечения конкурентного преимущества.

Иначе говоря, жизненный цикл товара оказывает прямое воздействие на формирование товарного ассортимента. Предприятие должно проводить формирование портфеля таким образом, чтобы результирующая кривая выпускаемой продукции обеспечивала устойчивый рост получаемой прибыли и поступательность этого процесса (нивелировала резкие колебания и скачки). Это возможно лишь в том случае, когда продуктовый портфель компании составляют сбалансированные по всем этапам жизненного цикла продукты. Их движение от этапа к этапу должно быть четко скоординировано во времени.

В целях обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, распределения предпринимательского риска, предприятием разрабатывается общий план по объемам сбыта и четким срокам вывода на рынок каждой номенклатурной позиции. Такое планирование позволяет сгладить, выровнять перепады в жизненных циклах отдельных продуктов, добиться стабилизации получаемых доходов [7, с. 78].

При разработке стратегии маркетинга и планировании товарного ассортимента следует учитывать ряд значимых моментов.

Во-первых, продолжительность жизненного цикла зависит от типа, конструктивных особенностей и области применения товара. Так, сырьевые товары имеют более длительный цикл, полуфабрикаты – менее продолжительный, готовые изделия – самый короткий. При этом существует устойчивая тенденция к сокращению жизненного цикла: некоторые виды товаров (электроника) морально устаревают в течение 2-3 месяцев. Это связано с характером потребности в данном товаре и скоростью изменений в технологии производства [25, с. 179].

Во-вторых, жизненный цикл одного и того же товара, продаваемого на различных рынках, неодинаков. Длительность цикла зависит от уровня предъявляемых требований к товару, степени насыщенности рынка, разборчивости покупателей.

В-третьих, жизненный цикл товара может быть продлен или сокращен посредством использования различных маркетинговых приемов и программ.



Таким образом, предприятие, планируя свою производственную программу, должно уметь разрешать две ключевые проблемы:

– эффективность организации работы с имеющимися товарами на каждом из этапов жизненного цикла – проблема стратегического подхода к жизненному циклу;

– своевременность разработки новых видов с целью замещения устаревших образцов – проблема поиска идей и создания новинок.

### ***Стратегия разработки товара***

Как уже не раз упоминалось выше, предприятие долго не может, да и не должно полагаться на имеющиеся товары. Разработка новых товаров диктуется рынком – скоростью перемен во вкусах потребителей, технологическими нововведениями и высокой динамикой конкуренции. Фирма должна иметь четкую позицию в отношении стратегии разработки товаров. Процесс разработки товаров связан с высокой степенью риска: на рынке товаров широкого потребления терпят неудачу около 40 % новинок, на рынке товаров промышленного назначения – около 20 % [16, с. 326]. Образно говоря, «рынок производит естественный отбор». В основном неудачи вывода товара на рынок связаны с целым рядом причин [9, с. 71] (табл. 5.4).

*Таблица 5.4*

**Анализ основных причин провала новых товаров, %**

Характерные проблемы	Рейтинг	
Уровень спроса	Ошибки прогноза и оценки рынка	45
Продвижение продукта	Реклама и эффективность контроля	25
Ценообразование	Завышение цен	20
Микросреда	Действия конкурентов	17
Жизненный цикл	Время вывода	14
Процесс производства	Организация производства	12

Таким образом, перед предприятием возникает дилемма. С одной стороны, без новых товаров не обойтись, их необходимо разрабатывать, а с другой – риск провала очень велик. Именно поэтому предприятие просто обязано целенаправленно сориентировать свою дея-

тельность таким образом, чтобы приспособить ее к постоянно меняющимся условиям потребностей рынка – другими словами, иметь четкую стратегическую линию в отношении поиска новых товаров.

**Практика маркетинга.** Инновационные стратегии предприятия. По степени готовности выхода на рынок с новыми товарами (технологиями) все предприятия можно условно разделить на четыре группы [10, с. 146].

*Стратегия разведчика.* Компания, использующая стратегию разведчика, – энергичный новатор, имеющий склонность к риску. Такие фирмы практически мгновенно воспринимают новые идеи, непрерывно осуществляя их целенаправленный поиск, и стремятся первыми вырваться на рынок с новыми товарами.

*Стратегия аналитика.* Предприятия, вооруженные анализирующей стратегией, как правило, осуществляют контроль фирм-разведчиков. Заимствуют у них идеи, модифицируя их, и предлагают рынку товар с улучшенными потребительскими свойствами, более низкой ценой или с более эффективным сопровождением маркетинга. Таким образом, извлекая успех из чужих идей, они отдают предпочтение имитации товаров, а не инновациям.

*Стратегия защитника.* Данная стратегия основана на принципе верности определенному рыночному сегменту. Предприятия защищают свой рынок посредством совершенствования качества выпускаемого товара и снижения цен. Их отличительная характеристика – сосредоточенность на удовлетворении потребностей традиционной клиентуры.

*Стратегия ленивца.* Предприятия такого типа пребывают в самодовольстве и реагируют на конкурентные инициативы только в случае крайней необходимости, но, как правило, слишком поздно.

По некоторым оценкам, доля предприятий, придерживающихся стратегии разведчика, на отечественном рынке составляет около 3 %, аналитика – 12 %, защитника – 45 %, тогда как на рынке США соответственно эти доли равны 25, 41 и 27 % [4, с. 98].

В целом процесс разработки товара включает в себя поиск и формирование идей, отбор и структурирование привлекательных идей, выработку общей концепции продукции, разработку стратегии маркетинга, создание опытного образца, пробный маркетинг, освоение производства и выведение на рынок.

### Краткий вывод

Таким образом, товар представляет собой совокупность характерных свойств как материального, так и нематериального плана, отвечающих потребностям целевого рынка. В вопросах управления и планирования товарным портфелем необходимо уделить пристальное внимание целому ряду насущных проблем. Во-первых, торговый знак, упаковка и маркировка, сервисное сопровождение играют важную роль в процессе планирования портфеля, облегчая выведение товара на рынок. Во-вторых, стратегия маркетинга определяется стадией жизненного (инновационного) цикла товара. В-третьих, разработку товаров и формирование портфеля следует рассматривать как непрерывный поступательный процесс.

Опыт современных компаний подтверждает необходимость ускорения сроков обновления продукции. Так, превышение плановой длительности проектирования нового образца на полгода, если его жизненный цикл составляет около 5 лет, приводит к сокращению планируемой прибыли примерно на 30 % и на 50 % для изделий с трехгодичной продолжительностью жизненного цикла [8, с. 157]. Скорость реализации разрабатываемых проектов – это решающий фактор устойчивого конкурентного преимущества. Результаты исследований, выполненных фирмой McKinsey & Company, свидетельствуют о том, что гораздо выгоднее выйти на рынок с новым товаром вовремя, даже в тех случаях, когда затраты на разработку превысят плановые, чем запоздать с выходом на рынок, но остаться в рамках утвержденного бюджета [10, с. 241].

## § 2. Механизм ценообразования

Цена (*price*) и ее рыночная стратегия – это единственный инструмент комплекса маркетинга, непосредственно формирующий доходы компании [12, с. 338]. Цена оказывает влияние на доходы компании через маржу прибыли и объемы реализации продукции, что, в свою очередь, определяет величину акционерной стоимости. Ценовая стратегия должна быть обоснована с точки зрения долгосрочного поведения цен в рамках избранного целевого рынка. При этом цена может обеспечить наиболее высокий уровень гибкости.

Разработка механизма установления цен преследует множество целей. Стратегия ценообразования призвана [10, с. 450]:

- поддерживать стратегию позиционирования продукции;
- служить основой решения финансовых задач;
- полностью соответствовать реалиям рыночной ситуации.

Различие в предпринимательских целях компании порождает многообразие ценовых стратегий.

Выбор стратегии ценообразования имеет огромное значение в силу того, что она определяет величину потенциальных доходов предприятия, а также оказывает непосредственное влияние на поведение покупателя. Среда функционирования цены должна рассматриваться с точки зрения возможных стратегий компании, а лишь затем с позиции потребителей [14, с. 507]. К факторам, воздействующим на управление ценами, следует отнести, с одной стороны, механизм государственного регулирования рынка, а с другой – совокупность сил, определяющих уровень конкуренции: конечные потребители и каналы сбыта, поставщики, центральный ринг производителей.

Первый шаг в разработке стратегии – согласование задач ценообразования с общей стратегической линией поведения компании: максимальное удовлетворение нужд и потребностей целевого рынка, получение долговременной устойчивой прибыли, увеличение рыночной доли, сохранение благоприятного климата деятельности фирмы.

### ***Факторы ценообразования***

Выбор стратегии и методики установления цен зависит от трех факторов: издержек производства и себестоимости продукции, уровня и степени агрессивности конкурентных сил, величины и эластичности платежеспособного спроса. *Издержки* предприятия отражают нижнюю границу устанавливаемой цены. Возмещение затрат, а тем более получение прибыли при установлении цены товара ниже этого предела представляется весьма проблематичным. *Спрос* – верхняя граница, которая определяется, с одной стороны, покупательной способностью потребителя, а с другой – уникальностью предложения производителя. Проблема формирования спроса при установлении цен выше верхней границы его рыночного уровня практически неразрешима. *Степень конкуренции* – это, во-первых, характер искомого рынка с точки зрения его монополизации. А во-вторых, это характер стратегий, используемых конкурентами как в области ценообразования, так и в сфере методов ведения конкуренции.

Именно в зависимости от сочетания и комбинаций ключевых факторов (издержки – конкуренция – спрос), а также от силы их индивидуального воздействия в рамках исследуемого рынка в ценообразовании можно выделить три базовые группы стратегий:

- установление цен с ориентацией на издержки;
- разработка цен на основе конкурентного положения;
- цены, отражающие формирование предельного уровня спроса.

Однако не стоит полагаться на один из представленных типов стратегий. Лучший вариант – это оценка всех возможных комбинаций и выбор стратегии на основе синтеза полученных данных и методик. Современные подходы можно отнести к одной из трех базовых стратегий лишь с известной долей относительности. Например, *метод регрессивной калькуляции*, когда расчеты ведутся от заданной, планируемой цены и после вычета всех фактических затрат определяется прибыль [7, с. 86], основан на оценке существующего уровня спроса, конкурентного положения компании и изучении затрат.

### *Оценка издержек*

Наиболее простой, надежной и распространенной методикой ценообразования является методика «*издержки плюс прибыль*». Цена товара ( $P$ ) устанавливается исходя из следующего соотношения:

$$P = C / (1 - R), \quad (5.1)$$

где  $C$  – себестоимость данного вида продукции, руб.;

$R$  – норматив (коэффициент) рентабельности изделия.

Оценка себестоимости продукции, как правило, ведется на основе калькуляции различных статей затрат.

Одна из наиболее универсальных формул стоимости оказываемых профессиональных услуг и выполняемых работ – «*правило трех*». Первая треть – это заработная плата; вторая треть – покрытие накладных расходов; последняя составляющая – прибыль.

В защиту затратного механизма можно сказать следующее:

- *цель любого бизнеса – прибыль*, которая определяется как разница между ценой и себестоимостью продукции;
- *издержки поддаются анализу и расчету*, а правила ценообразования – регулированию;
- *затратное ценообразование стабилизирует рыночные цены*.

Но наряду с бесспорными преимуществами данная группа методов имеет серьезные недостатки. Во-первых, в момент прогнозирования цен *фактические затраты еще не известны* [33, с. 42]. Во-вторых, цена *должна отражать реальное соотношение спроса и предложения*, а не затрат. С позиции маркетинга, цепочка «*потребитель – цена – товар – издержки*» более предпочтительна, чем обратная последовательность, составляющая основу затратного ценообразования. В-третьих, *существенное влияние на величину производственных издержек оказывает фактор времени*. Затраты и их изменение во времени обусловлены, с одной стороны, совершенствованием производственного процесса, что приводит к уменьшению издержек, а с другой – инфляцией, что вызывает их рост [19, с. 329].

Именно поэтому при использовании затратного механизма ценообразования необходимо принимать во внимание динамику издержек производства и обращения. Совокупные затраты предприятия делятся по условию зависимости от объема выпуска на постоянные и переменные издержки. При росте объема сбыта общие затраты снижаются вследствие того, что на каждую единицу товара приходится меньшая сумма постоянных издержек [2, с. 185]. Именно это утверждение составляет базу ценообразования на основе *безубыточности производства*. Впервые такой подход был использован компанией Hewlett-Packard [10, с. 241] (BET – break-even time – время достижения точки безубыточности).

$$QP = F + VQ \rightarrow P = V + \frac{F}{Q}, \quad (5.2)$$

где  $Q$  – объем производства, при котором достигается точка безубыточности, единиц;

$F$  – совокупные постоянные издержки, руб.;

$V$  – переменные издержки, зависящие от объема выпуска, на единицу продукции, руб.;

$P$  – прогнозируемая цена изделия, руб.

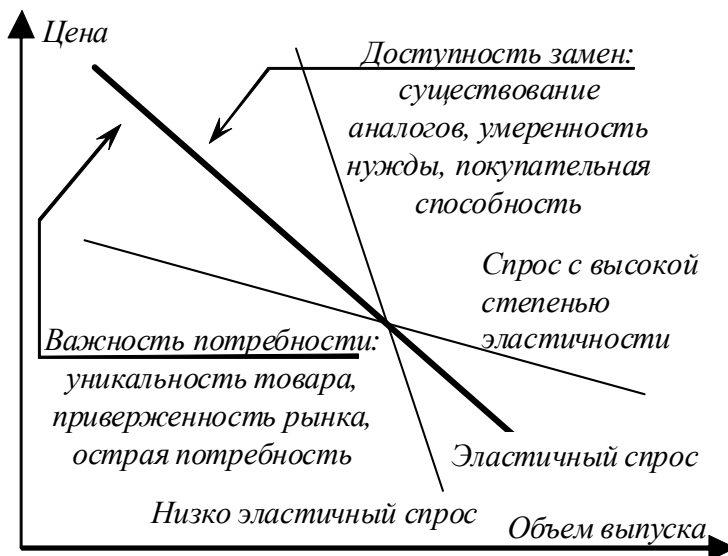
Дальнейшее развитие анализ безубыточности получил как метод «обеспечения целевой прибыли» [24, с. 415].

Следует отметить, что на практике поведение затрат далеко не всегда можно описать прямой зависимостью. При достижении определенного порога объема выпуска кривая затрат устремляется вверх – дальнейшее увеличение объемов требует инвестиций в расширение производства [1, с. 11]. Анализ представленной зависимости свидетельствует о необходимости прогнозирования рынка и предварительной разработки программы по снижению себестоимости продукции.

Основная проблема анализа безубыточности производства связана с тем, что такой подход к ценообразованию не принимает во внимание величину эластичности рыночного спроса.

## Анализ спроса

Цена, полученная в результате изучения потребителей (уровня спроса), определяет облик разрабатываемого товара. Закон спроса утверждает, что потребители обычно приобретают большее количество товара по более низкой цене, чем более высокой. В теории спрос находится в обратной пропорции к устанавливаемой цене. При этом эластичность спроса определяется чувствительностью потребителей по отношению к цене с позиции изменения объема возможных продаж.



Р и с. 5.1. Факторы, определяющие степень эластичности спроса

Основными критериями, характеризующими эластичность спроса, являются доступность замен и важность потребности (рис. 5.1).

Важность оценки зависимости между ценой и уровнем сбыта предельно ясна. Методически определение такого рода функций не представляет трудности. Но в реальных условиях эмпирические данные чаще всего отсутствуют. Единственный способ определения кривой спроса – эксперимент: оценка объема сбыта по различным ценам в однотипных сегментах. Соблюдение этих условий – задача неразрешимая, да и требует немалых затрат. Поэтому чаще всего для анализа уровня спроса используются экспертные методы оценки.

Одним из подходов к ценообразованию на основе изучения спроса является определение стоимости товара «исходя из ощущаемой ценности» [16, с. 368]. Здесь в качестве базового фактора ценообразования выступает покупательское восприятие, а не осуществляемые затраты. Первоочередная задача этого метода заключена в формировании спроса с помощью неценовых факторов маркетинга. Цена в данной ситуации – лишь отражение значимости товара.



Общую схему методики «исходя из ощущаемой ценности» можно представить следующим образом. Самый первый шаг – выявление ценностных представлений в сознании потребителей. Результат должен явиться фундаментом позиционирования товара. Далее необходимо провести анализ функциональных свойств и связанных с ними потребительских выгод с целью установления стоимости каждого из предложений (надежность, эстетичность, гарантия и т.д.).

**Практика маркетинга.** В результате исследования рынка предприятие установило, что потребитель остро реагирует на надежность деревообрабатывающего станка, наличие гарантии и условия послепродажного обслуживания (табл. 5.5). Кроме того, потребителя беспокоит проблема достижения требуемого качества обработки поверхности из-за отсутствия на рынке по доступной цене необходимого, технически сложного по исполнению инструмента.

*Таблица 5.5*

**Разработка ценового обращения к потребителю**

Этапы планирования – потребительские выгоды	Оценка, руб.
Цена станка, который по основным функциональным свойствам и техническим параметрам соответствует основным аналогам	300 000
Премиальная наценка за высокую надежность и долговечность	50 000
Премиальная наценка за высококлассное послепродажное обслуживание (транспортировка, монтаж, установка)	50 000
Добавленная цена более длительного (в сравнении с аналогами) срока гарантийного обслуживания	25 000
Цена полного комплекта предоставляемых ценностных качеств	425 000
Стоимость бесплатно предоставляемых в комплекте со станком запасных частей и высокоточного инструмента	50 000
Скидка за предварительный заказ	75 000
Окончательная цена станка	350 000

Таким образом, покупатель узнает, что, несмотря на премиальную наценку в 125 тыс. руб. (за дополнительные потребительские выгоды), он получает скидку в размере тех же 125 тыс. руб.

### ***Изучение конкурентов***

Если спрос отражает максимально возможную цену, которую потребитель готов заплатить за товар, а издержки – минимально приемлемый для предприятия уровень, то средний диапазон определяется совокупностью цен, устанавливаемых конкурентами.

Анализ цен и товаров конкурентов важен еще и потому, что в принципе такой подход упрощает ценообразование. Цена рынка – отправная точка для оценки стоимости продукции. Предприятие может воспользоваться ценой и как одним из инструментов позиционирования продукта относительно аналогичных предложений основных конкурентов и товаров-заменителей.

Конкурентное ценообразование «в чистом виде» главным образом используется в случае размещения и отбора конкурсных проектов (заказов). В этих условиях каждое предприятие отталкивается от прогнозируемых ценовых предложений конкурентов. Как правило, установление окончательной цены производится на основе закрытых торгов. Цель «конкурсной методики» – создание концентрации предложения и обозримости рынка [10, с. 129]. Условия, отражающие суть такого подхода, можно описать следующим образом. Соотношение «цена – качество» однозначно оговорено в требованиях к проекту. Следовательно, приоритет отдается ценовой конкуренции, так как однородность продукции означает, что цена «решает», кто в итоге получит заказ; переговоры между участниками конкурса запрещены.

В качестве основного критерия установления цены необходимо использовать оценку получения наиболее вероятной прибыли:

$$D_p = (P_j - C)d_p \rightarrow \max, \quad (5.3)$$

где  $D_p$  – ожидаемая прибыль при цене  $P_j$ , руб.;

$P_j$  – цена по конкурентным предложениям ( $j = 1, 2 \dots$ ), руб.;

$C$  – затраты, связанные с осуществлением проекта, руб.;

$d_p$  – вероятность получения заказа по цене  $P_j$ .

Второй, наиболее распространенный метод конкурентного ценообразования – *«исходя из уровня текущих цен»*. Используя данный подход, предприятие назначает цену на уровне, выше или ниже цен основных конкурентов. В такой методике есть ряд преимуществ: *«уровень текущих цен олицетворяет собой коллективную мудрость отрасли, залог получения справедливой нормы прибыли»* [16, с. 370], а также позволяет сохранять устойчивое конкурентное равновесие.

В заключение этого вопроса следует отметить, что рассмотренные методы ценообразования имеют некоторую общую ограниченность [14, с. 523]. Во-первых, все они построены на допущении, что производитель обладает прямым контролем конечной (розничной) цены, в то время как в действительности возможности управления ценами ограничены. Во-вторых, некоторые методы не принимают во внимание эффект перекрестного влияния различных видов продукции. В-третьих, большинство методов ограничено областью стратегических решений, поэтому они не могут быть использованы в целях краткосрочного изменения цен. В-четвертых, часть методов опирается на стабильность функции затрат или спроса и по большому счету игнорирует возможность ответной реакции со стороны конкурентов.

### ***Ценовая стратегия***

Проблема назначения цен с целью получения конкурентного преимущества и удовлетворения потребностей рынка заключается не столько в установлении определенной цены на товар, сколько в определении оптимальной последовательности действий, или, иначе говоря, в разработке ценовой стратегии.

Исходя из степени свободы конкуренции в рамках искомого целевого рынка и основных направлений развития предприятия различают три варианта ценовых стратегий [7, с. 87]:

- стратегия высоких цен;
- стратегия проникновения на рынок – низких цен;
- стратегия выравнивания дохода.

### *Стратегия высоких цен*

Такой тип стратегий обычно используется в период выведения товара на рынок и в тех случаях, когда предприятие занимает монопольное положение в течение какого-либо промежутка времени. Цель стратегии – получение максимально возможной прибыли. В качестве частных стратегий предприятие может выбрать три основных варианта: «снятие сливок», гарантия качества, престижность.

*Стратегия «снятия сливок»* ориентирована на такие рыночные сегменты, которые ценят дифференцированный товар. В рамках этой стратегии компания первоначально предлагает свою продукцию именно такой группе потребителей, запрашивая самые высокие цены. С течением времени, когда происходит насыщение сегмента, сбыт начинает падать, предприятие выводит на рынок более упрощенную модификацию, а в некоторых случаях тот же самый товар, и снижает цену. Последовательно изменяя программу маркетинга по нисходящей кривой платежеспособного спроса, предприятие минимизирует потери от продажи товара вследствие установления первоначально более низкой цены. Такой тип стратегии, как правило, используется в продвижении на рынок новых технологий.

**Практика маркетинга.** Компания **Polaroid**, в свое время разработав технологию получения моментальной фотографии, предложила рынку в определенной последовательности несколько моделей фотоаппаратов, начиная с модели **Polaroid 100** по \$165 вплоть до самого простого (минимальный набор функций) изделия Super Shooter за \$25 [10, с. 459]. Каждая вновь выводимая на рынок модель изменялась в сторону упрощения конструкции, а инновации в сфере производства позволили в значительной степени уменьшить первоначальные издержки. Отличительная особенность изделий – мгновенная цветная фотография – была присуща всем без исключения моделям.

*Стратегия гарантируемого качества.* Во многих случаях высокая цена способствует укреплению имиджа торговой марки, обеспечивая и подразумевая тесную связь с качеством. Для потребителя вы-

сокая цена – это характеристика товара с точки зрения тех усилий, которые прикладывает предприятие с целью удовлетворения разборчивого покупателя. Потребитель готов заплатить несколько выше за гарантированное качество товара в тех случаях, когда риск приобретения негодного товара намного весомее, чем риск переплаты. Эта стратегия эффективна и в тех случаях, когда отказ (поломка) товара влечет за собой значительные расходы по его исправлению, в том числе и затраты времени.

**Практика маркетинга.** Такого подхода придерживается на отечественном рынке аудио- и видеотехники **Pioneer Electric Corp.**, позиционируя свою продукцию как товар, обладающий высокими (уникальными) качественными характеристиками. Установление более высокой (в сравнении со своими конкурентами) цены компания объясняла не только высокими техническими характеристиками и функциональностью изделий, но и более высоким уровнем надежности.

*Стратегия престижных цен.* Часть потребителей желает иметь все самое лучшее, что предлагается рынком. Это дает им ощущение собственного благополучия и чувство уверенности в признании со стороны общества. Высокая цена с таких позиций – отражение этого желания и гарант исключительности выбора. Товары и услуги, которые приобретаются данным сегментом, удостоверяют принадлежность покупателя к элитарной группе. Объектами, выражающими престижность, являются автомобили, недвижимость, оружие и т.д.

**Практика маркетинга.** Классический пример – это история о том, как компания **Porsche** попыталась вывести с американского рынка устаревшую модель автомобиля – 911, подняв на него цену. В замещение старой модели компания предполагала предложить новые автомобили 928 и 944. Эффект был совершенно неожиданным. Кривая сбыта устремилась вверх, модель пришлась по вкусу (а что более важно – по цене) клану **yuppie** [10, с. 461] – состоятельных молодых людей, успешно реализовавших себя в бизнесе («сделавшие карьеру») и ведущих светский образ жизни.

Таким образом, стратегия высоких цен в первую очередь ориентирована на привлечение рыночных сегментов, которые в большей степени обеспокоены качественными параметрами товара, его уникальностью или статусом, чем его стоимостью. Рассмотренная совокупность стратегий используется в следующих условиях:

- возможность монополизации рынка;
- невысокая чувствительность рынка по отношению к цене;
- низкие издержки относительно малых объемов производства;
- относительно высокий уровень первоначального спроса.

### ***Стратегия низких цен***

Основная цель такого подхода – завоевание рыночной доли и укрепление репутации товара. В качестве основного орудия используется *стратегия проникновения на рынок*. Результат применения стратегии – это быстрое проникновение на рынок, что застаёт врасплох конкурентов. Снижение цены, если оно не связано с ослаблением качественных параметров, способствует укреплению имиджа товара и стимулирует фирму на повышение эффективности производства.

**Практика маркетинга.** Корпорация **Texas Instruments** использует стратегию прочного внедрения на рынок, устанавливая на свои товары предельно минимальную цену. Завоевав большую долю рынка, корпорация стремится сократить издержки производства и продолжает постепенно снижать цену [16, с. 379].

В качестве одного из альтернативных вариантов в рамках общего подхода (низких цен) довольно часто используется *стратегия защиты позиций*, цель которой – создание непреодолимого барьера на пути проникновения конкурентов на территорию целевого рынка компании. Способность фирмы производить товар с более низкими издержками, а значит и устанавливать более низкую цену – сама по себе непривлекательна для конкурентов, тем более что на первом этапе выхода на рынок обеспечивается весьма низкая прибыльность вложений в относительном выражении.

**Практика маркетинга.** В Великобритании фирма КОМАЦУ стала предлагать полноповоротные экскаваторы по цене на 30-40 % ниже цен конкурентов [9, с. 149] в то время, когда они попытались активизироваться на рынке.

Целесообразность использования стратегии низких цен определяется следующими ключевыми условиями:

- рынок должен быть весьма чувствителен к ценам;
- обязательно наличие эффекта масштаба выпуска;
- низкие цены не должны быть привлекательны для потенциальных конкурентов.

Основу такого рода стратегий составляет эффект так называемой кривой опыта, или функции освоения [25, с. 377]. Общая логика здесь такова: увеличение доли рынка создает предпосылки для роста объема производства, что уменьшает себестоимость единицы продукции, следовательно, предопределяет основу конкурентного преимущества. С точки зрения аналитики, теория обучения позволяет избежать потерь, связанных с переоценкой, или наоборот, недооценкой прогнозируемой стоимости товара.

### ***Стратегия выравнивания дохода***

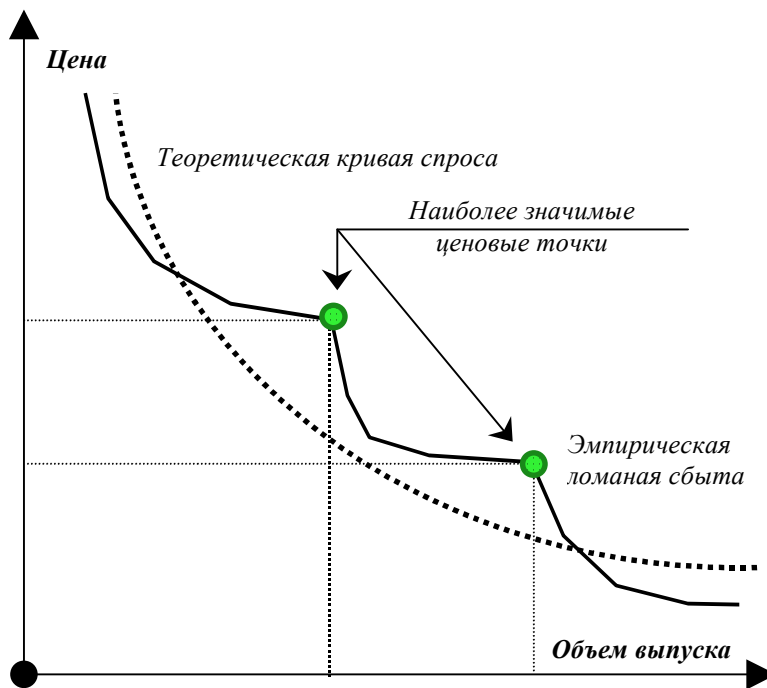
Эта стратегия основана на оптимальном сочетании различий в рентабельности разных продуктов, предлагаемых на разных рынках, с этапом их жизненного цикла. Многие товары, особенно перспективные изделия, на этапе их освоения не приносят ощутимого дохода. В этом случае потери в прибыли компенсируются иными продуктами или совершенно другими рынками.

В силу этого ценообразование требует от фирмы оценки разных вариантов уровня цен, анализа их влияния на формирование объема сбыта и возмещение затрат. В этой ситуации, особенно в тех случаях, когда речь идет о формировании цен на товары в рамках ассортиментной группы, используются методы концентрационного анализа (анализ ABC) и *калькуляционного выравнивания* [11, с. 122].

### Ценовые точки

Анализируя спрос, важно определить, какова чувствительность потребителя к изменениям цен. В экономической теории зависимость между объемом сбыта и ценой обычно представляется как непрерывная плавная кривая. Математически реакция сбыта определяется эластичностью. Но на практике поведение функции реакции сбыта определяется ломаной линией.

Как видно из графика (рис. 5.2), функция эластичности на отдельных участках ломаной спроса различна. Точки перегиба, в которых спрос резко изменяется, – это так называемые *ценовые точки*. Основная особенность таких точек заключается в том, что именно здесь скрыты пре-



Р и с. 5.2. Анализ функции сбыта – ценовые точки

делы получения максимальной прибыли [10, с. 454] или упущенной выгоды. Это можно объяснить тем, что ниже такой точки цена резко уменьшается, что значительно сокращает прибыль при несущественном изменении (увеличении) в объемах продаж. А выше – сокращение объема сбыта при относительно стабильных ценах опять же приведет к потере дохода.

Чтобы свести к минимуму риск потери дохода, необходимо с особой тщательностью проводить анализ ценовых точек. Полученные результаты позволят выявить оптимальный уровень цен, а также определить границы их изменения. В процессе проведения исследований и обобщения опыта выявлены три ключевых элемента: так называемые *наглядные* и *привычные* цены, а также стоимость *товаров-заменителей*, которые обуславливают возникновение точек перегиба.



### ***Тактика формирования ценовой шкалы***

Точный расчет и анализ ценовых точек необходим, прежде всего,

*Термин «ценовая дискриминация» используется для обозначения ситуации, когда предприятие реализует практически однотипную продукцию по разным ценам*

для того, чтобы грамотно строить свои отношения с различными рыночными сегментами. Речь идет о разработке комплексной шкалы цен, в основе которой лежат мето-

ды ценовой дискриминации, направленные на стимулирование сбыта.

Графически ценовая шкала представляет собой некоторый отрезок эмпирической ломаной сбыта. При этом следует иметь в виду, что чем точнее ценовая шкала отражает характер сбыта, тем выше эффективность мероприятий по стимулированию продаж.

1. *«Торг цены»* – правило, обычно применяющееся на рынке товаров промышленного назначения (снижение первоначальной прейскурантной стоимости в ходе переговоров при заключении контракта). Такая тактика позволят производителю предоставить наиболее выгодные условия тому или иному целевому потребителю. Фирмы, которые пренебрегают таким подходом, рискуют потерять своих клиентов. Потребитель может не поверить в то, что компания не делает скидок, и решить, что с ним просто не хотят иметь серьезных деловых отношений.

2. *Сегментное ценообразование* – наиболее классическая тактика, в которой в полной мере реализован эффект ценовых точек ломаной сбыта (система ступенчатой дифференциации цен для ассортиментной группы в рамках товарного ассортимента).

3. *Связанное ценообразование* – дискриминационная тактика, используемая на рынке сопутствующих товаров. В первую очередь, это различного рода аксессуары (дополняющие товары) и расходные материалы. Производители часто назначают на основные товары низкие цены, а на дополняющую продукцию – более высокие. Прибыль от их реализации в некоторых случаях намного больше, чем от продажи основного товара.

4. *Пакетное ценообразование* – весьма интересный подход к проблеме ценообразования, цель которого – максимизация прибыли. Такая тактика основана на утверждении, что в некоторых случаях целесообразно предлагать товар «в наборе», а не по отдельности. Это сужает выбор потребителя, а значит, повышает экономическую эффективность цены совокупности всех предлагаемых в наборе изделий [26, с. 630]. Этот подход оправдан лишь в тех случаях, когда нет необходимости в дополнительных мерах по стимулированию сбыта, то есть в условиях острого дефицита или чрезмерного спроса.

5. *Дифференциация по географическому принципу* – это наиболее традиционная форма ценовой дискриминации потребителей. В рамках такого типа дискриминации используются различные подходы к формированию цен [28, с. 73]:

- установление цены в месте происхождения товаров;
- единая цена для всего рынка;
- географическая ценовая шкала;
- цена с включением расходов по доставке.

6. *Скидки на условия платежа* – дискриминационная мера, которая направлена против покупателей, которые медлят с оплатой. Один из способов развития такой тактики – это разработка системы прогрессивных скидок в зависимости от дифференциации сроков оплаты, например: «2/10 – 30».

7. *Скидка на объем* – форма ценовой дискриминации, стимулирующая размещение крупных заказов. В основе этого предложения (заказываешь больше – платишь меньше) лежит экономия издержек в результате роста объемов сбыта.

8. *Функциональные скидки* – это инструмент, обращенный, главным образом, к организаторам товародвижения и распределения продукции и стимулирующий их на обеспечение и поддержание определенных условий хранения и транспортировки товара, организацию рекламных мероприятий, распространение сведений и проведение исследований реакции потребителя.

### Краткий вывод

Таким образом, при разработке стратегии ценообразования предприятие должно учитывать следующие характерные моменты.

Во-первых, выбор модели и разработка механизма ценообразования обусловлены стратегией позиционирования товара. Основные методы ценообразования условно можно разделить на три группы: установление цен с ориентацией на издержки; разработка ценового механизма на основе конкурентного положения предприятия; формирование цен с ориентацией на спрос.

Во-вторых, кривые спроса имеют ряд ценовых точек, в которых происходит существенное изменение величины предъявляемого спроса. Наличие таких точек определяется, в первую очередь, разнообразием товаров-заменителей, а также покупательскими представлениями и предпочтениями в отношении качества и иных потребительских свойств товара.

В-третьих, ценовая дискриминация является основой разработки ценового стимулирования сбыта и выступает в качестве тактического фундамента построения ценовой шкалы.

Общую схему реализации стратегии ценообразования можно представить в виде последовательности решения ряда задач:

- определение цели и задач ценообразования;
- оценка и выбор метода установления цен;
- разработка генеральной ценовой стратегии;
- установление уровня цен и допустимых границ их изменения;
- построение ценовой шкалы.

Разработку ценовой стратегии не стоит воспринимать как одноразовое действие. Общий стратегический подход зачастую нуждается в пересмотре, особенно в тех случаях, когда предприятие занимается разработкой совершенно нового изделия или происходят серьезные изменения в расстановке конкурентных сил отрасли, а продукция проходит через различные этапы жизненного цикла.

### § 3. Система распределения продукции

В современных условиях задачи, связанные с распределением (организация продаж, транспортировка и управление запасами, меха-

*Распределение продукции – организация движения товаров от производителя к потребителю, обеспечивающая удобство времени и места осуществления обмена*

низм ценообразования, продвижение товара), производитель перекладывает на плечи различного рода посредников. Совокупность таких посредников, осуществля-

ющих процесс движения товаров с целью обеспечения большей доступности для потребителя, – это так называемый *канал сбыта*, или *система распределения*.

Эффективность канала (в среднем расходы, связанные с деятельностью канала, составляют до 50 % от устанавливаемой цены, которую оплачивает покупатель) – определяющий фактор организации системы маркетинга.

Структура канала и менеджмент организаций, входящих в его состав, определяют способность производителя обеспечить конкурентное преимущество в обслуживании рынка и удовлетворении его реальных и потенциальных потребностей.

#### ***Необходимость каналов распределения***

В чем же заключены основные преимущества использования каналов распределения? Производитель, как кажется на первый взгляд, частично теряет контроль над главной составляющей рынка – конечным пользователем товара, доверяя выполнение отдельных видов деятельности (продажи, обслуживание потребителей, товародвижение) различным участникам канала.

Целесообразность такого подхода определяет ряд факторов [34, с. 417; 23, с. 119]: несоответствие количества; несоответствие ассортимента; экономическое несоответствие – специализация и финансовые ограничения; несоответствие времени; несоответствие пространства и места продажи.

Во-первых, *несоответствие ассортимента* – большинство производителей выпускают ограниченную номенклатуру продукции, а рынок предъявляет спрос на разнообразные товары и услуги. Представьте себе ситуацию, когда производитель стремится охватить весь спектр потребностей отдельного, пусть даже небольшого целевого рынка. Такое предприятие заведомо обречено на неудачу.

Каналы сбыта резко сокращают необходимый объем транспортных и коммуникационных ресурсов, обеспечивая необходимый уровень доступности товара. Чем больше емкость целевого рынка и чем глубже специализация производителя, тем выше эффективность каналов распределения.

Во-вторых, *несоответствие количества* – логика распределения в значительной степени отличается от логики производства. Предприятие, как правило, стремится использовать эффект масштаба, ориентируя производство на выпуск крупных партий стандартизированной продукции в твердо установленные нормативные сроки. Но потребителя интересуют самые разнообразные объемы поставок в различные промежутки времени. Другими словами, чтобы достичь экономии на объеме выпуска, производитель должен уметь удовлетворять потребности многих целевых сегментов, имеющих свои отличительные особенности, которые необходимо учитывать при разработке и реализации программы маркетинга. Посредники в этом случае за счет своих преимущественных качеств (высокая информированность о нуждах потребителя, наличие деловых контактов, накопленный опыт, специализация) смогут помочь в более эффективном позиционировании товара.

В-третьих, *ограниченность и целесообразность распределения ресурсов* – производитель может просто не иметь финансовых средств, достаточных для организации собственных каналов распределения, или же их инвестирование в собственное производство обеспечит более устойчивый доход и высокую рентабельность по сравнению с организацией каналов сбыта.

### ***Функции канала распределения***

Основная задача канала – обеспечение удобства времени, места приобретения товара и перехода прав собственности от производителя к потребителю. Для того чтобы добиться решения поставленной задачи наиболее эффективным образом, канал должен выполнять целый ряд жизненно важных функций [10].

*Проведение исследований рынка* – сбор информации, необходимой для планирования деятельности в целях обеспечения доступности товара и создания изделий, наиболее полно соответствующих потребностям клиентов.

*Стимулирование сбыта* – привлечение внимания потребителя и организация продвижения на основе демонстрации возможностей предлагаемого рынку продукта.

*Организация товародвижения* – услуги по транспортировке и складированию, управление материальными запасами, включая обучение заказчика пользованию товаром, а также послепродажное техническое сопровождение.

*Финансирование и принятие риска* – покрытие постоянных издержек и принятие ответственности за организацию функционирования канала сбыта.

*Установление целевых контактов* – обеспечение долговременных и надежных связей с потенциальными потребителями, проведение деловых переговоров для сохранения целевой клиентуры в долгосрочной перспективе.

Реализация представленных функций открывает дополнительные возможности позиционирования товара на целевом рынке: и с физической стороны (организация перемещения), и с психологической стороны (в сознании потребителя).

Разнообразные товары требуют использования различных систем распределения, поэтому в практических условиях реализация полного перечня указанных функций совсем не обязательна, если только это не отразится на эффективности программы маркетинга.

### **Уровень канала**

В первую очередь закрепление функций зависит от структуры канала сбыта (количества уровней).

*Нулевой уровень* – канал прямого маркетинга – включает в себя производителя, доставляющего товар непосредственно потребителю.

*Канал первого уровня* составляют три элемента: производитель – посредник – потребитель. В качестве посредника могут выступать торговый агент, брокер или розничный продавец.

*Канал второго уровня* включает в себя двух посредников.

*Канал третьего уровня* – трех.

Чем «длиннее» канал, тем больше функций возлагается на участников распределения, но тем меньше степень контроля над организацией сбыта со стороны производителя.

В отечественной практике промышленных предприятий некоторые сбытовые каналы составляют сложную иерархическую цепочку, которая выходит за пределы третьего уровня. Организация такого распределения оправдана лишь погоней за «теневой» прибылью и обусловлена, с одной стороны, отсутствием должного контроля со стороны государства, а с другой – бесправностью отечественного производителя.

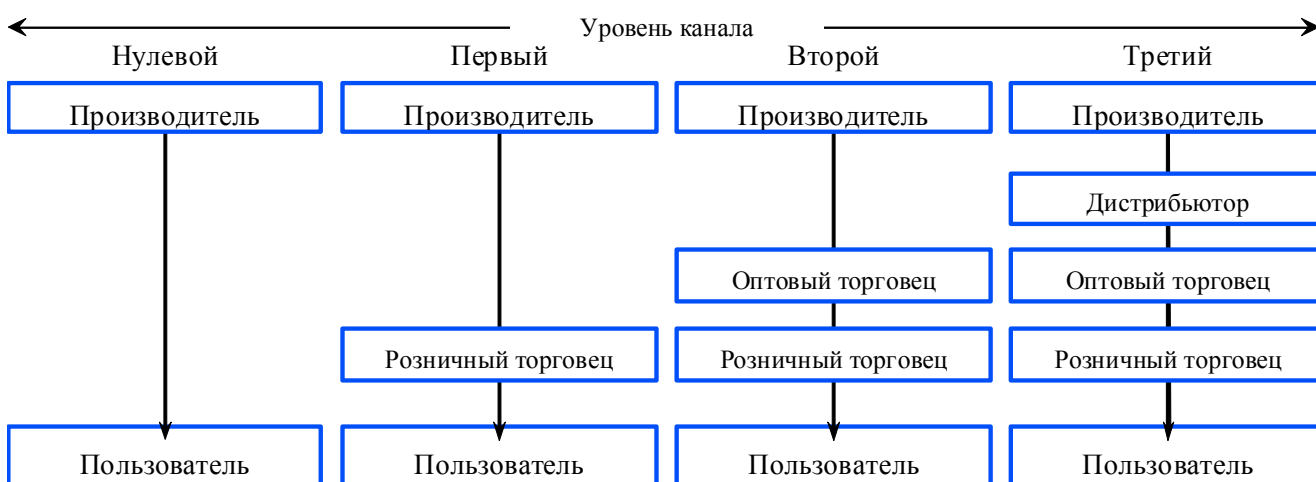


Рис. 5.3. Структура канала распределения

## Стратегия распределения

Выбор и структура канала распределения – это область стратегических решений компании. Если некоторые виды деятельности по распределению продукции действительно следует перепоручить группе посредников в силу достижения наибольшей эффективности организации, то процесс разработки и реализации стратегии распределения передавать «в чужие руки» вряд ли целесообразно.

Выбор стратегии подразумевает поиск оптимальной структуры распределения (табл. 5.5). Решение такой задачи включает в себя: установление целей распределения; анализ надежности и выбор видов деятельности; анализ основных типов каналов сбыта; выбор оптимального варианта рыночного канала компании.

Таблица 5.5

### Критерии выбора сбытового канала

Учитываемые характеристики	Канал			Комментарии
	Прямой	Короткий	Длинный	
<b>Характеристики покупателей</b>				
Многочисленность		**	***	Принцип сокращения числа контактов
Высокая концентрация	**	***		Низкие издержки на один контакт
Объем покупки	***			Эффект масштаба
Интенсивность покупок		**	***	Повышенные издержки (частые заказы)
Оперативная поставка		**	***	Наличие запасов вблизи точки продажи
<b>Характеристики товаров и сервисного сопровождения</b>				
Своевременность	***			Необходимость быстрой доставки
Объем заказа	***	**		Минимизация транспортных операций
Техническая сложность		**	***	Требования к обслуживанию
Стандартизация	***			Товар адаптирован к каналу
Степень новизны	***	**		Полный контроль вывода нового товара
Высокая ценность	***			Защита уникальности предложения
<b>Характеристики фирмы</b>				
Ограниченность ресурсов		**	***	Издержки пропорциональны объему
Широкий ассортимент	***	**		Предложить полное обслуживание
Жесткий контроль	***			Полный мониторинг целевого рынка
Широкая известность		**	***	Хороший прием с позиции сбыта
Широкий охват		**	***	Сбыт должен быть интенсивным



### ***Цели компании***

В первую очередь, стратегия распределения должна способствовать достижению основных целей компании. Соответствие канала объему продаж, планируемой величине прибыли и имеющимся ресурсам обеспечивает решение задачи позиционирования соответствующего товара.

Если компания готова пожертвовать краткосрочной прибылью в целях укрепления и расширения рыночных позиций, целесообразно принять решение о подготовке собственного торгового персонала [34, с. 420], хотя прямые продажи сопряжены с высокими постоянными издержками.

В противном случае, если амбиции производителя не направлены на расширение рыночной доли, то стоит рассмотреть вопрос об использовании посредников.

### ***Метод распределения***

Выбор стратегии в отношении канала во многом обусловлен стратегией позиционирования и соответствующим ей методом распределения [24] продукции (табл. 5.6). Оценка стратегии позиционирования осуществляется по ряду параметров: степени насыщения рынка, типу и виду товара, контролю канала, уровню обучения.

*Таблица 5.6*

**Методы распределения продукции**

Интенсивное (массовое)	Избирательное (селективное)	Эксклюзивное (исключительное)
высокая ←	Степень насыщения рынка	→ низкая
повседневного спроса ←		→ особого спроса
выборочный ←	Контроль канала	→ полный
кратковременный ←	Вид товара	→ долговременный
слабый ←	Уровень обучения	→ жесткий
Основной целевой ориентир		
Удобство приобретения	Охват рынка	Укрепление образа

*Метод интенсивного распределения* – стремление максимально увеличить количество торговых точек с целью обеспечения массового характера сбыта. Такой подход обычно используется для товаров повседневного спроса в условиях насыщенного рынка.

*Метод эксклюзивного распределения* – ограничение количества торговых посредников. Отобранные по ряду критериев посредники получают исключительное право на продажу товара. Данная модель предназначена для распределения специализированных изделий и предметов роскоши в условиях ненасыщенного рынка.

*Метод избирательного распределения* – поиск золотой середины между интенсивным и эксклюзивным подходами.

### ***Надежность канала***

Надежность канала оценивается по трем основным взаимосвязанным параметрам: компетентности, контролю, риску. Посредник предлагает производителю свой опыт работы с рынком с соответствующей квалификацией выполнения основных функций распределения. Однако *уровень компетенции* посредника напрямую связан с оценкой эффективности затрат (высокая компетентность подразумевает рост цен) и потерей контроля (развития стратегии маркетинга) со стороны производителя. *Степень контроля* и уровень компетенции оцениваются с двух позиций: взаимное соответствие конкурентных стратегий партнеров по каналу и способность совместной реализации стратегии маркетинга. *Проблема риска* связана с возможностью посредника захватить лидерство в канале. В этом случае производитель может попасть в полную зависимость от канала распределения, или же посредник может превратиться из партнера в непримиримого конкурента.

Другими словами, выбор оптимальной структуры распределения должен быть связан со всесторонней оценкой деятельности участников канала: предыдущего опыта работы, положения на рынке, характера и методов ведения конкурентной борьбы.

**Тип канала**

На практике используются три типа каналов (табл. 5.7).

Таблица 5.7

**Основные типы каналов распределения**

Прямой маркетинг	Организация продаж	Участие посредников
Прямая продажа	Собственная сеть сбыта	Торговые перекупщики
Метод прямого отклика	Услуги сторонних фирм	Сбытовые агентства
Интерактивный канал	Совместный сбыт	Вспомогательные фирмы

*Каналы прямого маркетинга* открывают уникальные возможности для стратегии сегментирования, обеспечивая точное позиционирование товара. *Прямая продажа* – это форма личного контакта продавца с покупателем, характеризующаяся сильной обратной связью. По некоторым оценкам, около 2 % приходится на прямые персональные продажи [31, с. 210]. Сфера заключения сделок – рабочее место или дом. *Метод прямого отклика* – форма персональных продаж, в которой непосредственный контакт с потребителем организуется с помощью средств массовой информации, – составляет обширную группу приемов, с помощью которых осуществляется воздействие на потребителя: телефонный маркетинг, продажа по каталогам, телевизионный маркетинг, реклама в средствах массовой информации. В настоящее время бурно развиваются *интерактивные средства* организации продаж, которые напрямую связаны с совершенствованием электронных информационных технологий (компьютерные коммуникации). Наличие мгновенной обратной связи открывает потребителю идеальные возможности планирования покупки путем немедленного доступа к необходимой информации. Главный недостаток – специальное дорогостоящее оборудование, которое должен приобрести потребитель для организации интерактивной связи.

*Организация продажи товара с помощью торгового персонала.* В этом случае можно опираться на три альтернативных варианта: собственный торговый персонал компании, услуги сторонней фирмы или организация сбыта совместными усилиями.

*Каналы с участием посредников* – это сеть независимых организаций, участвующих в распределении продукции. *Торговый перекупщик* характеризуется тем, что в ходе распределения он (дистрибьютор, дилер, оптовая компания) получает право собственности на приобретаемый товар. В отличие от этой категории, *сбытовой агент* участвует лишь в поиске наиболее привлекательных потребителей и осуществляет переговоры от лица производителя по различным условиям поставки (цена, объем, гарантии, сервисное сопровождение). *Вспомогательные организации* – это фирмы, выполняющие отдельные функции маркетинга, в том числе и распределение (транспортные компании, склады, финансовые учреждения, рекламные агентства).

### Эффективность распределения

Оценка эффективности канала (рис. 5.4) основана на анализе целей и задач участников [10, с. 333-335]. Производитель строит свою стратегию на основе требований целевого рынка (1), а посредник осуществляет позиционирование своей деятельности (2) в соответствии с характером франшизы потребителя, которая определяется количеством, типом и степенью приверженности покупателей.

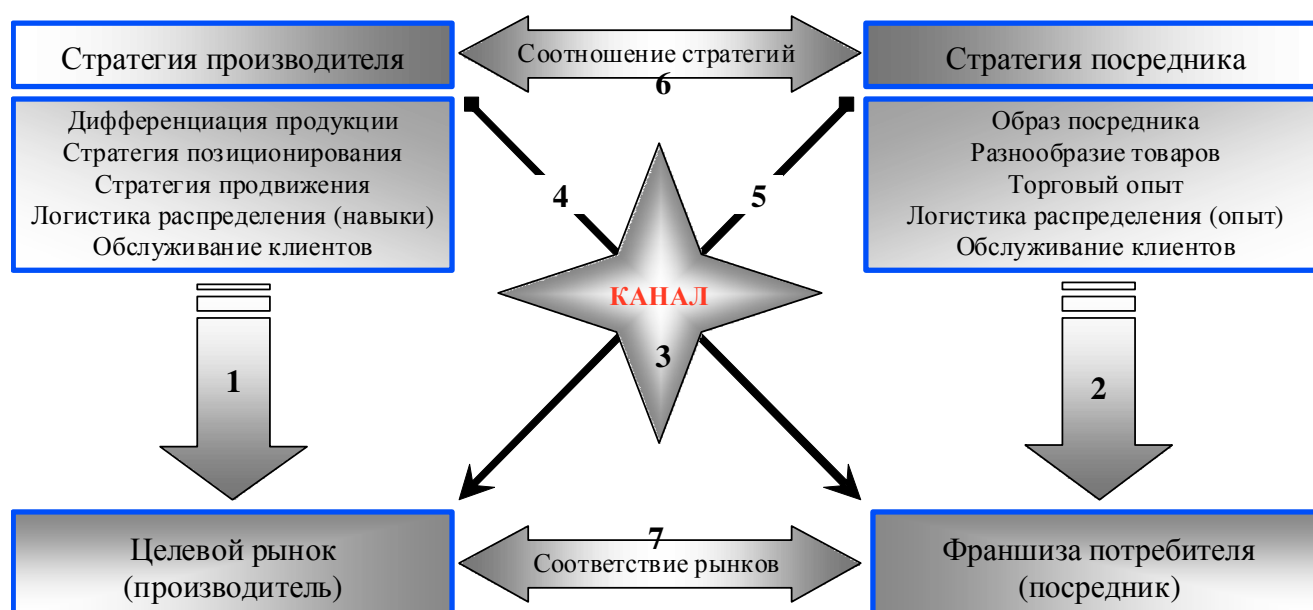


Рис. 5.4. Эффект синергии в канале распределения

Характер симбиоза (3) определяет устойчивость взаимоотношений между партнерами и уровень конкурентоспособности канала. Оптимальное соотношение между стратегией производителя и франшизой потребителя (4) говорит о том, что производитель обязан разрабатывать стратегию реализации с учетом интересов целевой аудитории посредника. Оптимальное соотношение между стратегией посредника и целевым рынком производителя (5) акцентирует внимание первого на адаптации деятельности по сбыту к целевому рынку последнего.

Эффективность отношений партнеров по каналу и успех реализации стратегии определяются степенью относительного соответствия между двумя факторами: сочетанием конкурентных стратегий (6) и тождественностью целевого рынка с франшизой потребителя (7).

### Краткий вывод

Структура и позиция канала предопределяют возможности обеспечения конкурентного преимущества. Совершенствование методов ведения конкурентной борьбы связано с развитием структуры канала. Основные задачи, связанные с организацией канала сбыта, можно свести к трем составляющим: закрепление функций маркетинга; цели и стратегия распределения; управление каналом сбыта.

Существует более широкое понимание канала распределения, чем просто связка «производитель – торговый посредник». Любой экономический агент, осуществляющий функции маркетинга, является полноправным участником канала. Во-первых, финансовые посредники процесса обмена – кредитные учреждения и страховые агенты; во-вторых, коммуникационные посредники – рекламные агентства и организаторы торговых выставок; в-третьих, организаторы физического распределения – транспортные и складские хозяйства.

Стратегия распределения закладывает основу дифференциации предложения. Источниками преимущества могут служить скорость решения проблем потребителя и широта охвата потребностей.

## § 4. Стратегия продвижения продукции

Основным аспектом в деятельности предприятия является создание долгосрочных потребительских преимуществ. Иначе говоря, это способности предприятия (с точки зрения существующих и потенциальных потребителей) решать проблемы покупателя более эффективно, чем конкуренты. Такое преимущество должно быть обосновано с позиции отличительной компетенции предприятия: на основе различий в технологиях и процессах удовлетворения потребностей рынка. Исходя из этого главная цель коммуникаций в маркетинге – обеспечить позиционирование предприятия и его продукта в восприятии потребителей.

*Коммуникационная политика* – действия предприятия по оформлению и передаче информации значимым рыночным адресатам

Позиционирование можно осуществлять в двух направлениях: во-первых, на основе выделения ключевых параметров товара, если он обладает реальными отличительными признаками, а во-вторых, на основе формирования эмоционального профиля, если товар практически однороден с продуктами конкурентов.

В практике продвижения продукции выделяют следующие инструменты стратегии коммуникации: связи с общественностью, реклама, стимулирование сбыта и личная коммуникация. Сочетание и приоритеты в использовании указанных элементов определяются, главным образом, типом выпускаемой продукции, характером целевого рынка и задачами предприятия.

### *Связи с общественностью*

Основная цель связи с общественностью – создание положительного восприятия компании и формирование определенного уровня доверия со стороны заинтересованных целевых групп. Если определить ее место в системе коммуникаций фирмы, то образно можно сказать, что ее предназначение – это подготовка почвы для последующего посева (использования иных элементов стимулирования сбыта).

В качестве целевых адресатов в данном случае могут выступать как внешние, так и внутренние заинтересованные группы:

- существующие и потенциальные сотрудники предприятия;
- представители средств массовой информации;
- существующие и потенциальные потребители;
- акционеры компании;
- поставщики исходных компонентов;
- различного рода торговые и маркетинговые посредники;
- ассоциации предпринимателей;
- потребительские общества;
- высшая и средняя профессиональная школа;
- представители государственных учреждений;
- лидеры общественного мнения.

Основная цель может быть дифференцирована в зависимости от того, какие психологические аспекты связь с общественностью пытаются «разбудить» (табл. 5.8).

Таблица 5.8

**Дифференциация психологической направленности**

Когнитивные цели (сознательный аспект)	Аффективные цели (эмоциональный аспект)	Конативные цели (поведенческий аспект)
Повышение информированности о качестве товаров	Повышение интереса к защите окружающей среды	Поведение представителей средств массовой информации
Повышение осведомленности о социальных программах	Улучшение имиджа предприятия в средствах информации	Число публикаций о программах предприятия

Для формирования положительного образа предприятия в выбранных целевых группах могут использоваться различные инструменты политики связей с общественностью (табл. 5.9).

Набор инструментов для каждой целевой группы будет индивидуален. Нельзя поддерживать один и тот же образ компании в различных целевых группах, так как политика связей с общественностью должна учитывать мотивацию отдельных адресатов.

Таблица 5.9

**Инструменты связей с общественностью**

Направление	Средства	Мероприятия
Инструменты, ориентированные на внешних адресатов	Средства массовой информации	Пресс-конференция
		Публикации в прессе
		Интервью с руководителями
		Экскурсии для журналистов
		Ответы на письма
	Печатные и аудиовизуальные средства	Отчет о деятельности фирмы
		Информационные брошюры
		Фильмы о деятельности фирмы
		Презентации (Интернет)
		CD-ROM
	Иные коммуникационные средства	Дни открытых дверей
		Выставки
		Презентации
		Публичные мероприятия
		Ярмарки
Инструменты, ориентированные на внутренних адресатов		Печатные издания
		Оповещение сотрудников
		Доска объявлений
		Собрания сотрудников
		Распространение информации

Преимущество умелого управления связями с общественностью заключено в том, что благожелательное отношение к предприятию со стороны различных общественных групп способствует (или хотя бы не препятствует) воплощению долгосрочных стратегических планов. Позитивный образ компании в глазах инвесторов позволяет без особого труда привлекать финансовые активы на выгодных для себя условиях. Положительный имидж среди молодых специалистов позволяет предприятию привлечь достаточно квалифицированные кадры с целью повышения своего профессионального потенциала.



### *Личные коммуникации*

В технологическом маркетинге особая роль отводится личным коммуникациям с потребителем: непосредственное общение лицом к лицу, телефонные переговоры. Личная коммуникация ставит перед собой целый ряд задач:

- информирование заказчика о преимуществах предлагаемой к распространению продукции;
- разъяснение технических и экономических аспектов – область использования и извлечение выгоды;
- демонстрация надежности и компетентности – условия технического сопровождения продукции;
- создание атмосферы взаимной симпатии и доверия – предоставление особых условий заключения контракта;
- укрепление деловых связей – заключение долговременного соглашения о сотрудничестве и учет интересов заказчика.

В качестве субъектов личной коммуникации могут выступать не только сотрудники соответствующей службы закупок (материально-технического обеспечения), но и специалисты по монтажу и наладке оборудования, персонал службы технического обслуживания, сотрудники НИОКР. Помимо этого, личная коммуникация может быть направлена на работников справочно-информационной службы предприятия, а также сотрудников отдела рекламаций и транспортных подразделений.

Отличительная черта формирования программы личных коммуникаций – разработка стратегии *фирменного стиля*, который позволит сотрудникам, осуществляющим личные контакты, работать по единой схеме, обеспечивая согласованность действий и потока информации на различных уровнях управления. Это обеспечивает положительный эффект восприятия заказчиком информации о продукции и технологиях, а в противном случае (отсутствие четкого механизма передачи сообщений) формирует у потребителя чувство разочарования (когнитивного диссонанса) и потери времени.

В зависимости от фазы процесса восприятия продукции личные коммуникации ставят перед собой различные цели [32, с. 375].

На этапе *пробуждения интереса* заказчику предоставляется такая информация, которая может инициировать покупательский процесс (улучшение качества продукции, рационализация производственного процесса, обеспечение его экономичности).

На этапе *поиска информации* необходимо сосредоточить внимание на проработке технических и коммерческих вопросов. Акцент должен быть сделан на преимущества продукции. Личная коммуникация должна быть направлена на специалистов отдела закупок, сотрудников отдела НИОКР, финансовой службы и отдела логистики.

На этапе принятия *окончательного решения* о закупке поставщик может оказывать косвенное влияние путем подготовки необходимой документации с изложением ключевых аргументов. Необходимо определить перечень лиц, оказывающих влияние на принятие решения, чтобы для каждого из них подготовить специфические аргументы.

Этап *реализации контракта* важен для формирования будущих отношений с заказчиком. На этом этапе заявленные характеристики товара, компетентность и надежность поставщика подвергаются все-сторонней проверке. В любом случае даже незначительные нарушения контракта будут иметь место. И здесь все будет зависеть от способностей менеджеров нивелировать возникающие разногласия. Особая роль в этом процессе отводится стилю общения с потребителем.

Методы и формы личной коммуникации не только поставляют информацию потребителю, но и являются эффективным орудием сбора важных сведений о предприятии-заказчике и его проблемах, конкурентной ситуации в отрасли и намерениях конкурентов. В силу этого предприятию важно продумать систему отчетов сотрудников, осуществляющих внешние контакты. Основу такой системы должна составлять четко структурированная программа (перечень основных показателей и вопросов), которая позволяла бы собирать и обрабатывать информацию в простом и понятном виде.

## ***Цели и задачи рекламного обращения***

Если речь идет о рекламе, полномочия на развитие и реализацию стратегии [18, с. 662] коммуникационной кампании, как правило, пе-

*Реклама – неличная форма обращения к группе лиц с целью их информирования и изменения покупательского поведения*

редаются специалистам (рекламным агентствам).

Цель рекламы – удержание или наращивание объемов продаж и прибыли [6, с. 666].

Стратегия планирования рекламы должна быть основана на следующих приоритетах:

1. Распространение информации о товаре – удовлетворяемые потребности, выделение особых свойств, параметры качества.

2. Выбор целевой аудитории – существующие и потенциальные потребители, их социальная и географическая принадлежность, характеристики и мотивация.

3. Оценка воздействия рекламы – как размещение рекламы изменит поведение целевой аудитории.

*Рекламная кампания* – это совокупность мероприятий, разработанных в соответствии со стратегией маркетинга, целью которых является формирование определенных стимулов у потребителей в рамках рассматриваемого целевого рынка.

*Цели рекламной кампании* достаточно разнообразны:

– введение на рынок новых образцов выпускаемой продукции и соответствующих услуг;

– стимулирование сбыта традиционных видов продукции в рамках существующего потребительского рынка;

– перевод (переключение) внимания потребителей (значит, и спроса) с одной группы товаров на другую;

– формирование образа (выгодного портрета предприятия) и укрепление имиджа выпускаемой продукции;

– обеспечение (укрепление) лояльности постоянной части потребителей, формирование приверженности.

Порядок процесса разработки и формирования рекламной кампании выражен в последовательности действий:

- разработка «портрета» покупателя предприятия;
- выбор приоритетов (цели) рекламного обращения;
- формирование ключевой идеи рекламного воздействия;
- выбор средств размещения рекламы;
- оптимизация времени осуществления рекламных мероприятий;
- разработка бюджета рекламной кампании;
- разработка комплексного плана проведения мероприятий;
- проектирование рекламного обращения (комплекса элементов);
- оценка эффективности мероприятий.

Выбор средств распространения рекламных обращений зависит от стратегических приоритетов, формы рекламного обращения, потребительской аудитории и целей рекламной кампании [32, с. 394]:

- *печатные медиа-средства* – газеты общественного характера, популярные или специализированные журналы;
- *средства внешней рекламы* – плакаты, рекламные щиты в общедоступных местах;
- *электронные медиа-средства* – радио, телевидение, документальные и художественные фильмы;
- *интерактивные средства* – электронная почта, всемирная паутина, мобильный маркетинг.

Метод формирования бюджета рекламной кампании, как правило, выбирается из ряда альтернатив:

- *«по возможности»* – в зависимости от общих расходов компании и достижения необходимой прибыли;
- *«доля от объема продаж»* – на основе установления соотношения затрат на рекламу как процента от валового дохода;
- *«паритет с конкурентами»* – с учетом затрат конкурентов и оценки объемов продаж компании в ближайшей перспективе;
- *«метод целей и задач»* – на основе определения спектра задач производится расчет расходов на рекламу.

Однако решить, сколько средств действительно должно быть затрачено на рекламу, далеко не просто. Ни один метод не учитывает всю совокупность факторов, которые необходимо исследовать. Общей формулы просто не существует [6, с. 674].

Эффективность проведения рекламной кампании может быть оценена на основе следующих показателей:

1. *Экономический эффект* – соотношение между прибылью, полученной от дополнительного товарооборота, и расходами на рекламу, определяется по формуле

$$\mathcal{E} = \Delta Q \cdot \frac{\Delta P}{100} - (C - C_{\Delta Q}), \quad (5.4)$$

где  $\Delta Q$  – приращение объема продаж под воздействием рекламы (в результате проведения рекламной кампании), руб.;

$\Delta P$  – торговая надбавка за единицу товара к цене реализации, %;

$C$  – затраты, связанные с реализацией рекламного проекта, руб.;

$C_{\Delta Q}$  – дополнительные расходы, связанные с управлением и логистикой прироста по товарообороту, руб.

2. *Рентабельность рекламирования* – эффективность затрат на рекламу, которая может быть определена по формуле

$$R_a = \frac{\Delta D}{C} \cdot 100, \quad (5.5)$$

где  $\Delta D$  – приращение абсолютной величины прибыли в результате проведения рекламной кампании, руб.

3. *Экономическая эффективность рекламных обращений* может быть определена *методом целевых альтернатив* на основе сопоставления фактических и планируемых значений как результата инвестирования средств в рекламную кампанию:

$$D_R = \frac{\Delta D_{\Phi} - C}{\Delta D_{\Pi} - C} \cdot 100, \quad (5.6)$$

где  $\Delta D_{\Phi}, \Delta D_{\Pi}$  – приращение абсолютной величины прибыли, соответственно фактическое значение и планируемый показатель, руб.

Особую роль в оценке эффективности рекламной кампании играют ответы на вопросы:

1. Продажи увеличились в результате проведения рекламных мероприятий или естественным путем?

2. Как в дальнейшем поведет себя статистика сбыта: останется на прежнем уровне, вырастет или будет падать?

В этой связи не всегда будет правильно ориентироваться на растущие (нацеленные на конкурентов) продажи. Практичнее и выгоднее определять задачи рекламы как укрепление завоеванных позиций и защиту целевого рынка.

Таким образом, планирование и воздействие рекламы должны быть неразрывно связаны с поиском конкретных конкурентных преимуществ выпускаемой продукции. Реклама – это элемент, который добавляет ценность к сформированной конкурентной позиции предприятия или номенклатуры.

### ***Стимулирование сбыта***

В настоящее время многие специалисты [32, с. 378] отмечают тенденцию роста затрат, непосредственно связанных со сбытом про-

*Стимулирование сбыта – деятельность по поддержанию продаж, ориентированная на мотивацию и поведение покупателя*

дукции. Этот процесс можно объяснить повышением требовательности потребителя. Увеличивается количество визитов к заказчику ради совершения одной сделки,

требуется больше времени для проведения консультаций, ухудшается соотношение между количеством поданных предложений и заключенных заказов. В этой связи мероприятия по стимулированию сбыта приобретают особое значение.

В самом упрощенном виде под стимулированием сбыта понимается совокупность мероприятий, направленных на расширение товарооборота при имеющемся в наличии ассортименте. В технологическом маркетинге ввиду высокой сложности основных типов продук-

ции возрастает необходимость в обширном консультационном и сервисном обслуживании при достаточно формализованной процедуре заключения контракта. В силу этого стимулирование сбыта – это комплекс действий по поддержанию продаж, который может быть основан на материальных или персональных аспектах, внешней или внутренней коммуникации и мотивации, оказывая влияние на поведение потребителя.

*Покупательское поведение организаций.* Как уже отмечалось выше, решение о заключении контракта (совершении покупки) принимается на предприятии коллегиально. В силу этого при планировании мероприятий по стимулированию сбыта необходимо обратить внимание именно на эту отличительную особенность. Это должно найти свое выражение с одной стороны в ориентации мероприятий на соответствующие целевые группы, а с другой – в форме передаваемого сообщения и его аргументации. Кроме того, процесс заключения контракта на промышленных рынках занимает довольно продолжительное время – значит, на различных этапах этого процесса должны быть задействованы соответствующие службы и сотрудники предприятия.

На этапе пробуждения интереса следует использовать целенаправленную прямую рекламу разработанных технологий, доклады или презентации применения этих технологий, участие в ярмарках и публикации статей в специальных технических журналах. На этапе сбора информации и предварительной оценки вариантов удовлетворения потребности особую роль играют участие в специализированных ярмарках, поддержка деятельности разъездных агентов, выпуск каталогов с подробным изложением технических характеристик продукции, экономическим обоснованием эффективности и положительными отзывами клиентов. На этапе послепродажной поддержки особое внимание следует уделить рассылке специальных сообщений о научно-практических конференциях, публикациях, которые подтверждают правильность решения заказчика в отношении приобретенной продукции и могут служить мощным стимулом повторной закупки.

Ниже в табл. 5.10 представлена относительная значимость различных инструментов стимулирования сбыта в зависимости от типа целевой аудитории.

Таблица 5.10

**Значимость инструментов стимулирования сбыта  
по отдельным адресатам**

Инструменты		Адресаты	Предприятие			Среда	
			Сотрудники внутренних подразделений	Специалисты по монтажу оборудования	Разъездные агенты внешней службы	Сбытовые посредники	Лица, влияющие на принятие решений
Материальные	Рекламные письма и предложения о продаже		1	1	1	3	3
	Проспекты и каталоги товарного предложения		1	1	1	3	3
	Инструкции по продаже и результаты контроля		1	1	3	2	1
	Графики с фотографиями, модели и образцы		1	1	3	3	1
	Экономическое обоснование и рекомендации		2	1	3	3	2
	Руководство по эксплуатации и монтажу		1	1	1	2	3
	Слайдовые презентации и видеофильмы		1	3	3	3	3
	Собственные печатные издания и рассылка		3	3	3	3	3
	Рекламные подарки		1	1	1	1	3
Персональные	Обучение и тренинги		3	3	3	3	1
	Ярмарки и выставки		1	1	1	3	3
	Экскурсии на предприятие и демонстрация продукции		1	1	1	3	3
	Тематические конференции		1	1	1	3	3



Общая цель стимулирования сбыта – расширение объема продаж – в зависимости от своей конкретной направленности дифференцируется на отдельные частные цели. Ниже в табл. 5.11 представлена сравнительная эффективность отдельных мероприятий.

Таблица 5.11

**Значимость инструментов стимулирования сбыта  
в зависимости от достижения целей**

Инструменты		Цели	Эффективность продаж		Поддержка сбыта (сбытовых посредников)	Поддержка контактов с заказчиком	Демонстрация компетентности
			Косвенное воздействие	Прямое воздействие			
Материальные	Рекламные письма и предложения о продаже		1	1	2	3	2
	Проспекты и каталоги товарного предложения		1	3	3	1	2
	Инструкции по продаже и результаты контроля		1	3	2	1	1
	Графики с фотографиями, модели и образцы		1	3	3	1	2
	Экономическое обоснование и рекомендации		1	3	3	1	3
	Руководство по эксплуатации и монтажу		1	2	2	1	3
	Слайдовые презентации и видеофильмы		3	3	3	2	2
	Собственные печатные издания и рассылка		3	1	1	3	2
	Рекламные подарки		1	3	2	2	1
Персональные	Обучение и тренинги		3	1	3	1	1
	Ярмарки и выставки		1	2	2	3	3
	Экскурсии на предприятие и демонстрация продукции		1	1	3	1	3
	Тематические конференции		1	1	1	2	3

В целом, стимулирование сбыта является средством «настройки» остальных элементов комплекса маркетинга [22, с. 690]:

– повышение эффективности рыночного предложения посредством улучшения качества и добавления дополнительных материальных выгод, которые значимы для потребителя;

– повышение привлекательности предложения вследствие адаптации (снижения) цены и облегчения условий оплаты (приобретение оборудования в лизинг);

– облегчение доступа к товару посредством расширения каналов распространения и предоставления дополнительных льгот (бесплатная доставка).

**Практика маркетинга.** Многие промышленные предприятия недооценивают важность тактики продвижения продукции и силу воздействия на потенциальных клиентов. В этой связи весьма ценным представляется опыт ОАО «Промтрактор» (г. Чебоксары) – одного из ведущих производителей многопрофильных промышленных тракторов. До недавнего времени это предприятие выпускало в основном тяжелые тракторы и бульдозеры, используемые в нефтегазовой, угольной и золотодобывающей промышленности. С конца 2002 года предприятие освоило выпуск нового семейства легких универсальных гусеничных тракторов. Такой шаг (естественно, он относится к тактике расширения номенклатуры) резко расширил границы потенциального целевого рынка с 500 до 10000 организаций, хотя это еще не означало развитие рыночного спроса.

В целях расширения спроса требовался оригинальный способ привлечения внимания специалистов потенциального рынка. «Привести» их на место событий, чтобы продемонстрировать трактор на своем «рабочем месте» не представлялось возможным. Тогда в компании появилась идея: организовать шоу «Балет тракторов». В нескольких городах под музыку трактористы демонстрировали «чудеса»: с помощью рыхлителя машины слегка надкалывали яйцо, забивали гвозди, закрывали спичечный коробок. Такое представление позволило

свести в одном и том же месте три основные группы заинтересованных лиц: потенциальных покупателей, дилеров и представителей средств массовой информации. В течение первого года удалось охватить около 10 % потенциальных клиентов.

Комплекс мероприятий принес свои плоды [5, с. 34]:

- обеспечил информационную поддержку – около 30 публикаций и два сюжета в новостях ведущих каналов;
- привел к увеличению объема продаж – около 40 машин в месяц;
- позволил повысить загрузку мощностей на 18 %.

### Краткий вывод

Выбор инструментов коммуникаций, в сущности, является вопросом распределения баланса между целевой аудиторией, адресованным ей сообщением, издержками на разработку элементов продвижения, измерением и контролем [18, с. 660].

С учетом высокой степени неопределенности прогнозируемого результата, а значит, оценки эффективности вложенных средств, задача формирования стратегии коммуникаций сводится к скрупулезному и методичному планированию всей системы коммуникационных действий. Однако цель такого планирования смещает акцент на выбор и разработку направления реализации общей стратегической схемы (в противовес представлению расписания задач).

Эффективность инструментов коммуникации, в первую очередь, обусловлена типом рынка. На потребительских рынках и рынках товаров промышленного назначения набор факторов будет отличаться. Кроме того, эффективность коммуникации определяется характеристиками выпускаемой продукции: сложностью, этапом жизненного цикла, степенью новизны и делимостью процесса знакомства.

Таким образом, в целях достижения результата на определенный вид аудитории следует воздействовать конкретным набором инструментов коммуникационной политики.

## Основные выводы по главе

Итак, ключевая цель предприятия в решении задачи разработки обращения к рынку заключена в выборе конкретной реальной комбинации инструментов комплекса маркетинга, отражающей действительное состояние рынка и обеспечивающей достижение необходимого эффекта воздействия на поведение потребителя.

Каждый из инструментов комплекса отвечает, в первую очередь, за реализацию одной из четырех функций маркетинга:

- создание идеи и проектирование продукции, обладающей ценностью для потенциального партнера или целевого рынка, обеспечивающей удовлетворение потребностей;

- определение предполагаемого размера компенсации со стороны потребителя за право использования продукции, включая разработку способа оплаты;

- предоставление продукции в распоряжение клиента на основе удобства выбора места и времени приобретения в необходимом количестве, включая условия доставки и сопровождения;

- привлечение внимания потенциального потребителя посредством воздействия на его чувства и формирование убеждений и мотивов, включая средства воздействия на спрос и стимулирование сбыта.

Комплекс маркетинга тесно пересекается с микроэкономической теорией [27] монополистической конкуренции и с психологическими теориями, которые привязывают индивидуальную реакцию к внешнему стимулу, используя свойства индивидуума в качестве дополнительной переменной [21, с. 183], что обуславливает выбор управленческих решений для достижения целевых приоритетов компании.

Таким образом, школа маркетинг-менеджмента неразрывно связана с концепцией комплекса маркетинга и аналитическим подходом к управлению, что выражается в последовательной реализации функций анализа, планирования и контроля [3, с. 25], а также в организации и проектировании структуры маркетинга на предприятии.

### Контрольные вопросы

1. Коротко охарактеризуйте уровни представления товара в маркетинге.
2. Проведите оценку основных стратегий в отношении планирования товарной номенклатуры.
3. В чем заключается сущность формирования комплекса маркетинга с точки зрения проблемы жизненного цикла?
4. Дайте характеристику основным этапам разработки нового товара.
5. Опишите источники формирования идей разработки новых товаров.
6. Дайте краткую характеристику методов ценообразования, основанных на определении издержек. Назовите основные недостатки и преимущества.
7. Коротко опишите методы распределения продукции.
8. Что отражает кривая спроса? Что определяют ценовые точки?
9. В чем заключается сущность ценового продвижения продукции?
10. Кратко опишите основные инструменты коммуникативной политики.

### Тестовые задания

1. *Что отражает понятие «широта товарной номенклатуры»?*
  - 1) степень близости между товарами различных ассортиментных групп;
  - 2) общее количество составляющих портфель товарных единиц;
  - 3) совокупность ассортиментных групп и отдельных товаров;
  - 4) различные варианты предлагаемого рынку отдельного продукта;
  - 5) идентификацию торговой марки.
2. *Что определяет уровень спроса с точки зрения ценообразования?*
  - 1) верхнюю границу устанавливаемой цены на изделие;
  - 2) нижнюю границу устанавливаемой цены на изделие;
  - 3) максимальную долю прибыли предприятия;
  - 4) безубыточность производства;
  - 5) конкурентный паритет.
3. *Что отражает понятие «гармоничность товарной номенклатуры»?*
  - 1) степень близости между товарами различных ассортиментных групп;
  - 2) общее количество составляющих портфель товарных единиц;
  - 3) совокупность ассортиментных групп и отдельных товаров;
  - 4) различные варианты предлагаемого рынку отдельного продукта;
  - 5) идентификацию торговой марки.

4. *Эластичность рыночного спроса будет низкой в том случае, если:*

- 1) товар будет качественным;
- 2) на рынке представлено несколько аналогов;
- 3) потребители имеют ярко выраженную приверженность к марке;
- 4) объем предложения очень высок;
- 5) ни одно из утверждений не подходит.

5. *Что отражает понятие «насыщенность товарной номенклатуры»?*

- 1) степень близости между товарами различных ассортиментных групп;
- 2) общее количество составляющих портфель товарных единиц;
- 3) совокупность ассортиментных групп и отдельных товаров;
- 4) различные варианты предлагаемого рынку отдельного продукта;
- 5) идентификацию торговой марки.

6. *Эластичность рыночного спроса будет высокой в том случае, если соблюдено следующее условие:*

- 1) потребители обладают низкой покупательной способностью;
- 2) товар будет качественным;
- 3) потребители имеют ярко выраженную приверженность к марке;
- 4) объем предложения очень высок;
- 5) ни одно из утверждений не подходит.

7. *Что отражает понятие «глубина товарной номенклатуры»?*

- 1) степень близости между товарами различных ассортиментных групп;
- 2) общее количество составляющих портфель товарных единиц;
- 3) совокупность ассортиментных групп и отдельных товаров;
- 4) различные варианты предлагаемого рынку отдельного продукта;
- 5) идентификацию торговой марки.

8. *Что определяет уровень издержек с точки зрения ценообразования?*

- 1) верхнюю границу устанавливаемой цены на изделие;
- 2) нижнюю границу устанавливаемой цены на изделие;
- 3) минимальную долю прибыли предприятия;
- 4) безубыточность производства;
- 5) конкурентный паритет.

9. *Главный целевой ориентир стратегии интенсивного распределения:*

- 1) установить полный контроль канала со стороны производителя;
- 2) обеспечить удобство приобретения товара;
- 3) распределить товары кратковременного пользования;
- 4) закрепить в сознании потребителя сильный образ компании;
- 5) обеспечить высокую степень насыщенности рынка.

*10. На этапе выведения товара на рынок, если фирма стремится добиться широкой осведомленности потребителя, наиболее эффективными будут:*

- 1) распространение рекламных обращений;
- 2) методы пропаганды;
- 3) распространение рекламы и методы пропаганды;
- 4) разработка мероприятий по стимулированию сбыта;
- 5) способы персональной продажи.

*11. Главный целевой ориентир стратегии селективного распределения:*

- 1) установить полный контроль канала со стороны производителя;
- 2) закрепить в сознании потребителя сильный образ компании;
- 3) обеспечить максимально возможный охват целевого рынка;
- 4) обеспечить удобство приобретения товара;
- 5) обеспечить низкую степень насыщенности рынка.

*12. Ключевой целевой ориентир стратегии эксклюзивного распределения:*

- 1) установить полный контроль канала со стороны производителя;
- 2) закрепить в сознании потребителя сильный образ компании;
- 3) обеспечить максимально возможный охват целевого рынка;
- 4) обеспечить удобство приобретения товара;
- 5) обеспечить низкую степень насыщенности рынка.

*13. Если потребитель уже вплотную подошел к восприятию (приобретению) товара, то ключевая роль на этом этапе отводится:*

- 1) разработке техники персональной продажи;
- 2) совершенствованию методов пропаганды;
- 3) изменению тактики рекламного обращения;
- 4) активному стимулированию сбыта;
- 5) всем указанным выше способам вместе.

*14. Какой вариант конкурентного преимущества предпочтительнее?*

- 1) поддержание низкой цены, что заставит конкурентов нести убытки;
- 2) ценовой паритет, который не изменит положения в отрасли;
- 3) сочетание перечисленных выше стратегий;
- 4) установление высокой цены, которая принесет прибыль, но даст преуспеть и конкурентам;
- 5) ни одна из стратегий не подходит.

*15. Необходимость каналов распределения продиктована:*

- 1) проблемой несоответствия ассортимента выпускаемой продукции;
- 2) противоречием, связанным с несоответствием количества;
- 3) ограниченностью ресурсов производителя;
- 4) всеми указанными проблемами;
- 5) ни одно из утверждений невозможно назвать веской причиной.

## Практическое задание V

### ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОРТФЕЛЯ: АВС-АНАЛИЗ

#### Цель работы

Цель работы – формирование практических навыков в решении задачи разработки производственного портфеля компании на основе АВС-анализа.

Работа рассчитана на 2 часа аудиторных занятий.

#### Постановка задачи

АВС-анализ предназначен для оценки номенклатурного портфеля компании и изучения структурных влияний по ряду ведущих показателей: величине прибыли, производственным издержкам, объему сбыта. Анализ структуры сбыта оценивается исходя из принадлежности того или иного вида продукции к одному из трех классов:

А – продукция, относящаяся к указанной группе, формирует наибольший объем в общей сбытовой статистике компании;

В – товары данной категории вносят значительный вклад в общую картину сбыта;

С – продукция, имеющая наименьший показатель сбыта.

Цель анализа – формирование сбалансированного продуктового портфеля по одному из критериев деятельности фирмы.

Основные выводы, к которым подводит АВС-анализ, позволяют определить оптимальную структуру продуктового портфеля:

– с точки зрения минимизации и времени окупаемости затрат сбыт должен быть сконцентрирован на малом числе ведущих продуктов, но это приводит к сужению сферы возможной деятельности, а также к повышению степени риска;

– продукты крайней области «С», – кандидаты на исключение (если этому не мешают структура ассортиментной группы, доля рынка и перспективы роста, незначительность или покрытие затрат).



**Пример 5.1.** Номенклатура промышленного предприятия состоит из продукции А, В, С, D, E, F. Результаты сбытовой статистики выражены в четырех показателях (табл. 5.12):

- объем продаж, ед.;
- себестоимость продукции, руб.
- цена единицы продукции, руб.
- текущий объем (емкость) рынка, тыс. руб.

Провести оценку производственного портфеля компании с целью его развития и исключения «лишних» видов продукции.

Таблица 5.12

**Исходные данные и результаты расчета**

Показатели, характеризующие продажи компании	Наименование продукта					
	А	В	С	D	E	F
<b>Исходные показатели</b>						
Объем продаж, шт.	200,0	400,0	100,0	800,0	1000,0	500,0
Себестоимость, руб.	100,0	80,0	200,0	50,0	120,0	1000,0
Цена товара, руб.	120,0	90,0	250,0	70,0	125,0	1200,0
Объем рынка, тыс. руб.	100,0	500,0	400,0	440,0	8000,0	5600,0
<b>Расчетные показатели</b>						
Рентабельность, %	20,0	12,5	25,0	40,0	4,17	20,0
Объем продаж, тыс. руб.	24,0	36,0	25,0	56,0	125,0	600,0
Прибыль, тыс. руб.	4,0	4,0	5,0	16,0	5,0	100,0
Доля рынка, %	24,00	7,20	6,25	12,73	1,56	10,71
<b>Показатели для построения диаграммы</b>						
Объем продаж, %	2,77	4,16	2,89	6,47	14,43	69,28
Прибыль, %	2,99	2,99	3,73	11,94	3,73	74,63

Результат анализа выражен в сравнительной оценке показателей рентабельности продукции, выручки от продаж, прибыли и занимаемой доли рынка (табл. 5.12), а также в разработке диаграмм по результатам ABC-анализа (рис. 5.5, 5.6).

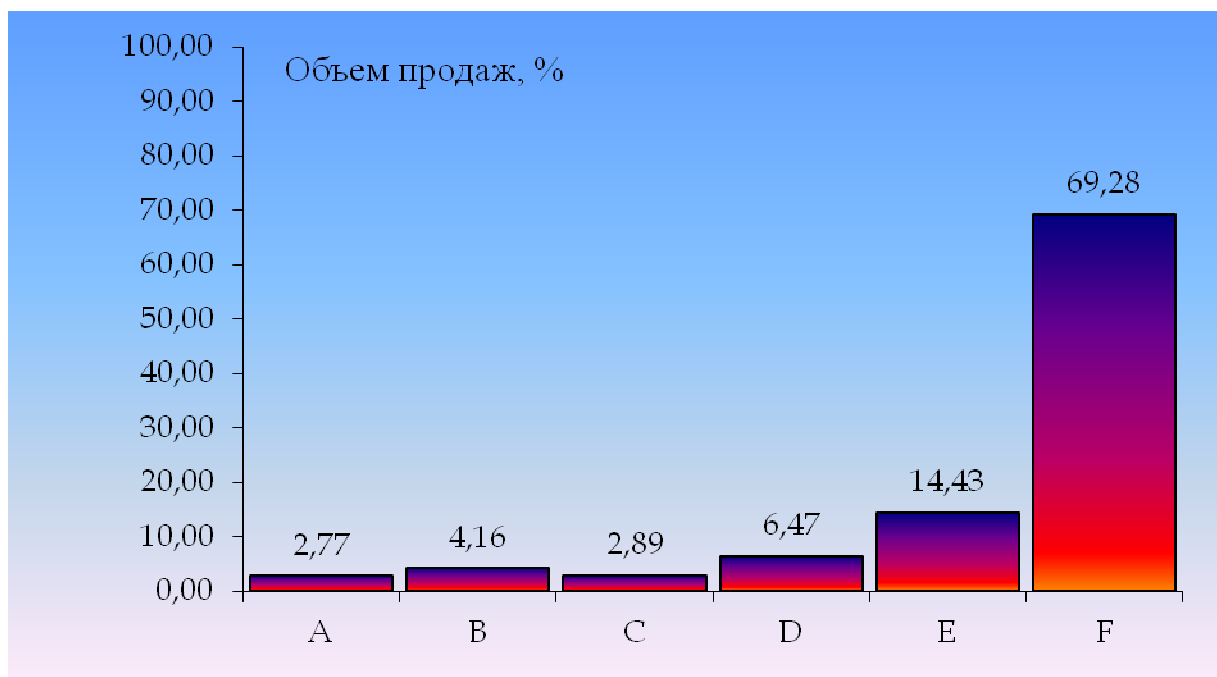


Рис. 5.5. Доля каждого вида продукции в объеме продаж, %

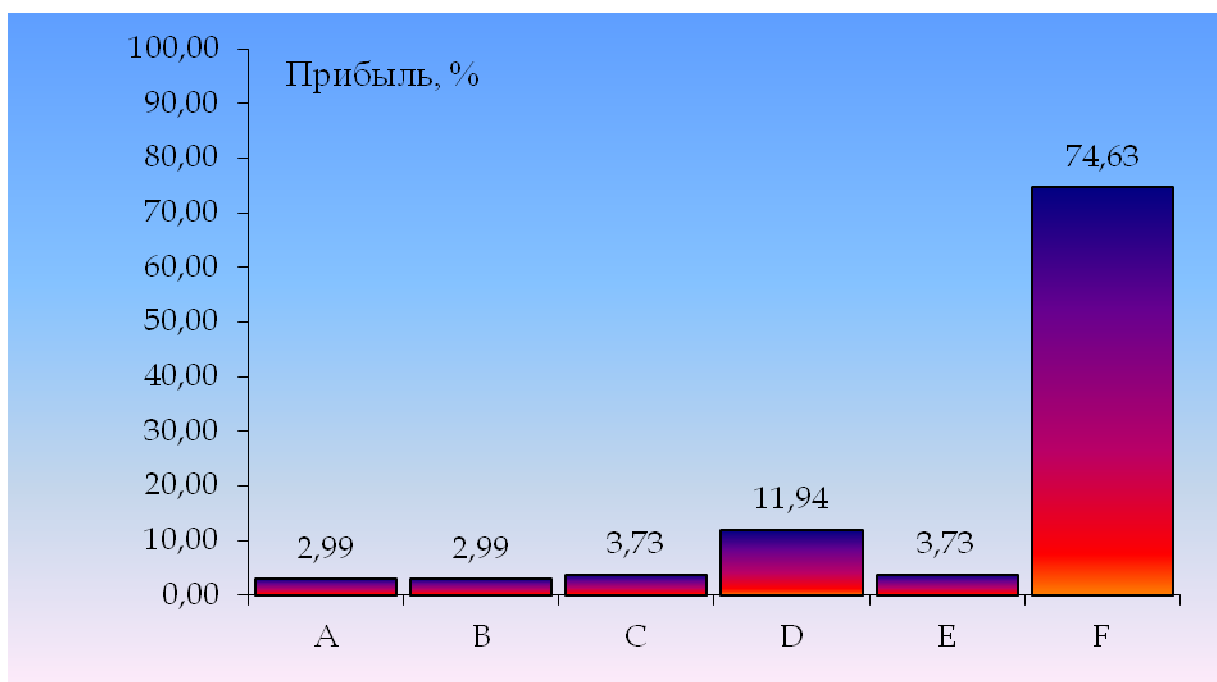


Рис. 5.6. Доля каждого вида продукции в величине прибыли, %

### Подготовка к выполнению задания

Преподаватель разбивает аудиторию на три группы:

1. Отдел маркетинга.
2. Производственное подразделение.
3. Финансовое управление.

Каждая команда получает задание в рамках избранного профиля деятельности. Каждая команда должна:

- изучить методические указания;
- подготовить таблицу, содержащую исходную информацию (табл. 5.13) и результаты необходимых расчетов;
- выполнить анализ производственного портфеля в соответствии с указанным видом деятельности.

Таблица 5.13

## Исходная информация

№ п/п	Номенклатура портфеля								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	200,0	400,0	100,0	800,0	1000,0	500,0	20,0	400,0	100,0
2	100,0	80,0	200,0	50,0	120,0	1000,0	5000,0	100,0	300,0
3	120,0	90,0	250,0	70,0	125,0	1200,0	6000,0	120,0	340,0
4	100,0	500,0	400,0	440,0	8000,0	5600,0	500,0	600,0	5000,0
5	80,0	460,0	265,0	420,0	8200,0	5100,0	400,0	600,0	5100,0
Обозначения:									
1 – Планируемый объем производства (продаж), шт.									
2 – Производственная себестоимость единицы, руб.									
3 – Прогнозируемая (установленная) цена товара, руб.									
4 – Объем рынка за текущий период, тыс. руб.									
5 – Объем рынка за отчетный (прошлый) период, тыс. руб.									

Исходные данные

Распределение задач по вариантам задания:

1. Вы – команда *финансовых аналитиков* крупной производственной компании. Основная задача – обеспечить оптимальное размещение финансовых ресурсов в целях максимизации прибыли предприятия (финансового результата).

2. Вы – команда *специалистов по маркетингу* крупной производственной компании. Задача – обеспечить оптимальное развитие портфеля, ориентируясь на потребительскую удовлетворенность.

3. Вы – команда, отвечающая за *производственную функцию* компании. Задача – обеспечить оптимальное размещение заказов с учетом максимальной загрузки производственных мощностей.

## Содержание отчета

1. Исходная информация в соответствии с указанным вариантом (заданием по видам управленческой деятельности).

2. Результаты расчетов ключевых оценочных показателей, характеризующих портфель.

3. Графики (диаграммы) по результатам выполненного ABC-анализа (не менее двух).

4. Перечень первоочередных кандидатов на исключение – изделий, ухудшающих состояние производственного портфеля.

5. Комплекс мероприятий по развитию производственного портфеля – изделия, которые нуждаются в развитии в рамках совершенствования портфеля выпускаемой продукции.

## Библиографический список

1. *Аникеев С.Н.* Методика разработки плана маркетинга. – М.: Фолиум, 1996. – 128 с. – ISBN 5-900934-02-0.

2. *Балабанов А.И., Балабанов И.Т.* Финансы. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.– ISBN 5-272-00042-0.

3. *Бейкер М.* Маркетинг – философия или функция? / В кн.: Маркетинг: Энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 17-34. – ISBN 5-318-00124-6.

4. *Болотов С.П.* Оценка уровня рыночной адаптации предприятия / В кн: Стратегия российских предприятий в современной экономике: Материалы межрегиональной научно-практ. конф. – Ярославль: Подати, 1999. – С. 97-99.

5. Бренд на гусеницах // Секрет фирмы. – 2004. – № 7. – С. 29-34.

6. *Бродбент С.* Реклама / В кн.: Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 651-664. – ISBN 5-318-00124-6.

7. *Быстров В.Ф.* Основы маркетинга: учеб. пособие для экономических вузов / Под ред. Г.А. Краюхина – СПб.: СПбГИЭА, 1996. – 142 с. – ISBN 5-230-19910-5.

8. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с. – ISBN 5-86225-915-5.

9. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. – М.: Н.Г.С., Азимут-центр, 1992. – 366 с. – ISBN 5-7588-0033-3.

10. *Диксон П.* Управление маркетингом / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 560 с. – ISBN 5-7989-0075-4.

11. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: учеб. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова. Под ред. И.С. Минко. – М.: Высш. школа, 1995. – 255 с. – ISBN 5-06-003221-3.

12. *Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с. – ISBN 5-318-00226-9.

13. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. А. Вихровой, Т. Карасевич, В. Кузина, Д. Раевской. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 1999. – 560 с. – ISBN 5-314-00138-1.

14. *Кампо К., Гижсбрехт Э.* Ценообразование / В кн.: Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 507-532. – ISBN 5-318-00124-6.

15. Книга делового человека: справочник / Под ред. Г.А. Краюхина, Э.С. Минаева. – М.: Высш. школа, 1993. – 350 с. – ISBN 5-06-002815-1.

16. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой – М.: Прогресс, 1993. – 736 с. – ISBN 5-01-003642-8.

17. *Котлер Ф., Андреасен А.* Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / В кн.: Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 920-940. – ISBN 5-318-00124-6.

18. *Крозьер К.* Маркетинговые коммуникации / В кн.: Маркетинг: Энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 651-664. – ISBN 5-318-00124-6.

19. Курс экономики: учебник / Под ред. Б.А. Райзберга – М.: ИНФРА-М, 1997. – 720 с. – ISBN 5-86225-387-4.

20. Маркетинг: выбор лучшего решения / Под ред. Е.П. Голубкова. – М.: Экономика, 1993. – 222 с. – ISBN 5-282-01354-1.

21. *Маттссон Л.Г.* Взаимоотношения в сети / В кн.: Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 181-207. – ISBN 5-318-00124-6.

22. *Питти К.* Стимулирование сбыта / В кн.: Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 683-703. – ISBN 5-318-00124-6.

23. *Розенблум Б.* Каналы распределения / В кн.: Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева. – СПб.: Питер, 2002. – С. 113-133. – ISBN 5-318-00124-6.
24. *Романов А.Н., Красильников С.А., Корлюгов Ю.Ю.* Маркетинг: учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 560 с. – ISBN 5-85173-003-Х.
25. *Стивенсон В.* Управление производством / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 928 с. – ISBN 5-7989-0124-6.
26. *Теллис Д.* За многоликостью цен: интеграция стратегий ценообразования / В кн.: Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 627-652. – ISBN 5-272-00231-8.
27. *Томпсон А., Формби Д.* Экономика фирмы / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 544 с. – ISBN 5-7989-0051-7.
28. *Трацевский И.П., Грекова И.Н.* Ценообразование: учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2000. – 160 с. – ISBN 985-651-623-4.
29. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 822 с. – ISBN 5-16-000555-2.
30. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 1168 с. – ISBN 5-279-02306-Х.
31. *Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Э.* Современный маркетинг / Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с. – ISBN 5-279-00670-Х.
32. *Шнайдер Д.* Технологический маркетинг. – М.: Янус-К, 2003. – 478 с. – ISBN 5-8037-0115-7.
33. *Шуляк П.Н.* Ценообразование: учебно-практическое пособие. – М.: Дашков и К<sup>О</sup>, 1999. – 152 с.
34. *Энджел Дж.Ф., Блакуэлл Р.Д., Миниард П.У.* Поведение потребителей / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2000. – 759 с. – ISBN 5-314-00093-8.



## Глава VI ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

*Основной инструмент реализации стратегии –  
организационная структура*

**Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones**

*Структура следует за стратегией*

**Alfred Dupont Chandler, jr.**

### Цели изучения

Первостепенная цель представленного материала – ознакомиться с фундаментальными характеристиками в проектировании организационной структуры. Завершив изучение главы, студент должен:

– **получить представление** о вертикальных и горизонтальных различиях в построении и развитии организационной структуры и ее роли в достижении стратегических результатов;

– **знать** стержневые элементы организационной структуры: разработку командной цепочки, оценку нормы управленческого контроля и выбор уровней управления; анализ степени централизации, дифференциации и интеграции, а также выбор подхода к формализации общих рабочих процессов и выполняемых заданий;

– **уметь** проводить сравнительную оценку основных типов организационных структур, используемых компаниями для реализации ключевых стратегических преимуществ;

– **владеть** навыками анализа ключевых факторов, определяющих структурный дизайн в проектировании организации, выбор соответствующих конструктивных элементов;

– **приобрести практические навыки** оценки организационной структуры управления.



## Основные вопросы

**Основы проектирования организации.** Разделение труда. Структура командной цепочки. Норма управляемости и контроля. Уровень управления. Степень централизации управления. Процесс децентрализации. Дифференциация и интеграция работ в организации. Процесс координации. Формализация рабочих заданий.

**Типы организационных структур.** Процесс выделения подразделений. Функциональная структура. Программная организация. Матричный тип. Командный подход. Сетевой принцип. Сравнительный анализ представленных типов организационных структур. Интегрированный маркетинг.

**Факторы, обуславливающие проектирование организации.** Стратегические цели. Окружающая среда. Жизненный цикл развития организации. Технология и производственный процесс. Взаимозависимость подразделений. Типология организационных изменений. Параметры эффективной организации.



Эффективность компании зависит от организационной структуры. Структура – ключевой элемент функции планирования: реализации стратегических планов и достижения конкурентного преимущества. Иначе говоря, характер поставленных перед организацией задач детерминирует выбор соответствующей структуры.

В целом, под конкретной организационной структурой понимается совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [18, с. 658]. Современные компании весьма серьезно отличаются друг от друга по характеру и свойствам своих структур, что определяется типом объекта управления, постановкой целей, размерами организации, а также условиями внешней среды.

## § 1. Основы проектирования организации

Плетение пауком паутины – прекрасная иллюстрация к созданию организационной структуры. Основные рамки функционирования организации определяются на этапе планирования, а главная цель создаваемой структуры – обеспечить достижение поставленных целей и воплотить в жизнь функции менеджмента компании [4, с. 305]. С этой позиции *организация есть распределение имеющихся ресурсов с целью реализации стратегических планов компании.*

Организационная структура определяется следующим образом:

– как комплекс формальных задач, назначаемых подразделениям и сотрудникам;

– как взаимоотношения формальной подчиненности – распределение властных полномочий и установление ответственности;

– как координация деятельности подразделений и работников.

Первые две составляющие (комплекс задач и взаимоотношения подчиненности) определяют структуру вертикального организационного контроля, третий элемент – расширение горизонтальных связей.

### ***Специализация и разделение труда***

Любая производственная система имеет многоцелевой характер, в которой сотрудники призваны обеспечить выполнение множества различных задач. Эффективность работ обусловлена *специализацией* каждого работника, поэтому проектирование следует начинать с решения вопроса разделения труда. При этом важно определить основную направленность и глубину дифференциации рабочих заданий.

Специализация в организации определяется двумя моментами. Во-первых, *горизонтальным разделением труда* – степенью дифференциации работ в зависимости от стадии технологической цепочки производства продукта (материальное снабжение, планирование, процесс производства, распределение товаров, сервисное сопровождение). Во-вторых, *вертикальным разделением труда* – степенью распределения работ в зависимости от уровня иерархии заданий.

Процесс разделения труда в организации должен быть напрямую связан с получением неоспоримых преимуществ, главное из которых – рост производительности труда. Вместе с тем чрезмерная дифференциация работ предопределяет развитие отрицательных тенденций. Поэтому важно соблюдать баланс между позитивными и негативными сторонами специализации (табл. 6.1).

Таблица 6.1

**Баланс решений в проектировании специализации работ**

Преимущества разделения труда	Недостатки разделения труда
Поиск путей совершенствования – работник до мелочей разбирается в выполняемой работе	Разделение индивидуальных целей работника и общих задач организации приводит к размыванию приоритетов
Выявление и ликвидация узких мест (критической области) рабочего процесса	Изоляция работников – развитие личностной ориентации и различия в микрокультуре труда
Упрощение процесса коммуникации и принятия решений по отношению к личным заданиям	Усиление координации – глубокое разделение требует большего объема ресурсов
Облегчение процесса формализации работы – разработка стандартных правил и процедур	Снижение степени удовлетворенности работника вследствие излишней монотонности труда

**Практика менеджмента.** В настоящее время многие компании не стремятся обеспечить глубокую специализацию (максимальную степень разделения трудовых процессов). Так, в производстве видеокамер корпорация Sony отходит от принципов конвейерной сборки, связывая свое конкурентное преимущество с командной организацией труда. На заводах Sony окончательную сборку видеокамер, начиная от пайки элементов до тестирования готовой продукции, выполняют небольшие группы по четыре человека.

Специализация приводит к обособлению отдельных элементов и подразделений компании. Следующий шаг в проектировании структуры – установление взаимосвязи этих элементов (работников). Основным инструментом обеспечения взаимодействия между сотрудниками служит командная цепочка.

### ***Командная цепочка***

*Командная цепочка* – это неразрывная линия *властных полномочий*, связывающая всех сотрудников организации в единое целое и определяющая их *уровень ответственности*. В основе создания командной цепочки лежат два ключевых принципа. Первый – *принцип единоначалия* – означает, что каждый работник подчиняется только одному руководителю. Второй – *скалярный принцип* – подразумевает, что линия властных полномочий охватывает всех работников.

Характер властных полномочий определяется тремя моментами.

***Властные полномочия*** – официальное право менеджера принимать решения, отдавать приказы с целью распределения ресурсов для достижения поставленных задач

***Ответственность*** – назначение сотруднику обязанности по решению рабочих задач и выполнению определенных видов деятельности

*Во-первых, масштаб и широта властных полномочий зависят исключительно от уровня иерархии и занимаемой должности* и ни в коем случае не связаны с личными характеристиками индивида. *Во-вторых, властные полномочия принимаются*

*сотрудниками организации*. Реальное распределение и закрепление прав определяются сознательным и безоговорочным выполнением подчиненными команд и распоряжений. Если сотрудники отказываются выполнять соответствующие их задачам распоряжения, властные полномочия руководителя утрачивают силу. *В-третьих, объем властных полномочий в вертикальной иерархии распределяется сверху вниз*. Должность на вершине иерархии включает больший объем формальных прав, чем на уровнях, расположенных ниже.

Властные полномочия и установление ответственности находятся в тесной взаимозависимости – это две стороны одной медали. Если возложенная на менеджера ответственность не подкреплена соответствующими полномочиями, то выполнение закрепленного за ним рабочего задания будет связано со значительными проблемами, а в том случае, когда полномочия превалируют над уровнем ответственности, возникает соблазн использования ресурсов в личных интересах.

С проблемой создания эффективной модели «полномочия – ответственность» неразрывно связаны понятия подотчетности и делегирования. Первое – это механизм, который обеспечивает соответствие полномочий степени ответственности менеджера: менеджеры обязаны представлять результаты своей деятельности сотрудникам, занимающим более высокое положение. Второе – *делегирование* – это процесс передачи менеджерами части властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим подчиненное положение.

Эффективная техника распределения прав и ответственности (делегирования) построена на соблюдении ряда правил [2, с. 9]:

– *рабочее задание должно быть делегировано в полном объеме* – разделение полномочий между работниками снижает уровень ответственности, нивелируя стимулы к проявлению инициативы;

– *выбор соответствующей кандидатуры* – сотрудники имеют разные способности и мотивы, отличаются по уровню и стремлению принятия ответственности, самостоятельности в принятии решений;

– *соблюдение баланса полномочий и ответственности* – возлагаемый уровень ответственности должен быть подкреплен соответствующим правом в принятии решений;

– *обеспечение необходимой информацией* – эффективность зависит от того, насколько четко и ясно конкретизированы цели и определены результаты, а также установлены сроки предоставления отчетности;

– *наличие устойчивой обратной связи* – твердая гарантия получения ответов на появляющиеся в ходе решения задачи вопросы, в этом случае жесткость процедуры контроля не так уж обязательна;

– *оценка результатов и вознаграждения* – уровень вознаграждения должен соответствовать эффективности основного результата, но никак не методам и стремлению выполнения поставленной задачи.

Система делегирования обеспечивает рациональность в процессе управления: принятие решений распределено по всей иерархической структуре. Совокупность проблем, с решением которых непрерывно сталкивается организация, разбивается на мелкие задачи, за решение

которых отвечают и отдельные сотрудники. В этом случае каждый сотрудник знает «свой маневр» и то, какими ресурсами он может распоряжаться в целях достижения результата.

Таким образом, проектирование организации приводит к созданию командной цепочки, которая формирует основу управления – полномочия распоряжаться людьми. Делегирование обуславливает необходимость проектирования следующего элемента структуры – иерархии уровней в управлении предприятием [13, с. 454].

### ***Масштаб управляемости***

Вопросы вертикального и горизонтального разделения труда, распределения прав и соответствующих им обязанностей при проектировании организационной структуры тесно связаны с решением относительно количества людей, одновременно подчиненных одному менеджеру [22, с. 285] – нормой управляемости и контроля.

Этот показатель определяет степень эффективности работы руко-

*Масштаб управляемости – количество людей, одновременно подчиненных одному руководителю* водителя. Каждый руководитель связан некоторым числом максимально возможных решений, которые он может принять вследствие ограниченности времени, знаний и умений. С ростом количества подчиненных число потенциальных контактов возрастает в геометрической прогрессии.

К факторам, воздействующим на норму управляемости, необходимо отнести следующие:

- стабильность выполняемых операций во времени;
- однотипность рабочих заданий;
- сложность выполнения работ;
- территориальную удаленность рабочих мест;
- опыт и самостоятельность подчиненных;
- степень регламентации рабочих заданий;
- профессионализм руководителя;
- уровень развития коммуникационных систем.

В зависимости от сочетания указанных факторов и их количественной оценки определяется оптимальный масштаб управляемости в организации. В соответствии с традиционными представлениями теории организационного проектирования норма управляемости не может превышать семи подчиненных на одного менеджера высшего руководящего звена. В современных условиях масштаб управляемости может быть расширен вследствие развития коммуникационных технологий и групповой формы организации труда (табл. 6.2).

Таблица 6.2

**Масштаб управляемости и норма контроля (чел.)**

Уровень иерархии организации	Единичное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено	4	7	10
Первая линия	23	48	15

***Иерархия организационной структуры***

Следует различать типы масштаба управляемости. *Узкий масштаб* характеризуется минимальным количеством сотрудников, подчиненных одному руководителю. Для обеспечения необходимой степени взаимосвязи первой линии управления с высшим звеном увеличивается количество уровней. Меньшее количество подчиненных облегчает осуществление контроля в выполнении рабочих заданий. Ускоряется обмен информацией. Но высокая степень иерархичности предопределяет сложность и загруженность коммуникаций.

*Широкий масштаб* подразумевает максимальное количество работников, находящихся в подчинении, что позволяет минимизировать уровни иерархии. Большое число подчиненных способствует развитию процесса делегирования и самостоятельности работников, обеспечивая их квалификационный рост. Основной недостаток широты масштаба управляемости – так называемый «эффект бутылочного горла»: руководитель может потонуть в решении большого объема рутинных задач. Развитие этой негативной тенденции приводит к полной потере контроля.

**Практика менеджмента.** В последнее время сдвиг влияния в понятии масштаба управляемости происходит в сторону общей численности персонала, «работающего под одной крышей». Если определять масштаб управляемости исходя из знания каждым руководителем каждого подчиненного по имени, то число работников не должно превышать 100-150 человек. В том случае, когда руководитель ориентируется в своих отношениях с подчиненными на знание их в лицо, предел численности составляет до 1000 человек.

Иерархия в самом общем представлении – это расположение ча-

*Уровень управления – часть организации, в пределах которой принимаются самостоятельные решения без обязательного согласования с подразделениями, которые находятся выше или ниже по отношению к рассматриваемой структуре.*

стей целого (организации) в определенном порядке (от высшего звена к первой линии). Основной показатель, характеризующий иерархичность организации, – количе-

ство уровней управления. Состав и количество управленческих уровней в организации находятся в обратной пропорции к эффективности достижения целей и решения поставленных задач. Со строительством новых «этажей» в здании организации возникает опасность значительного искажения передаваемой информации, затрудняющей координацию различных видов деятельности компании.

Если представить, что масштаб управляемости отражает возможность объединения работ по горизонтали, а количество уровней управления – по вертикали, то проектирование соответствующей этим переменным организационной структуры связано с определением наиболее предпочтительной, а значит и эффективной конфигурации системы менеджмента:

- малая структура – ограничение количества связей;
- высокая структура – развитие вертикальных связей;
- широкая структура – акцент на горизонтальные связи;
- китайская конфигурация – сокращение среднего звена.



Проблема определения необходимого количества уровней в управлении неразрывно связана с проблемой установления оптимальной нормы контроля. Решение первой ограничивает возможности решения второй. Оптимальность структуры соответствует некоему экстремуму противопоставления числа уровней масштабу управляемости. Среди различного рода противоречий, порождаемых иерархическим строением организации, особое место занимают проблемы централизации, дифференциации и формализации рабочих заданий.

### ***Централизация управления***

Проектирование организации призвано найти правильное решение в отношении самой важной проблемы современного менеджмента: как должны быть распределены права по иерархическим уровням управления. Стоит ли сконцентрировать всю совокупность властных полномочий на уровне высшего управления или необходимо большую часть прав делегировать менеджерам первой линии?

Концентрация власти – централизация – закономерная реакция,

***Процесс централизации*** – концентрация властных полномочий принятия решений в верхнем уровне управления организацией

***Процесс децентрализации*** – делегирование властных полномочий принятия решений в направлении нижних уровней управления

призванная обеспечить предотвращение искажения информации при увеличении уровней иерархии. Решение проблемы централизации власти – это вопрос выбора оптимальной конструкции. Централизация и децентрализация – это две проти-

воположные стороны одного и того же процесса [23, с. 228] – распределения прав и ответственности, и в этом заключается их диалектическое единство. В силу этого в определении следует лишь детерминировать общую направленность усилий – процесс централизации или процесс децентрализации. В то же время централизация и децентрализация не являются полностью противоположными подходами. Первая применяется предприятиями для внедрения принципа единоначалия и структуризации управления, вторая – для повышения гибкости взаимодействия с рынком.

Анализ степени централизации управления может быть проведен с помощью следующей группы оценочных показателей [3, с. 325]:

- *общее количество управленческих решений*, принимаемых на каждом уровне иерархии;
- *значимость решений* по отношению к уровню управления;
- *степень жесткости контроля* исполнения решений.

При проектировании организации направленность процесса централизации (децентрализации) определяет группа факторов [2, с. 13]:

- *уровень неопределенности внешней среды* – высокая степень неопределенности факторов внешней среды предопределяет необходимость изменений и способствует развитию децентрализации;
- *размер предприятия* – существует предел, в рамках которого централизация обеспечивает неоспоримые преимущества, но вследствие роста размеров фирмы на первый план выходит децентрализация;
- *адекватность стратегии* – если компания обеспокоена сохранением уровня качества работы с потребителями в отдельных подразделениях, то это вынуждает усиливать централизацию управления;
- *подготовленность управленческого персонала* – отсутствие у менеджеров первой линии готовности в принятии на себя большей доли ответственности не способствует развитию децентрализации;
- *совершенствование процедуры контроля* – внедрение современных информационных технологий обеспечивает достоверность передачи данных, что ускоряет процесс децентрализации;
- *степень разделения труда* – диверсификация видов деятельности строится на децентрализованной основе по требованиям целевого рынка, типа продукции или территориальной принадлежности;
- *организационная культура* – приобретенные ценностные ориентиры носят устойчивый характер, а поэтому должны быть учтены при выборе направленности процесса управления;
- *тип предпринимательства* – каждый вид бизнеса имеет свои особенности, связанные с внедрением нововведений: чем выше динамика внутренних условий, тем меньше потребность в централизации.

Процесс децентрализации управления компанией обладает рядом неоспоримых преимуществ: увеличивает скорость и объективность принятия решений, обеспечивает требуемую гибкость и своевременность реакции на изменения внешнего окружения, упрощает делопроизводство и развивает творческое начало в деятельности сотрудников. Но, с другой стороны, развитие процесса сдерживается вследствие ослабления контроля и координации деятельности подразделений, а это в свою очередь приводит к разобщению целевых установок и потере стратегической ориентации компании.

### ***Дифференциация. Интеграция. Координация***

Следующий шаг в проектировании организации – решение вопроса об установлении требуемых отношений между подразделениями компании. Результаты исследований показывают, что характер отношений между различными частями организации определяют дифференциация, интеграция и координация трудовых процессов.

Степень различия между отдельными частями компании – *диф-*

*Дифференциация* – степень различия между подразделениями организации

*Интеграция* – степень требуемого сотрудничества подразделений

*Координация* – уровень качества сотрудничества между подразделениями

*ференциация* – подразумевает, что разделение работ должно происходить таким образом, чтобы каждое рабочее задание обладало завершенностью в

рамках рассматриваемого подразделения. Оценка степени дифференциации основана на анализе четырех составляющих:

– *уровень определенности целей* – насколько ясны, понятны и измеримы поставленные перед подразделением задачи;

– *гибкость организационной структуры* – определяет степень жесткости основной политики и формальных процедур;

– *уровень взаимодействия работ* между подразделениями – значение межгрупповых связей на горизонтальной основе;

– *временная граница обратной связи* – длительность прохождения информационных потоков между подразделениями.

Чем больше подразделений отличаются друг от друга по этим переменным, тем более дифференцированной считается организация. Рост дифференциации связан с проблемами создания соответствующего механизма координации и интеграции работ.

Потребность в интеграции изначально предопределена процессом разделения труда и взаимозависимостью работ в организации. *Интеграция* обозначает уровень требуемого сотрудничества между различными частями в организации, обеспечивающего достижение целей и выполнение планов в рамках ограничений, обусловленных внешней средой, а качество сотрудничества в свою очередь обусловлено *координацией* взаимозависимой деятельности отдельных подразделений.

### ***Формализация работ***

Формализация – это способ стандартизации процесса труда и регламентации деятельности человека [17, с. 66], ведущий к вертикальной дифференциации труда и предполагающий отделение процесса исполнения от замысла. Иными словами, это разработка закрепленных в официальных документах всеобщих правил, официальной политики компании, инструкций выполнения работ. Эта сторона проектирования организации отражает общую схему управления и контроля, распределения ответственности и полномочий.

Формализация выражена в трех основных формах:

- *формализация содержания труда* – определение последовательности этапов (операций) и продолжительности работ;
- *формализация процесса труда* – строго установленный порядок выполнения производственного задания;
- *формализация поведения* – разработка правил и процедур, регламентирующих поведение в любой возможной ситуации.

Разработка документации и закрепление правил хотя и способствуют развитию организационной рациональности, но негативно отражаются на степени гибкости и своевременности адаптивной реакции в ответ на внешние изменения.

## Краткий вывод

Проектирование структуры подразумевает решение широкого спектра проблем, связанных с «конструктивными» особенностями.

1. Характер и степень специализации работ. Процесс разделения работ как в горизонтальном, так и в вертикальном плане подразумевает неразрывную связь с извлечением конкурентных преимуществ.

2. Проектирование неразрывной линии властных полномочий – командной цепочки. Особое значение придается вопросу делегирования (передачи) прав и обязанностей по вертикальной линии.

3. Определение масштаба управляемости: сложность и типичность работ, территориальная удаленность подразделений, потребность в контроле, уровень планирования рабочих заданий.

4. Поиск оптимальной иерархии структуры: высокая или широкая конфигурация, малая или китайская система. Проектирование конфигурации определяется масштабом управления.

5. Степень централизации принятия решений определяют жизненный цикл, неопределенность среды, тип специализации подразделений, предпринимательская основа, квалификация подчиненных.

6. Качество сотрудничества подразделений – координация, которая определяется степенью дифференциации (различия) служб предприятия и уровнем требуемой интеграции между этими службами.

Оптимальное сочетание названных элементов обеспечивает эффективность процесса принятия решений и рациональность в достижении целей. Организационная структура «отвечает» за выполнение функций управления на основе проектирования необходимых вертикальных и горизонтальных связей, разделения элементов управления. Любая проектируемая структура, направленная на достижение устойчивой эффективности в течение длительного периода времени, требует объединения «противоположных» элементов. Внимание, уделяемое только одной из сторон, неизбежно приведет к возникновению неразрешимых противоречий и к ухудшению показателей.

## § 2. Типы организационных структур

Следует напомнить, что функция структуры – это распределение ресурсов с целью выполнения намеченных стратегических установок компании. Ключевые элементы в проектировании – разделение трудовых процессов, распределение властных полномочий и соответствующей им ответственности, степень централизации и дифференциации, иерархическая система – формируют общий подход к созданию организационной структуры. Суть такого подхода выражена в развитии двух следующих направлений.

С одной стороны, это ориентация на создание *вертикальной структуры*. Проектирование в этом случае связано с *четкой формализацией* трудовых процессов, *жесткой вертикальной иерархией*, *высоким уровнем централизации* управления. С другой стороны, во многих компаниях акцент делается на процесс *децентрализации принятия решений*, использование многофункциональных команд, развитие *делегирования полномочий*. Такой подход означает развитие *горизонтальной структуры* в организации. Баланс между горизонтальной и вертикальной структурами отражает основные противоречия в проектировании концепции развития организации – противопоставление механистической и органической структур.

Разделение на отделы – *департаментализация* – фундаментальная характеристика организационной структуры. В этой связи выделяют три традиционных типа структур (функциональная, программная и матричная), а также два современных (командная и сетевая). Каждый из представленных ниже подходов адекватен определенным организационным целям и возможностям компании. Различия в построении проектируемой организации определяют в дальнейшем эффективность корпоративного менеджмента и методы управленческого контроля, возможности координации выполняемых работ и используемые формы мотивации к труду.

### ***Функциональная структура***

В такой структуре объединение в отделы происходит в соответствии с видами выполняемой деятельности и соответствующей квалификацией сотрудников (рис. 6.1). Функциональная структура – это объединение ресурсов в целях решения однотипных управленческих задач. Каждый тип функциональной деятельности (управление кадровым потенциалом, организация производственного процесса, финансовое обеспечение, маркетинг, материально-техническое обеспечение) имеет специфическое отношение к используемым в организации ресурсам.

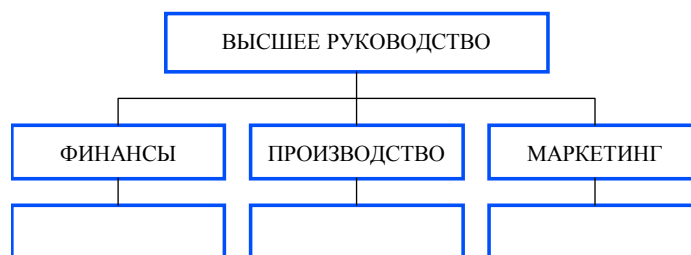


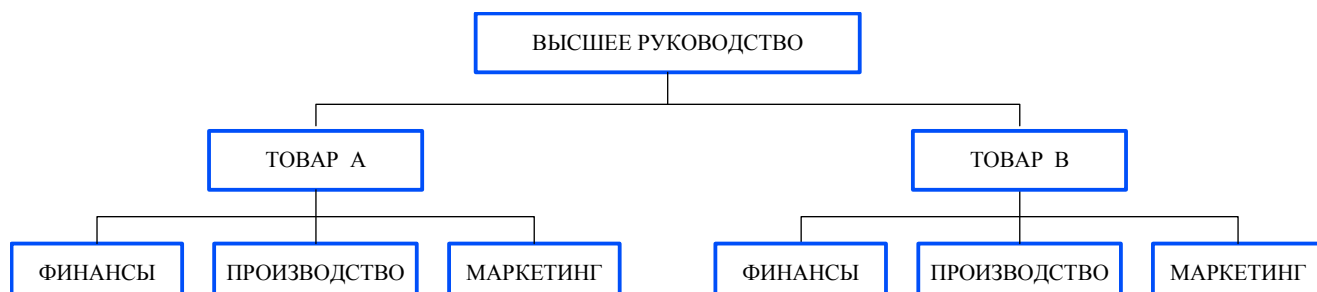
Рис. 6.1. Функциональная структура

Организационная структура, основанная на функциональной специализации подразделений, – это самая распространенная форма адаптации компании к своей стратегии [16, с. 332]. В настоящее время вновь создаваемые организации используют указанную форму как наиболее простой и надежный способ формирования управленческих отношений. Достоинства и недостатки, присущие функциональному типу структур, в обобщенном виде представлены ниже (табл. 6.3).

### ***Программный подход***

Возникновение проблем, связанных с использованием функциональных структур, стимулировало поиск новых форм построения управленческих отношений. Результат был воплощен в следующем подходе – программной структуре организации, при которой происходит группировка функциональных видов деятельности в соответствии с общностью выпускаемых товаров, разрабатываемых программ или обслуживаемых географических рынков (рис. 6.2). Основой создания подразделений выступает не сходство (как в предшествующем случае), а различие в навыках и способах выполнения работ.

Использование программной структуры обуславливает развитие процесса децентрализации управления. Такая структура в большей степени подходит крупным компаниям, которые обслуживают различные целевые рынки, что предполагает ведение сразу нескольких направлений в бизнесе.



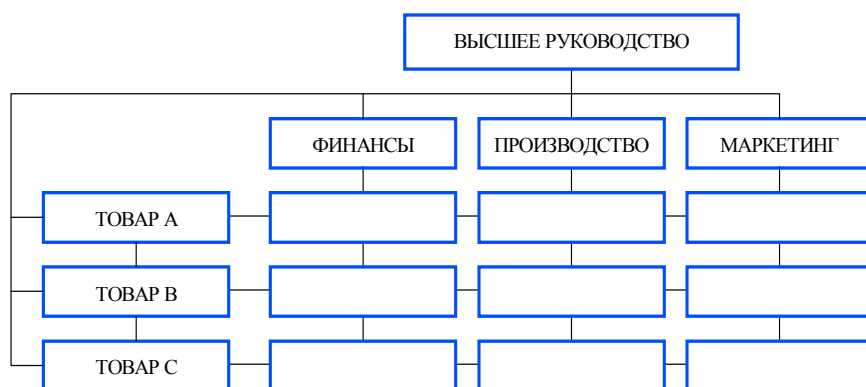
Р и с. 6.2. Программная структура

Средней по размерам компании весьма сложно сделать выбор между функциональной или программной структурой, так как у каждой из них есть свои позитивные и негативные стороны [4, с. 323].

### *Матричная форма*

В основе создания матричной формы – сочетание функциональной и программной командных цепочек.

Матрицу образуют пересекающиеся линии властных полномочий (рис. 6.3). Матричная структура получила широкое распространение



Р и с. 6.3. Матричная организация

в корпорациях глобального масштаба, которые стремятся обеспечить высокий уровень координации всех видов деятельности. Матричная форма требует перехода к органическому типу (если не по структуре, то по общему подходу к проектированию системы) – развитию горизонтальных и неформальных связей [3, с. 344].



Таблица 6.3

**Преимущества и проблемы традиционных типов структур**

Достоинства и преимущества	Противоречия и недостатки
<b>Функциональная структура</b>	
Эффективность распределения ресурсов с целью выполнения задач	Слабая степень взаимосвязи между функциональными отделами
Углубление специализации с целью повышения производительности труда	Замедленность ответной реакции на внешние изменения
Рост личности внутри отделов – продвижение по служебной лестнице	Низкая скорость принятия решений в силу эффекта «бутылочного горла»
Осуществление руководства и контроля со стороны высшего менеджмента	Проблемы распределения ответственности между отделами
Высокая степень координации деятельности внутри каждой функции	Ограниченность восприятия общих задач работниками подразделений
Высокий уровень технических решений на основе накопления опыта	Трудности в области общей подготовки персонала функциональных служб
<b>Программная структура</b>	
Высокие гибкость и скорость реакции на изменения во внешней среде	Дублирование ресурсов, выполняемых функций и должностей в компании
Ориентация на внимательное отношение к потребностям рынка	Рост издержек вследствие обеспечения самостоятельности подразделений
Высокий уровень координации функциональных подразделений	Относительно невысокий уровень специализации в подразделениях
Четкое распределение ответственности в рамках каждого подразделения	Низкая степень координации общих усилий однотипных подразделений
Сдвиг внимания на объект в целом (товар) и цели подразделения	Ограничение контроля деятельности со стороны высшего руководства
Развитие навыков общего руководства среднего иерархического звена	Развитие конкуренции внутри организации за корпоративные ресурсы
<b>Матричная структура</b>	
Эффективность применения ресурсов в сравнении с традиционной иерархией	Противоречия командной цепочки – тенденция к анархии
Гибкость и высокая степень адаптивности к изменениям во внешней среде	Рост масштаба приводит к возникновению острых конфликтных ситуаций
Развитие общей и специальной подготовки кадров – гибкость управления	Опасность создания ситуации, в которой слова превалируют над делами
Кооперация между смежными функциями – дополнительный опыт	Необходимость подготовки кадров к искусству человеческих отношений
Обогащение содержания рабочих заданий и развитие сотрудников	Высокая вероятность силового давления одной из сторон матрицы

Эффективность матричной структуры во многом зависит от квалификации менеджеров, занимающих ключевые посты в организации, так как данная форма нарушает один из основных принципов – принцип единоначалия. Ряд сотрудников попадает под двойное подчинение, а такой дуализм командной цепочки является главным фактором возникновения различного рода проблем и противоречий.

### *Командная система*

Один из наиболее распространенных подходов – создание управленческих и рабочих команд [24, с. 564]. Вертикальная командная цепочка часто приводит к тому, что все значимые решения принимаются на высших уровнях иерархии. Такое положение замедляет общий процесс принятия решений. Поэтому многие компании активно используют возможности делегирования властных полномочий, что приводит к созданию обособленных функциональных команд.

Функциональные команды, включающие в свой состав специалистов из разных отделов, принимают на себя ответственность за осуществление какого-либо вида деятельности: реализация плана маркетинга, совершение закупок в целях создания нового подразделения или разработка нового изделия. Команда, как правило, создается на временной основе, но в некоторых случаях может действовать и постоянно. В первом случае она преследует цель выполнения разового задания, поэтому после достижения цели расформировывается. Во втором случае команда похожа на формальное подразделение, которое призвано принимать решения относительно ряда повторяющихся вопросов (разработка и реализация планов маркетинга).

Основная задача формирования командной структуры – разрушение «функциональных стен» между различными подразделениями с целью повышения мобильности компании. Командная структура позволяет обеспечить увеличение скорости адаптации к резким изменениям потребительских предпочтений и конкурентной среды, обеспечить необходимую гибкость принятия решений (табл. 6.4).

Таблица 6.4

**Преимущества и проблемы использования перспективных типов  
организационных структур**

Достоинства и преимущества	Противоречия и недостатки
<b>Командная структура</b>	
Стирание барьеров и «стеклянных потолков» – упрощает координацию	Проблема двойной лояльности и двойного подчинения сотрудников
Повышение скорости реакции на изменения в среде и принятия решений	Опасность предельной децентрализации – распада компании
Улучшение морального климата, вовлечение персонала в управление	Замедление процесса координации деятельности
<b>Сетевая структура</b>	
Высшая степень гибкости, уровень удовлетворенности сотрудников	Реальная опасность потери отдельных организационных частей
Обеспечение гибкости и конкурентоспособности на мировом уровне	Отсутствие системы непосредственного контроля в выполнении заданий
Сокращение потребности в кадрах и количества уровней иерархии	Обеспечение незначительного уровня лояльности сотрудников

### ***Сетевая организация***

Самый современный подход в проектировании организации – сетевая динамическая структура. Организация делегирует свои основные функции (производство, маркетинг, продажи, финансы, исследования) в отдельные независимые компании. Управление функциями осуществляется на контрактной основе центральным стержневым звеном – так называемым брокером.

Примеров использования сетевого подхода достаточно и в традиционных компаниях. Ведь многие из них отказываются (значит, делегируют функции) от исполнения таких операций, как обучение персонала, юридическое обслуживание или исследования рынка, предпочитая использовать услуги сторонних организаций.

С сетевой структурой тесно связана так называемая виртуальная организация – сеть компаний, оперативно объединившихся на временной основе в целях использования открывающихся возможностей потенциального рынка [17, с. 82].

### ***Интеграция маркетинга***

Фирма, ориентированная на рынок, должна иметь такую службу, которая в состоянии взять на себя всю работу по управлению маркетингом, включая стратегическое управление и планирование отдельных мероприятий по обращению к рынку. В настоящее время управление маркетингом может осуществляться на различных подходах. Каждое предприятие стремится организовать работу службы маркетинга так, чтобы она наилучшим образом отвечала решению поставленных задач, а также способствовала достижению рыночных целей.

В операционном плане служба маркетинга на предприятии призвана осуществлять контроль реализации комплекса маркетинга.

Современное предприятие в рыночных условиях не может полагаться на «обычное обустройство» своей организационной структуры. Чтобы добиваться успеха, организации необходима интегрированная служба маркетинга. Выбор соответствующей структуры определяется совокупностью различных параметров (табл. 6.5).

*Таблица 6.5*

#### **Характеристика схем организации служб маркетинга**

Характеристики	Функциональная	Продуктовая	Региональная
Предпосылки	– узкая программа выпуска; – однородность целевого рынка	– широкая программа; – многообразие сегментов	– рынок диверсифицирован по географическим признакам
Недостатки	– недостаток внимания целевым рынкам и товарным категориям	– высокие затраты по управлению; – узкая специализация на продукт	– мало внимания уделяется отдельным целевым группам
Преимущества	– простота; – глубокая специализация по функциям	– каждый продукт имеет свой собственный комплекс маркетинга	– учет региональных и географических особенностей развития рынка

В заключение следует отметить, что в рамках одного предприятия может быть реализовано несколько типов структур. Такой подход носит название множественной структуры.

Так, управление машиностроительным предприятием выражено в функциональной структуре. В то же время отдельные функции – юридическое обслуживание, повышение квалификации персонала – могут быть реализованы на основе сетевого принципа. Решение задачи проектирования новой продукции может быть отдано команде специалистов, включающей в себя сотрудников отдела маркетинга, конструкторской службы и производственного подразделения.

### Краткий вывод

Выбор организационной структуры – одна из сложнейших задач в проектировании конструкции компании. Эффективность исполнения этой задачи во многом связана с решением ряда узловых проблем.

Во-первых, основное противоречие концепции развития организации – противопоставление *механистической* и *органической* структур. Первая подразумевает ориентацию на создание *вертикальной структуры*, вторая – отражает развитие *горизонтальной структуры*.

Во-вторых, задача распределения экономических ресурсов, которая находит свое выражение в процессе выделения подразделений. В этой связи выделяют три традиционных типа структур (*функциональная, программная и матричная*), а также два типа последнего времени (*командная и сетевая*). В теории вопроса каждый из представленных типов соответствует установленным стратегическим целям и возможностям компании. Но на практике многие компании нередко прибегают к использованию смешанных типов структур.

Проектирование соответствующей структуры предприятия определяется рядом организационных параметров. Наиболее значимые из них будут рассмотрены в следующем параграфе. В целом выбор организационной структуры определяет эффективность взаимодействия составляющих ее элементов (подразделений, отделов, бюро и отдельных исполнителей), обеспечивая высокую степень координации выполняемых работ в достижении запланированного результата.

### § 3. Факторы, обуславливающие проектирование структуры

Какой структуре отдать предпочтение – свободной или жесткой, программной или командной? Ответ зависит от условий, с которыми приходится сталкиваться компании.

Эти условия определяет целый ряд так называемых ситуационных факторов (рис. 6.4): стратегические цели компании, изменения во внешней среде, этап жизненного цикла организации, используемые технологии и процесс производства и, наконец, внутренняя взаимозависимость отдельных подразделений.

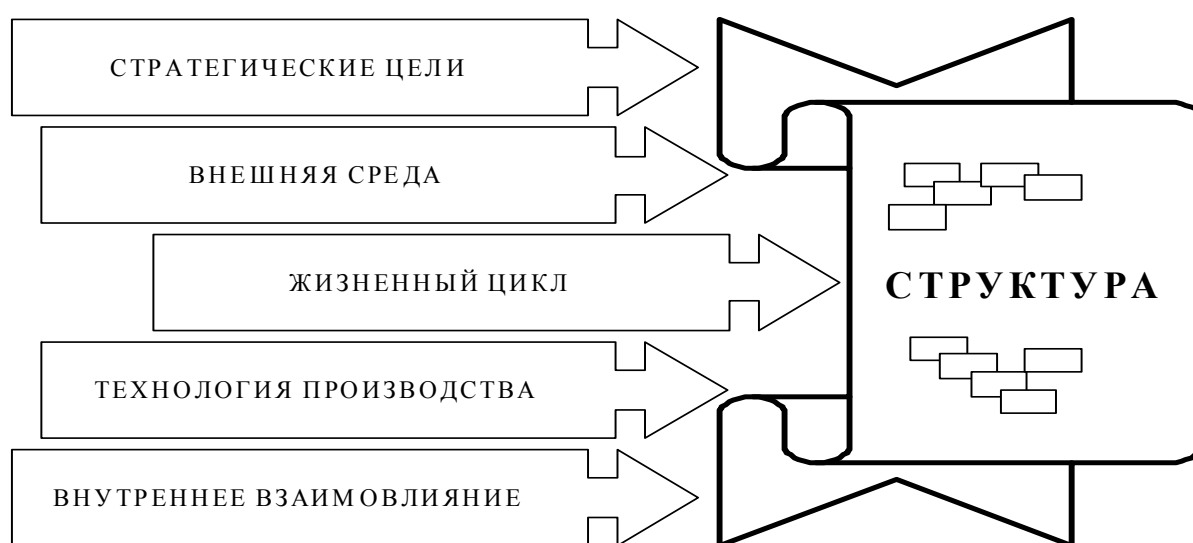


Рис. 6.4. Влияние ситуационных факторов на организацию

#### *Стратегические цели*

Если опираться на исследования [14] в области выбора стратегического преимущества, то развитие организации главным образом определяется двумя направлениями. Первое – это ориентация на внутреннюю эффективность компании. Другими словами, такая организация будет стремиться к достижению лидерства на основе обеспечения более низких издержек, повышению производительности труда, сохранению стабильности. Второе направление связано с преимуществом, в основе которого лежат дифференциация предложения, разработка уникальных товаров с особыми потребительскими свойствами, нацеленность на инновации в удовлетворении целевых рынков.

Функциональная структура наиболее адекватна организации, выдвигающей на передний план цели обеспечения устойчивой внутренней эффективности. Функциональная структура, основанная на жестком разделении труда и четком распределении полномочий, нацелена на эффективное использование ресурсов, но не способна обеспечить гибкий инновационный характер организации. В отличие от функциональной организации командная структура ориентирована на второй тип стратегического преимущества. В небольших подразделениях практически созданы все условия, позволяющие использовать преимущество в гибкости и внедрении инноваций. Матричная структура занимает промежуточное положение, когда в организации преследуются цели первого и второго направлений. Достижение внутренней эффективности определяется функциональной иерархией матрицы, дифференциация – товарной структурой.

Если сопоставить альтернативу «издержки – дифференциация» с последовательной цепочкой по типу организационной структуры, то она примет следующий вид: «функциональная – матричная – программная – командная».

### ***Окружающая среда***

Как известно, в условиях неопределенности внешней среды компании испытывают трудности в получении необходимой информации и прогнозировании развития различного рода факторов. Неопределенность отражается на структуре следующим образом [4, с. 352].

*Во-первых, возрастает степень различия между подразделениями с повышением фактора неопределенности. В условиях неопределенности внешней среды каждый отдел (маркетинг, финансы, производство) фокусирует внимание на собственных задачах, связанных с различными секторами окружения организации. Чем выше степень концентрации усилий, тем выше уровень различий в стратегических приоритетах, а это в самом худшем варианте приводит к возникновению непреодолимых барьеров между подразделениями.*

*Во-вторых*, возникновение и усиление различий требует *повышения усилий по координации деятельности подразделений*. Высокая степень дифференциации подразделений требует создания адекватного механизма интеграции с целью преодоления процесса «размывания» задач и стратегической ориентации.

*В-третьих*, высокая неопределенность предъявляет более *жесткие требования к выработке ответной реакции организации*. Компания, действующая в условиях стремительно изменяющихся внешних факторов, должна уметь адаптировать организационную структуру в плане повышения гибкости и чувствительности к смене приоритетов и потребностей рынка. Внедрение новых технологий маркетинга и разработка товаров в ответ на изменения рынка требуют дополнительных усилий по координации деятельности, а значит, повышенного внимания к созданию управленческих и рабочих команд.

В условиях высокой степени изменчивости внешней среды предпочтительна горизонтальная структура, поэтому вертикальные элементы (специализация, централизация, формализация) должны быть переведены на низшие уровни иерархии управления.

### ***Жизненный цикл***

Масштаб организации, ее размеры – следующий фактор, определяющий проектирование структуры. Структура малых организаций основана на неформальном стиле управления с низкой степенью разделения труда и отсутствием жестких правил и процедур. Крупная организация, наоборот, требует высокого уровня специализации работ, наличия общих правил в принятии решений. Величина компании отражает последовательное движение организации по этапам ее жизненного цикла: рождение – юность – возмужание – зрелость.

Совершенствование структуры происходит вместе с развитием самой организации и изменением ее масштабов. На ранних этапах целесообразно использовать неформальные элементы проектирования структуры, а на более поздних – четко скоординированную вертикальную и горизонтальную структуру (табл. 6.6).



Таблица 6.6

**Влияние жизненного цикла  
на структурные характеристики организации**

Элементы	Рождение	Юность	Возмужание	Зрелость
Размер	Малая	Средняя	Большая	Огромная
Иерархия	Отсутствует	Невысокая	Высокая	Чрезмерная
Специализация	Почти нет	Широкая	Узкая	Узкая
Централизация	Полная	Высокая	Средняя	Низкая
Формализация	Отсутствует	Ограниченная	Общая	Полная
Контроль	Слабый	Ограниченный	Массовый	Полный
Делегирование	Почти нет	Высшее звено	Выборочное	Команды

На первых этапах развития предприятия организационная структура сводится к упрощенной форме: властные полномочия сосредоточены в руках одного человека (владельца компании). По мере развития бизнеса появляется потребность в выделении отдельных подразделений по функциональному или продуктовому признаку. Происходит зарождение процесса делегирования прав и ответственности менеджерам более низкого уровня. Расширение организации обуславливает процесс децентрализации управления и выработку механизма координации, связывающего отдельные подразделения компании, ориентируя их на совместное достижение поставленной цели.

Чем крупнее организация, тем большую значимость приобретают вопросы дифференциации и интеграции подразделений, установления формальных правил и процедур, выработки единой политики в отношении обслуживаемых сегментов.

### ***Технология производства***

Используемая технология – накопленные знания, применяемые предметы и орудия труда, методы организации работ, направленные на преобразование исходных ресурсов в готовую продукцию, – в значительной мере обуславливают выбор соответствующей организационной структуры [22, с. 314]. Оптимальное сочетание структуры и технологии производства обеспечивает достижение высоких конечных результатов деятельности предприятия.

Технологическое различие производства обусловлено главным образом сложностью технического оснащения (степень вовлечения в производственный процесс используемых механизмов и оборудования). С повышением сложности используемых технологий возрастает значение административного управления в организации, роль вспомогательного персонала становится более значимой (табл. 6.7).

Таблица 6.7

**Взаимовлияние технологии  
и элементов проектирования структур**

Структурные элементы	Индивидуальное производство	Массовое производство	Непрерывный процесс
Формализация	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Норма контроля	23	48	15
Структура	Органическая	Механистическая	Органическая
Уровни иерархии	3	4	6
Рабочий/Обслуживание	8 / 1	5 / 1	2 / 1

***Взаимозависимость подразделений***

Характер и тип организационной структуры во многом определяют степень взаимосвязанности подразделений компании. Степень взаимосвязанности зависит от автономности выполнения рабочих заданий и используемых в этих целях ресурсов. В теории менеджмента выделяют в основном три формы взаимозависимости подразделений: картельная, последовательная, групповая.

*Картельная взаимозависимость* – каждое из подразделений обладает относительной независимостью. В этом случае каждый департамент компании вносит свой вклад в общее дело (прибыль), но не требует особого внимания в области координации и совместного использования организационных ресурсов. С другой стороны, условия эффективной работы организации в целом требуют создания строгой командной цепочки, а также использования стандартизированных правил и процедур. Яркий пример – расширение банковской деятельности посредством создания (выделения) обособленных филиалов.

*Последовательная взаимозависимость* – результат выполнения задания одним подразделением является отправной точкой начала работ следующего подразделения. Степень связи в этом случае более высокая, чем в предшествующем варианте, в силу того, что подразделения в процессе выполнения работ обмениваются ресурсами компании. Такая связь требует значительных усилий в обеспечении согласованной работы отдельных частей, поэтому особая роль отводится разработке планов и графиков исполнения работ, созданию механизма координации деятельности. В качестве примера последовательной взаимозависимости могут выступать сборочные подразделения (преимущественно конвейерного типа) промышленных предприятий.

*Групповая взаимозависимость* – высший уровень связанности работ и подразделений. При этом окончание первой работы не только обуславливает начало второй, но и выполнение последней предопределяет начало первой (а в некоторых случаях – и третьей операции). Такая организация работ требует использования командных подходов в проектировании структуры компании.

Картельная взаимозависимость не требует создания сложных организационных структур. Ей в большей степени будут соответствовать функциональная или программная структуры. Групповая взаимозависимость, наоборот, тяготеет к использованию матричного или командного подходов в проектировании структуры организации.

### ***Типология изменений***

Изменения в *организационной структуре* – это совершенствование системы управления организацией, обеспечивающей необходимый уровень гибкости. В первую очередь сюда можно отнести вопросы специализации и дифференциации трудовых процессов, распределения властных полномочий и ответственности в принятии решений, иерархии и степени централизации. Решение указанных проблем непосредственно связано с инновациями в методах управления организацией, реорганизации производственной структуры, способах стимулирования труда.

Фокус организационного развития направлен на управление организационными изменениями, которые могут быть связаны с совершенствованием организации в целом или отдельных ее частей [8, с. 5]. Инициирование изменений связано с изменениями в стратегической ориентации, используемой технологии, выпускаемой продукции, организационной структуре и корпоративной культуре.

1. Определяющее значение имеет *изменение стратегии* и стратегических приоритетов. В этом случае будет весьма полезен метод анализа расхождений [12]. Основа такого подхода заключается в обеспечении тесного соответствия между стратегическими усилиями организации и развитием рыночного потенциала.

Общее стремление реализовать стратегию – это уже мощный источник энергии, генерирующий перемены [11, с. 478]. В идеале стратегическое видение организации должно иметь развивающий характер, направленный на совершенствование всех видов хозяйственной и производственной деятельности.

2. *Совершенствование используемых технологий* непосредственно связано с производственным процессом. Цель таких изменений – повышение эффективности производства. В качестве ключевых параметров технологического развития выступают затраты времени (длительность цикла как скорость реакции) и производственные расходы (себестоимость продукции).

Ключевая особенность технологических изменений заключается в том, что процесс их внедрения осуществляется в вертикальной плоскости «снизу вверх». Технологические идеи генерируются на низших уровнях иерархии и подаются на рассмотрение вверх. Задача высшего руководства – способствовать развитию творческой атмосферы в организации. Чрезмерная жесткость, централизация управления, как правило, препятствуют развитию технических инноваций. Создание гибких и децентрализованных структур обеспечивает высокую степень свободы и возможность выдвижения технических идей.

3. Обновление продукции. Стратегические изменения и совершенствование технологий неразрывно связаны с *развитием товара*. Инновации, обусловленные выводом на рынок новых изделий, могут не только обеспечить удовлетворение текущих рыночных потребностей, но и привести к формированию абсолютно нового рынка. В этих условиях особое значение приобретает конкуренция, основанная на факторе времени, – скорость реализации новых идей по удовлетворению изменяющегося рыночного спроса.

Идеи относительно совершенствования продукции приобретают реальное воплощение на нижних уровнях управления. Их появление в первую очередь связано непосредственно с рыночным окружением, а также изменениями и в технике, и в технологиях. Следовательно, акцент в менеджменте должен быть смещен в сторону развития *горизонтальных связей* на основе создания специальных команд.

Разработка и внедрение нового изделия – это плод усилий не одного человека или даже отдела. Продуктовое планирование представляет собой сложный, многоуровневый интеграционный процесс [15, с. 56], в котором принимают участие менеджеры, плановые службы, аналитические, исследовательские и ряд иных подразделений. Успех будет определен совокупностью глубоко скоординированных действий исследовательского сектора, специалистов по маркетингу и производственных служб. Слаженность их работы будет определять степень соответствия рыночным потребностям, скорость внедрения в производство и выведения на рынок разрабатываемой продукции.

4. Изменения в *организационной структуре* – это совершенствование системы управления, обеспечивающей необходимый уровень гибкости. Сюда можно отнести вопросы специализации и дифференциации трудовых процессов, распределения властных полномочий и ответственности, иерархии и степени централизации. Решение указанных проблем связано с инновациями в методах управления организацией, реорганизации структуры, способах стимулирования труда. Ориентации только на перспективы постоянного роста недостаточно.

Фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе. Одна лишь трансформация не спасет фирму, имеющую отсталую технологию, устаревшее оборудование, неконкурентоспособные цены и неэффективную организационную структуру [6, с. 203]. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная организационно-экономическая структура должны стать базисом преобразований. Изменения, затрагивающие вертикальную ось (т.е. сверху вниз и снизу вверх), ограничиваются рамками структуры. Рано или поздно предоставляемые ими возможности повышения эффективности оказываются исчерпанными. В этом случае шансы на прорыв можно получить, обратившись к развитию горизонтальных связей, осуществив коренную реорганизацию ключевых процессов, установив принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности и потоками информации.

Ключевое направление совершенствования структуры – *«сверху вниз»*. Идея изменений, затрагивающих структуру, инициируется менеджерами верхнего звена, и высшее руководство является основным проводником этих изменений в жизнь. Первый уровень управления и рядовые сотрудники могут выступать в качестве сигнального маяка, если они не удовлетворены сложившимися административными условиями. Степень их удовлетворенности выступает в виде движущей силы структурных изменений. Эффективность изменения организационной структуры зависит от способности руководства привлечь внимание к поставленной проблеме посредством вовлечения всех работников в процесс обновления. Постепенное обучение персонала – наиболее действенный способ совершенствования структуры.

5. В современных условиях главными направлениями повышения организационной эффективности в первую очередь являются изменения отношения работников к выполняемой работе, обеспечение своевременной организации труда, творческой направленности. Именно реализация этих направлений создает предпосылки к развитию организационной культуры [17, с. 90].

Преобразование стратегического видения, внедрение новых прогрессивных технологий, обновление продукции и совершенствование организационной структуры, с одной стороны, непосредственно определяются ключевыми детерминантами корпоративной культуры, а с другой стороны, выступают в качестве движущей силы, определяющей изменения в корпоративной культуре. Развитие *корпоративной культуры* – это инициативы в *философии управления*. Основным инструментом в этом случае – обучение, затрагивающее основы управления организацией, создание рабочих команд, повышение качества.

На первый взгляд, элементы корпоративной культуры отражают укоренившуюся деловую практику ведения бизнеса. В каждой компании складываются уникальная организационная культура, собственная деловая философия и принципы, общий подход к решению проблем и принятию решений, особый фольклор, табу и политические запреты – одним словом, стабильный образ корпоративного поведения. Однако даже стабильная культура не статична [16, с. 383]. В связи с возникновением новых задач появляются и совершенствуются новые методы работы. Появление новых лидеров и ротация на ключевых должностях приводят к формированию новой системы ценностей, что модифицирует и корпоративную культуру. Чтобы добиться эффективного внедрения изменений, необходимо обеспечить соответствие стратегии и культуры. Их сочетание является мощным рычагом воздействия на людей с целью улучшения результатов работы.

**Практика менеджмента.** В корпорации «РУЯН» девиз «Бизнес как экспедиция» – не столько часть рекламной политики, сколько культивируемый в компании образ жизни. Каждый новый предпринимательский проект – это «путешествие», «открытие». Движение к результату доставляет большее удовлетворение, чем сам результат [8, с. 20]. Такая культура уже сама по себе ориентирует сотрудников компании и организацию в целом на постоянное и непрерывное совершенствование всех аспектов своей деятельности – поиск новых способов получения конкурентного преимущества.

### ***Развитие организации***

Принимая во внимание основные направления организационных изменений, а также опираясь на накопленный мировой опыт, можно определить ключевые черты современной организации [5], стремящейся к постоянному совершенствованию и интеграции маркетинга.

Во-первых, *высокая адаптивность* предприятия. Скорость и простота внесения изменений в структуру организации вслед за переменами во внешней среде определяют способность принимать и воплощать в жизнь ключевые решения быстрее, чем конкуренты.

Во-вторых, *ориентация на рынок*. Рынок – движущая сила. Установление и поддержание тесного контакта с потребителями, учет интересов целевых рынков способствуют выпуску именно такого товара, который в наибольшей степени отвечает требованиям и нуждам потребителей, а значит, обеспечивает конкурентное преимущество.

Как подмечено некоторыми авторами [19, с. 64], «рынки – в отличие от компаний, лишены внутренней культуры, лидеров и эмоций, поэтому не испытывают всплесков отчаяния, депрессии, отрицания и надежды. У рынка нет богатой памяти или угрызений совести. Нет и ментальных моделей. Рынок не боится вытеснения одних видов продукции другими, конфликта с клиентами или снижения удельных доходов. Он просто ждет, когда задействованные в игре силы сделают все сами: будут созданы новые фирмы, и в процессе поглощения одних корпораций другими игровое поле очистится».

В-третьих, *простота управления*. Минимум уровней управления в структуре, максимум неформальных контактов будут обуславливать развитие и вертикальных, и горизонтальных связей в организации.

В-четвертых, *демократический стиль* – децентрализация решений, поощрение творческой атмосферы, делегирование полномочий способствуют вовлечению сотрудников в процесс управления. Самая большая трудность заключена не в выборе правильной концепции, не в трансформации процессов и не в том, насколько эффективен высший менеджмент. Ключевая задача состоит в формировании навыков и изменении поведения сотен различных сотрудников [10, с. 164].



В-пятых, *повышение эффективности* производства. Снижение издержек вкупе с ускорением внедрения инноваций. По оценкам специалистов, потенциал повышения эффективности отечественных предприятий заключен в оптимизации производства. В процессе решения этой проблемы необходимо добиться выполнения трех важнейших задач [21, с. 122]: сокращения производственных расходов, повышения качества выпускаемой продукции и сокращения времени изготовления товара. Все три задачи тесно взаимосвязаны. Сокращение затрат должно происходить параллельно с повышением качества и сокращением времени выполнения заказов.

Таким образом, решение ключевой проблемы организационного развития смещается в область *управления конфликтом – соответствия организационного менеджмента скорости изменений, происходящих во внешней среде*. Мировой опыт в области организационного проектирования будет полезен в условиях реструктуризации отечественных предприятий и поиска новых идей в методах управления.

### Краткий вывод

Выбор организационной структуры определяется степенью влияния различных ситуационных факторов. В первую очередь к ним следует отнести стратегические *перспективы развития* компании, неопределенность внешней *окружающей среды*, *жизненный цикл* организации, используемые в производстве *технологии* и *степень взаимозависимости* отдельных подразделений.

Различия в построении организации определяют не только достижение поставленных целей, но и способствующие этому процессу методы и формы осуществления контроля, а также используемые приемы и системы мотивации персонала. В то же время предприятие имеет право на существование как структура и организация лишь в том случае, если его менеджмент находит более эффективный способ удовлетворения рыночных потребностей, иначе говоря, разрабатывает технологию производства и управления.

### Основные выводы по главе

Если компания стремится обеспечить устойчивое положение на рынке, сохранить и приумножить имеющийся потенциал в области конкурентного преимущества, ей необходимо позаботиться о таком аспекте в реализации функции организации, как проектирование организационной структуры и организационное развитие.

Общий процесс управления поставленной задачи можно представить в виде следующей последовательности действий:

- анализ соответствия организационной структуры ключевым тенденциям внешнего окружения;
- осознание необходимости внедрения изменений как оценка стратегического разрыва;
- установление целей организационных изменений и организации структуры;
- выбор маршрута: определение элементов проектирования, способов и средств развития перемен;
- внедрение и реализация изменений.

Фокус развития организации должен быть устремлен на создание системы управления изменениями, которые связаны с совершенствованием предприятия в целом и отдельных производственно-функциональных подразделений.

Типология инициирования организационных изменений представляет собой следующий перечень:

- совершенствование стратегического видения и стратегических результатов;
- внедрение прогрессивных форм технологии и современной техники;
- обновление выпускаемой продукции;
- развитие организационной структуры и совершенствование корпоративной культуры.

## Контрольные вопросы

1. В чем заключается баланс решений относительно специализации выполняемых работ? Какие формы специализации используются в организации машиностроительного производства?

2. Назовите основные черты эффективной техники делегирования полномочий. Какую роль здесь играет уровень ответственности? В каких случаях необходимо делегировать полномочия?

3. Как сочетаются между собой норма управляемости и степень централизации управления предприятием? Сопоставьте эти два параметра и приведите примеры зависимостей.

4. Назовите основные факторы, определяющие масштаб управляемости в организации. Установите норму контроля в отделе анализа рынка и прогнозирования развития тенденций.

5. Представьте типологию организационных структур. Какие параметры определяют выбор структуры соответствующего типа? Проиллюстрируйте свой ответ примерами.

6. В гибких производственных системах можно увидеть сочетание элементов различных типов производства. Как такая форма технологии влияет на организационную структуру?

7. Приведите примеры трех форм взаимозависимости подразделений в компании. Существуют ли организации, использующие все три формы взаимозависимости?

8. Почему компаниям, оперирующим в изменяющейся среде, требуется развивать горизонтальные связи (в сравнении с фирмами, функционирующими в стабильных условиях)?

9. Назовите показатели, с помощью которых можно оценить уровень централизации (или децентрализации) управления. Используйте практические примеры.

10. Дайте характеристику изменений в используемой технологии и процесса обновления продукции. Проведите сравнительный анализ этих элементов. Какой из них обеспечит устойчивое развитие?

11. При каких условиях на промышленном предприятии используется командная организационная структура?

12. Назовите преимущества и недостатки различных типов организационных структур.

## Тестовые задания

*1. Развитию процесса децентрализации структуры управления организацией способствует наличие тенденции:*

- 1) низкой скорости изменений во внутренней среде;
- 2) высокой степени неопределенности внешней среды;
- 3) устойчивости организационной культуры;
- 4) однородности выпускаемой продукции;
- 5) уменьшения размеров организации.

*2. Координация деятельности и процессов исполнения работ в организации характеризует:*

- 1) уровень качества в сотрудничестве отдельных подразделений;
- 2) степень различия между подразделениями компании;
- 3) степень требуемого сотрудничества между подразделениями;
- 4) масштаб управляемости в подразделении;
- 5) степень разделения труда.

*3. Жесткая иерархия в принятии решений обуславливает в первую очередь усиление следующих организационных элементов:*

- 1) развитие формализации – разработка нормативных правил и процедур;
- 2) усиление роли межфункциональных команд;
- 3) развитие децентрализации с целью уменьшения уровней управления;
- 4) укрепление горизонтальных связей в организации;
- 5) усиление централизации с целью укрепления координации.

*4. Власть принуждения в целях реализации изменений используется:*

- 1) в условиях перераспределения организационных ресурсов;
- 2) в случае технического характера изменений;
- 3) в целях преодоления противодействия со стороны участников какой-либо группы;
- 4) в условиях глубокого кризиса организации;
- 5) в случае стремления сотрудников к участию в процессе преобразований.

*5. Основной недостаток командной структуры:*

- 1) угроза предельного уровня децентрализации управления;
- 2) высокая скорость ответной реакции;
- 3) нарушение принципа подчиненности;
- 4) дублирование организационных ресурсов;
- 5) высокая степень координации.

6. Оценка степени централизации управления организационной структуры выражена в следующих параметрах:

- 1) общее количество управленческих решений на каждом иерархическом уровне;
- 2) значимость принимаемых решений;
- 3) жесткость процедуры контроля исполнения решений;
- 4) все перечисленные критерии;
- 5) нет правильного ответа.

7. Интеграция как элемент проектирования организационной структуры характеризует:

- 1) уровень качества в сотрудничестве отдельных подразделений;
- 2) степень требуемого сотрудничества между подразделениями;
- 3) степень различия между подразделениями компании;
- 4) масштаб управляемости в подразделении;
- 5) степень разделения труда.

8. Определите тип организационной структуры (широкий масштаб и множество уровней управления):

- 1) высокая структура;
- 2) малая организация;
- 3) плоская структура;
- 4) сетевая структура;
- 5) китайская конфигурация.

9. В основе процесса обновления продукции как элемента организационно-го развития лежит:

- 1) формирование философии управления организацией;
- 2) внедрение преобразований «снизу вверх»;
- 3) развитие горизонтальных связей и создание рабочих команд;
- 4) инициация изменений «сверху вниз»;
- 5) анализ стратегических расхождений целей компании и развития рыночного потенциала.

10. Основной недостаток сетевой структуры:

- 1) нарушение принципа скалярности;
- 2) отсутствие системы контроля выполнения заказа;
- 3) гибкость организационной структуры;
- 4) незначительный уровень лояльности;
- 5) эффективность использования ресурсов.

## **Практическое задание VI**

### **ДЕЛОВАЯ УЧЕБНАЯ СИТУАЦИЯ: ОЦЕНКА СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

#### Цель работы

Цель работы – формирование практических навыков в принятии решений, связанных с оценкой текущей ситуации и преобразованием организационной структуры.

Работа рассчитана на 2 часа аудиторных занятий.

#### Постановка задачи

НПО «Клапан» выпускает регулирующие клапаны для газовых трубопроводов. Свыше 1400 сотрудников компании производят стандартные регулирующие клапаны, успешно выдерживающие ценовую конкуренцию. Но как только встает вопрос о производстве нового клапана, возникают проблемы. Вместе с тем инновации в электронике, металлургии и теории управления требуют внедрения новых видов продукции каждые два года.

Процесс внедрения модели клапана НК305 может быть представлен следующим образом. Исследовательская группа разрабатывает базовую конструкцию, на основе которой инженерный отдел изготавливает образец контрольного клапана. Отдел закупок должен составить план приобретения комплектующих в целях осуществления производства. Производственный отдел отвечает за изготовление деталей и сборку клапанов, а отдел маркетинга – за реализацию продукции.

По мнению руководителей отделов, работу над новым клапаном необходимо вести параллельно. Специалисты по маркетингу хотели бы заранее получить опытный образец, чтобы в ходе исследований узнать мнение заказчиков о новой конструкции.

Производственники настаивают на том, чтобы новый клапан соответствовал установленному оборудованию и был эффективен с точки зрения производственных расходов. Они хотят ускорить разработку окончательных планов, чтобы успеть осуществить технологическую подготовку производства. Конструкторам требуется достаточно много времени на всестороннюю спецификацию.

Но в действительности исследовательский и конструкторский отделы держат свои планы разработок в секрете, срывая графики работы коллег. Ряд руководителей отделов возглавили их совсем недавно и не имеют опыта внедрения новых товаров. Исполнительный вице-президент компании придерживается довольно жесткого стиля управления. Руководители отделов должны согласовывать с ним все важные решения. Круг его полномочий настолько велик, что вице-президент не в состоянии вести тщательный контроль этапов разработки нового товара.

В это время вице-президент компании получает служебную записку от начальника отдела маркетинга: *«... НК305 должен появиться на рынке немедленно. Дело не терпит отлагательства. Торговые агенты докладывают, что наши постоянные клиенты “созрели” для обращения к конкурентам. НК305 должен быть запущен в производство не более чем через 30 дней...».*

### Подготовка к выполнению задания

Каждому студенту (команде) выдает задание преподаватель, ведущий практические занятия по изучаемой дисциплине.

Получив задание, студент обязан:

- изучить представленную учебную ситуацию;
- подготовить пояснительную записку в виде отчета, в котором представлено обоснование комплекса управленческих решений, связанных с решением проблемы вывода клапана на рынок.

### Содержание отчета

Основные результаты выполненной работы должны быть представлены в виде отчета, который должен содержать ответы на следующие вопросы:

1. Оцените соотношение между вертикальной и горизонтальной структурой. Отобразите проблемы разработки нового клапана схематично с помощью графа организационной структуры компании.

2. Как необходимо разрешить проблему срочного вывода нового изделия на рынок? Обоснуйте перечень первоочередных мероприятий. Определите ответственных лиц.

3. Какие структурные изменения можно предложить, чтобы избежать досадных срывов в дальнейшем? Представьте новую схему организационной структуры.

### Библиографический список

1. *Айзенштат Р., Бир М.* Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии // В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фаэй, Р. Рэнделл: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 445-483. – ISBN 5-94599-034-5.

2. *Бражников М.А.* Организационная структура предприятий: учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004. – 47 с. – ISBN 5-7964-0649-3.

3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 527 с. – ISBN 5-8297-0005-0.

4. *Дафт Р.Л.* Менеджмент / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревско-го. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с. – ISBN 5-8046-0107-5.

5. *Диксон П.* Управление маркетингом / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 560 с. – ISBN 5-7989-0075-4.

6. *Дихтер С., Гэньон К., Александер А.* Как руководить процессом преобразований // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1. – С. 183-205.

7. *Дэй Д., Юнг М.* Трансформация компании без кризиса // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1. – С. 149-161.

8. Искусство работать на пиках // Эксперт. – 2003. – № 7. – С. 20-25.



9. *Каверина И.А.* Организационное развитие современных производственных организаций // Организатор производства. – 2000. – № 1. – С. 5-6.
10. *Катценбах Д.* Истинные лидеры преобразований // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1. – С. 163-181.
11. *Коллис Д., Гемават П.* «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта // В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фаэй, Р. Рэнделл: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 265-291. – ISBN 5-94599-034-5.
12. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга / Пер. с англ. М. Бугаева. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с. – ISBN 5-314-00074-1.
13. Организация производства и управление предприятием: учебник / Под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 528 с. – ISBN 5-16-000978-7.
14. *Портер М.* Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с. – ISBN 5-7133-0413-2.
15. Производственный менеджмент: учебник / Под ред. В.А. Козловского. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 574 с. – ISBN 5-16-001001-7.
16. *Томпсон А., мл., Стрикленд А. III.* Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с. – ISBN 5-16-000166-2.
17. *Туровец О.Г., Родионова В.Н.* Теория организации: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 128 с. – ISBN 5-9557-0335-7.
18. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 822 с. – ISBN 5-16-000555-2.
19. *Фостер Р., Каплан С.* Созидательное разрушение // Вестник McKinsey. – 2002. – № 2. – С. 57-69.
20. *Чандлер, Альфред Дюпон-мл.* // В кн.: Классики менеджмента / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – С. 978-986. – ISBN 5-318-00126-2.
21. *Швец Д.* Какой потенциал в производстве? // Вестник McKinsey. – 2002. – № 2. – С. 122-124.
22. *Griffin R. W.* Management. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. – 884 p. – ISBN 0-395-43333-9.
23. *Hill C.W.L., Jones G.R.* Strategic Management: An Integrated Approach. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1989. – 994 p. – ISBN 0-395-43411-4.
24. *Robbins S.P.* Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. – New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996. – 752 p. – ISBN 0-131-92519-9.



## ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Анализ безубыточности производства** – break-even time – определение момента времени достижения точки окупаемости затрат.

**Аффективные цели коммуникации** – улучшение имиджа предприятия в средствах массовой информации (эмоциональный аспект).

**Бюджет маркетинга** – сопоставление прогнозов относительно поступлений от продаж с издержками производства, товародвижения и маркетинга.

**Бюджет организации** – календарный план доходов и расходов организации, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью компании.

**Вертикальная структура организации** – четкая формализация трудовых процессов, основанная на жесткой вертикальной иерархии и обеспечивающая высокий уровень централизации управления.

**Вертикальное разделение труда** – степень распределения работ в зависимости от уровня иерархии заданий.

**Вещественная оболочка товара** – совокупность потребительских свойств, характеризующих тип материала, дизайн и конструктивные особенности, параметры качества, а также товарная марка, упаковка и оформление.

**Виртуальная организация** – сеть компаний, оперативно объединившихся на временной основе в целях использования открывающихся возможностей потенциального рынка.

**Властные полномочия** – официальное право менеджера принимать решения, отдавать приказы с целью распределения ресурсов для достижения поставленных задач.

**Вспомогательные материалы** – материалы, необходимые для обеспечения производственного процесса.

**Вспомогательные организации** – фирмы, выполняющие отдельные функции маркетинга, в том числе и распределение продукции (транспортные компании, склады, финансовые учреждения, рекламные агентства).

**Высший менеджер** – менеджер, в круг обязанностей которого входят установление целей развития и роста компании, разработка стратегии и обеспечение мер по ее реализации, контроль внешней среды (генеральный директор, председатель совета директоров, вице-президент).

**Гармоничность производственного портфеля** – степень однородности товаров различных ассортиментных групп с точки зрения их использования, организации производства, требований со стороны системы распределения.

**Географическое ценообразование** – дифференциация цен по географическому принципу: установление цены в месте происхождения товаров; единая цена для всего рынка; географическая ценовая шкала; цена с включением расходов по доставке.

**Гибкость** – один из принципов планирования, содержанием которого является разработка альтернативных вариантов развития предприятия, обусловленных вероятностной характеристикой наступления того или иного события.

**Глубина производственного портфеля** – варианты предложений каждой отдельной товарной единицы в рамках ассортиментной группы.

**Горизонтальная структура организации** – децентрализация принятия решений на основе принципов делегирования полномочий, предусматривающая использование многофункциональных команд.

**Горизонтальное разделение труда** – степень дифференциации работ в зависимости от стадии технологической цепочки производства продукта (материальное снабжение, планирование, процесс производства, распределение товаров, сервисное сопровождение).

**Групповая взаимозависимость** – высший уровень связанности работ и подразделений: окончание первой работы не только обуславливает начало второй, но и выполнение последней предопределяет начало первой (а в некоторых случаях – и третьей операции).

**Делегирование** – процесс передачи менеджерами части властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим подчиненное положение.

**Демаркетинг** – поиск способов временного снижения спроса (повышение цен, сокращение сервисных услуг, ослабление усилий по стимулированию, концентрация внимания на увеличении производственной мощности).

**Демократический стиль управления** – способ управления, основанный на децентрализации решений, поощрении творческой атмосферы, делегировании полномочий, способствующий вовлечению сотрудников в процесс управления.

**Департаментализация** – разделение предприятия на отделы (фундаментальная характеристика организационной структуры).

**Диверсификация продукции** – расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

**Дифференциация предложения** – выпуск предприятием на рынок нескольких товаров различного качества, свойств и оформления в надежде создать разнообразие для покупателей.

**Дифференциация продукции** – степень различия (однородности) продуктового портфеля по производственным характеристикам, сбытовым показателям и рыночным потребностям.

**Дифференциация структуры** – степень различия между подразделениями организации.

**Доля «голоса»** – процент занимаемого торговой маркой пространства или времени в средствах массовой информации по отношению к общему объему – показатель, отвечающий за изменение доли сознания потребителя.

**Доля «научных исследований»** – процентное соотношение затрат компании на исследования к общим расходам в отрасли на научные исследования – предсказатель роста конкурентоспособности на высокотехнологичных рынках и изменения рыночной доли компании.

**Доля «сознания»** – процент потребителей, которые называют определенную марку товара или фирму, когда их просят назвать первое, что приходит на ум при оценке качества и потребительских свойств конкретного товара – характеристика покупательских предпочтений, укоренившаяся в сознании потребителя.

**Доля рынка** – отношение объема продаж организации к емкости рынка в определенный момент времени.

**Емкость (размер) рынка** – общий объем потребления продукции (производства) в натуральном и стоимостном выражении.

**Жизненный цикл продукции** – период времени, в течение которого товар обращается на рынке, начиная с момента выхода его на рынок и заканчивая его уходом с рынка.

**Закон Парето** – устойчивая зависимость, согласно которой лишь 20 % потребителей приобретают 80 % данного вида продукции.

**Затратный метод ценообразования** – метод, при котором уровень затрат определяет нижнюю границу установленной цены, плюс желаемая прибыль.

**Иерархичность** – построение целей предприятия по принципу подчиненности.

**Иерархия управления** – расположение частей целого (организации) в определенном порядке (от высшего звена к первой линии).

**Издержки как фактор ценообразования** – предельная граница устанавливаемой цены, ниже которой возмещение затрат, а тем более получение прибыли невозможны.

**Инвестиции** – долгосрочные вложения капитала с целью получения прибыли.

**Инновации** – предложенное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком.

**Интеграция управления** – степень требуемого сотрудничества подразделений, обеспечивающего достижение целей и выполнение планов в рамках ограничений, обусловленных внешней средой.

**Интерактивные средства продвижения товара** – электронная почта, всемирная паутина, мобильный маркетинг.

**Интерактивный метод продаж** – организация канала сбыта на основе электронных информационных технологий (компьютерные коммуникации) с наличием мгновенной обратной связи, что открывает потребителю идеальные возможности планирования покупки путем немедленного доступа к необходимой информации.

**Исследование рынка** – изучение рынка, а также способов удовлетворения нужд и потребностей.

**Каналы с участием посредников** – сеть независимых организаций, участвующих в распределении продукции.

**Капитальное имущество** – производственное оборудование, сооружения, здания и транспортные коммуникации.

**Карта конкурентных позиций** – анализ представленных на рынке товаров с целью выявления покупательских предпочтений и определения местоположения основных конкурирующих продуктов.

**Картельная взаимозависимость** – организационная структура, при которой каждое из подразделений предприятия обладает относительной независимостью.

**Качество продукции (услуги)** – совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

**Когнитивные цели коммуникации** – повышение информированности потребителей о качестве товаров, работ или услуг предприятия (сознательный аспект).

**Командная структура управления** – создание специализированных рабочих команд на основе делегирования властных полномочий – разрушение «функциональных стен» между различными подразделениями с целью повышения мобильности компании.

**Командная цепочка** – неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации в единое целое и определяющая уровень их ответственности.

**Коммуникационная политика** – действия предприятия (связи с общественностью, реклама, стимулирование сбыта и личная коммуникация) по оформлению и передаче информации значимым рыночным адресатам.



**Комплекс маркетинга** – программа, разработанная менеджментом фирмы с целью освоения новых рыночных сегментов, включающая в себя проектирование товара, механизм ценообразования, организацию продаж и стратегию продвижения.

**Комплексность** – принцип планирования, означающий охват всех без исключения сторон деятельности предприятия при условии обеспечения высокой степени согласованности различных задач и планов.

**Конативные цели коммуникации** – воздействие на представителей средств массовой информации (поведенческий аспект).

**Конверсионный маркетинг** – анализ причин неприязни, создание программы изменения отношения к товару (повышение качества товара, снижение цен, стимулирование сбыта).

**Конкретность** – формулировка результата с точки зрения эффективности цели.

**Конкурентное преимущество** – активы и характеристики предприятия, обеспечивающие уникальность его рыночного предложения или приоритет в издержках производства.

**Контроль** – одна из функций управления, которая представляет собой осуществляемый субъектом управления комплекс мер наблюдения за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений, а также проверки фактического состояния объекта управления.

**Контроль эффективности маркетинговых мероприятий** – процесс, связанный с разработкой методов контроля и определением системы оценочных показателей в рамках конкретного отрезка времени (месяц, квартал иные контрольные точки), которые должны быть увязаны с целевыми прогнозируемыми значениями, установленными на этапе разработки плана маркетинга.

**Концептуальные навыки** – это познавательные способности человека, отражающие восприятие организации как единого целого и во взаимосвязи ее отдельных элементов.

**Концепция интенсификации коммерческих усилий (совершенствования сбыта)** – модель управления маркетингом, утверждающая, что рынок будет приобретать товары в достаточном объеме, если организация приложит максимум усилий в сфере сбыта.

**Концепция конкурентной рациональности** – теория управления маркетингом, согласно которой ключевая задача организации – «уловить» изменения в динамике рыночного спроса и формировании предложения и на этой основе создавать и внедрять инновации, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия.

**Концепция маркетинга** – философия управления предприятием, согласно которой достижение целей организации основано на тщательном выявлении нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворении существующего спроса более эффективными, чем у конкурентов, способами.

**Концепция постоянного совершенствования** – одно из ключевых направлений развития менеджмента, согласно которому организация нацелена на непрерывное обучение и совершенствование всех видов своей деятельности.

**Концепция совершенствования производства** – концепция, согласно которой рынок будет благожелателен к товарам, которые широко распространены и доступны по цене.

**Концепция совершенствования товара** – модель управления маркетингом, согласно которой рынок будет заинтересован в товарах, которые предлагают наивысшее качество и лучшие технико-эксплуатационные характеристики.

**Концепция социально-этичного маркетинга** – концепция, в основе которой лежит четко выдержанная ориентация на потребителя с точки зрения удовлетворения как нужд физиологического уровня, так и потребности в безопасности и самореализации личности; новаторство в удовлетворении перспективных потребностей, обеспечивающее развитие долговременных целей общества в плане увеличения свободного времени, продолжительности жизни и обеспечения ее качества в целом.

**Концепция стратегического конкурентного маркетинга** – маркетинг, первоочередной задачей которого является организация перспективного планирования и выбор стратегического направления развития фирмы – определение «поля деятельности маркетинга».

**Концепция технологического маркетинга** – концепция, гласящая, что задача организации – удовлетворение производственных потребностей, обеспечивающих достижение ключевых целей промышленного предприятия-потребителя.

**Конъюнктура рынка** – экономическая ситуация, складывающаяся на рынке и характеризующаяся степенью соответствия спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж, движением процентных ставок, валютного курса, заработной платы, дивидендов, а также динамикой производства и потребления.

**Координация управления** – уровень качества сотрудничества между подразделениями предприятия.

**Корпоративная культура** – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

**Кривая жизненного цикла товара** – эмпирическая (и прогнозируемая) зависимость объемов сбыта от времени нахождения объекта планирования на рынке.

**Личные коммуникации** – информирование заказчика о преимуществах предлагаемой к распространению продукции – основа технологического маркетинга.

**Логичность** – непротиворечие целей друг другу и миссии в целом.

**Маркетинг** – комплексная система организации, планирования и управления всеми сторонами деловой активности предприятия, начиная от идеи создания нового товара до его реализации и послепродажного обслуживания.

**Маркетинг как инструмент создания стоимости** – концепция, утверждающая, что первостепенная задача управления – максимизация акционерной стоимости как процесс увеличения нематериальных активов, обеспечивающих высокие дивиденды.

**Масштаб конкуренции** – относительная характеристика рынка, отражающая его размер (местный, региональный, национальный, мировой, глобальный).

**Масштаб управляемости** – количество людей, одновременно подчиненных одному руководителю – норма контроля. Узкий масштаб означает минимальное количество сотрудников, подчиненных одному руководителю. Широкий масштаб подразумевает максимальное количество работников, находящихся в подчинении.

**Матричная структура управления** – сочетание функциональной и программной командных цепочек, образуемое пересечением линий властных полномочий.

**Менеджер** – лицо, ответственное за решение задач.

**Менеджер первой линии** – руководитель, в компетенцию которого входят соблюдение установленных правил и процедур, обеспечение эффективности производства, выполнение повседневных задач (мастер участка, линейный менеджер, менеджер проекта).

**Менеджер среднего звена** – руководитель, реализующий принятую высшим руководством общую стратегию, а также занятый разрешением конфликтов (руководитель подразделения, управляющий товарной линией, менеджер проекта).

**Менеджер-глава** – менеджер, реализующий функцию проведения церемоний и иных символических мероприятий (встреча делегации, представительство, подписание контракта).

**Менеджер-лидер** – менеджер, осуществляющий руководство людьми и мотивацию подчиненных (обучение и передача опыта, проведение консультаций, коммуникации).

**Менеджер-наблюдатель** – менеджер, роль которого сводится к поиску информации (начиная с просмотра периодической печати и заканчивая внешними и внутренними личными контактами).

**Менеджер-оратор** – менеджер, информирующий внешних субъектов о состоянии дел в организации (речь на презентации, подготовка годового отчета, деловая переписка).

**Менеджер-пожарный** – менеджер, осуществляющий урегулирование конфликтных ситуаций в коллективе и разрешение острых проблем и противоречий.

**Менеджер-предприниматель** – менеджер, инициирующий перемены (поиск и выдвижение новых идей, внедрение новых проектов и программ).

**Менеджер-проводник** – менеджер, выполняющий функцию передачи информации по коммуникативным каналам (телефонные звонки, приказы, инструкции, подготовка отчетности).

**Менеджер-распорядитель** – менеджер, занятый размещением ресурсов (составление графиков выполнения производственных заданий, разработка бюджета).

**Менеджер-связующее звено** – менеджер, обеспечивающий устойчивость информационных каналов (почтовая переписка, телефонные контакты, встречи).

**Менеджер-участник переговоров** – менеджер, осуществляющий коммуникации и заключение сделок в соответствии с интересами подразделения.

**Менеджмент** – управленческий процесс эффективного использования ресурсов, направленный на достижение поставленных целей посредством планирования, организации, руководства и контроля основных видов деятельности.

**Метод «обеспечения целевой прибыли»** – метод ценообразования, основанный на определении объема безубыточного производства с учетом необходимой величины прибыли.

**Метод избирательного (селективного) распределения** – поиск золотой середины между интенсивным и эксклюзивным подходами к распределению товара, обеспечивающий максимальный охват рынка.

**Метод интенсивного (массового) распределения** – стремление предприятия максимально увеличить количество торговых точек с целью обеспечения массового характера сбыта (обычно используется для товаров повседневного спроса в условиях насыщенного рынка).

**Метод исключительного (эксклюзивного) распределения** – ограничение количества торговых посредников, получающих исключительное право на продажу товара (предназначен для распределения специализированных изделий и предметов роскоши в условиях ненасыщенного рынка).

**Метод прямого отклика** – форма персональных продаж, в которой непосредственный контакт с потребителем организуется с помощью средств массовой информации.

**Метод прямой продажи** – форма непосредственного личного контакта продавца с покупателем, характеризующаяся сильной обратной связью.

**Метод регрессивной калькуляции** – метод ценообразования, при котором расчеты ведутся от планируемой цены и после вычета всех фактических затрат определяется прибыль.

**Метод формирования бюджета рекламной кампании «доля от объема продаж»** – определение бюджета на основе установления величины затрат на рекламу как процента от валового дохода.

**Метод формирования бюджета рекламной кампании «метод целей и задач»** – планирование бюджета на основе определения состава целей и задач организации.

**Метод формирования бюджета рекламной кампании «паритет с конкурентами»** – разработка бюджета с учетом фактических затрат конкурентов и оценки объемов продаж в перспективе.

**Метод формирования бюджета рекламной кампании «по возможности»** – составление бюджета в зависимости от общих расходов компании и достижения необходимой прибыли.

**Метод ценообразования «издержки плюс прибыль»** – цена товара устанавливается исходя из соотношения себестоимости к нормативу рентабельности.

**Метод ценообразования «исходя из ощущаемой ценности»** – в качестве базового фактора ценообразования выступает покупательское восприятие, а цена – лишь отражение значимости товара.

**Метод ценообразования «исходя из уровня текущих цен»** – предприятие назначает цену товара на уровне, выше или ниже цен основных конкурентов.

**Метод ценообразования «правило трех»** – универсальная формула определения стоимости оказываемых профессиональных услуг и выполняемых работ: первая треть – заработная плата; вторая треть – покрытие накладных расходов; последняя составляющая – прибыль.

**Метод ценообразования на основе конкурентного положения** – установление цены в зависимости от позиционирования товара на рынке по отношению к основным конкурентам.

**Метод ценообразования, ориентированный на спрос** – метод, при использовании которого верхняя граница возможной цены определяется с учетом эластичности спроса на предлагаемый рынку товар и его свойств.

**Миссия организации** – генеральная цель предприятия, отражающая его предназначение (идентификация сферы бизнеса).

**Многофакторное сегментирование** – деление рынка по двум и более факторам.

**Мобильность производства** – свойство производственной системы, обеспечивающее быстрый и с минимальными затратами переход на выпуск новых изделий, ускоренное освоение новых технологий и широкий охват рыночных сегментов.

**Мотивация труда** – формирование внутренних стимулов отдельного человека или группы людей к трудовой деятельности.

**Надежность канала сбыта** – характеристика канала, оцениваемая по трем взаимосвязанным параметрам: компетентности, контролю и риску.

**Напряженность** – один из принципов планирования, отражающий наличие четких ориентиров в виде конечных, максимально возможных результатов деятельности предприятия.



**Насыщенность производственного портфеля** – общее число составляющих товарных единиц.

**Нерациональный спрос** – потребность, негативно отражающаяся на развитии общества и индивида.

**Нерегулярный спрос** – состояние спроса, при котором уровень сбыта колеблется в зависимости от различных факторов.

**Новая парадигма в планировании** – вовлечение в процесс планирования работников всех уровней управления организацией. Менеджеры среднего звена и специалисты по планированию выполняют лишь вспомогательные функции, осуществляя консультационную помощь в разработке отвечающих потребностям организации планов.

**Нужда** – ощущаемое человеком чувство нехватки чего-либо.

**Обмен** – акт получения желаемого объекта с предложением чего-либо взамен – основное содержание маркетинга.

**Обозримость** – установление конкретного срока достижения цели организации.

**Объект управления** – производственная система, промышленное предприятие или отдельные процессы и отношения, на которые направлены управленческие решения.

**Обязательность** – принцип планирования, заключающийся в обязательности исполнения утвержденного плана всеми подразделениями и сотрудниками предприятия.

**Однофакторное сегментирование** – разделение рынка на основе одного параметра.

**Оперативная цель** – показатель операционной деятельности, за выполнение которого отвечают линейные менеджеры, их отделы, рабочие коллективы и конкретные работники.

**Организационная структура** – совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений: комплекс формальных задач, назначаемых подразделениям и сотрудникам; взаимоотношения формальной подчиненности – распределение властных полномочий и установление ответственности; механизм координации деятельности подразделений и работников.

**Организация (функция)** – механизм исполнения управленческих решений на основе распределения имеющихся ресурсов с целью реализации планов компании.

**Организация продаж с помощью торгового персонала** – комплекс работ по подготовке собственного торгового персонала, привлечению услуг сторонних фирм или организации сбыта совместными усилиями.

**Организация работ** – распределение задач, намеченных в процессе планирования, между отдельными исполнителями.

**Организация товародвижения** – совокупность работ по транспортировке и складированию, управлению материальными запасами, включая обучение заказчика пользованию товаром, а также послепродажное техническое сопровождение.

**Основные сырье и материалы** – сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты, превращаемые в готовую продукцию.

**Ответственность** – обязанности сотрудника по решению задач и выполнению определенных видов деятельности.

**Отрицательный спрос** – состояние спроса, при котором большая часть рынка негативно воспринимает товар или же избегает его.

**Отсутствие сегментирования** – подход, при котором рынок воспринимается как единое целое.

**Отсутствие спроса** – практически полное безразличие к товару со стороны потребителя.

**Падающий спрос** – снижение объемов сбыта вследствие усиления неопределенности среды.

**Пакетное ценообразование** – предложение товара «в наборе» и установление общей цены на группу продуктов.

**Печатные медиа-средства** – газеты общественного характера, популярные или специализированные журналы.

**Планирование** – одна из базовых функций управления, с помощью которой достижение и обеспечение целенаправленного соразмерного развития всех звеньев объекта управления считается возможным.

**Планирование маркетинга** – разработка тактических мероприятий комплекса маркетинга в соответствии с выбранной стратегией обработки целевого рынка на основе прогнозируемого уровня затрат.

**Поддерживающий маркетинг** – комплекс мер по стабилизации существующего спроса (повышение качества товара, анализ степени удовлетворенности потребителей и предложений конкурентов).

**Подотчетность** – механизм, который обеспечивает соответствие между полномочиями и ответственностью менеджера: менеджеры обязаны представлять результаты своей деятельности сотрудникам, занимающим более высокое положение.

**Позиционирование товара** – обеспечение конкурентоспособного положения продукта и разработка обращения к рынку.

**Полезный эффект** – наличие основной выгоды для потребителя (разработка замысла товара как процесс выявления скрытых за материальным обликом товара нужд и продажа потребителю психологических выгод, а не свойств).

**Полное сегментирование** – подход, при котором каждый конкретный потребитель рассматривается как отдельный сегмент рынка.

**Полноценный спрос** – состояние, при котором организация удовлетворена существующим объемом продаж.

**Последовательная взаимозависимость** – организационная взаимосвязь, при которой результат выполнения задания одного подразделения является отправной точкой начала работ следующего звена.

**Потенциал предприятия** – возможность предприятия создавать и производить конкурентоспособную продукцию при наличии и рациональном использовании всех взаимозависимых факторов производства, достигать устойчивого развития и стратегических целей в условиях динамичной внешней и внутренней экономической среды.

**Потребность** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с социально-культурными особенностями индивида.

**Принцип единоначалия** – положение, согласно которому каждый работник подчиняется только одному руководителю.

**Проведение исследований рынка** – сбор информации, необходимой для планирования деятельности в целях обеспечения доступности товара и создания изделий, наиболее полно соответствующих потребностям клиентов.

**Программная структура управления** – группировка функциональных видов деятельности в соответствии с общностью выпускаемых товаров, разрабатываемых программ или обслуживаемых географических рынков.

**Производственный менеджмент** – область менеджмента, содержанием которой является формирование и реализация производственной программы, обоснование производственной мощности, оперативное управление.

**Производство (в маркетинге)** – непрерывный процесс, включающий в себя формирование идеи, разработку товара, выпуск и послепродажное обслуживание клиентов.

**Противодействующий маркетинг** – деятельность предприятия, цель которой – убедить потребителя отказаться от вредных привычек (развитие коммуникации, завышение цен, ограничение доступности).

**Процесс децентрализации управления** – делегирование властных полномочий принятия решений в направлении нижних уровней.

**Процесс централизации управления** – концентрация властных полномочий принятия решений на верхнем уровне управления.

**Развивающий маркетинг** – маркетинг, цель которого – «открыть» потребность, оценить величину потенциального рынка и спроектировать товар с необходимыми инструментами продвижения.

**Разделение труда** – специализация и дифференциация труда, способствующие выделению его видов.

**Распределение продукции** – организация движения товаров от производителя к потребителю, обеспечивающая удобство времени и места осуществления обмена.

**Реальность** – достижимость и количественная определенность результата деятельности компании.

**Реклама** – часть маркетинговых коммуникаций, в рамках которой производится оплаченное распространение неперсонализированной информации с целью привлечения внимания к объекту рекламирования, формирования или поддержания интереса к нему.

**Рекламная кампания** – это совокупность мероприятий, разработанных в соответствии со стратегией маркетинга, целью которых является формирование определенных стимулов у потребителей.

**Ремаркетинг** – маркетинговая деятельность, содержанием которой является анализ причин падения спроса, поиск новых рынков, изменение характеристик товара, разработка стратегии эффективной коммуникации и средств стимулирования сбыта.

**Рентабельность продаж** – отношение операционной прибыли от продаж компании к ее выручке, выраженное в процентах.

**Рентабельность продукции** – отношение величины прибыли с единицы продукции к ее себестоимости, выраженное в процентах.

**Рентабельность рекламирования** – эффективность затрат на рекламу, которая может быть определена отношением приращения абсолютной величины прибыли в результате проведения рекламной кампании к затратам на рекламу.

**Руководство** – направляющая, организующая и регулирующая управленческая деятельность руководителя как субъекта управления.

**Сбытовой агент** – контрагент, принимающий участие в поиске наиболее привлекательных потребителей и осуществляющий переговоры от лица производителя по различным условиям поставки (цена, объем, гарантии, сервисное сопровождение).

**Сбытовой канал второго уровня** – включает двух посредников.

**Сбытовой канал нулевого уровня** – канал прямого маркетинга – включает в себя производителя, доставляющего товар непосредственно потребителю.

**Сбытовой канал первого уровня** – включает три элемента: производителя, посредника и потребителя. В качестве посредника могут выступать торговый агент, брокер или розничный продавец.

**Сбытовой канал третьего уровня** – предполагает участие трех взаимосвязанных агентов на рынках сбыта.

**Связанное ценообразование** – дискриминационная тактика, используемая на рынке сопутствующих товаров: назначение на основные товары более низких цен, а на дополняющие – более высоких.

**Связь с общественностью** – создание положительного восприятия компании и формирование определенного уровня доверия со стороны заинтересованных целевых групп.

**Сделка** – действия физических и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей; обмен ценностями между сторонами – единица измерения в маркетинге.

**Сегментация по географическим признакам** – деление рынка по административному и географическому положению, численности и плотности населения, климатическим особенностям.

**Сегментация по демографическим признакам** – деление рынка по возрасту потребителей, полу, размеру и этапу жизненного цикла семьи, уровню доходов, роду занятий, образованию, национальным и религиозным особенностям.

**Сегментация по поведенческим признакам** – дифференцирование клиентов на основе следующих факторов: повод покупки, выгода, статус и степень приверженности пользователя, интенсивность.

**Сегментация по психографическим признакам** – деление потребителей в зависимости от принадлежности к определенным общественным классам, образа жизни, типа личности.

**Сегментирование рынка** – деление потребителей на достаточно однородные группы по степени их реакции на определенное обращение к рынку (составляющие элементы комплекса маркетинга).

**Сегментное ценообразование** – система ступенчатой дифференциации цен в рамках товарного ассортимента.

**Сетевая структура управления** – делегирование основных функций (производство, маркетинг, продажи, финансы, исследования) в отдельные независимые компании.

**Синхромаркетинг** – изыскание способов сглаживания колебаний в распределении спроса (использование гибких цен и разработка мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта).

**Скалярный принцип управления** – линия властных полномочий, охватывающая всех работников предприятия.

**Скидка на объем** – форма ценовой дискриминации, стимулирующая размещение крупных заказов.

**Скидки на условия платежа** – дискриминационная мера, направленная против покупателей, которые медлят с оплатой (разработка прогрессивных скидок в зависимости от сроков оплаты).

**Скрытый спрос** – потребность, которая не удовлетворена существующими товарами.

**Современный подход к планированию** – децентрализация системы планирования – распределение специалистов по планированию по основным подразделениям компании и разработка сотрудниками отделов собственных стратегических и индивидуальных планов.

**Составление профиля сегмента** – выявление наиболее характерных черт потребителей, их описание.

**Спрос** – готовность потребителя приобрести определенное количество продукции по установленной цене, подкрепленная наличием финансовых ресурсов.

**Спрос как фактор ценообразования** – верхняя граница цены, которая определяется, с одной стороны, покупательной способностью потребителя, а с другой – уникальностью предложения.



**Средства внешней рекламы** – плакаты, вывески, рекламные щиты в общедоступных местах.

**Степень конкуренции** – характер искомого рынка с точки зрения его монополизации, а также характер стратегий, используемых конкурентами в сфере ценообразования и методов конкурентной борьбы.

**Стимулирование сбыта** – деятельность предприятия по поддержанию уровня продаж, ориентированная на мотивацию и поведение покупателя; привлечение внимания потребителя и организация продвижения на основе демонстрации возможностей товара.

**Стимулирующий маркетинг** – поиск способа увязки присущих товару выгод с интересами потребителя (пропаганда возможностей и неоспоримых преимуществ использования предлагаемой продукции).

**Стратегическая цель** – цель, описывающая состояние организации в будущем и носящая в большей степени официальный характер.

**Стратегия** – способ (программа) действий, задачей которого является эффективное использование всех видов ресурсов организации для достижения генеральной цели.

**Стратегия «снятия сливок»** – ценообразование, ориентированное на рыночные сегменты, которые ценят дифференцированное предложение. Первоначально компания предлагает свою продукцию именно такой группе потребителей, запрашивая самые высокие цены. Когда происходит насыщение сегмента, сбыт начинает падать, предприятие выводит на рынок более упрощенную модификацию, а в некоторых случаях тот же самый товар, и снижает цену.

**Стратегия аналитика** – стратегия разработки товаров, предполагающая заимствование идей у предприятий-разведчиков, их модификацию и предложение продукции с улучшенными свойствами, более низкой ценой или с более эффективным сопровождением.

**Стратегия выравнивания дохода** – ценообразование, предусматривающее оптимальное сочетание различий в рентабельности продуктов, предлагаемых на рынках, с этапом их жизненного цикла.

**Стратегия высоких цен** – ценообразование, предполагающее установление максимально возможного уровня цен в период выведения товара на рынок или получение монопольного положения в течение какого-либо промежутка времени; цель – максимальная прибыль.

**Стратегия гарантируемого качества** – ценообразование, при котором высокий уровень цен способствует укреплению имиджа торговой марки, обеспечивая и подразумевая тесную связь с качеством (ориентирована на разборчивого покупателя).

**Стратегия диверсификации** – выпуск продукции многоотраслевого характера (иных технологий), которая представляет интерес для избранной целевой группы потребителей.

**Стратегия дифференцированного маркетинга** – обращение к нескольким сегментам рынка с разработкой для каждого из них своего собственного плана действий.

**Стратегия защиты позиций** – создание барьера на пути проникновения конкурентов на территорию целевого рынка в виде установления низкого уровня цен и повышения качества продукции.

**Стратегия концентрированного маркетинга** – сосредоточение усилий компании в единственном сегменте рынка, процесс поиска «ниши», который нацеливает предприятие на достаточно узкую группу потребителей посредством разработки специализированной программы маркетинга, увязанной с потребностями целевого сегмента.

**Стратегия лидерства на основе дифференциации** – закрепление за товаром уникальных потребительских свойств в сочетании с технологическим лидерством и соответствующим имиджем фирмы.

**Стратегия массового (недифференцированного) маркетинга** – стратегия, ориентированная на обширный рынок, на который, как правило, предприятие выходит с единой программой маркетинга.

**Стратегия низких издержек** – обеспечение конкурентных преимуществ посредством формирования более выгодного ценового предложения за счет уменьшения расходов на производство и реализацию продукции.

**Стратегия низких цен** – ценообразование, направленное на завоевание рыночной доли и укрепление репутации товара путем установления предельно низкой цены.

**Стратегия престижных цен** – ценообразование, при котором высокая цена – гарант исключительности выбора, ощущения собственного благополучия и чувства уверенности в признании общества.

**Стратегия проникновения на рынок** – ценообразование, предусматривающее установление низкого уровня цен с целью максимального охвата потребительской аудитории. Результат стратегии – быстрое проникновение на рынок, застающее врасплох конкурентов.

**Стратегия разведчика** – стратегия разработки товара, содержанием которой является непрерывный поиск новых идей и стремление первыми вырваться на рынок с новыми товарами.

**Стратегия распределения продукции** – поиск оптимальной структуры распределения, включающий установление целей распределения, анализ надежности и выбор видов деятельности, анализ основных типов каналов сбыта и выбор эффективного варианта рыночного канала компании.

**Стратегия расширения области использования продукта** – поиск новых способов применения продукта и удовлетворения потребностей за счет придания товару новых потребительских свойств.

**Субъект управления** – менеджер (группа менеджеров или организация), принимающий решения и управляющий объектами, процессами или отношениями путём воздействия на управляемую систему для достижения поставленных целей.

**Тактическая цель** – цель, определяющая основные результаты деятельности подразделений компании, являющаяся необходимым условием достижения стратегических задач в каждой сфере коммерческой деятельности предприятия.

**Теория хаоса** – теория, согласно которой сложные системы чрезвычайно зависимы от первоначальных условий, и небольшие изменения в окружающей среде ведут к непредсказуемым последствиям.

**Техника целевого маркетинга** – определение основных принципов сегментирования рынка, выбор целевого сегмента и стратегии охвата рынка с последующим позиционированием товара.

**Технические навыки** – специальные знания и умения, необходимые в выполнении реальных задач.

**Товар** – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования и потребления.

**Товар особого спроса** – товар с уникальными свойствами, ради которых потребитель готов затратить дополнительные усилия.

**Товарная номенклатура** – совокупность всех ассортиментных групп и товарных единиц, предлагаемых рынку.

**Товарный ассортимент** – товары, связанные между собой схожестью потребностей, каналов распределения и целевых рынков.

**Товары длительного пользования** – многократно используемые материальные изделия.

**Товары кратковременного пользования** – материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов.

**Товары пассивного спроса** – объекты, о которых потребитель не знает, или знает, но не задумывается об их покупке.

**Товары повседневного спроса** – товары, приобретаемые часто, без раздумий и с минимальными затратами времени по их выбору.

**Товары предварительного выбора** – объекты, которые потребитель сравнивает по интересующим показателям при покупке.

**Торг цены** – снижение первоначальной прейскурантной стоимости в ходе переговоров при заключении контракта.

**Торговая марка** – имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров.

**Торговый перекупщик** – экономический агент (дистрибьютор, дилер или оптовая компания), который в ходе распределения получает право собственности на приобретаемый товар.

**Традиционный подход к планированию** – подход, направленный на совершенствование централизованной системы, при которой процесс корпоративного планирования рассматривается как прерогатива высшего руководства или специально создаваемых отделов.

**Управление маркетингом** – исследование, планирование, реализация и контроль деятельности, нацеленной на определение, укрепление и поддержание сделок с целевыми потребителями организации.

**Управление продукцией** – это взаимосвязанный комплекс решений относительно выбора предмета производства, определения времени вывода товара на рынок и длительности жизненного цикла, планирования и разработки новых изделий, оценки уровня потребительского спроса и анализа факторов успеха в реализации продукции.

**Уровень предлагаемого сервиса** – послепродажное обслуживание, наличие и время гарантийного срока, монтаж и установка, условия поставок и возможность предоставления кредита.

**Уровень управления** – часть организации, в пределах которой принимаются самостоятельные решения без обязательного согласования с подразделениями, которые находятся выше или ниже по отношению к рассматриваемой структуре.

**Услуги** – объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворения.

**Установление целевых контактов** – обеспечение долговременных и надежных связей с потенциальными потребителями, проведение деловых переговоров для сохранения целевой клиентуры.

**Финансирование и принятие риска** – покрытие постоянных издержек и принятие ответственности за организацию канала сбыта.

**Финансовый менеджмент** – система управления финансовыми ресурсами, сочетающая в себе финансовую политику, методы, инструменты, а также людей, принимающих управленческие решения и выполняющих эти решения на практике.

**Формализация поведения** – разработка правил и процедур, регламентирующих поведение в любой возможной ситуации.

**Формализация процесса труда** – строго установленный порядок выполнения производственного задания.

**Формализация работ** – это способ стандартизации процесса труда и регламентации деятельности, ведущий к вертикальной дифференциации (отделение процесса исполнения от замысла).

**Формализация содержания труда** – определение последовательности этапов (операций) и времени продолжительности работ.

**Функциональная структура управления** – выделение подразделений в соответствии с видами деятельности, предполагающее объединение ресурсов для решения однотипных управленческих задач.

**Функциональные скидки** – обращение к организаторам товародвижения и распределения продукции, стимулирующее их к обеспечению и поддержанию определенных условий организации продаж.

**Целевой маркетинг** – маркетинг, при котором предприятие проводит разграничение между группами потребителей, выявляет привлекательные сегменты с целью более эффективного обслуживания.

**Ценовая дискриминация** – реализация практически однотипной продукции по разным ценам.

**Ценовые точки** – точки перегиба кривой рыночного спроса, в которых эластичность резко изменяется.

**Человеческие навыки** – способности менеджера взаимодействовать с окружающими людьми.

**Чрезмерный спрос** – состояние, при котором уровень спроса выше, чем возможность его удовлетворения.

**Широта производственного портфеля** – общее число ассортиментных групп.

**Экономическая эффективность** – соотношение результатов и затрат компании.

**Экономический эффект от рекламы** – соотношение прибыли от дополнительного товарооборота и расходов на рекламу.

**Эффект масштаба** – возможность получения преимущества за счет увеличения объемов продаж.

**Эффект освоения** – снижение себестоимости продукции по мере накопления опыта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достижение конкурентного преимущества и обеспечение инновационного развития экономики напрямую зависят от совершенствования методов управления всеми сторонами деловой активности предприятий. Приоритетным направлением является разработка эффективного инструментария управления маркетингом и удовлетворения потребностей рынка. В этой связи современная производственная система предъявляет повышенные требования к уровню профессиональной подготовки менеджера, способного мгновенно реагировать на динамику потребительского спроса, владеющего методами оперативного решения управленческих задач и навыками разработки и внедрения инновационных идей, прогрессивных технологий и продукции.

В учебном пособии представлены результаты авторского исследования, посвященного одной из актуальных проблем промышленного предприятия – решению задачи интеграции комплекса маркетинга и ключевых функций менеджмента с целью повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, а главным образом – управленческих кадров.

Авторы пособия, раскрывая содержание основных функций управления, акцентируют внимание на процессах планирования и принятия управленческих решений, а также проектирования и развития организационных структур. Указанные функции имеют первостепенное значение в вопросах разработки стержневых элементов комплекса маркетинга и формирования рыночного спроса.

В целях закрепления изложенных теоретических концепций и передового опыта и развития профессиональных навыков и компетенций в каждую главу включены практические задания в форме интерактивного обучения: деловая игра, методы коллективной оценки, игровое компьютерное моделирование, технологии ситуационного анализа. Освоение представленных технологий и инструментов в области менеджмента и маркетинга будет способствовать пониманию современной рыночной ситуации, отражающей тенденции и перспективы инновационного развития, что обеспечит принятие конструктивных управленческих решений.





## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Введение.....	7
Глава I. Менеджмент: управление предприятием .....	9
§1. Сущность, задачи и функции менеджмента.....	11
§2. Виды менеджмента .....	20
§3. Маркетинг как сфера деятельности предприятия.....	27
Практическое задание I. Разработка тактических приемов ведения конкурентной борьбы .....	36
Глава II. Управление маркетингом как управление спросом.....	41
§1. Параметры спроса .....	43
§2. Концепции управления маркетингом .....	53
§3. Процесс управления маркетингом .....	61
Практическое задание II. Деловая игра: конкурентная борьба .....	72
Глава III. Планирование на предприятии .....	77
§1. Планирование как процесс.....	79
§2. Формирование целей предприятия .....	86
§3. Разработка стратегии маркетинга.....	96
Практическое задание III. Подготовка управленческого решения в условиях неопределенности: платежная матрица.....	112
Глава IV. Сегментирование рынка .....	121
§1. Постановка задачи целевого маркетинга.....	123
§2. Стратегии охвата рынка .....	134
§3. Позиционирование товара.....	139
Практическое задание IV. Подготовка управленческого решения: оценка рыночных сегментов .....	149
Глава V. Комплекс маркетинга.....	161
§1. Управление производственным портфелем.....	163
§2. Механизм ценообразования .....	174
§3. Система распределения продукции .....	190
§4. Стратегия продвижения продукции.....	200
Практическое задание V. Оценка производственного портфеля: ABC-анализ .....	218
Глава VI. Проектирование организационной структуры.....	225
§1. Основы проектирования организации .....	227
§2. Типы организационных структур.....	239
§3. Факторы, обуславливающие проектирование структуры .....	247
Практическое задание VI. Деловая учебная ситуация: оценка структуры управления .....	263
Терминологический словарь .....	267
Заключение .....	296

*Учебное издание*

*БРАЖНИКОВ Максим Алексеевич  
САФРОНОВ Евгений Геннадьевич*

**Менеджмент и маркетинг**

Редактор *Ю.А. Петропольская*  
Верстка *И.О. Миняева*  
Выпускающий редактор *Н.В. Беганова*

Подписано в печать 11.10.13  
Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная  
Усл. п. л. 17,32. Уч.-изд. л. 17,2  
Тираж 50 экз. Рег. № 228/13

---

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Самарский государственный технический университет»  
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус

Отпечатано в типографии  
Самарского государственного технического университета  
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Корпус № 8