

558100

Д-17

СРЕДНЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Т.П. Данько

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

У Ч Е Б Н И К



Поскольку времена и нравы изменчивы, тому, кто идет навстречу времени, все замыслы удаются, и он счастлив...

МАКИАВЕЛЛИ (1469-1527)

Знание некоторых принципов возмещает незнание некоторых фактов.

ГЕЛЬВЕЦИЙ (1715-1771)



серия «ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

Российская экономическая академия
им. Г.В. Плеханова

Т.П. Данько

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Издание 2-е
(переработанное и дополненное)

Допущено Министерством общего и профессионального образования
в качестве учебника для студентов экономических специальностей вузов

Москва
ИНФРА-М
2001

УДК 339.138(075.8)
ББК 65.290-2я73
Д17

Учебник подготовлен в рамках проекта «Интеллектуальный потенциал России».

Участники проекта: М.М. Ашомко, А.С. Борисов (руководитель), А.М. Бурчаков, О.В. Варнене, Н.Ю. Гончарова, Т. П. Данько (научный руководитель), М.В. Кернаценский, О.Н.Левшина, Г.С. Леонидова, Д.А. Матыцин, Ж.Б. Орманова, Н.К. Серикова, В.С. Скорнякова, М.А. Ходимчук, А.И. Шишкина

Рецензенты: **Г.Л. Багиев** — доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский университет экономики и финансов;
Л.С. Гребнев — доктор экономических наук, профессор, Государственный университет - Высшая школа экономики

Д17 Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. - xviii, 334 с. - (Серия «Высшее образование»).

ISBN 5-16-000482-3

Задача учебника - обобщение и анализ накопленного практического и теоретического опыта маркетинговой управленческой деятельности в контексте развития современных экономических знаний. В основу положена оригинальная классификация принципов управления маркетингом.

Раскрываются теоретические, практические и методологические аспекты управления маркетингом, представлена структура управления маркетингом, показано содержание и технология процесса управления маркетингом, подробно рассмотрены корпоративные стратегии управления маркетингом, дан широкий спектр продуктовых стратегий и практика их использования в реальном бизнесе.

ISBN 5-16-000482-3

© Т.П. Данько, 2001

Редактор А. Г. Гаврилов
Редактор издательства З.А. Басырова
Корректор Л.М. Филькова
Художник Н.Н. Пшенецкий
Компьютерная верстка В.А. Кораблевой

ЛР № 070824 от 21.01.93.

Подписано в печать 24.11.2000. Формат 70x100/16.

Печать офсетная. Гарнитура NewtonС. Усл. печ. л. 28,38.

Тираж 6000 экз. Цена договорная. Заказ 2355.

Издательский Дом «ИНФРА-М». 127214 Москва, Дмитровское ш., 107.

Тел. (095) 485-70-63, 485-74-00.

E-mail: books@infra-m.ru

<http://www.infra-m.ru>

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93

Вместо предисловия

Функционирование и развитие экономики любой страны мира представляет собой сложный, многофункциональный механизм взаимодействия множества факторов человеческой жизнедеятельности. Современные знания об этом механизме столь же обширны, как и неполны, отчасти целостны, отчасти фрагментарны, просты и сложны одновременно.

Экономическая действительность сегодня разворачивается в многовариантной, стремительно развивающейся среде, скорость изменения которой опережает темп ее изучения. Это дает основание большинству ученых-экономистов выразить общую неудовлетворенность современным состоянием экономической теории, возникшую вследствие нерешенности многих насущных проблем (мировоззренческих, системообразующих, универсальных) и невозможности ответить на запросы все усложняющейся действительности.

Ограничения экономической теории сказались и на способности решать и предвидеть проблемы переходной экономики: чрезмерную гиперинфляцию, кризис неплатежей, неожиданно огромные масштабы криминализации производства и распределения и т.п. Например, согласно экономической теории приватизация приводит к быстрому увеличению эффективности производства, но это оказалось неверным для России.

Одной из причин такого состояния современной экономической теории является чрезмерная ее формализация. Что же привело ученых к получению таких результатов, которые не дают ответов на важнейшие вопросы современности? Элемент субъективности в построении формальных экономических моделей зачастую, к сожалению, ведет к ошибкам. Лауреат Нобелевской премии М. Алле писал в 1989 г., что в течение 40 лет экономическая наука развивалась в ошибочном направлении - в сторону совершенно искусственных и оторванных от жизни математических моделей с

преобладанием математического формализма, что представляет собой, по сути дела, большой шаг назад.

Кроме того, вследствие отхода от классического направления современная экономическая теория оказалась в своеобразном «драматическом» периоде бифуркации, периоде раздвоения на классическую политическую экономию и экономикс.

На первый взгляд оснований для того, чтобы говорить о кризисе современной экономической науки, сейчас не больше, чем 10—20 лет назад. Это нелокальное явление (только в России он протекает как отказ от марксизма), а общемировая тенденция, которая отмечается выдающимися умами Запада (Вас. Леонтьевым, Дж. Гэлбрейтом, М. Блаугом и др.). Так, Дж. Гэлбрейт писал: «Экономикс, оставаясь в узких рамках микро- и макроанализа, перестает быть наукой и превращается в консервативно используемую систему верований, претендующих называться наукой»*.

* *Galbraith J. Economics, Peace and Laughter. 1971. P. 63.*

Весь мир сейчас (и Россия в том числе) переживает особый период турбулентного (вихреобразного, беспорядочного) развития и реконструкции. Многие старые представления требуют пересмотра. Теории, казавшиеся незыблемыми, подвергаются сомнению. Экономическая наука находится в состоянии накопления новой информации, которую необходимо анализировать и осмысливать.

Выход из создавшегося положения возможен только на основе принятия новой научной парадигмы, не отвергающей традиционного классического наследия и достижений экономикса, а творчески их перерабатывающей. Научный поиск ведется по различным направлениям: разработка проблем транзитивной экономики, философско-мировоззренческий аспект, синтез основных направлений экономических решений, поиск соответствующей методологии.

Глубокие знания о действии рыночных механизмов, о принципах и методах изучения рынка и экономической конъюнктуры, совокупности мер воздействия на конкурентные позиции предприятий (фирм) в свободной рыночной экономике дает маркетинг как рыночная концепция управления.

Развитие и усложнение представлений о современном состоянии экономики и экономических наук являются условием, определяющим необходимость повышения уровня подготовки специалистов в этой области. Наиболее актуально это для России, особенно в сферах деятельности, которые для нее являются новыми, в частности в области маркетинга и управления маркетингом. Нужны отечественные специалисты, которые не только владеют новыми специальностями на уровне, соответствующем ведущим мировым школам экономики и маркетинга, но и могут использовать знания в практической деятельности.

Возникает потребность в соответствующем учебном, методическом и методологическом обеспечении современного учебного процесса. Необходимы учебники и учебные пособия нового поколения, не только предоставляющие читателям сумму сведений о той или иной области экономической деятельности, но и раскрывающие ее синтетическую сущность, дающие представления о методах ее познания.

В настоящее время ведущие экономические и маркетинговые школы мира разрабатывают учебные материалы на основе первоочередного установления причинно-следственных связей явлений и сфер человеческой деятельности, т.е. на основе различения рационального начала в выстраивании экономической действительности. Внимание акцентируется на формировании у специалистов навыков организации логико-аналитической работы, способности синтетически воспринимать многофакторный и многовекторный экономический мир. Современный специалист в большей мере, чем раньше, должен задействовать собственный мыслительный аппарат - этот универсальный инструмент, который обеспечивает ему навык синтетического различения, фиксирования, позиционирования факторов окружающей действительности. Только в этом случае менеджер может конструировать и корректировать позиционное поведение фирмы в экономическом пространстве в условиях риска и неопределенности, характеризующих современную экономическую среду.

Авторский коллектив предлагаемого читателю учебника на основе большого профессионального опыта раскрывает теоретические, практические и методологические аспекты управления маркетингом. Эта сфера привлекала и привлекает ученых и специалистов ведущих маркетинговых школ.

Суть авторского подхода состоит прежде всего в формулировании методологических основ теории управления маркетингом. Чрезвычайно важно различение и выделение принципов управления маркетингом, лежащих в основе формирования инструментальной базы для принятия решений в рыночных условиях транзитивной экономики.

Авторы попытались изложить классические представления об управлении маркетингом с точки зрения действия принципов управления маркетингом, умелое использование которых обеспечивает правильность принимаемых управленческих решений.

Материал учебника структурирован на основе принципов управления маркетингом, рассматриваемых через призму накопленных знаний и богатого опыта специалистов в этой области.

Авторы стремились решить задачу обобщения, анализа и систематизации чрезвычайно большого иностранного (преимущественно западного) и отечественного опыта маркетинговой управленческой деятельности. Они учитывали современное состояние развития научных направлений в области экономики и тенденции к синтезу знаний о закономерностях функционирования и развития сфер человеческой деятельности, в частности экономической и рыночной.

Авторы рассматривают проблему управления маркетингом в контексте междисциплинарных исследований на стыке ряда наук (экономическая теория, философия, психология, логика, маркетинг, менеджмент, торговое дело и др.). Причем внимание концентрируется на возможности организации и осуществления управленческого воздействия в сфере маркетинга, являющегося результатом синтетических логических операций, осуществляемых с учетом матричного позиционирования. Управление маркетингом предстает здесь как целостная, эффективно работающая система.

Учебник позволяет освоить большой информационный материал, приобрести навыки самостоятельной работы, отработать необходимые маркетологу практические действия. Последнее обеспечивается рассмотрением практических аспектов управления маркетингом, способствующих развитию у читателя навыков применения логико-аналитических операций и процедур для решения стратегических и тактических маркетинговых задач при моделировании собственных управленческих действий.

Это особенно актуально в условиях современного развития экономических и рыночных отношений. Специалист в области управления маркетингом должен в совершенстве владеть навыками управленческого воздействия на экономическое пространство и поведение рыночных субъектов, а это возможно лишь при комплексном использовании знаний и опыта всего арсенала экономических, психологических и других наук.

Авторы раскрыли характер и содержание маркетинговой управленческой деятельности, определили ее место и роль в предпринимательском действии. Представление содержания управления маркетингом посредством анализа механизма действия принципов, фиксирующих основные закономерности процесса управления, позволяет приобрести новые возможности в осуществлении стратегических и тактических действий в условиях риска и неопределенности.

Оригинальная классификация принципов управления маркетинговой деятельностью, лежащая в основе учебника, базируется на анализе результатов предшествующих исследований и разработок ведущих отечественных и зарубежных маркетинговых школ и является итогом многолетней научно-практической и педагогической деятельности Тамары Петровны Данько.

Теоретический материал учебника проиллюстрирован примерами применения принципов управления маркетингом в деятельности российских и зарубежных фирм.

Я надеюсь, что данный учебник будет интересен не только студентам, аспирантам, преподавателям экономических специальностей, но и специалистам-практикам, занимающимся новыми разработками в области теории маркетинга, руководителям высшего и среднего звена любой фирмы и предпринимателям.

Отметим, что прочтение учебника способствует не только росту знаний по проблеме управления маркетингом, но и выработке экономического мышления, что чрезвычайно важно для современного человека. Известно, что второе тысячелетие развивалось под лозунгом «Знание - сила!», а третье тысячелетие будет развиваться под лозунгом «Мышление - могущество!».

Я желаю читателям данной книги приобрести эти чудесные свойства, так необходимые человеку и в настоящем, и в будущем.

Д.э.н., профессор, действительный член Академии гуманитарных наук
и Международной академии информатизации
Галина Петровна Журавлева

Введение

Предлагаемый вашему вниманию учебник может быть отнесен к новому классу учебной литературы, позволяющей не только усвоить накопленные знания в конкретной области экономической науки, в данном случае по управлению маркетингом, но и раскрыть динамику ее изменений, показать роль и место управления маркетингом в экономическом пространстве. Экономические процессы во всем мире во многом характеризуются неопределенностью и риском, типичными для рыночных отношений, что является одной из сторон развития человеческой цивилизации в целом. Остановить, затормозить этот процесс невозможно. Знания о законах и закономерностях функционирования внутреннего и внешнего мира человека и общества накапливаются со все нарастающей скоростью. Поэтому в настоящее время в ведущих экономических школах стремятся к построению учебного процесса с позиции логико-аналитического рефлексивного освоения экономической реальности, т. е. с позиции установления причинно-следственных связей явлений и процессов, составляющих содержание экономического пространства, определения законов и закономерностей их развития и оценки возможности прогнозирования рыночной ситуации хотя бы на ближайшее будущее.

Этот подход был использован при создании данного учебника. На основе анализа зарубежного и отечественного опыта по управлению маркетингом мы стремились изложить свои представления о качественном наполнении этого нового в экономике понятия, разработав систему правил (принципов) и методы регулирования поведения фирмы в реальных рыночных условиях.

Сегодня не является откровением то, что успех поведения фирмы определяется в первую очередь ее интеллектуальным потенциалом. Способность создавать новые продукты и услуги, находить эффективные маркетинговые технологические решения, оперативно управлять компанией в условиях риска и неопределенности — это то, что ранее считалось искусством и было доступно лишь ограниченному кругу одаренных, талантливых людей. Мы же считаем, что в современных условиях, характеризующихся процессами глобализации, конкурентного противостояния и взаимосвязью научно-технической и информационно-аналитической сфер деятельности, каждый специалист, сталкивающийся с рыночной средой, должен обладать навыками рациональной мыслительной работы, которая в конечном счете и обеспечивает гибкость и скорость принятия управленческих решений, а следовательно, и успех деятельности фирмы.

Материал, представленный в учебнике, охватывает широкий круг теоретических и практических вопросов управления маркетингом. Учебник предназначен студентам экономических специальностей вузов.

Он должен также заинтересовать:

аспирантов, ведущих научный поиск в экономических областях знаний;

преподавателей экономических дисциплин как учебник нового типа, использующий матричное позиционирование;

специалистов в области экономического управления, маркетинга, управления маркетингом, занятых технологиями регулирования деятельности фирм в условиях быстроизменяющейся рыночной реальности, создающих и реализующих разнообразные программы по управлению маркетингом;

представителей высшего руководящего звена компаний и предприятий, предпринимателей, так как включает в себя и практические аспекты экономической деятельности, позволяет моделировать действия по управлению рыночной позицией фирмы на уровне технологичности и эффективности принятия управленческих решений, предлагаемом ведущими фирмами мира.

Основное содержание учебника предваряет теоретические основы управления маркетингом, раскрывающие главные понятия изучаемой дисциплины. Книга может быть полезна широкому кругу читателей, интересующихся вопросами экономики и управления.

Основное содержание учебника представляет собой особым образом созданное информационное полотно, структура которого позволяет последовательно раскрывать содержание системы управления маркетингом по разделам, позиционируемым с использованием матричной технологии (табл. А).

Т а б л и ц а А

Методологические основания матричного позиционирования

	«Ситуация»	«Проект»	«Проблема»	«Концепция»	«Ценность»
«Ситуация»	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1
«Проект»	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
«Проблема»	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3

«Концепция»	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
«Ценность»	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5

Позиционирование разделов учебника в ту или иную ячейку определялось особой ролью строки или столбца, вытекающей из общего методологического основания, которое обуславливает особое содержание каждого элемента матрицы:

1. Первый столбец и первая строка, именуемые «Ситуация», отвечают фиксированию определенного положения по управлению маркетингом. Имеется в виду удержание и описание существующей ситуации.

2. Второй столбец и вторая строка, именуемые «Проект», фиксируют проектные положения, относящиеся к изменению имеющейся ситуации, и определяют нормативные показатели и перечень мероприятий, изменяющих ситуацию. Проектный квадрант представляет собой информационное пространство, которое предполагает выбор конкретного действия как результат обработки данных, представленных в позициях «Проблема», «Концепция», «Ценность». Специалист-маркетолог определяет программу действий на основании синтеза и анализа информации в каждой конкретной маркетинговой ситуации, находящую отражение в конкретной маркетинговой программе или плане мероприятий.

3. Третий столбец и третья строка, именуемые «Проблема», описывают основные затруднения в реализации экономического действия при переходе с позиции «Ситуация» на позицию «Проект». Элемент матрицы 3.3 характеризуется выяснением проблемных ситуаций. Он не только фиксирует затруднения фирмы, но и является основанием для принятия решений по управлению маркетингом. Данная информация имеет и самостоятельное значение и может корректироваться и доуточняться относительно позиций «Ценность» и «Концепция», при этом всегда фиксируясь за счет позиции «Ситуация».

4. Четвертый столбец и четвертая строка, именуемые «Концепция», характеризуют переход с позиции «Ситуация» на позицию «Проект». Здесь содержится информация относительно концепции стратегического развития фирмы, рынка, маркетинговой среды. При этом элементы 4.4 и 5.5 взаимосвязаны и доуточняют друг друга.

5. Пятый столбец и пятая строка, именуемые «Ценность», определяют ценностное содержание действия по управлению маркетингом и его установки при переходе с позиции «Ситуация» на позицию «Проект».

Таким образом, информационное содержание учебника может быть представлено в виде пяти взаимосвязанных разделов (табл. Б).

Т а б л и ц а Б

«Ситуация»	«Проект»	«Проблема»	«Концепция»	«Ценность»
I. Принципы управления маркетингом	II. Организационная структура управления маркетингом	III. Процесс управления маркетингом	IV. Корпоративные стратегии управления маркетингом	V. Продуктовые стратегии управления маркетингом

Каждый из разделов учебника раскрыт по вертикали пятью взаимосвязанными блоками, образуя матрицу 5x5 (табл. В).

Т а б л и ц а В

Матричное позиционирование содержания разделов учебника

1.1. Ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом в практике экономического действия	2.1. Многообразие видов предприятий и особенности их поведения в маркетинговой среде	3.1. Содержание и технология процесса управления маркетингом	4.1. Риск и экономическая конъюнктура	5.1. Товарная линия. Ассортиментный ряд
1.2. Многообразие механизмов проявления ценностно-ориентированных принципов	2.2. Организация структуры управления маркетингом	3.2. Основные элементы технологии управления маркетингом	4.2. Конкурентная среда, конкурентное преимущество и конкурентные стратегии	5.2. Матричный портфельный анализ
1.3. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом	2.3. Место и роль маркетинговых служб в системе управления маркетингом	3.3. Методы сбора и обработки информации по управлению маркетингом	4.3. Оценка конкурентного положения фирмы на рынке	5.3. Программы развития нового продукта
1.4. Принципы тактического анализа и проектирования	2.4. Матричный метод распределения задач и ответственности	3.4. Метод экспертно-аналитического анализа информации по управлению маркетингом	4.4. Позиционные стратегии участников рынка	5.4. Программы ценообразования и политика цен
1.5. Механизм использования системы принципов управления маркетингом	2.5. Анализ и проектирование организационных структур управления маркетингом	3.5. Принятие решений в управлении маркетингом	4.5. Стратегии диверсификации	5.5. Программы продаж и распространения

Структура учебника, организованная методом матричного позиционирования, открывает читателям дополнительные возможности при изучении материала по управлению маркетингом. Безусловно, читатель может осваивать материал учебника последовательно, раздел за разделом или выборочно и выполнять предложенные задания. Система матричного позиционирования позволяет выяснить сущность содержания управления маркетингом через демонстрацию взаимосвязей его элементов, доуточняя их проявленное и скрытое содержание.

Тематический план учебника предоставляет читателю возможность научиться работать с данной матричной системой. Решение задач, предлагаемых читателю, может производиться как в плане определения стратегического поведения фирмы или составления маркетинговых программ, так и в плане решения тактических задач по управлению маркетингом.

При выборе определенного матричного прохода читатель получает возможность провести пофакторный, структурный анализ материала разделов, обозначенного в избранных квадрантах, и в последующем самостоятельно доуточнить его. Другими словами, читатель может непосредственно производить логико-аналитическое различение процессов, составляющих содержание деятельности фирмы, и научиться моделировать процесс принятия решений в области управления маркетингом. Это, в свою очередь, позволяет самостоятельно определять затруднения, возникающие у фирмы, различать и фиксировать причины, их обуславливающие. Исследование конкретной рыночной ситуации определяет пути преодоления конкурентных проблем, позволяет оценивать количественные и качественные параметры управляющего воздействия на поведение фирмы. В зависимости от сложности создавшейся ситуации маркетолог может оптимизировать собственные действия и встраивать их в общий процесс функционирования фирмы, не вступая в противоречия с закономерностями существования и развития

рыночной среды.

На материале учебника можно смоделировать основные маркетинговые управленческие действия, наиболее часто применяющиеся в практике и реализуемые в ситуациях, характеризующих:

- 1) выбор конкурентного поведения фирмы;
- 2) оценку уровня риска избираемого рыночного конкурентного поведения;
- 3) различение текущей и прогнозируемой рыночных ситуаций;
- 4) ориентирование в многофакторной и вероятностной среде рынка;
- 5) корректирование рыночной позиции фирмы.

Представляется возможным:

- 1) выявить комплекс аналитических действий в рамках одной из пяти указанных ситуаций;
- 2) установить взаимосвязи аналитических процедур, применяемых во всех пяти ситуациях, но реализуемых в рамках одной из них.

Таким образом, читатель должен выполнить диагональный, горизонтальный или вертикальный матричные проходы.

При этом вырабатывается навык логико-аналитических действий, осуществляемых управленцем-маркетологом. Например, в процессе оценки уровня риска избираемого конкурентного поведения фирмы на рынке рассматривается матричный проход 5.1 → 1.5 → 2.4 → 3.3 → 4.2. Каждый элемент матрицы может быть дополнен конкретным описанием аналитических операций и процедур (табл. Г).

Т а б л и ц а Г

Вариант предлагаемых аналитических операций и процедур, используемых управленцем-маркетологом при управлении маркетингом

<p>1.1. Выбор конкурентного поведения фирмы</p> <p>Проявление взаимосвязи факторов, составляющих содержание конкурентного поведения фирмы на рынке, на основе рассмотрения каждого фактора в отдельности и выявления наиболее стабильно проявляющихся из них</p>	<p>2.1. Корректирование рыночной позиции фирмы</p> <p>Определение средних показателей, нормирующих процесс маркетингового управления и действия его участников</p>	<p>3.1. Ориентирование в многофакторной и вероятностной среде рынка</p> <p>Соотнесение параметров, характеризующих рыночную среду с точки зрения ее непосредственного наблюдения (т.е. эмпирически) и параметров, полученных теоретически.</p> <p>Проведение на основе этого сопоставления оценки объективности полученных знаний о рынке</p>	<p>4.1. Различение текущей и прогнозируемой рыночной ситуации</p> <p>Определение исследовательских действий, необходимых для установления внутренних структурных взаимосвязей фирмы, характеризующих ее конкурентное поведение на рынке</p>	<p>5.1. Оценка уровня риска избираемого конкурентного поведения фирмы на рынке</p> <p>Выявление и сопоставление случайных обстоятельств, которые в определенное время и в определенном месте оказывали влияние на деятельность фирмы на рынке</p>
--	--	---	---	---

<p>1.5. Оценка уровня риска избираемого конкурентного поведения фирмы на рынке</p> <p>Определение совокупности случайных (неучтенных, непредвиденных) обстоятельств, влияющих на поведение фирмы в пространстве и во времени</p>	<p>2.5. Выбор конкурентного поведения фирмы</p> <p>Оценка возможности достижения и удержания рыночных позиций фирмы на основе анализа поведения руководящего состава фирмы, ее персонала, специалистов в области управления маркетингом и взаимодействия между ними</p>	<p>3.5. Корректирование рыночной позиции фирмы</p> <p>Определение степени охвата и адекватности отображения в установленных формах (отчетах, аналитических записках, планах и т.п.) информации о конкурентном поведении фирмы и условиях, характеризующих ее рыночную позицию</p>	<p>4.5. Ориентирование в многофакторной и вероятностной среде рынка</p> <p>Оценка объективной значимости для фирмы действий по управлению маркетингом как действий, устанавливающих взаимосвязи тактического и стратегического управления</p>	<p>5.5. Различие текущей и прогнозируемой рыночной ситуации</p> <p>Определение и фиксация во внешних условиях тенденций, способствующих или не способствующих устойчивому функционированию фирмы на рынке</p>
<p>1.4. Различие текущей и прогнозируемой рыночной ситуации</p> <p>Оценка реальности и адекватности прогнозируемых показателей, характеризующих рыночную ситуацию на основе сопоставления прогнозируемых и текущих показателей в предшествующих периодах</p>	<p>2.4. Оценка уровня риска избираемого конкурентного поведения фирмы на рынке</p> <p>Рассмотрение целостного маркетингового управленческого процесса по группам действий. Оценка места, роли и объема каждой группы в общей деятельности фирмы. Измерение и оценка деятельности специалистов, ответственных за каждую группу действий</p>	<p>3.4. Выбор конкурентного поведения фирмы</p> <p>Определение условий, при которых становится возможным своевременное и адекватное включение новых рыночных и иных факторов в структуру деятельности фирмы</p>	<p>4.4. Корректирование рыночной позиции фирмы</p> <p>Выделение и фиксация факторов, учитываемых и не учитываемых в рыночной практике фирмы в целях определения возможных вариантов ее поведения и развития</p>	<p>5.4. Ориентирование в многофакторной и вероятностной среде рынка</p> <p>Определение связующих элементов внутренней структуры фирмы, сохраняющих ее целостность и обеспечивающих высокое качество ее коммуникационной способности</p>
<p>1.2. Ориентирование в многофакторной и вероятностной среде рынка</p> <p>Рассмотрение в структуре рыночной среды факторов, относящихся собственно к внерыночному пространству, например относящихся к психологии, социологии, политологии и т.д.</p>	<p>2.3. Различие текущей и прогнозируемой рыночной ситуации</p> <p>Создание формы, фиксирующей отношение конкретного специалиста к выполняемым им действиям, в качестве информационного обеспечения процесса согласования деятельности управленцев-маркетологов в условиях постоянного изменения рыночной среды</p>	<p>3.3. Оценка уровня риска избираемого конкурентного поведения фирмы на рынке</p> <p>Определение и оценка условий совершенствования действий по управлению маркетингом посредством рассмотрения результатов этих действий в модели конкурентного поведения фирмы на рынке</p>	<p>4.3. Выбор конкурентного поведения фирмы</p> <p>Определение условий, при которых отклонения действий фирмы от намеченных ранее минимальны</p>	<p>5.3. Корректирование рыночной позиции фирмы</p> <p>Определение условий, способствующих отклонению действий фирмы от намеченных ранее, т.е. увеличивающих вариативность поведения фирмы на рынке</p>

<p>1.3. Корректирование рыночной позиции фирмы</p> <p>Определение последовательности тактических маркетинговых управляющих действий, влияющих на изменение количественных и качественных показателей деятельности фирмы</p>	<p>2.2. Ориентирование в многофакторной и вероятностной среде рынка</p> <p>Определение последовательности реализации условий, при которых становится возможным соизмерение и сопоставление опыта маркетингового управления конкретной фирмы и существующего опыта управления маркетингом. Осознание частного характера применения стороннего опыта в рамках деятельности данной фирмы</p>	<p>3.2. Различение текущей и прогнозируемой рыночной ситуации</p> <p>Определение на предварительном этапе планирования конкурентного поведения фирмы последовательности организационных действий, необходимых в случае незапланированных изменений ее рыночной позиции</p>	<p>4.2. Оценка уровня риска избираемого конкурентного поведения фирмы на рынке</p> <p>Определение последовательности действий по организации получения, контроля и учета формализованных информационных данных, необходимых для осуществления адекватной деятельности по управлению маркетингом</p>	<p>5.2. Выбор конкурентного поведения фирмы</p> <p>Определение последовательности маркетинговых управляющих действий, учитывающих внутренние положительные и отрицательные тенденции развития фирмы и создающих условия для поэтапной реализации первых и предотвращающих проявление вторых</p>
---	---	--	---	---

Например, вертикальный матричный проход 5.1 → 5.5 → 5.4 → 5.3 → 5.2 предполагает изучение пятого раздела учебника с выходом на портфельный анализ компании. Рассматривая четвертый раздел учебника, исследователь подойдет к оценке конкурентного поведения фирмы на рынке по схеме 4.1 → 4.5 → 4.4 → 4.3 → 4.2. Использование правил матричного позиционирования дает навык синтетического комбинирования аналитических процедур, составляющих содержание управленческого маркетингового действия.

Тренинг читателя по предлагаемым правилам позволит развить способности и умения объемного синтетического мышления, столь необходимого для специалистов XXI в.

Для концентрации внимания при чтении книги и лучшей ориентации в материале учебника использованы специальные значки (реперы), которые выделены из текста размещением на плашках.

Идея использования таких реперов не нова. она помогает систематизации материала. Каждый раздел начинается с иллюстрации, посвященной античному богу торговли Меркурию.

В конце каждого раздела Вы найдете вопросы и упражнения для практического применения полученных знаний.

Предметный указатель как неременный атрибут любой учебной книги приведен в конце учебника.

Представляем Вам оригинальное оглавление в виде матрицы, за которым следует подробный тематический план учебника.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

1. Маркетинг: сущность и содержание

Сущность и содержание понятия «управление маркетингом» могут быть раскрыты только в связи с пониманием процессов формирования рынка вообще, рынка, обслуживаемого конкретной группой фирм, компаний (рынок продавцов), рынка, обслуживающего конкретных покупателей (рынок покупателей), которые вступают в реальные рыночные отношения и являются их основными субъектами.

Указанные субъекты на рынке придерживаются различных линий поведения, конкурируют между собой, развиваются и создают тем самым основу как для исследования их поведения, так и для выбора предпочтений и маркетинговых шагов, регулирования и изменения своей реальной рыночной позиции. Все это необходимо фирме для повышения прибыльности и результативности своей деятельности на рынке.

Первой областью исследования занимается собственно маркетинг, когда деятельность фирмы и ее экономическое поведение связаны с поиском максимально выгодного сбыта продукции,

формированием рекламных кампаний, изучением спроса, стимулированием новых потребностей покупателей. Таким образом, маркетинг в классическом определении предстает как вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Вторая область включает вопросы управления маркетингом, когда необходимо принимать решения, связанные с регулированием позиции фирмы на рынке, определением стратегий развития, с формированием стратегии и т.п., т.е. маркетинг представляет собой систему организации и управления производственно-сбытовой и торговой деятельностью предприятий, фирм в свободных экономических условиях*.

* Бакалавр экономики. Хрестоматия в 3-х томах. Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. Центр кадрового развития. Т. 2. М.: Информационно-издательская фирма «Трида», 1999. С. 416.

Изложенное выше позволяет здесь произвести различие между понятиями **«маркетинг»** и **«управление маркетингом»**.

Маркетинг — это деятельность фирмы по формированию своего позиционно-деятельностного поведения на рынке, основывающегося на экспертно-аналитическом (рефлексивном) отслеживании процессов продвижения и обращения товаров в рамках осуществления конкретной ценовой политики под влиянием факторов внешней и внутренней среды для достижения максимально возможных результатов. При этом рыночная ситуация развивается в условиях риска и неопределенности.

Управление маркетингом — это целенаправленная деятельность фирмы по регулированию своей позиции на рынке посредством планирования, организации, учета, контроля исполнения каждой фазы позиционно-деятельностного поведения фирмы с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, конкурентной среды для достижения прибыльности и эффективности деятельности субъекта на рынке.

Маркетинг — это в первую очередь не предмет изучения рынка, а взгляд на рынок, на систему рыночного поведения компании.

Некоторые исследователи называют маркетинг философией (идеологией, базовой концепцией) бизнеса, суть которой в том, что фирма строит свою работу на сочетании своих интересов с интересами рынка, ориентируется при выработке решений на потребности рынка, достигает своих целей через удовлетворение его требований.

В самом общем виде маркетинг относят к различного рода деятельности, имеющей отношение к рынку. Причем, подчеркнем вновь, что данная деятельность осуществляется на самом рынке и ее целеполагание в главном, решающем элементе направлено на удовлетворение потребностей и желаний потребителя через механизм обменных отношений. Отметим также, что процесс обмена осуществляется не вообще, а в границах определенным способом создаваемой рыночной среды.

Под рыночной средой мы понимаем как всю совокупность ее участников, так и ее непосредственное взаимодействие с другими сферами экономического пространства, выраженное в форме закономерностей, опосредованных процессами обмена.

При этом основы обменных отношений регулируются как наиболее общими экономическими законами (соответствия спроса и предложения, возвышения потребностей и др.), так и специфическими, характерными только для сферы рыночных отношений.

Главные компоненты понятия «маркетинг» связаны с деятельностной позицией фирмы, опирающейся на систему экспортно-аналитического отслеживания процессов обращения и продвижения товаров в границах проявления законов спроса и предложения, основных положений теории цен.

Цель такого отслеживания — используя механизмы действия законов, формировать цены и осуществлять ценовую политику, основываясь при этом на рефлексивной оценке влияния факторов внешней и внутренней конкурентных сред.

На рис. Т.1 представлено различие между сферами приложения экономической теории, маркетинга и управления маркетингом в деятельности фирмы на рынке. Законы и закономерности развития экономического пространства, раскрываемые и фиксируемые в рамках теории рыночной экономики, выступают нормирующими маркетинговые действия фирмы по определению собственной позиции и ее возможному последующему регулированию, осуществляемому на основании принципов управления маркетингом.

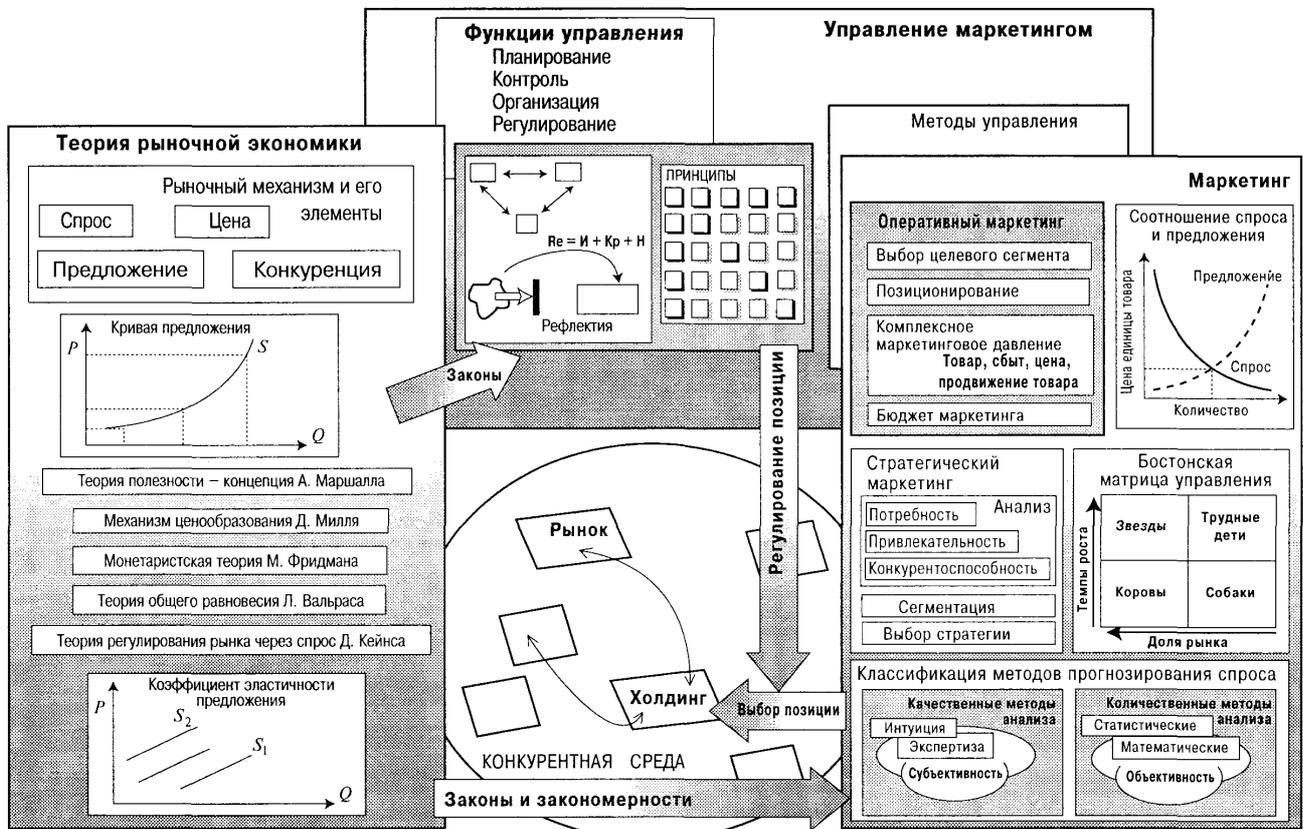


Рис. Т.1. ОСНОВНЫЕ СФЕРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ, МАРКЕТИНГА И УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ И ИХ РАЗЛИЧИЯ

Рассматривая определение управления маркетингом, необходимо подчеркнуть, что нас интересует в первую очередь целенаправленная деятельность фирмы, предусматривающая воздействие **субъекта управления** (деятельность конкретного собственника компании) на объект этого управления, производимое по определенной технологии с использованием системы методов для достижения поставленных целей.

При этом **объектом управления** выступает экспертно-аналитическая и исследовательская деятельность фирмы по выбору конкурентной позиции на рынке, где она выступает со своим товаром, определению стратегий его продвижения и распределения, выбору рекламной и ценовой политики и т.п. с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней сред.

В понятие **«технология управления маркетингом»** включается вся совокупность экспертно-аналитического, рефлексивного и методологического инструментария по анализу и обнаружению объективных угроз и осложнений конкурентного поведения компании на рынке. Сюда же входит технология принятия маркетинговых решений по планированию, определению стратегий, «захвату» более благоприятных экономических зон, т.е. по продвижению компании на рынок, по выбору стратегий диверсификации, ценовой ориентации, технологического развития и др., позволяющих компании рассчитать и запланировать конкретный маркетинговый результат.

Исходным пунктом управления маркетингом является формирование его целей. **Цель управления маркетингом**, как правило, сводится к достижению прибыльности и эффективности деятельности субъекта на рынке, реализуемому посредством совокупности маркетинговых мероприятий, обеспечивающих установление, укрепление и содержание выгодных обменов компании с целевыми покупателями, способствующих росту объемов сбыта и увеличению доли рынка.

Цели управления маркетингом реализуются посредством **функций управления** — обособившихся видов управленческой деятельности. Каждая функция, в свою очередь, реализуется **набором задач**.

В управлении маркетингом целесообразно различать следующие **основные функции**:

- 1) планирование маркетинга;
- 2) организация осуществления маркетинговых стратегий и маркетинговых программ;
- 3) учет и контроль маркетинговой деятельности;
- 4) экспертное отслеживание и регулирование позиционно-деятельностного поведения фирмы на рынке.

К основным понятиям управления маркетингом относятся также его принципы и методы (рис. Т. 2).



Рис. Т.2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Принципы управления маркетингом — это руководящие правила, вытекающие из действия объективных экономических законов и закономерностей развития рынка, его конкурентного проявления в условиях риска и неопределенности.

Методы управления маркетингом — это способы осуществления управления маркетинговой деятельностью. Их совокупность образует систему методов, стратегий управления маркетингом, включающую: исследование маркетингового пространства; управление коммуникативными отношениями в маркетинге; оценку психологических решений на рынке и др.

Структура управления маркетингом закрепляет формы разделения труда, устанавливает устойчивые связи между элементами системы управления маркетингом.

В качестве **элементов структуры управления маркетингом** выступают менеджеры и работники фирмы, специализирующиеся в маркетинговой деятельности; структуры и виды организационного управления; форма организации структурной политики маркетингового управления. Каждый элемент маркетингового управления имеет иерархическое построение и выполняет самостоятельные **функции**:

- 1) по анализу рынка;
- 2) по разработке стратегии, определяющей цели маркетинговых действий по продукту или территориальному сегменту рынка.

Структура управления маркетингом характеризует статику его управления. Динамику отражает сам процесс управления маркетингом.

Процесс управления маркетингом представляет собой совокупность последовательных действий для достижения поставленных целей. Его можно охарактеризовать с двух позиций. С точки зрения **организации** процесс управления маркетингом представляет собой совокупность действий фирмы на рынке, направленных на обеспечение корректирующего поведения в зависимости от проявления факторов внешней среды, а также оценки границ риска, которые фирма должна преодолеть, чтобы принять маркетинговое решение или отказаться от него, учитывая собственные стратегии поведения.

Технология процесса управления маркетингом отображает совокупность операций и процедур, выполняемых работниками маркетинговых служб в определенной последовательности. Она включает в себя:

- 1) сбор и анализ экспертной информации о поведении рынка и конкурентов на нем;
- 2) позиционирование стохастических и динамических процессов на рынке;
- 3) моделирование психологических реакций поведения потребителей на рынке с последующим моделированием управленческих решений, направленных на уточнение или формулирование новых стратегий развития текущих рынков, проникновение на рынок, выбор продуктовой стратегии, стратегий роста для новых рынков, стратегических альянсов и консолидации, стратегий диверсификации и др.

При этом характерной особенностью технологии процесса управления маркетингом является его цикличность независимо от уровня принятия маркетинговых решений.

Особенности и виды управления маркетингом

Уяснение особенностей управления маркетингом необходимо для понимания **многообразия вариативности** принятия форм и стратегий поведения фирмы на рынке в зависимости от огромного количества обстоятельств. Это прежде всего учет политических и социальных условий, сложившихся на рынке, анализ поведения конкурентных сил как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Особенности стратегии поведения фирмы определяются объемом и классом компании (малый, средний, крупный бизнес) и зависят от конкретных финансово-экономических и правовых особенностей рынка на данной территории и др.

К особенностям процесса управления маркетингом следует отнести вероятностный, стохастический характер большого количества конкретных моментов деятельности фирмы на рынке, которые необходимо одномоментно индигировать, т.е. замерять степень их проявлений и прогнозировать.

В значительной части случаев эта информация количественно не оцениваема, что требует использования особых методов ее обработки.

Особенностью управления маркетингом является также наличие рискованной ситуации как обязательной составляющей, требующей оценки, определения путей ее преодоления, моделирования защитных полей страхования от риска. И именно здесь управление маркетингом выстраивает программу предпочтений и прогнозного поведения, балансируя между границами допустимого риска и прибыльностью.

Подчеркнем также особенности управления маркетингом, связанные с:

- 1) оценкой психологических реакций покупателя;
- 2) моделированием мер психологической ориентации и психологического убеждения;
- 3) определением границ психологической защиты.

В управлении маркетингом в зависимости от концептуальных ориентиров поведения фирмы различают стратегию и тактику управления маркетингом.

Стратегия управления маркетингом представляет собой выбор и рефлексивное отслеживание общих направлений поведения фирмы на рынке в перспективе с учетом конкретных ценностных ориентации фирмы. Рефлексивное поведение на рынке определяется в зависимости от поведения конкурентов, политических событий, экономической ситуации, тенденции развития технологии и других факторов, позволяющих скорректировать собственно стратегические решения по управлению маркетингом для эффективного достижения предполагаемых результатов в конкретном будущем.

Стратегия управления маркетингом включает в себя разработку прогноза поведения фирмы (образа достижения будущего в виде стратегической линии) и создание стратегического плана действий (рис. Т.3). Как правило, разработка стратегии маркетинга относится к классу весьма дорогостоящих мероприятий, требующих значительных расходов, ресурсов и высокого профессионализма персонала.



Рис. Т.3. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Цена ошибок при управлении маркетингом очень высока. Они увеличивают опасность реальности рискового пространства, и только серьезное методологическое, инструментальное обеспечение позволяет разработать систему предупреждения рисков и выработки стратегии, которая может превратить риски в реальные возможности, приводящие к успеху компании.

Стратегия предполагает не только учет, рефлексивное отслеживание влияния факторов внешней среды и поведения конкурентов, но и формирование программы действий.

С раскрытием стратегии управления маркетингом неразрывно связано понятие корпоративной стратегии, которая разрабатывается на основе анализа трех элементов: проблем (угроз) и возможностей окружающей среды; ресурсов организации и общего уровня профессионализма в ней (анализ сильных и слабых ее сторон); целей и миссии организации.

Таким образом, корпоративная стратегия должна быть ориентирована на цели компании, достижима с точки зрения ее ресурсов (существующих и ожидаемых) и скорректирована с возможностями и угрозами окружающей конкурентной среды.

Возможности и угрозы рыночной среды

Каждая компания функционирует в динамичной среде, которая может создать множество проблем или возможностей на существующих или потенциальных рынках фирмы. Необходимо учитывать возможность влияния на рынки следующих шести основных сил (факторов):

1. *Демографический фактор* — распределение населения по возрасту, уровню рождаемости, росту населения, региональным показателям, а также количество домохозяйств с двумя работающими.

2. *Социальные и культурные ценности* — отношение людей к питанию и здоровью, потребность в самовыражении, забота об экологии и безопасности продуктов.

3. *Экономические факторы* — уровни инфляции и безработицы, рост экономики, недостаток сырьевых ресурсов, стоимость электроэнергии, уровень процентных ставок, импортные пошлины, акцизы и налоги и др.

4. *Технологические факторы* — в частности, происходящие и ожидаемые изменения, которые могут повлиять на виды продуктов, имеющихся на рынке, и виды процессов (например, уровень

автоматизации или использование синтетических материалов), используемых при производстве этих продуктов;

5. *Законодательство и регулирующие действия правительства* — меры по регулированию возможных видов рекламы для каждого продукта, требования к упаковке продукта, его сертификации, тестированию, содержанию определенных веществ и т.п., контроль чистоты продуктов, а также ограничения и требования по импорту и экспорту продуктов.

6. *Конкуренция*, которая сама в большой степени является функцией других сил окружающего рыночного пространства, В частности, как тип конкурентов, так и виды конкуренции (например, ценовая или технологическая) могут изменяться под влиянием следующих факторов: выход на рынок новых фирм (особенно иностранных); поглощение мелких компаний более крупными, финансово устойчивыми компаниями; изменение экономических условий (например, отмена государственного регулирования), появление новых производственных процессов и технологий, которые усиливают ценовую конкуренцию; изменение социальных или культурных ценностей, а также появление новых технологий, что побуждает потребителей приобретать продукты или услуги, которые ранее оценивались ими как неконкурентоспособные.

Изучение перечисленных факторов имеет огромное значение для разработки корпоративной стратегии, поскольку они формируют привлекательность различных видов бизнеса. Зачастую они могут даже создать новые возможности или привести к обновлению зрелых рынков. В современном мире компании должны производить уже глобальную оценку окружающей среды, поскольку складывающиеся тенденции и развитие различных процессов варьируют в глобальном измерении. Например, в то время как население США стареет, в большей части Азии преобладает молодежь, что приводит к росту возможностей в этой части света таких компаний, как *MacDonalds* и *Coca-Cola*.

Тактика управления маркетингом

Тактика управления маркетингом включает в себя конкретные приемы маркетинговой деятельности фирмы, предусматривающие конкретный учет ценовых возможностей рынка, его денежной способности, выбор целевого сегмента, продуманность комплексного маркетингового давления (4P: товар, цена, продвижение, место), определение бюджета маркетинга, реализацию маркетинговых мероприятий и контроль.

Тактика управления маркетингом, как правило, связана с системой операций и процедур маркетинга, которые осуществляются в обозримом отрезке времени, тогда как стратегия управления маркетингом определяет только контуры, цели поведения фирмы, ее миссию (рис. Т.4).

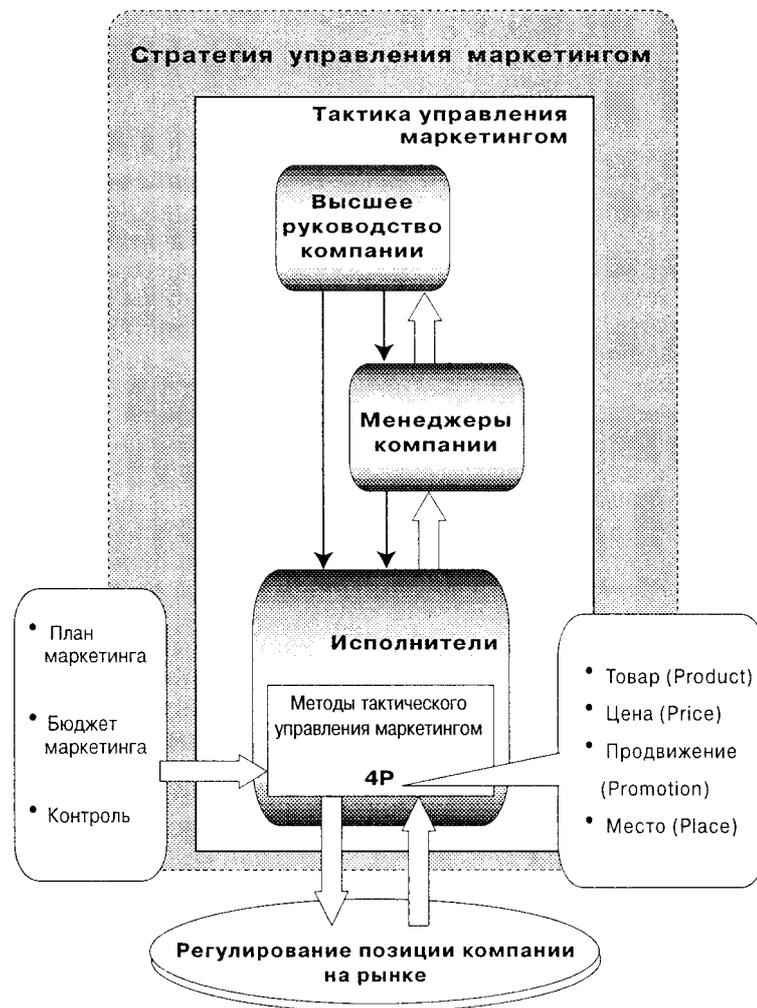


Рис. Т.4. ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В зависимости от уровня принимаемых решений различают (табл. Т. 1):

- управление маркетингом на уровне высшего руководства;
- управление маркетингом на уровне среднего звена руководства.

Решения высшего руководства обеспечивают направление развития организации на долгосрочную перспективу относительно рынков и потребностей, которые организация будет стараться удовлетворить, а также продуктов, которые будут произведены. По существу, высшее руководство решает, в каких областях бизнеса работать и как распределить ресурсы между этими отраслями.

Т а б л и ц а Т.1

Уровни управления маркетингом

Уровень руководства	Должности исполнителей	Виды принимаемых решений
Высший	Исполнительный директор Главный бухгалтер Вице-президент по маркетингу Другие вице-президенты	Выбор целевых рынков Выбор продуктовых стратегий Выбор целей по каждому продукту Стратегия распределения ресурсов
Средний	Менеджеры по маркетингу Менеджеры по продукту или марке Менеджеры по продажам Менеджеры по рекламе Менеджеры по продвижению товаров Менеджеры по обслуживанию клиентов	Разработка продукта Цены Реклама Продвижение продукта Продажи и распределение Обслуживание клиентов

Действия управляющих среднего уровня фокусируются на определении потребностей клиента и на ориентации продукта фирмы, цен, усилий по продвижению продукта и других действий на удовлетворение этих потребностей.

Решения менеджеров среднего уровня управления концентрируются на обеспечении продаж и доходности как отдельных продуктов, так и линий связанных продуктов, рассматриваемых как группа. Прерогативой менеджмента среднего уровня являются программы, ориентированные на активные действия: рекламные кампании, стимулирование сбыта, ценовая политика, программы развития продукта и деятельность торгового персонала, направленная на покупателя.

Хотя высшее руководство и менеджеры среднего уровня руководства (по маркетингу) концентрируют внимание на различных решениях, их деятельность зависит и влияет друг на друга. Во-первых, менеджеры среднего уровня управления могут и должны обеспечивать высшее руководство информацией относительно продаж и тенденций прибыли, а также о возможностях и угрозах, существующих на рынке для каждого продукта. Эта информация полезна для высшего руководства при разработке полной общей стратегии фирмы. Во-вторых, решения, принятые высшим руководством, будут влиять на сложность задач, которые могут возникнуть перед менеджерами среднего уровня. Высшее руководство определяет задачи и основные направления для менеджеров среднего уровня, а менеджеры среднего уровня должны разработать детальные схемы достижения этих целей.

Рассмотрим их в зависимости от вида спроса:

1) в условиях продвижения товаров **массового спроса** усилия менеджера по маркетингу ориентированы на большие объемы продаж и низкую себестоимость услуг;

2) при реализации **комплексного спроса** управляющие усилия менеджера по маркетингу являются продуктово-дифференцированными в зависимости от набора продуктов с различным потребительским спросом, что увеличивает издержки на маркетинговые программы и дифференцирует объемы продаж;

3) при **целевом спросе**, когда покупатель ориентирован на специфические виды товаров (товары для инвалидов, диетическое питание), менеджер по маркетингу должен понимать, что необходимо предусматривать специальные услуги для данной категории покупателей, что обуславливает значительно увеличивающиеся издержки и незначительность объемов продаж.

Схемы достижения целей в зависимости от уровня спроса различны:

1) **при низком уровне** спроса или его падении задачей управления маркетингом является активная деятельность по формированию услуг, стимулирующих спрос и поиск способов и средств увязки свойств, присущих продукту, с потребностями и интересами потенциальных покупателей, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту. В этом случае действия фирмы носят стимулирующий характер: усиление рекламы, снижение цен, перенос акцентов на производителя;

2) **при скрытом, малопроявленном** спросе следует ориентировать фирму на оценку размера скрытого спроса, разработку конкретных мер и услуг по его активизации. Инструменты развивающего маркетинга — реклама, сохранение программ имиджа продукта;

3) **при падающем** спросе управляющее воздействие предусматривает перемещение акцентов на новые свойства товара, новую упаковку, направлено на проникновение на новые рынки и т. д.;

4) **учет сезонности** спроса: колебания интенсивности покупок по временам года и часам дня предполагают мероприятия фирмы по сглаживанию сезонных колебаний с помощью гибких цен, подвижных товарных портфелей, обеспечивающих взаимодополнение и взаимообогащение товарных и финансовых ресурсов торгового предприятия за счет гибких моделей логического управления товарными запасами и товарными потоками;

5) **при полноценном** спросе фирма удовлетворена объемами продаж и стремится сохранить существующий уровень спроса;

6) с точки зрения управления маркетингом **чрезмерно большой, дефицитный спрос** ориентирует фирму на изыскание способов продаж, комфортных услуг, снижающих возможность отрицательных последствий реализации продукта при значительном повышении цен и свертывании рекламных кампаний;

7) **иррациональный спрос** — спрос на товары или услуги, вредные для здоровья людей или негативные с общественной точки зрения в моральном отношении (наркотики, порнопродукция). В данном случае управленческое воздействие на поведение фирмы преследует цель убеждать людей отказаться от потребления вредных продуктов, для чего применяется дискредитирующая рекламная политика, отказ от продаж этих товаров и т. п.

В зависимости от сферы управления маркетингом различают:

- 1) управление товарным портфелем;
- 2) управление процессами обслуживания;
- 3) управление продвижением товара.

Управление товарным портфелем включает ответ на вопросы, какие продукты предлагать рынку и какие рынки обслуживать ими. Для менеджера важно решить, что выбранный продукт принесет фирме и как должны быть распределены ресурсы между отдельными продуктами или производственными линиями.

Идентификация целевых рынков и выбор видов продуктов, которые будут предлагаться, являются решениями руководства высшего уровня. Здесь должны быть выработаны стратегические решения по наиболее важному вопросу:

«На каких рынках наши корпоративные ресурсы принесут компании наибольшую эффективность в выполнении концепции маркетинга?».

В этом случае после выбора и обоснования управления товарным портфелем компании необходимо разработать комплексную стратегию по каждому продукту для того, чтобы определить роль каждого продукта в общем бюджете компании. Эта стратегия определяет:

- относительную долю ресурсов компании по каждому продукту или продуктовой линии;
- вклад каждого продукта в изменения показателей, таких, как рост продаж или высокая прибыльность, ожидаемые по каждому продукту или линии;
- комплексную стратегию по продуктам (обеспечиваются ориентиры для руководителей среднего уровня).

Необходимо особо подчеркнуть, что знание роли, которую будет играть каждый продукт в общей корпоративной производственной стратегии, очень важно для разработки общих стратегий маркетинга и специфических программ.

Высшее руководство фирмы обычно использует две концепции в разработке этой стратегии: касающиеся жизненного цикла продукта и модели портфеля продукции предприятия.

Жизненный цикл товара

Концепция жизненного цикла товара играет важную роль в разработке стратегии продукта фирмы. Она помогает менеджеру оценить характер тенденции продаж и изменившуюся природу конкуренции, издержек и возможностей, предоставляемых рынком во времени (рис. Т.5).

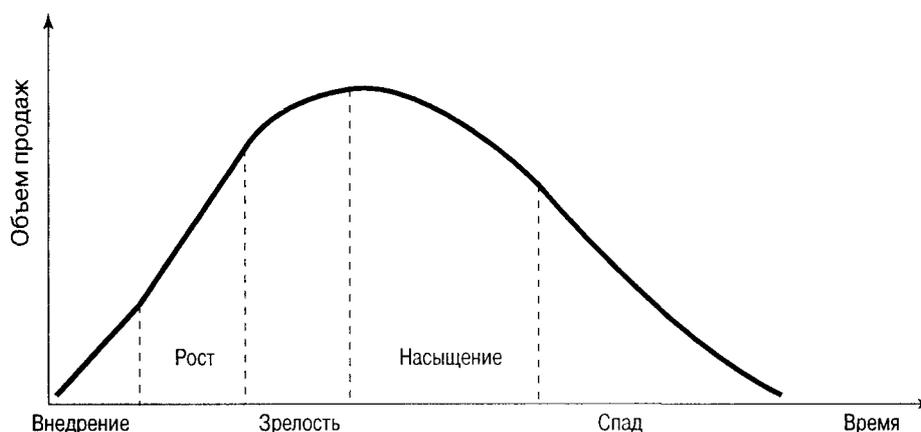


Рис. Т.5. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

Как следует из общей теории маркетинга, жизненный цикл продукта представляет собой модель продаж во времени и включает стадии: внедрение; рост; зрелость, насыщение; падение, сокращение, спад.

1. Внедрение. Продукт является новым для рынка. И хотя на этой стадии еще нет прямых конкурентов, покупатели должны быть проинформированы о свойствах продукта, о том, с какой целью он создан, как используется, на кого ориентирован и где его можно купить.

2. Рост. Продукт на этой стадии уже более широко известен, и продажи растут быстрее, поскольку на

рынке появляются новые покупатели, а потребители обнаруживают все новые стороны использования продукта. Рост продаж стимулирует многочисленных конкурентов выйти на этот рынок. Основной задачей маркетинга становится формирование доли рынка.

3. Зрелость, насыщение. Рост продаж останавливается, так как уже практически все покупатели — на рынке. Потребители на этой стадии хорошо осведомлены об альтернативах, преобладают повторные покупки, новшества по продукту ограничиваются незначительными уточнениями. В результате выживают только самые сильные конкуренты: очень сложно для слабых фирм увеличить долю рынка и удержать распределительную сеть.

4. Падение, сокращение, спад. Продажи медленно снижаются из-за изменяющихся потребностей покупателей или из-за введения новых продуктов, которые находятся на других стадиях жизненного цикла.

Важно заметить, что для каждого продукта существует проблема выбора стадии жизненного цикла. С точки зрения управления маркетингом изучение жизненного цикла товара требует оценки возможности регулирования продолжительности пребывания продукта в разных стадиях, определения момента его перехода из стадии в стадию и принятия решения по разработке и внедрению новых товаров с тем, чтобы снизить вынужденные экономические потери.

Основные характеристики продукта на разных стадиях жизненного цикла и типичные действия фирмы на рынке с этим товаром представлены в табл. Т.2.

Т а б л и ц а Т.2

Жизненный цикл товара: основные характеристики и типичные действия фирмы на рынке товара

Фаза Характеристика	Внедрение на рынок	Рост	Зрелость	Насыщение	Спад (упадок)
Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленно растущий	Стабилизирующийся	Падающий
Прибыль	Незначительная	Максимально растущая	Замедленно растущая	Медленно растущая	Низкая или нулевая
Потребители	Новаторы	Массовый рынок	Массовый рынок	Консерваторы	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Устойчиво растущее	Большое	Медленно уменьшающееся	Сокращающееся
Основные стратегические усилия фирмы	Расширение рынка	Углубление рыночных позиций	Отстаивание своей доли	Повышение рентабельности продаж	Изъятие наиболее убыточных товаров
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но ниже, чем при внедрении	Относительно сокращающиеся	Растущие	Низкие
Основные усилия маркетолога	Формирование представления о товаре	Формирование предпочтения к марке	Создание приверженности к марке	Закрепление приверженности к марке	Воздействие
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Экстенсивное	Выборочное
Цена	Самая высокая	Высокая, но понижающаяся в конце фазы	Сравнительно низкая	Самая низкая	Выборочно возрастающая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Дифференцированно-модернизированный	С относительно низкой рентабельностью

Например, в компании, производящей чай, менеджер, оценивая уровень продаж, должен рассмотреть три различных уровня рынка: 1) напитки, 2) чай, 3) специфические виды чая (например, из трав), т.е. ему необходимо оценить соответствующий рынок. Особенно важно здесь признать, что можно прийти к совершенно различным выводам относительно стадии жизненного цикла продукта в зависимости оттого, как определен рынок.

Пример различных определений соответствующего рынка

Уровень	Пример рынка
Форма продукта	Продажи обычного чая, чая без кофеина или чая из трав
Класс продукта	Продажи всех видов чая
Основная потребность	Продажи всех напитков

Продажи чая из трав растут значительно быстрее, чем продажи чая вообще; продажи чая вообще растут относительно быстрее, чем продажи всех напитков, взятых как группа. Наиболее важно здесь то, что чай из трав как товар находится на стадии роста, в то время как чай вообще - на стадии зрелости.

Знание стадий жизненного цикла основных (базовых) потребностей редко используется для разработки стратегии, поскольку (по определению) они редко претерпевают значительные изменения, в то время как стадии жизненного цикла вида продукта и класса продукта представляют большой интерес для разработки стратегии и управления маркетингом. С точки зрения корпоративного маркетингового планирования жизненный цикл продукта имеет две особенно важные стороны.

Во-первых, характер стадии жизненного цикла продукта говорит больше о возможностях рынка, чем темп роста продаж текущей торговой марки. Низкий их рост может объясняться сокращением доли рынка на стадии роста или стабильной долей рынка на стадии зрелости. Знание стадии, на которой находится продукт, позволяет менеджеру использовать имеющиеся возможности по увеличению роста продаж.

Во-вторых, знание стадии жизненного цикла продукта позволяет фирме прогнозировать, рассчитывать будущие издержки и доходы. Издержки маркетинга (особенно реклама) достигают своего максимума на стадии внедрения и на начальном этапе стадии роста. На стадии внедрения интенсивная реклама и усилия по увеличению продаж требуются для того, чтобы сообщить о тех новых выгодах, которые будут получены от использования нового вида продукта. На начальном этапе стадии роста высокие маркетинговые расходы на продвижение и внесение в продукт модификаций необходимы, поскольку фирмы стремятся завоевать сильную позицию на рынке (долю рынка) для того, чтобы пережить угрозу поглощения со стороны конкурентов, которое может произойти на стадии зрелости.

Концепция жизненного цикла продукта имеет свои ограничения. Например, она не принимает во внимание специфические черты конкуренции на конкретном рынке — уровень компетенции и ресурсы конкурентов. Так, если конкуренты имеют большие финансовые ресурсы, уровень необходимых маркетинговых расходов на различных стадиях может быть выше, чем предполагала модель. Кроме того, конкуренты, финансово более сильные из-за продаж других продуктов, могут выжить на стадии зрелости даже с небольшой долей рынка. Другим ограничением является то, что конкуренты могут ошибиться в определении темпа роста как индикатора стадии зрелости в том случае, если настоящая причина заключалась в недостаточных усилиях по продвижению товара на рынок или чрезмерно высоких ценах. В результате фирма сокращает расходы на маркетинг, что, в свою очередь, негативно отражается на росте продаж.

Несмотря на эти ограничения, концепция жизненного цикла продукта является важным инструментом в управлении маркетингом, в частности в корпоративном маркетинговом планировании, поскольку она позволяет менеджерам правильно оценить темп роста и возможности получения прибыли по каждому продукту или сфере бизнеса. Эта информация необходима для разработки целей по росту продаж и получению прибыли от каждого продукта, а также для оценки необходимых для каждого продукта ресурсов.

Модели портфеля продукции

Серьезные инвесторы обычно имеют портфель инвестиций в различные виды ценных бумаг с различными характеристиками по степени риска, ставке дохода и др. Аналогично организации имеют номенклатуру продукции с различными технологическими характеристиками. И так же, как инвестор пытается сбалансировать рост, риски и доходность, руководство фирмы стремится найти желаемый баланс различных альтернативных продуктов. При поиске этого долгосрочного баланса менеджеры должны знать, что некоторые товары дают значительно большие наличные ресурсы, чем требуется для покрытия оперативных расходов и для дополнительных инвестиций в производственные мощности и

оборудование. В то же время другие продукты, по крайней мере в краткосрочной перспективе, дают значительно меньше ресурсов, чем это требуется для покрытия текущих расходов (включая маркетинговые усилия и научно-исследовательские разработки) и для дополнительных инвестиций.

Портфельные модели опираются на методы, которые менеджеры могут использовать для классификации товаров в целях определения вклада каждого из них с точки зрения поступления наличных средств и потребности в них для каждого продукта. Так, используя портфельные модели, менеджеры могут исследовать конкурентоспособную позицию продукта (или линии продукта) и возможности, предоставляемые рынком.

Наиболее широко известны две модели: модель *Boston Consulting Group (BCG)* (рис. Т.6) и модель группы *General Electric (DPM)* (рис. Т.9).

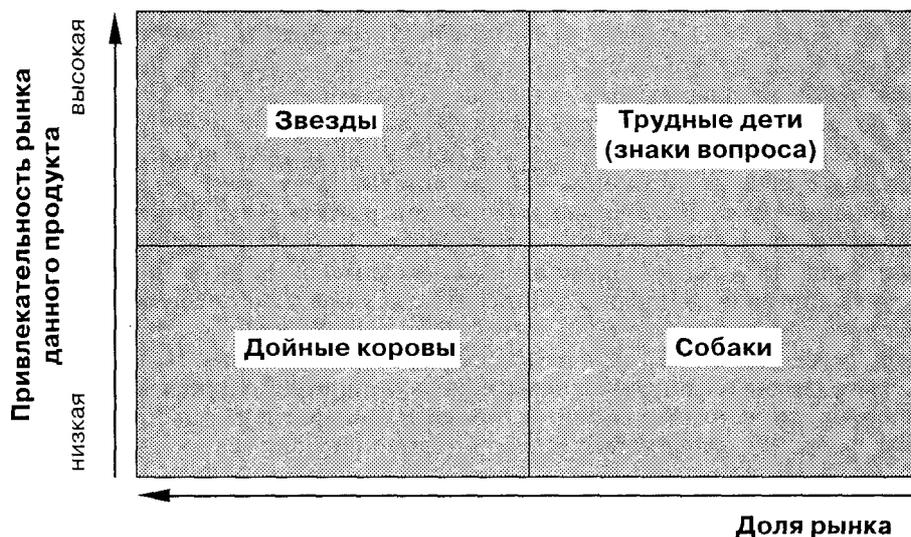


Рис. Т.6. МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ

Портфельные модели и планирование продукта

С позиции управления маркетингом портфельные модели помогают менеджерам планировать распределение ресурсов, позволяют корректировать свои ожидания и цели по каждому продукту, товару или производственной линии. Принимая управленческие решения, важно правильно выбрать портфельную модель при планировании продукта, среди которых широко известны следующие:

Сохранение лидерства

По существу, цель здесь — сохранение доли рынка, типичная цель для товаров-«звезд», имеющих большую долю на растущем рынке. Поскольку такой рынок привлекателен, на нем появляется много новых конкурентов, а существующие конкуренты, наиболее вероятно, будут обеспечивать своим товарам и маркам хорошую маркетинговую поддержку для расширения продаж. Для доминирующих фирм основной задачей является укрепление рыночных позиций с помощью создания имиджа товарной марки или лояльности поставщика.

Вызов лидеру

Цель увеличения доли рынка обычно ставится для товаров, относящихся к категории «трудные дети», особенно если рынки находятся на ранних стадиях жизненного цикла, когда темп роста очень высок. В таких случаях возможности увеличения доли рынка очень велики, поскольку еще не сложилось предпочтение определенной торговой марке или поставщикам и большая часть спроса формируется новыми покупателями.

Генератор средств / управление средствами

Здесь целью является генерирование доходов с небольшим или минимальным обратным их инвестированием. Это характерная цель для так называемых «дойных коров» с большой долей рынка на зрелых или даже немного сокращающихся рынках. Такие товары занимают большую долю рынка и имеют небольшое количество новых конкурентов. Соответственно внимание фирм сфокусировано на маркетинговых расходах, которые стимулируют уровень использования продукта либо направлены на

изменения цен или структуры издержек в целях увеличения прибыли.

Поиск ниши

В случае, когда рынки являются привлекательными, но товару недостает способности к достижению большой доли рынка, целью является поиск прибыльной ниши на рынке. Фирма концентрирует усилия на небольшом сегменте рынка, где покупатели имеют сходные потребности.

«Сбор урожая» / удаление

Сюда относят товары, приписываемые к категории «собаки», т.е. те, которые не могут найти прибыльные сегменты на рынке, но все еще требуют определенных ресурсов (например, производственных мощностей) и которые являются кандидатами на удаление из портфеля предприятия. Позиция «сбор урожая» отражает положение продукта, когда маркетинговые ресурсы постепенно уменьшаются в результате падения продаж до низкого уровня, но положительные значения прибыли сохраняются. Напротив, удаление означает, что фирма немедленно уходит с рынка с этим продуктом.

Применение и ограничения

Как показывает опыт, портфельные модели могут обеспечить фирме правильный подход к распределению ресурсов и постановке целей по товарам, продуктам. В соответствии с этими моделями продукты, относящиеся к категориям «звезды» и «трудные дети», соответствуют целям получения соответствующей доли рынка, в то время как «дойные коровы» и «собаки» сфокусированы на получении прибыли.

При управлении маркетингом необходимо очень аккуратно применять выводы моделей, поскольку они построены на оценках, не всегда являющихся абсолютно верными. Менеджеры, использующие портфельные модели, должны точно знать, в частности, следующее.

Портфельные модели исходят в первую очередь из того, что в портфеле должен быть достигнут баланс средств. Следовательно, в нем должно быть достаточно «дойных коров» и «собак» для финансирования «звезд» и «трудных детей». В реальной практике фирма может также генерировать средства с помощью займов. Кроме того, не всегда целесообразно изымать все денежные средства из производства продуктов для менее привлекательных рынков с небольшим темпом роста только из-за большой потребности в денежных средствах для развития привлекательных рынков, характеризующихся высокими темпами роста продаж.

Портфельные модели предполагают, что все средства от «дойных коров» могут быть использованы полностью из-за их твердой рыночной позиции и из-за того, что они находятся на зрелых рынках. На практике многие лидеры с большой долей рынка все-таки должны интенсивно защищать свои позиции, в частности и на больших, стабильных рынках потребительских товаров. Таким образом, цели получения прибыли должны быть скоординированы с целями сохранения доли рынка, по крайней мере на краткосрочную перспективу.

Портфельные модели указывают, что ресурсы должны быть инвестированы в продукты и товары категорий «звезды» и «трудные дети» для расширения их доли рынка. Тем не менее нет никакой уверенности, что вложение больших ресурсов приведет к увеличению доли рынка. Возможность увеличения доли рынка или ее сохранения зависит не только от вложения соответствующих ресурсов, но и от существования конкурентного преимущества. Так, менеджер должен инвестировать средства в быстрорастущие рынки только в том случае, если они отвечают соответствующей конкурентоспособной маркетинговой стратегии.

Матрица Бостонской консалтинговой группы обычно подвергается критике из-за того, что она опирается только на два элемента, в то время как матрица DPM использует большое количество факторов. Тем не менее, поскольку каждый элемент привлекательности рынка и конкурентоспособности имеет разное значение в каждой конкретной ситуации, невозможно заполучить один стандартный метод определения значимости различных факторов. Кроме того, ранжирование является в значительной мере субъективным процессом, разные менеджеры могут оценивать каждый показатель по-своему.

Помимо этого, недостаток портфельных моделей заключается в том, что единственной взаимосвязью продуктов или сфер бизнеса в портфеле являются потоки денежных средств. Профессор Гарвардского университета М. Портер указывает, что эта позиция служит одной из причин, по которой число стратегий диверсификации, приводящих к поражению на рынке, значительно. При успешной стратегии диверсификации новый бизнес либо становится сильнее из-за объединения с ресурсами материнской компании, либо повышает прибыльность других сфер бизнеса, добавляя им конкурентоспособности (использование новых технологий или доступ к каналам распределения). К таким отношениям в

основном применяется термин «синергия». Он означает, что целое больше, чем сумма составляющих, и что работа с двумя или более продуктовыми линиями в одной и той же фирме будет более успешной, чем если бы они были в разных фирмах, из-за объединения существующих ресурсов. Таким образом, оценивая роль, которую каждый продукт играет в организации, менеджерам (с точки зрения управления маркетингом) необходимо быть очень внимательными в определении важных синергетических зависимостей.

В управлении процессами обслуживания значительное место занимает разработка прогрессивных форм и методов обслуживания и организация покупательских потоков.

В этой сфере социально-психологическая сторона управления обслуживанием предполагает комплексные программы психологического воздействия:

- по формированию спроса через обслуживание;
- по моделированию имиджа компании — через механизм предоставления высококачественных услуг;
- консультирования и ориентации потребителя в особенностях предлагаемых товаров и т.д.

В управление продвижением товаров управление маркетингом включает:

- моделирование продвижения товаров по каналам товаропроводящей сети;
- установление схем и графиков доставки (логистический маркетинг);
- установление форм и правил отгрузки и т.д.

Контроль за этими видами действий осуществляется специалистами среднего звена. Маркетологи должны предусмотреть более результативную схему и предложить оптимальные графики логического сопровождения данного процесса.

Топ-менеджеры в этой сфере определяют генеральных посредников, дистрибьюторские сети и концептуальные условия взаиморасчетов или финансовых схем, сопровождающих продвижение товаров, и др.

В общем плане типы стратегий компании по планированию продукта имеют два фундаментальных направления при выборе фирмой корпоративной стратегии: рост или сокращение. Традиционно компании следовали стратегиям роста даже в тех случаях, когда рост продаж не являлся основной корпоративной целью. Важно подчеркнуть, что стратегия роста выступает одной из стратегий, в которых рост продаж становится средством для достижения стабильности и увеличения доходности.

Тем не менее в последние годы как крупные, так и мелкие компании начали понимать, что бурный, неудержимый рост может породить больше проблем, чем их было. Стратегии сокращения, при которых фирма стремится достичь текущих целей (в частности, увеличить прибыль) посредством способов, не связанных с ростом, соответственно становятся более популярны (табл. Т.3).

Т а б л и ц а Т.3

Основные типы корпоративных стратегий

Стратегии роста	Стратегии консолидации
<p>Для текущих рынков:</p> <ul style="list-style-type: none"> проникновение на рынок развитие продукта вертикальная интеграция 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение рынка Сокращение линии продукта Дивестмент (контрдиверсификация)
<p>Для новых рынков:</p> <ul style="list-style-type: none"> развитие рынка расширение рынка 	

Стратегии роста для текущих рынков

Фирма, которая видит много возможностей и мало проблем в существующих рынках, скорее всего с позиций управления маркетингом выберет одну из стратегий для текущего рынка, даже если существуют такие проблемы, как нехватка сырья, новая конкуренция, изменения в технологии. В то же время текущие рынки являются привлекательными с точки зрения роста и стабильности продаж. В этом случае корпоративная стратегия планирования продукта будет сфокусирована на текущем рынке. Для текущего рынка существуют три стратегии (рис. Т.7):

- проникновение на рынок;
- развитие продукта;
- вертикальная интеграция.

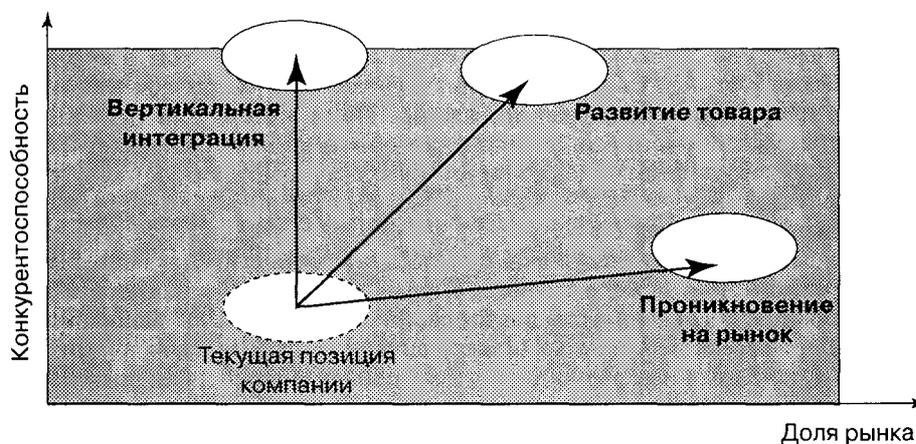


Рис. Т.7. СТРАТЕГИЯ РОСТА ДЛЯ ТЕКУЩИХ РЫНКОВ

Проникновение на рынок

Термин «**проникновение на рынок**» относится к стратегии управления маркетингом, имеющей целью увеличение продаж существующих продуктов на текущем рынке. Обычно при этом принимается решение об усилении маркетингового давления на рынок (усиление рекламы) или снижении цен.

Действительно, потенциал продаж многих продуктов остается нереализованным из-за нехватки у компании средств для принятия таких мер. В результате крупные компании часто приобретают такие продукты и затем предпринимая необходимые в данном случае меры.

Поскольку эта стратегия не требует изменения в продуктах и рынках компании, она является основной, т.е. стратегией статус-кво. Насколько долго сохраняется эта ситуация, насколько долго существуют возможности роста и получения прибыли, настолько долго фирма будет оставаться в этом бизнесе. Нецелесообразно применять данную стратегию в случае, когда уровень продаж достиг своего максимального значения. На практике продажи на внутреннем рынке имеют свой предел, поэтому фирма обращает свое внимание на внешние рынки.

Развитие продукта

Стратегия развития продукта предусматривает развитие и предложение новых продуктов для существующих рынков с целью:

- удовлетворить желания и потребности клиентов;
- соответствовать новым конкурентоспособным предложениям;
- использовать преимущества новой технологии;
- удовлетворить потребности специфических сегментов рынка.

Обычно эта стратегия предусматривает замену и переформулирование существующих продуктов или расширение линии продуктов. Эта стратегия применяется в случаях, когда изменение потребностей и вкусов приводит к возникновению новых сегментов или когда изменения конкуренции или технологии мотивируют фирму модифицировать свою продуктовую линию.

Например, фирмы *Toyota* и *Nissan* вывели на рынок свои модели автомашин «Лексус» и «Инфинити» в большой степени из-за возрастающего спроса на модели компактных автомашин седан-люкс. Похожая ситуация сложилась, когда фирма *Gillette* ввела на рынок модель «Сенсор» для того, чтобы удовлетворить возрастающий спрос на брешющие системы высокого качества.

Помимо перечисленного, факторы окружающей среды также могут стимулировать многие стратегии развития продукта. Например, немецкий производитель батареек фирма «Варта» вывела на рынок новую линию батареек, которые не содержат ртути и кадмия. Как известно, ртуть и кадмий в больших количествах являются очень токсичными веществами, от их отходов очень тяжело избавиться. После этого нововведения доля рынка фирмы «Варты» увеличилась с 5 до 15% на рынке, объем которого составляет 120 млн дол. Это решение явилось ответом на движение «зеленых» за экологическую чистоту потребительских продуктов.

Вертикальная интеграция

Для повышения эффективности фирмы в обслуживании существующих рынков при управлении маркетингом может быть также выбрана стратегия интеграции. Эта стратегия часто выполняется, когда фирма становится своим собственным поставщиком (интеграция назад) или своим же посредником (интеграция вперед). Как правило, эти стратегии используются, когда целевые рынки имеют большой потенциал роста, поскольку интеграция требует больших ресурсов. Пример — известная компания *IBM*, которая продолжает сама производить полупроводники, которые являются наиболее важными компонентами компьютеров. Это производство обеспечивает компании независимость от японских производителей полупроводников в отношении цен и доступа к новейшим технологиям.

С точки зрения управления маркетингом вертикальная интеграция не так проста, как другие стратегии роста для текущего рынка.

Стратегии роста для новых рынков

Исследуя силы окружающей среды и тенденции продаж, топ-менеджер может прийти к выводу, что рост, стабильность продаж и доходность текущих рынков будут неудовлетворительными в будущем. Такое заключение ведет фирму к поиску новых рынков, которые могут предоставить новые возможности.

Для вступления на новые рынки управление маркетингом предусматривает (рис. Т.8):

- развитие рынка;
- расширение рынка;
- диверсификацию;
- стратегические альянсы.

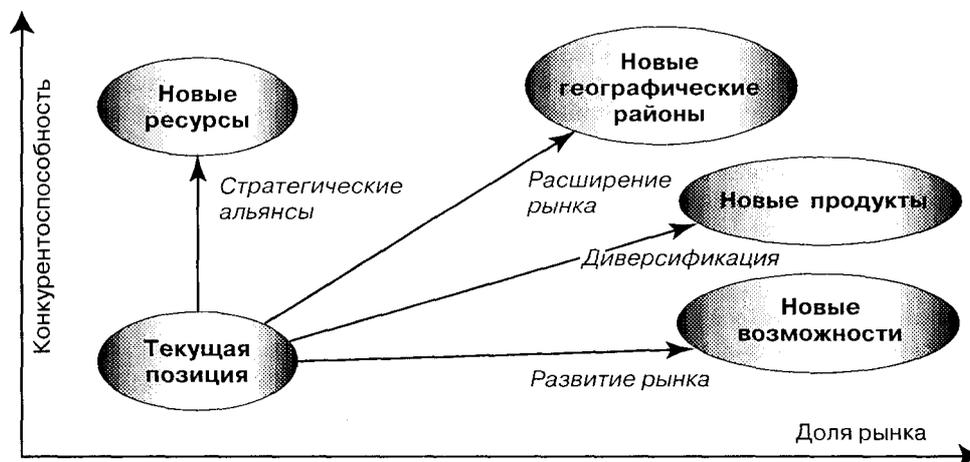


Рис. Т.8. СТРАТЕГИИ РОСТА ДЛЯ НОВЫХ РЫНКОВ

Развитие рынка. Стратегия развития рынка представляет собой усилия по внедрению существующих продуктов на новые рынки. Менеджер прибегает к этой стратегии, когда существующие рынки стагнируют и когда сложно достичь увеличения доли рынка, так как она уже высока или поскольку конкуренты очень сильны. Эта стратегия может быть реализована с помощью поиска новых способов использования или новых пользователей продукта.

Расширение рынка. Стратегия расширения рынка подразумевает продвижение фирмы в новые географические регионы. Многие фирмы сначала становятся региональными конкурентами, а затем переходят на другие территории страны.

В деловом мире компании скорее всего будут расширять рынки в международном масштабе, и чаще всего именно с помощью стратегий роста наиболее вероятно достижение больших продаж и увеличение прибыли.

Международное расширение рынка может осуществляться на трех уровнях, каждый из которых подчиняется своей стратегии: региональной, транснациональной или глобальной.

При региональной стратегии компания концентрирует свои ресурсы и усилия на одной или двух территориях. Фирма использует эту стратегию в случае, когда в первую очередь рассчитывает на свой

базовый бизнес внутри страны. Так, *FIAT* (Италия) исторически первоначально конкурировал в Европе и Латинской Америке.

Транснациональные стратегии предполагают выход на целый ряд национальных рынков, включая рынки Европы, Азии и Америки. Фирмы, придерживающиеся этих стратегий, организуют свой бизнес таким образом, что каждой локальной дочерней компании предоставляется право иметь свою отдельную стратегию. Среди таких компаний — широко известные *IBM, Nestle, Royal Dutch-Shell*.

Глобальная стратегия применяется, когда организация оперирует на большом количестве рынков, но с единым набором стратегических принципов. Другими словами, эта стратегия рассматривает мировой рынок скорее как единое целое, нежели как серию национальных рынков. Стратегии по странам, таким образом, скоординированы в глобальном масштабе. Глобальные стратегии наиболее приемлемы в случаях, когда конкуренты и потребители фирмы сопоставимы по своим масштабам.

Диверсификация — стратегия, оперирующая новыми продуктами и новыми рынками. Эта стратегия, вероятно, будет выбрана, когда существует одно или несколько из следующих условий.

- Невозможно найти другие возможности роста на существующих рынках для существующих продуктов.

- Фирма имеет нестабильные продажи и доходы из-за того, что оперирует на рынках, которые характеризуются нестабильностью внешней экономической среды.

- Фирма хочет извлечь максимальную выгоду из своих наиболее сильных сторон.

Стратегические альянсы. Часто фирма может успешно продвигаться на новые рынки лишь тогда, когда она не в состоянии приобрести новые ресурсы и необходимую компетенцию. В таких случаях стратегия фирмы будет заключаться в создании стратегического альянса с другой фирмой. Стратегический альянс — это больше, чем совместное предприятие. В случае совместного предприятия две фирмы создают третью, которая развивается сама по себе. В настоящем же стратегическом альянсе две фирмы сотрудничают значительно более тесно, обмениваясь некоторыми из ключевых ресурсов (хотя самостоятельная фирма также может быть создана) в целях расширения обеими сторонами своей деятельности. Обычно альянсы подразумевают обмен одним или несколькими из перечисленных ниже ресурсов:

- доступ к сетям продаж и распределения;
- новая технология продукта;
- производственные мощности и технологии.

Стратегии консолидации

Начиная с 80-х годов особое значение придается стратегиям консолидации. Все большее количество фирм, находящихся в крупных конгломератах, стали отказываться от стратегий роста. В основном существуют три типа стратегий консолидации:

- сокращение рынка;
- сокращение линии продукта;
- дивестмент (контрдиверсификация).

Сокращение рынка — стратегия, являющаяся противоположностью стратегии развития рынка: фирма сокращает присутствие существующих продуктов с помощью отзыва их со слабейших рынков. В основном фирмы следуют этой стратегии, когда показатели деятельности фирмы на различных рынках сильно колеблются. Например, многие розничные фирмы решают сконцентрировать свои маркетинговые усилия лишь на нескольких регионах страны.

Сокращение линии продукта. Эта стратегия заключается в сокращении фирмой количества продуктов, предлагаемых рынку. На практике эта стратегия является противоположной стратегии развития продукта и используется в случаях, когда фирмы решают, что определенные рыночные сегменты или слишком малы, или требуют слишком больших затрат и нецелесообразно продолжение их обслуживания.

Дивестмент (контрдиверсификация). Фирмы, использующие эту стратегию, продают часть своего бизнеса другой организации. Поскольку это означает обычно, что фирма уходит с определенного рынка и сокращает производственную линию продукта, эта стратегия противоположна стратегии диверсификации.

Компании прибегают к этой стратегии в тех случаях, когда менеджер узнает, что определенный вид бизнеса не отвечает требованиям компании и поставленным целям. Очень часто организация

использует эту стратегию, когда менеджер осознает, что стратегия диверсификации потерпела поражение. Это возможно в случаях, когда бизнес, в котором работает компания, не соответствует ее компетенции и когда топ-менеджер недооценивает необходимые на данном рынке навыки. В других случаях компании применяют эту стратегию для того, чтобы лучше использовать свои ресурсы.

Например, всемирно известная компания *Shell* решила продать свои угольные шахты для того, чтобы сконцентрировать свои усилия на нефти и природном газе. Одна из причин заключалась в том, что деятельность в этой сфере требует огромных инвестиций, в то время как руководство компании было убеждено в том, что такие фонды могут быть более эффективно использованы в других областях.

В зависимости от оценки конкурентоспособности и рыночной привлекательности различают: сильных, умеренных и слабых конкурентов. Их товарная политика строится на различных показателях рыночной привлекательности.

Топ-менеджер должен оценить уровень конкурентоспособности предлагаемых им товаров по отношению к своим конкурентам и оценить привлекательность рынка для них. Кроме того, необходимо выявить конкурентные преимущества и недостатки своих товаров с тем, чтобы разработать соответствующие программы управления маркетингом.

Основные показатели конкурентоспособности могут быть представлены информацией, получаемой из анализа ответов на следующие вопросы:

1. Предполагает ли наша доля рынка обширную базу клиентов?
2. Обладаем ли мы достаточным профессионализмом, чтобы конкурировать?
3. Являются ли наше оборудование и производственные мощности современными и эффективными?
4. Обладаем ли мы технологией, необходимой для того, чтобы сохранить конкурентоспособный уровень инноваций и обеспечить развитие продукта?
5. Сложился ли у клиентов положительный имидж наших продуктов?
6. Позволяет ли структура наших издержек сохранять конкурентоспособность по ценам при поддержании доходности?
7. Хорошо ли распределена наша дистрибьюторская сеть?
8. Обладаем ли мы необходимым штатом квалифицированного персонала по продажам и обслуживанию клиентов?
9. Имеем ли мы надежных и стабильных поставщиков?

Показатели привлекательности рынка оцениваются по ответам на следующие вопросы:

1. Является ли темп роста производства данного продукта высоким?
2. Является ли рынок достаточным по величине, чтобы поддерживать многих конкурентов?
3. Подвержены ли промышленные продажи циклическим, сезонным или другим видам колебаний?
4. Является ли коэффициент старения продукта высоким?
5. Сдерживает ли правительственное регулирование предпринимательские действия, или порождает ситуации неустойчивого бизнеса?
6. Является ли спрос на промышленные товары очень низким относительно производственных мощностей?
7. Существует ли риск нехватки сырья или компонентов?
8. Велико ли количество финансово сильных конкурентов, действующих на рынке?
9. Не совершает ли относительно небольшое число покупателей непропорционально большой процент покупок, что может привести к нашей зависимости от них?
10. Обладает ли сфера нашей деятельности в целом хорошим потенциалом для получения прибыли?

Модель DPM использует девять портфельных категорий. Причем менеджеры должны классифицировать каждый вид бизнеса по каждому измерению, используя масштаб (ранжируя от самого низкого уровня до самого высокого). Результатом будут две сложные шкалы для каждого бизнеса: одна по общей привлекательности рынка, вторая по общей конкурентоспособности. Общий рейтинг привлекательности рынка допускает высокую оценку, даже если рост продаж находится на низком уровне в случае, когда размер рынка, его стабильность или расходы на конкуренцию находятся на уровне, позволяющем оценивать рынок как привлекательный. Оценка конкурентоспособности отражает способность фирмы успешно конкурировать в создании и поддержании доли рынка. В основном товары и продукты, классифицированные в категории «сохранение лидерства» или «вызов лидеру», могут быть рассмотрены как «трудные дети» и «звезды», товары и продукты, соответствующие категориям по диагонали, сравнимы с «дойными коровами», а оставшиеся — «собаки» — продукты и товары, попавшие в категории с низкой привлекательностью рынка и низкой

конкурентоспособностью, являются первыми кандидатами на исключение из производственного портфеля. Матрица DPM иллюстрирует роль, которую каждый тип продукта должен играть в портфеле организации (рис. Т.9).

		Конкурентоспособность продукта		
		Высокая	Средняя	Низкая
Привлекательность рынка	Низкая	Сохранение лидерства	Вызов лидеру	Преодоление слабости, поиск ниши или уход
	Средняя	Вызов лидеру	Управление средствами	«Сбор урожая»
	Высокая	Генератор средств	«Сбор урожая»	Удаление

Рис. Т.9. МАТРИЦА СТРАТЕГИЙ ГРУППЫ *GENERAL ELECTRIC* (DPM)

2. Система принципов управления маркетингом

Современный рынок и рыночные отношения обуславливают объективную необходимость повышения эффективности руководства компанией как гарантию ее стабильного функционирования в рыночном пространстве. Применение принципов управления маркетингом открывает перед компанией возможности, позволяющие ей реализовать свои цели и задачи в оптимальном режиме. Кроме того, оптимизируются внутрифирменные связи и взаимодействие структурных подразделений и отделов фирмы, поскольку эти принципы выступают общим, объединяющим основанием. Они функционируют по универсальным правилам, которым следуют и персонал, и руководители компании при всем многообразии их действий в вариативной среде, образуемой в результате взаимодействия и взаимосвязей субъектов рынка.

МАТРИЦА ПРИНЦИПОВ

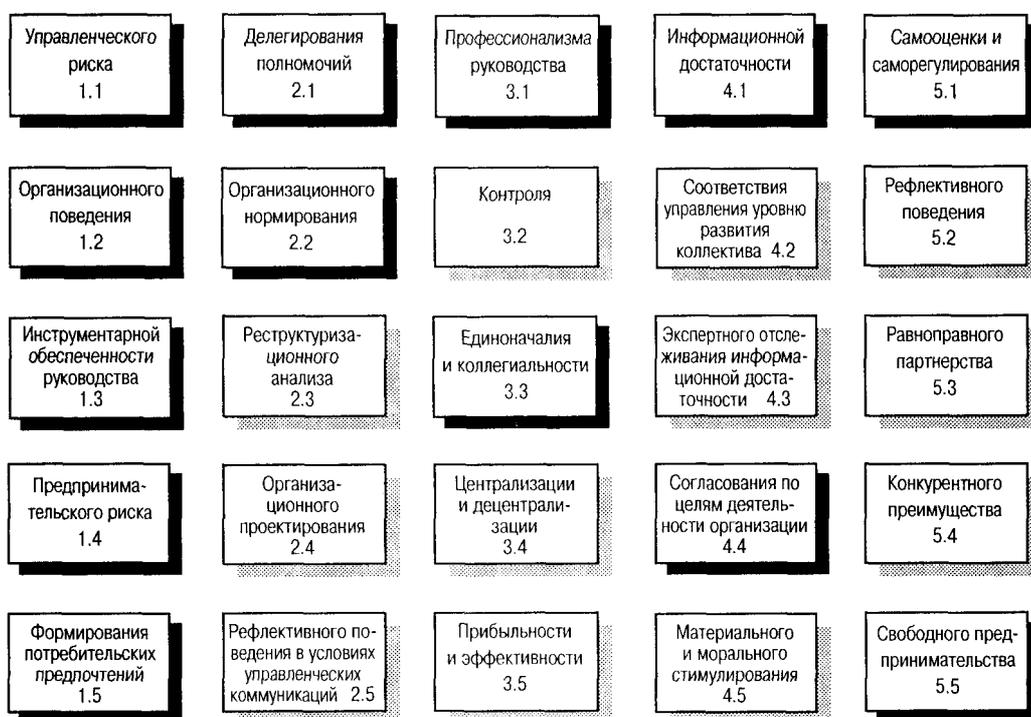


Рис. Т. 10. СХЕМА ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Основы построения системы принципов управления маркетингом

Многообразие видов сред и особенностей проявления маркетинговых усилий фирмы на рынке заставляет нас рассмотреть систему принципов по трем основаниям, связанным с классом принятия решений в сфере управления маркетингом. В связи с этим всю систему принципов можно представить в виде **трех групп** (рис. Т. 10):

- ценностно-ориентированные (1.1 — 1.5) и (5.1 — 5.5);
- концептуально-регулирующие (4.1 — 4.5);
- тактического анализа и проектирования (2.1 — 2.5) и (3.1 — 3.5).

Принципы управления маркетингом:

Ценностно-ориентированные

Концептуально-регулирующие

Первые две группы принципов обслуживают класс концептуально-стратегических решений, таких, как анализ конкурентоспособности фирмы, сегментация рынка, формирование товарных портфелей. Третья группа предусматривает корректировку поведения фирмы в зависимости от реальной ситуации, требующей проектирования тактического действия (продвижение товара, увеличение доли рынка в рамках выбранной стратегии и др.). Каждая группа подразделяется на подгруппы. Так, ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом включают в себя правила, определяющие и регулирующие ситуационную деятельность фирмы на рынке, и принципы, уточняющие стратегию и цели поведения.

В условиях рыночного риска и нестабильности фирма при применении системы принципов управления маркетингом должна устанавливать соответствие между двумя основными группами целей компании (стратегическими и тактическими), направленными на обеспечение непрерывности деятельности компании во времени и пространстве и поддержание определенного уровня прибыли, что возможно посредством непрерывного отслеживания реакции рыночного пространства на осуществляемые руководством компании действия.

К принципам, определяющим и ситуационно-регулирующим деятельность фирмы на рынке, относят:

1.1. Принцип управленческого риска;

- 1.2. Принцип организационного поведения;
- 1.3. Принцип инструментального обеспечения руководства;
- 1.4. Принцип предпринимательского риска;
- 1.5. Принцип формирования потребительских предпочтений.

К принципам, уточняющим стратегии и цели поведения, относятся:

- 5.1. Принцип самооценки и саморегулирования;
- 5.2. Принцип рефлексивного поведения;
- 5.3. Принцип равноправного партнерства;
- 5.4. Принцип конкурентного преимущества;
- 5.5. Принцип свободного предпринимательства.

Особенностью этих двух подгрупп принципов является возможность доопределения принципов, оценивающих ситуацию и регулирующих эту ситуацию в конкретной рыночной среде, которое позволяет доуточнять свои действия посредством группы принципов, доуточняющих стратегию компании.

Доуточнение стратегических целей и разработка программ развития компании происходят через сопоставление данных, полученных в результате исследований как внутренней, так и внешней среды компании, фиксацию изменений, происходящих в этих средах, и сопоставление полученных данных с информационными показателями прошлых периодов. Создание информационных баз данных - одно из проявлений применения системы принципов управления маркетингом, обуславливающих комплексность и синтетичность управленческого воздействия.

Так, **принцип управленческого риска**, дающий правила оценки и осмысления важности определения уровня риска и принятия решения по его преодолению прежде всего путем самокоррекции и саморегулирования, позволяет руководству фирмы не только использовать оценки того риска, который необходим для принятия решений по усилению позиций фирмы на рынке, но и выявить слабые и сильные стороны как самой компании, так и ее конкурентов.

Другой пример изменения конъюнктурной ситуации — проведение сегментации рынка. Здесь требуется применение правил организационного поведения компании в новых условиях: либо необходимо выбрать новые организационно-юридические формы существования, либо выполнить действия по расширению сферы деятельности компании за счет «поглощения» других компаний, либо принять решение об уходе с какого-то сегмента рынка. Однако чтобы принять решение такого ситуационного класса, использовать только **правила организационного поведения** недостаточно.

Каждый шаг организационного действия должен быть рассмотрен через призму рефлексивного отслеживания ожидаемых последствий совершаемых организационных действий. Другими словами, необходимо **воспользоваться правилами рефлексивного поведения**.

Аналогичную ситуацию мы имеем при принятии решения об объеме производства, которое будет действовать на потребительские предпочтения и формировать их. Безусловно, в этом случае прежде всего мы должны руководствоваться **принципом формирования потребительских предпочтений**.

Однако спектр и вариативность наших действий также чрезвычайно велики: это программа мер защиты прав покупателей, формирование мотивов и стимулов предпочтения торговой марке, имиджа фирмы, класса предоставляемых услуг.

Вся палитра этих правил без **принципа свободы предпринимательства** может померкнуть в бюрократических инструкциях и указаниях, не войдя при этом в фазу истинного развития.

Корректирование формирования потребительских предпочтений с учетом принципа свободы предпринимательства позволяет уточнить стратегию поведения фирмы в части выработки стратегии в данной области, внося в используемые правила дух творчества, энтузиазма и конкуренции.

При определении стратегических и тактических задач компании необходимо соотносить их влияние друг на друга в процессе реализации. Определение значимости поставленных задач и перспектив их решения предусматривается в рамках применения концептуально-регулирующих принципов управления маркетингом.

Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом определяют концептуально-стратегическое поведение фирмы в условиях риска и неопределенности. Каждая компания в своей деятельности вынуждена принимать решения, опираясь на анализ сложных информационных потоков, зависящих от большого количества факторов, одновременно присутствующих в экономическом пространстве на момент оценки и принятия решения.

Выход на новый рынок. Выход на новый рынок предусматривает отслеживание информации, касающейся условий вхождения на рынок, реакции конкурентов на эти действия, последовательности шагов закрепления компании на рынке.

Правило информационной достаточности. *Управленец-маркетолог должен руководствоваться правилом информационной достаточности, чтобы принять решение о возможных экономических потерях или доходах, понимая меру ответственности и осуществляя самооценку управленческого риска и ее регулирование.*

Принцип информационной достаточности (4.1) открывает группу **концептуально-регулирующих принципов.**

Помимо данного принципа, в эту группу включаются:

- 4.2. Принцип соответствия руководства уровню развития коллектива;
- 4.3. Принцип экспертного отслеживания информационной достаточности;
- 4.4. Принцип согласования по целям деятельности организации;
- 4.5. Принцип морального и материального стимулирования.

Группа принципов тактического анализа и проектирования включает в себя принципы, которые регулируют и определяют правила конкретного тактического поведения фирмы на рынке, начиная с правил делегирования полномочий и заканчивая правилами прибыльности и эффективности.

Использование группы принципов тактического анализа и проектирования позволяет компании осуществлять своевременное и адекватное корректирование своих планов работы и тактических приемов управления, что определяет степень ее готовности к рыночным изменениям и, следовательно, дает ей явное конкурентное преимущество.

Данная группа принципов включает две подгруппы.

Корректирование планов работы и тактических приемов управления. Первая из них — это **принципы организационно-тактического действия**, которые объединяют:

- 2.1. Принцип делегирования полномочий;
- 2.2. Принцип организационного нормирования;
- 2.3. Принцип реструктуризационного анализа;
- 2.4. Принцип организационного проектирования;
- 2.5. Принцип рефлексивного поведения в условиях управленческих коммуникаций.

Особенность данной подгруппы принципов состоит в том, что она включает правила организационного распределения полномочий и их нормирования, а также анализа и проектирования.

Вторая подгруппа включает принципы соединения профессионализма руководства и оценки результатов его работы. В нее входят:

- 3.1. Принцип профессионализма руководства;
- 3.2. Принцип контроля;
- 3.3. Принцип единоначалия и коллегиальности;
- 3.4. Принцип централизации и децентрализации;
- 3.5. Принцип прибыльности и эффективности.

Эта подгруппа содержит правила моделирования центрального проектного действия в управлении маркетингом, когда основой получения требуемого конечного результата (прибыли и эффективности) становится прежде всего профессионализм системы управления, принимающей правильное решение в области программы поведения компании на рынке, умение этих профессионалов грамотно пользоваться системами контроля, исходя из значимости правил централизации и децентрализации в целом и в управлении маркетингом в частности.

Механизмы реализации каждой из обозначенных групп принципов будут рассмотрены в соответствующем разделе учебника применительно к конкретной оценке экономического поведения фирмы на рынке. Кроме того, будет показано, как практически использовать принципы управления маркетингом с учетом особенностей их проявления в условиях конкуренции и реального рыночного взаимодействия.

РАЗДЕЛ I. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

1.1. Ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом в практике экономического действия

В экономической практике в деятельности руководства фирмы по управлению маркетингом основные усилия по формированию рыночных стратегий направляются на выявление условий, при которых в производимом управленческом действии сопоставляются имеющаяся информация о рынке, полученная посредством исследования внешней среды, и информация о внутренних ресурсах, которыми обладает фирма. Причем данное сопоставление является определяющим для выбора компанией рыночной стратегии, регулируя процесс принятия решения через ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом (рис. 1.1). Подобная практика касается таких вопросов, как анализ конкурентоспособности, формирование товарных портфелей, сегментация рынка, которые необходимо решать при определении стратегических направлений развития фирмы.

Рассмотрим принципы, ситуационно регулирующие деятельность фирмы на рынке.



Рис. 1.1. МЕХАНИЗМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Принцип управленческого риска

Бизнес, предпринимательская деятельность непременно содержат в себе ситуацию неопределенности и риска. Управленческая деятельность в конкретном рыночном пространстве неминуемо включает риск как возможную опасность, действие наудачу в надежде на счастливую случайность, возможный убыток или неудачу в коммерческом деле, обусловленные изменчивостью рыночной конъюнктуры.

Предпринимательская деятельность. Проблемы и затруднения, которые может испытывать фирма в связи с несовершенством организационной структуры, связаны, как правило, с неправильным распределением функций между структурными подразделениями и нечетким делегированием прав и ответственности.

Как мы уже отмечали, задача заключается не столько в том, чтобы зафиксировать наличие в управленческой деятельности рисковом момента, сколько считать это правилом. И в первую очередь это касается руководства фирмы. Другими словами, руководитель по управлению маркетингом — это тот, кто должен не только увидеть и оценить рисковую ситуацию, но и быть способным принять ответственность на себя, идя на принятие конкретного рисковом решения.

Роль руководителя. Без существования данного механизма фирма обречена на выжидание более стабильной ситуации, потерю времени в фазе принятия решения и как следствие потерю темпов своего развития. Подобные ситуации мы можем в изобилии наблюдать в повседневной практике.

Оценка оправданности рисков. Но в то же время следует отметить, что руководитель обязан определять оправданность рисков и проводить их сбалансирование, которое должно прежде всего основываться на логико-аналитических правилах.

Управленческий риск лежит в границах несогласования или недостаточного осмысления важности взаимодействия правотворчества и коммерции. Он сопровождает линию жизни акционерных предприятий. Активная работа на финансовых рынках также значительно поднимает уровень риска.

В торговле наибольший управленческий риск и неопределенность связаны прежде всего с ее организационно-техническим и социально-экономическим аспектами. Последний отражает особенности экономических, социальных, политических, правовых и других форм общественных отношений, в их рамках экономические потери торгового предприятия связаны с ситуацией риска и неопределенности, с неоднозначностью понимания событий, происходящих во внешней среде, и как следствие с неадекватными управленческими решениями, зачастую приводящими к результату, противоположному тому, что предполагался. Организационно-технический аспект связан с воздействием процессов товарного обращения на организацию и технологию, что также подвержено риску и характеризуется неопределенностью, поскольку развитие общества и технологический прогресс требуют последовательного и планомерного развития управляющей системы для эффективности, в первую очередь, процесса принятия решений и их реализации через соответствующее ее нормирование.

Риск и неопределенность в торговле. Оба эти аспекта связаны между собой довольно тесно, и практически трудно определить наибольшую значимость какого-либо из них. Вместе же данные аспекты еще больше увеличивают управленческий риск, поскольку значительно повышают инвариантность толкования событий, предъявляя к организационному строению фирмы дополнительное требование оптимальности структуры ее управления. Поэтому, основываясь на анализе практических ситуаций, руководителю фирмы необходимо выделить в них проблемы, касающиеся, в частности, управленческого риска, и через определение причинно-следственных связей, имеющих объективный характер, создать основу для формирования правил, которыми нужно руководствоваться при разрешении или предупреждении данных проблем. Возможные экономические потери могут быть значительно сокращены, если фирма будет придерживаться выбранной ею миссии (целей) и если работа различных отделов управления не будет приводить к конфликтам из-за выяснения своей роли в общем успехе.

Отметим, что механизм проявления риска лежит в границах действия закона спроса и предложения, причем большее значение имеют процессы, связанные не с покупательским спросом, а с механизмом формирования покупательских предпочтений.

Принцип управленческого риска проявляется прежде всего в способностях руководителя оценить слабые и сильные стороны конкурентов, чтобы принять рискованные решения по усилению позиции компании на рынке.

Карта стратегических групп. Один из инструментов сравнения конкурентных позиций фирм — разработка карты стратегических групп. Этот аналитический прием связывает анализ в целом со стратегией торговой политики в регионе и оценкой положения фирмы на рынке. Его использование наиболее эффективно в том случае, когда в регионе действует так много конкурентов, что практически невозможно всесторонне изучить каждого из них.

Карта стратегических групп включает соперничающие фирмы с одинаковым уровнем активности и схожими позициями на рынке. Компании одной стратегической группы могут иметь сходство друг с другом по разным признакам: они могут реализовывать однотипные изделия, предоставлять покупателям аналогичные торговые услуги и виды технического обслуживания, предлагать одному и тому же типу покупателей одинаковые или похожие товары, использовать одни и те же каналы распределения, быть зависимыми в использовании одинаковой технологии и/или осуществлять продажу товара в одинаковом ценовом диапазоне. Стратегических групп при этом будет столько, сколько конкурентов, каждый из них применяет свои собственные приемы конкурентной борьбы и занимает обособленную позицию на рынке. Каждой из стратегических групп присущ свой уровень управленческого риска.

Алгоритм составления карты стратегических групп. Алгоритм составления карты стратегических групп и принятия решения о принадлежности фирмы к конкурентной группе включает:

установление всего спектра характеристик, которые отличают данную фирму. Это уровень цены/качества (высокий, средний, низкий), географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный), степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ассортиментный набор товаров и услуг (широкий, узкий), использование каналов распределения (один, несколько, все);

нанесение данных на карту с двумя переменными (по осям), используя пары различных характеристик;

объединение фирм, попавших примерно в одно стратегическое пространство, в одну стратегическую группу.

Анализ стратегических групп помогает оценить управленческий риск в конкурентной борьбе, чтобы затем приступить к разработке стратегии конкурентного поведения. Стремясь переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию, руководитель должен понимать, что результативность и риск такого перемещения зависят от того, высоки или низки барьеры вступления в выбранную им группу.

Роль анализа карт стратегических групп. Попытки конкурирующих фирм войти в новую стратегическую группу почти всегда приводят к усилению конкуренции и повышению уровня управленческого риска. Анализ стратегических групп позволяет уточнить потенциальную прибыль или убытки, которые может иметь фирма, занимая свою рыночную нишу.

Чем ближе друг к другу на карте расположены стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них фирмами.

И хотя фирмы одной и той же стратегической группы являются ближайшими конкурентами, следует помнить, что не менее близкие конкуренты находятся и в соседних группах.

Продолжая рассмотрение принципа управленческого риска в конкурентном поведении, укажем, что следующий шаг для руководителя фирмы — это **оценка риска от возможных шагов конкурентов.**

Оценка риска. Если компания не обращает внимания на действия своих соперников, она вступает в конкурентную борьбу вслепую. Фирма не может переиграть своих конкурентов, если не будет отслеживать их действия и не сможет предугадать их последующие шаги. Стратегия конкурентов и их вероятные действия в будущем оказывают непосредственное влияние на стратегические решения компании: необходимо либо занять оборонительную позицию в ответ на шаги конкурентов, либо использовать агрессию, если действия соперников дают такую возможность.

Правильное применение механизма реализации принципа управленческого риска позволяет фирме при управлении маркетингом осуществлять гибкое маневрирование в рыночной среде.

В современных условиях развития рынка центральным моментом, регулирующим управление маркетингом, является определение потребительной стоимости товара и соответственно решение вопросов, связанных с позиционированием данного товара посредством сопоставления имеющихся данных об основных конкурентах и проводимых ими мероприятиях в данной области с поставленными перед компанией целями и задачами. Такое сопоставление ведется постоянно, что позволяет компании координировать свои действия как в области политики формирования цен, так и в конкурентной борьбе. При этом компания непременно отслеживает уровень риска, сопутствующего этим действиям. Выявление и фиксация рисковости осуществляемых действий обуславливаются принципом предпринимательского риска.

Принцип предпринимательского риска

Принцип предпринимательского риска по механизму своей реализации очень близок принципу управленческого риска. Однако последний отличается формой личного владения и уровнем финансовой ответственности. Так, если управленческое решение принято топ-менеджером, то он рискует собственными доходами. Предпринимательский риск, как правило, охватывает собственность всей компании или ее долю, поэтому границы его значительно шире. Принцип предпринимательского риска занимает лидирующее положение в деятельности фирмы по снятию всей совокупности проблем при выборе стратегической политики фирмы. Особенно важно его использование в прогнозе и оценке шагов конкурентов.

Роль принципа. Определение вероятных шагов конкурентов в обозримом будущем представляет собой наиболее сложную, но и наиболее полезную часть анализа риска их поведения на рынке. Изучение ситуации, в которой находятся конкурирующие фирмы, понимание их стратегических намерений, оценка их положения на рынке, определение того, насколько им необходимо укреплять свое финансовое положение, — все это может оказать существенную помощь при прогнозировании

вероятных действий конкурентов. Агрессивные соперники обычно предпринимают какие-либо новые стратегические шаги.

Факторы успеха. Предприниматели, которые неправильно оценили влияние факторов на обеспечение длительного успеха в конкурентной борьбе, склонны ориентироваться на ошибочные стратегии или выбирать менее важные для обеспечения конкурентного преимущества цели. Часто фирмы, правильно понимающие эту задачу, могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с помощью этих факторов.

Для компании **ключевыми факторами успеха** являются следующие: зависящие от организации и технологии торговых процессов; зависящие от процессов обслуживания и качества предоставляемых услуг; зависящие от организации труда; зависящие от профессиональной квалификации, эрудиции, мастерства лиц, участвующих в обслуживании; зависящие от информационно-деятельностных возможностей системы (реклама, оперативность, информированность среды и т.п.).

Принцип организационного поведения

Успешное функционирование фирмы на рынке в условиях риска и неопределенности определяется прежде всего организационным поведением фирмы, которое отражается в юридическом ее оформлении и в выборе соответствующей структуры управления. Выбор организационной формы обеспечивает комфортность действий организации на рынке, так как позволяет доуточнить понимание собственно характера предполагаемого действия. В самом деле, вступление фирмы на рынок предусматривает реализацию определенных целей и принятие статуса либо акционерного общества, либо кооперативного или частного предприятия и т.п., позволяет заранее нормировать предполагаемую ресурсную базу, проявляя гибкость в принятии конкурентоспособных управленческих решений. Именно тогда и создаются все предпосылки для формирования оптимальной структуры управления.

В свою очередь, выбор линейной, функциональной, линейно-функциональной или штабной системы управления определяется прежде всего необходимостью организации эффективного процесса принятия решений через развертывание служб, позволяющих иметь всю информацию о внешней и внутренней средах и адекватно реагировать на все происходящие в них изменения. Кроме того, уже в рамках структуры управления организационное поведение фирмы во многом зависит от соподчиненности всех частей данной структуры общей цели и устранения дисбаланса в их достижении через необоснованное включение в нее лишних элементов. Как правило, данные элементы могут быть предоставлены в общем виде работниками управления, органами управления и соответствующей системой управления и характеризуются четким распределением функций между ними. В целом же ситуация поиска необходимой структуры управления, которая определяет формы ее юридической жизни, организационных взаимоотношений с конкурентами, требует использования правил и руководящих положений принципа организационного поведения.

Статика и динамика управления. Особо подчеркнем, что структура в первую очередь характеризует статику управления. В то же время всем понятно, что динамика управления, лежащая в границах тех функций, которые исполняются структурой, придает процессу управления некоторую неопределенность и рискованность, особенно в тех действиях, что касаются выхода фирмы на рынок и определения изменений в организационной структуре, которые необходимо осуществить в зависимости от изменения поведения фирмы в конкурентном соперничестве.

Так, если делается вывод, что данная конкурентная ниша является привлекательной, обычно берется на вооружение **агрессивная стратегия роста и развития**, предполагающая концентрацию усилий на развитии продаж, осуществлении инвестиций для улучшения производственных возможностей и обновления оборудования. Последнее необходимо для укрепления конкурентных позиций фирмы. Затем следуют развитие и совершенствование организационного поведения фирмы.

Если конкурентная ниша и условия конкуренции в ней непривлекательны, то наиболее успешно действующие фирмы будут проявлять осторожность при инвестировании, а также предпринимать некоторые шаги по защите своей конкурентоспособности и прибыльности в перспективе и, возможно, приобретать более мелкие фирмы. Более слабые компании могут принять решение об уходе из этой ниши или слиянии с конкурентами. Более сильные компании могут принимать решение о диверсификации в более привлекательные сферы деятельности. Компании, не относящиеся к данной конкурентной области и рассматривающие вопрос о присоединении к ней, могут решить его отрицательно и начать поиск других возможностей.

Каждый из этих вариантов потребует своего механизма реализации принципа организационного

поведения.

Группа ценностно-ориентированных принципов управления маркетингом напрямую связана с таким аспектом стратегической деятельности компании, как борьба с конкурентами за рыночную долю. В данном случае целью компании является получение конкурентных преимуществ или их удержание. Действия руководителя направлены на сохранение позиций компании на рынке, причем анализ этих позиций происходит на основе оценки конкурентоспособности фирм, действующих на рынке в конкретное время, их сопоставления и классификации по определенным группам. Очень важно, чтобы действия руководителя или руководящей группы при этом были обеспечены соответствующим инструментарием.

Одновременно с отслеживанием состояния конкурентной рыночной среды фирма отслеживает и фиксирует тенденции, влияющие на поведение потребителей и их предпочтения. Данные процедуры предусмотрены в рамках реализации принципа формирования потребительских предпочтений.

Рынок. Принцип формирования потребительских предпочтений относится к принципам, ситуационно регулирующим поведение фирмы на рынке прежде всего под влиянием конъюнктурных изменений, моды, сезонности и технологических успехов (новые товары, более широкие возможности использования товара, новый комплекс услуг и т.п.). Реализация данного принципа будет облегчена в том случае, если компания стоит на позиции покупателя, защиты его прав, интересов, мотивируя, формируя и стимулируя потребительские предпочтения. Компанию прежде всего должна волновать устойчивость ситуации в отношении имиджа фирмы и класса предоставляемых услуг.

От рациональности и стратегической дальновидности реализации принципа формирования потребительских предпочтений зависят конкурентное поведение фирмы на рынке и ее предпринимательский успех.

Принцип инструментальной обеспеченности руководства реализуется через систему нормативно-правовой документации и средств, программно, информационно, аналитически обслуживающих систему.

Оценка стратегического поведения фирм. Принцип самооценки и саморегулирования является исходным для оценки стратегического поведения фирмы на рынке. Именно с его помощью определяется позиция конкурентного поведения фирмы на данный момент времени и делается корректировка по уточнению и выбору более привлекательной ниши на рынке и методов ее освоения.

Например, при определении привлекательности той или иной стратегии фирмы на рынке важными являются следующие факторы:

- потенциал роста;
- благоприятное или неблагоприятное влияние на основные конкурентные силы;
- возможность прихода в эту сферу или ухода из нее крупных фирм.

Привлекательность стратегии. Возможное появление новых фирм снижает привлекательность, а уход с рынка крупной фирмы или нескольких мелких фирм предоставляет возможность для роста на рынке другим фирмам; обеспечивает стабильность спроса (зависимость спроса от времени года, экономического цикла, изменения вкусов потребителей, наличия товаров-субститутов и т.д.), усиление или ослабление воздействия сил конкуренции; снижает серьезность проблем, стоящих перед бизнесом в целом, степень риска и неопределенности, связанных с будущим развитием; обуславливает рост или снижение прибыльности как результат существующих условий.

Роль конкурентов. По общему положению, если в конкретной сфере существует перспектива получения более высокой прибыли, чем в другой, то эту сферу можно считать привлекательной. Тем не менее будет ошибкой делить сферы деятельности на привлекательные и непривлекательные в буквальном смысле. Привлекательность относительна, а не абсолютна, и решения о тех или иных сферах развития зависят от наличия конкурентов. Компании, «посторонние» для данной отрасли, могут, изучив ее среду, признать для себя нецелесообразным переход в нее; они могут найти более приемлемые с точки зрения прибыльности сферы деятельности. В то же время фирма, занимающая в этой отрасли выгодные позиции, может, изучив ту же информацию, прийти к заключению, что эта сфера является привлекательной.

Основные теоретические положения управления маркетингом, касающиеся ценностно-ориентированных принципов, на практике находят свое применение при составлении стратегических планов компании и определении приоритетных путей развития. Принцип рефлексивного поведения обеспечивает такое сопоставление и способствует внесению в них соответствующих коррективов. Выбор целей и возможных направлений развития осуществляется посредством выявления тех или иных

показателей, характеризующих деятельность фирмы, ее положение относительно конкурентов и определяющих возможность достижения поставленных целей, причем особое значение в данном сопоставлении имеет сложившаяся конъюнктура, являющаяся фактором, который определяет приоритетность целей.

Оценка внутренней и внешней среды. Принцип рефлексивного поведения позволяет фирме не только самой оценить внутреннюю и внешнюю среды, но и тщательно просмотреть положительные и отрицательные стороны выбираемой стратегии и доуточнить оптимальность принимаемого решения с учетом уровня риска, его обоснованности на определенный период времени, оценки встречной поведенческой стратегии конкурента.

Говоря о рефлексивном поведении, имеют в виду следующее: во-первых, для руководителя наиболее важна сама технология рефлексивной оценки места фирмы на рынке и себя как руководителя в управляющей системе; во-вторых, необходимо выстроить саму систему рефлексивного поведения в целом как самого руководителя, так и подчиненных ему служб. Например, если начальник отдела на докладе у руководства рефлексивно не может оценить ситуацию руководимого им отдела и проследить хотя бы три шага последующих действий, то руководителю фирмы ясно, что начальник отдела — просто исполнитель, а следовательно, малоперспективен для данной должности.

Важность этого принципа заключается в том, что он предполагает определение правил самокоррекции для руководителя фирмы, ее персонала в зависимости от той совокупности условий и затруднений, с которыми он(и) сталкивается(ются).

Отсутствие данного принципа у системы управления компании лишает ее развития и возможности реально оценить ситуацию, какой бы кризисной она ни была. В то же время использование правил принципа самооценки и саморегулирования и принципа рефлексивного поведения делает возможным проведение в компании таких организационно-управленческих мероприятий, которые позволяли бы последовательно перейти к обладанию данными навыками со стороны исполнителей.

Принцип конкурентного преимущества предполагает наличие устойчивого взаимодействия с внешней средой на основе последовательного отслеживания изменений ее основных параметров, позволяющего, в свою очередь, гибко реагировать на них за счет внутренней реорганизации.

Сущность принципа. Сущность принципа конкурентного преимущества заключается в том, что фирма должна предоставить покупателю, исходя из его покупательских предпочтений, товар с лучшими качествами либо с лучшими сопровождающими его услугами. То есть фирма, борясь за своего покупателя, должна быть способной сформировать конкурентные преимущества, ориентируясь на спектр его потребностей.

Так, стратегическая оценка внешней конкурентной среды компании требует ответа на следующие вопросы:

- *Какие основные экономические показатели характеризуют рынок?*

Размеры рынка, масштабы конкуренции, темпы роста рынка, число фирм-покупателей (продавцов) и их относительные размеры, сложность вхождения в сферу обращения и выхода из нее, степень вертикальной интеграции продавцов, темпы инновационных изменений товара, экономия от скорости товарного обращения и эффект кривой опыта, уровень качества услуг фирм-конкурентов, доходность (прибыльность).

• *Какие конкурентные силы действуют на рынке, каково их влияние?* Уровень конкуренции обычно определяется пятью силами: соперничеством между продавцами внутри отрасли, наличием привлекательных товаров и услуг, возможностью вхождения в данную сферу новых конкурентов, влиянием поставщиков, способностью потребителей диктовать свои условия. Задачей анализа конкуренции в отрасли является оценка каждой силы, определение того, насколько слабо или сильно ее давление, и затем продумывание конкурентной стратегии, на которую следует ориентироваться компании с учетом существующих в отрасли «правил» конкуренции и которая направлена на то, чтобы изолировать фирму насколько возможно от воздействия пяти сил конкуренции; использовать «правила» конкуренции на благо фирмы; завоевать конкурентное преимущество.

• *Какие условия вызывают изменения в структуре конкурентных сил?* Условия и уровень конкуренции изменяются, поскольку определенные силы находятся в движении и способствуют или прямо приводят к переменам. Наиболее часто встречающимися движущими силами являются: изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста, в составе потребителей, внедрение новых продуктов, выход на рынок или уход с него крупных фирм, глобализация, изменение структуры затрат и производительности, переход потребительских предпочтений к стандартным продуктам. Не следует

забывать и об изменении общественных ценностей и образа жизни, уменьшении или увеличении неопределенности и уровня риска. Правильный анализ конкурентных сил и оценка их влияния на развитие фирмы — предпосылки для грамотной разработки стратегии.

• *Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?* Разработка карты стратегических групп — ценный инструмент для понимания того, какое положение занимают на рынке конкуренты с точки зрения слабости или силы их позиций, а также с точки зрения различий (схожести) этих позиций.

• *Является ли данный рынок привлекательным, каковы его перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности?*

Ответы на эти вопросы являются одними из наиболее важных для стратегии фирмы. Если делается вывод о том, что данная отрасль привлекательна, на вооружение обычно берется агрессивная стратегия для создания прочной конкурентной позиции, расширения продаж и осуществления инвестиций в развитие зон обслуживания и обновление оборудования. Если рынок относительно малопривлекателен, то:

а) компании, рассматривающие вопрос о присоединении к нему, могут решить его отрицательно, начав поиск других возможностей;

б) слабые компании могут слиться с конкурентами или быть поглощены последними;

в) сильные компании могут ограничить дальнейшие инвестиции и ориентироваться на стратегии снижения затрат и/или на инновационные стратегии (новая товарная политика) для повышения долгосрочной конкурентоспособности и обеспечения прибыльности. Иногда рынок, в целом непривлекательный, может оказаться привлекательным для компании, которая имеет хорошие позиции, обладает необходимыми ресурсами и мастерством для того, чтобы отобрать бизнес у слабых конкурентов.

Анализ рынка. Грамотный анализ общей ситуации и конкуренции в ней жизненно важен для того, чтобы разработать хорошую стратегию. Компетентно проведенное исследование обеспечит менеджеров необходимой информацией для глубокого понимания макросреды, в которой действует фирма, и поможет им выбрать стратегию, соответствующую внешней политике компании.

Реализация ценностно-ориентированных принципов происходит при разработке и выполнении тактического плана компании, являющегося основой для деятельности. Он намечает последовательность действий фирмы по проведению намечаемых мероприятий, касающихся сегментирования рынка, определения товарной политики, позиционирования товаров компании, конкурентной борьбы, в каждом конкретном случае определяемых сложившейся на рынке ситуацией и поставленными целями. При этом руководящее воздействие выстраивается на основании принципа свободы предпринимательства.

Принцип свободного предпринимательства предполагает прежде всего наличие у системы творческого начала, отсутствие стереотипов и направлен на поиск нестандартных форм и методов разрешения противоречий, т.е. этот принцип как следствие создает ситуацию для «выдавливания» посредственности.

Формы проявления принципа. Реализация данного принципа лежит в границах жесткой конкуренции, ограниченной правовым механизмом государственного регулирования. И тем не менее, возможность проявить свою волю на выбранном сегменте рынка, предложить конкурентоспособное решение, «выиграть бой» в конкурсе предпринимательских идей и технологий, найти свободный вход и выход для новых и работающих фирм в конкурентных отраслях — вот далеко не полный перечень форм проявления принципа.

Принцип свободы предпринимательства также важен для определения правил поведения внутри фирмы. Таблица 1.1 посвящена анализу и оценке сильных и слабых сторон компании и позволяет доуточнить принцип конкурентного преимущества принципом свободы предпринимательства.

Т а б л и ц а 1.1

Анализ и оценка сильных и слабых сторон компании

Внутренние сильные стороны	Внешние возможности фирмы
-----------------------------------	----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • полная компетентность в ключевых вопросах; • адекватные финансовые ресурсы; • хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей; • признанный лидер рынка; • хорошо проработанная функциональная стратегия; • экономия на товарообеспеченности; • умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов; • более низкие издержки (преимущество по издержкам); • лучшие рекламные кампании; • опыт в разработке новых товаров; • проверенный менеджмент; • большой опыт; • лучшие возможности поставщиков; • превосходные технологии услуг; • другое 	<ul style="list-style-type: none"> • способность обслужить дополнительные группы покупателей или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка; • пути расширения товарного ассортимента, чтобы лучше удовлетворять потребности покупателей; • снижение торговых барьеров на привлекательных рынках; • ослабление позиций фирм-конкурентов; • возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке; • другое
Внутренние слабые стороны	Внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • нет четкого стратегического направления развития; • устаревшее оборудование; • низкая прибыльность; • недостаток управленческого таланта и умения; • отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности; • плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании; • внутренние торгово-технические проблемы; • узкий ассортимент товаров; • низкий имидж на рынке; • плохая сеть поставщиков; • неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности; • недостаток денег на изменение стратегии; • более высокие издержки по продаже каждого вида товара, чем у основных конкурентов; • другое 	<ul style="list-style-type: none"> • выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; • медленный рост рынка; • неблагоприятное изменение курсов валют или торговой политики правительств; • высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса; • растущая требовательность покупателей и поставщиков; • изменение потребностей и вкусов покупателей; • неблагоприятные демографические изменения; • другое

Организационная стратегия. Организационная стратегия предпринимательской свободы должна полностью учитывать сильные и слабые стороны компании и ее конкурентные возможности. Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт компании, или выполнению которого помешают ее слабые стороны. Менеджеры компании должны строить ее стратегию на том, что лучше всего получается у нее, и избегать стратегий, успех которых в большой степени зависит от сфер деятельности, в которых компания слаба или ее возможности не проверены.

Секрет стратегического управления. Одним из профессиональных секретов первоклассного стратегического управления является превращение ноу-хау в области технологии управления маркетингом в ключевые достоинства, повышающие конкурентоспособность компании. Главным достоинством компании является то, что она делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами.

Например, главными достоинствами компании, обеспечивающими ее предпринимательскую активность в торговом бизнесе, могут быть: торговое мастерство, обеспечивающее реализацию товаров высокого качества; ноу-хау в создании и функционировании систем быстрого и четкого выполнения заказов, возможность обеспечить лучшее послепродажное обслуживание; уникальная способность

находить удачные места для мелкорозничной продажи товаров; необычайные возможности по разработке новых торговых услуг; лучшие способности по организации продаж и демонстрации товаров; глубокое понимание нужд и вкусов потребителей, их изучение; оценка новых тенденций развития рынка; необычайно эффективная сбытовая система; большие способности в работе с покупателем в области новых применений продукта; опыт в объединении множества средств, осуществляющих продажу целых семейств новых товаров.

Принцип равноправного партнерства определяет правила отношений в бизнесе. В практике известно немало случаев нарушения данного принципа. Как правило, это завершается конфликтом либо системой жестких конфликтов вплоть до разрушения всякого доверия. Последствия могут быть столь велики, что возникает их лавинообразная цепь, резко отражающаяся на имидже фирмы. Данный принцип является одним из ценностных принципов, на которых базируется предпринимательство.

1.2. Многообразие механизмов проявления ценностно-ориентированных принципов

Определение влияния внешней среды на деятельность фирмы, стиль ее управления, стратегию и тактику деятельности выражается в синтетическом проявлении механизма действия принципов управления маркетингом, используемых фирмой. При этом принятие решений в области конкретных задач определяется именно комбинацией данных принципов, создаваемой под воздействием положения фирмы на рынке, специфики ее деятельности, интенсивности конкуренции, сложившейся конъюнктуры и порядка значимости данных составляющих рыночного климата, причем именно синтез принципов в каждом случае определяет маневренность фирмы.

В практике экономического действия механизм проявления группы принципов или их отдельных разновидностей происходит в их тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Очень часто реальное экономическое пространство заставляет нас фиксировать ситуацию взаимодополнения и взаимопроявления. При этом мы корректируем тот или иной пространственно-логический образ проявления конкретных действий фирмы в условиях плавающих ориентиров или гибко изменяющихся концепций маркетингового поведения фирмы на рынке. На примере ценностно-ориентированных принципов управления маркетингом рассмотрим механизм их проявления и взаимообусловленности.

Успешность функционирования фирмы. Как мы уже отмечали, успешное функционирование фирмы на рынке в условиях риска и неопределенности определяется ее **организационным поведением**. Выбор организационной формы обеспечивает оптимальность действий компании на рынке, так как позволяет доуточнить понимание характера собственно предполагаемого действия.

Оптимальность действий.

Риск и неопределенность. При рассмотрении структуры управления маркетингом следует особо подчеркнуть, что она в первую очередь характеризует статику управления. В то же время всем понятно, что динамика управления, лежащая в границах тех функций, которые исполняются структурой, придает процессу управления некоторую неопределенность и рискованность, особенно в тех действиях, которые касаются выхода фирмы на рынок. Поэтому принцип организационного поведения фирмы, связанного с регулированием структуры управления, невозможно определить без рассмотрения ее функционального поведения на рынке с выделением соответствующих ситуаций риска и неопределенности.

Так, изменение структуры управления помогло кораблестроительным компаниям Японии. В истории кораблестроительной промышленности был период, когда она являлась отраслью, пополняющей бюджет государства. Однако потом она с трудом даже с помощью государства смогла выжить, пройдя через промышленные реформы, сокращение штатов, крупный дефицит и структурный кризис. Это происходило примерно на тридцатом году ее существования.

Как же могло произойти такое с крупными предприятиями, имевшими в своем руководстве людей, которых называли лидерами японского экономического мира, с предприятиями, за которыми стояли многие выдающиеся люди? Если следовать упомянутой ранее концепции, то это не что иное, как использование одних и тех же стратегий и методов руководства в течение нескольких десятков лет. Вероятно, каким бы выдающимся ни был руководитель, но если он на протяжении десятков лет работает в одних и тех же условиях, то через некоторое время его кругозор сужается, мысль застывает в ограниченной сфере и появляется определенный догматизм. Весь персонал также оказывается в неизменных рамках. В результате все предприятие обретает консервативную структуру, не допускающую изменений.

В общем случае процессы рыночной среды, фиксируемые через понятия и их отношения, обладают возможностью установления содержания интересующего экономического процесса на уровнях,

присутствующих в рыночной среде до реализации данного экономического процесса. Иными словами, проблемы и затруднения, которые испытывает фирма из-за организационной структуры, связаны с неправильным распределением функций между структурным подразделением и нечетким делегированием прав и ответственности. Для разрешения этих затруднений необходимо не только регламентировать приведенные выше позиции, но и рассмотреть принципы организационного поведения, которые включают правила построения структуры управления, делегирования полномочий между структурными подразделениями, создания новых структурных образований.

Бизнес, предпринимательская деятельность, конкурентность — все эти понятия определяют наличие ситуаций неопределенности и риска. Подчеркнем еще раз, что управленческая деятельность в такой среде рассматривает риск как возможную опасность, как действие в надежде на счастливую случайность, возможность убытка или неудачи в коммерческом деле, обусловленные изменчивостью рыночной конъюнктуры.

Неопределенность внешних обстоятельств, определяющих синтез принципов управления маркетингом, в случае принятия решений может дать фирме определенную выгоду, если в процессе проведения исследований внешней среды будут сопоставлены влияние этих условий на деятельность компании и вызываемые ими изменения в количественных и качественных показателях ее деятельности, так как позволяет впоследствии выработать систему более точных стратегических и тактических задач.

Жизненный цикл предприятия. За годы существования предприятия меняется мир, а вместе с ним и образ мышления людей. В различных областях меняется структура спроса и предложения. Развиваются технологии и появляются совершенно необычные товары, составляющие конкуренцию прежним. И естественно, что предприятия, утвердившиеся в консервативных формах деятельности, не соответствуют новым процессам, происходящим в мире. Видимо, это является подтверждением известной концепции о тридцатилетнем сроке существования любого предприятия. Если исходить из нее, то и для процветающего ныне, благополучного предприятия, если оно не будет предпринимать соответствующих мер, непременно наступит день, когда оно перестанет существовать. Причем этот срок (срок жизни предприятия) в современном динамичном мире при неизменных стратегиях и методах управления еще меньше и имеет тенденцию сокращаться*.

* Моримас О. Практический менеджмент. Токио, 1999. С. 217.

Адаптация. На практике с изменением экономического окружения большинству компаний, чтобы выжить, удается адаптироваться, приспособив свои стратегии развития, организационные структуры, системы и методы управления к меняющимся условиям.

Проблема заключается не только в том, чтобы зафиксировать наличие в управленческой деятельности рискованного момента, но и в том, **что для руководства риск — это правило.**

Обязательное наличие процедуры определения исследователем числа интересующих его свойств исследуемого маркетингового процесса позволяет отметить, что в сфере управления маркетингом есть правила, которые можно взять в качестве основополагающих для рефлексивного отражения управленческого риска и которые могут нейтрализовать присущие ему несогласованность или ненадлежащее осмысление важности взаимодействия правовой и коммерческой компонент. В частности, это особенно актуально в современных условиях, когда возникла вторая линия жизни акционерных предприятий — активизировалась работа на финансовых рынках. Последнее привело к значительному увеличению уровня риска в данной сфере.

Новые управленческие идеи. Усиление конкуренции, ускорение темпов технического прогресса, значительное изменение кадрового состава фирм вызывают у их руководителей большой интерес к новым управленческим идеям и концепциям. Фирмы все в большей степени прибегают к услугам сторонних консультантов в области управления. Так, в 1991 г. американские фирмы затратили на такие консультации 13,9 млрд дол., что в 2 раза больше, чем пятью годами раньше. Книг по бизнесу в 1991 г. было продано на сумму 500 млн дол. Этот повышенный интерес к проблемам управления фирмой породил целую плеяду новых идеологов ведения бизнеса. Некоторые из них работают в крупнейших университетах, другие организовали собственные консультативные фирмы, третьи выступают с лекциями по новым подходам к управлению организационно-маркетинговыми действиями компаний.

Общим компонентом всех этих подходов к управлению вообще и управлению маркетинговыми процессами, в частности, выступает наличие фиксированных свойств как маркетингового действия, так и действия по управлению им, в соответствующих терминах, выступающих в качестве элементов

организационно-технического обеспечения деятельности компаний.

С другой стороны, организационно-технический аспект, связанный с воздействием на организацию и технологию процессов товарного обращения, также создает риск и неопределенность, поскольку развитие общества и технологический прогресс обуславливают необходимость последовательного и планомерного развития управляющей системы для повышения эффективности, в первую очередь процесса принятия решений и их реализации через соответствующее нормирование системы управления.

Оба эти аспекта связаны довольно тесно, и трудно выделить значимость одного из них. Вместе же данные аспекты еще больше увеличивают управленческий риск, поскольку значительно повышают инвариантность толкования событий, предъявляя к организационному поведению фирмы дополнительные требования оптимальности структуры управления. Поэтому, основываясь на анализе ситуаций, имеющих место в реальной практике, руководитель фирмы должен выделить в ней проблемы, касающиеся, в частности, управленческого риска, и через определение причинно-следственных связей, имеющих объективный характер, создать основу для формирования правил, которыми важно руководствоваться при разрешении или предупреждении данных проблем.

Так, в аспекте управленческого риска предпосылкой для выработки данных правил может служить уже приведенное нами положение, касающееся непротиворечивости и взаимодополняемости целей. Возможные экономические потери фирмы могут быть значительно меньше, если фирма будет настойчиво придерживаться выбранной ею миссии (целей) и если работа различных отделов в рамках структуры управления по разрешению стоящих перед ними задач не будет приводить к конфликтам между ними с позиции выяснения, чья роль в общем успехе больше.

Управленческий риск. Рассмотрение ситуации управленческого риска необходимо для решения проблемы управления по отношению к риску в целом, и это заставляет нас вновь подчеркнуть, что его механизм лежит в границах действия закона спроса и предложения. Значение последнего предполагает синтез процессов, связанных не столько с покупательским спросом, сколько с механизмом формирования покупательских предпочтений. Многообразие факторов, проявляющихся на рынке, усложняет эту задачу и вынуждает предприятия искать инструменты, которые способствовали бы управлению этим процессом: организационные, экономические, информационные и т.д. Приведем здесь далеко не полный перечень таких инструментов, которые способствуют выработке правил организационного поведения фирмы с учетом ситуации риска на рынке потребительских товаров при изменении покупательских предпочтений. Чтобы избежать данного риска и неопределенности, фирма должна разработать в стратегии маркетинга систему методов и форм воздействия на покупателя в целях уточнения его предпочтений на рынке товаров (особенно это важно при формировании покупательских предпочтений на новый товар, еще не известный покупателю). С другой стороны, фирма может рассчитывать на то, что покупатель через рефлексивные, логико-аналитические способности сам продемонстрирует свои предпочтения с учетом знаний об аналогичной продукции конкурентов и собственного отношения к ним.

Поэтому для выработки и формализации правил, которых должно придерживаться руководство при рассмотрении проблемы потребительских предпочтений, следует проанализировать ситуацию формирования идеи создания нового товара, отыскав причинно-следственные связи при исследовании данного процесса, которые помогут ему сформулировать основные положения, а также установить порядок надлежащего исполнения выработанных правил.

Компании, ведущие активную рыночную деятельность в условиях неопределенности внешней среды, ищут ресурс для обеспечения стабильности своего положения в механизме проявления принципов управления маркетингом, а именно в его синтетическом многообразии. Данное многообразие дает возможность определить первичность стратегических и тактических задач, различить их по значимости. При этом руководство компании определяет данную значимость на основе собранных сведений о рынке, руководствуясь также внутренними взаимосвязями поставленных задач. Рассмотрим это положение на примере выпуска компанией нового товара.

Политика поиска новых идей. Как известно, разработка нового товара начинается с поиска идей, который фирма должна вести регулярно. Если фирма не проводит политики **поиска новых идей**, это может привести к постепенной деградации и банкротству фирмы на рынке. Ф. Котлер в своей книге «Основы маркетинга» так описывает данную ситуацию. В одной из фирм новинка после проведения исследований, стоивших более 1 млн дол., прошла весь путь до стадии окончательного утверждения и была отвергнута руководством, которое решило, что фирме не следует вторгаться и данную сферу

деятельности. Произведя большие затраты, фирма тем не менее вынуждена была отказаться от положительного решения из-за недостаточно внимательного отслеживания механизма формирования покупательских предпочтений и стратегии разработки нового товара. Таким образом, фирма должна определить, на какие товары и на какие рынки следует обращать внимание. При этом необходимо сформулировать цели, которых стремится достичь фирма с помощью новинок: это поступление большого количества наличности, захват доминирующего положения в рамках определенной доли рынка или что-то другое. Руководство фирмы должно установить, каким образом следует распределять усилия между созданием оригинальных товаров, модификацией существующих товаров и имитацией товаров конкурентов.

Основными источниками информации для реализации идей по созданию нового товара являются сами потребители; разработки ученых-исследователей, которые могут изобрести, отыскать новые материалы или свойства, приводящие, в свою очередь, к созданию оригинальных или усовершенствованных вариантов существующих товаров (кроме того, фирма должна следить за товарами своих конкурентов, выявлять среди них наиболее привлекательные для покупателей); наконец, торговый персонал и дилеры фирмы, находящиеся в повседневном контакте с потребителями.

Таким образом, организационное поведение фирмы в условиях риска и неопределенности должно быть направлено на рефлексивное осмысление процесса формирования покупательских предпочтений, что позволило бы ей значительно снизить ошибки и просчеты в определении товарной стратегии, обеспечив тем самым гибкость и маневренность фирмы на рынке.

Включение предпочтений потребителей в структуру организационных параметров выступает важным уточнением подходов консультантов новых управленческих идей с начала 90-х годов.

Среди фирм, получивших осязаемый эффект от услуг консультативных компаний, можно назвать *Motorola, Xerox, Kodak, ATT, Philips, TFV, Hewlett Packard* и ряд других. Так, на фирме *Xerox* в 1992 г. проводилась реорганизация согласно рекомендациям Д. Надлера, президента незадолго до этого созданной консультативной фирмы *Delta Consulting Group*. Основная концепция Д. Надлера предполагала создание автономных рабочих групп, работающих в рамках единой структуры управления. Председатель совета директоров фирмы *Xerox* счел консультации Надлера полезными: продолжительная работа на одной и той же фирме затрудняет управляющим возможность оценить организацию дела свежим взглядом. Новая структура фирмы разрабатывалась в течение 15 месяцев при непосредственном участии Надлера. В результате реорганизации фирма была разделена на небольшие организации, действующие более автономно. Ответственность за прибыльность деятельности, ранее сосредоточенная в руках главного управляющего фирмой, была перенесена на 20 управляющих автономными подразделениями. На фирме было сохранено три уровня управления, однако главная роль передавалась автономным подразделениям, а центральный аппарат управления фирмы взял на себя функции, необходимые для обеспечения деятельности этих подразделений. Автономные подразделения ныне несут полную ответственность за продукцию фирмы с начального до конечного этапа ее создания и производства.

Практически все консультанты новой волны сходятся на том, что небольшое предприятие (в том числе в рамках крупной фирмы) управляется лучше, чем большое. Большинство из них также считает, что управление должно быть основано не на функциональном принципе организации (маркетинг, производство и т.д.), а на организации процесса производства в целом. Это переносит центр тяжести в организации работы фирмы с внутрифирменной структуры разделения труда на организацию обеспечения нужд потребителей. Консультанты также считают: время выполнения каждого вида работ может быть сокращено; роль самоуправляющихся групп велика; фирмам для повышения конкурентоспособности совершенно необходимо создать кооперационную сеть, объединяющую их с поставщиками, потребителями и конкурентами.

Информационные потоки. Положение, касающееся уточнения причин, которые обусловили успех или неуспех компании на рынке, может быть прослежено на основе рефлексивного осмысления прежде всего механизма управления бизнесом, который реализуется через систему диалектически взаимосвязанных отношений управления, определяющих порядок и характер взаимодействия субъекта и объекта управления, т.е. опять же в опосредованной форме он представлен в организационном поведении фирмы. Риск и неопределенность в аспекте управленческих отношений возникают в силу того, что выполнение конкретных управленческих функций предусматривает погружение и различные информационные потоки, которые при неоднозначном их толковании способны привести к существенным экономическим потерям фирмы.

Так, отношения субординации, имеющие характер либо распорядительства, либо подчинения, могут привести к негативным результатам, если информация будет блокироваться на одном из уровней

управления, результатом чего будет полное отсутствие конечных итогов выполнения команд управления. В свою очередь, отношения координации, возникающие между звеньями одного уровня и носящие характер согласования, могут привести к неопределенности в самой организации, поскольку в рамках фирмы невозможно будет идентифицировать принадлежность информационных потоков конкретным службам. Данная проблема может быть вызвана как внутренними факторами, в частности неэффективностью структуры управления, так и внешними, которых касается первая посылка, сформулированная нами в отношении формирования покупательских предпочтений, а именно — неоднозначное осмысление внешних изменений рыночной среды. Критериальным показателем, лежащим в основе данного осмысления, в рамках механизма управления маркетингом является построение понятийного аппарата на основе логико-методологического уточнения и типизации действий организации при возникновении явлений, имеющих случайный или неслучайный характер. Все это создает базу для развертывания аналитических центров, исследующих существующий риск в управленческих отношениях, который теснейшим образом связан с организационным поведением фирмы прежде всего с точки зрения принятия конкурентоспособных управленческих решений на всех ее организационных уровнях.

В течение последних лет стало очень модным сокращать количество уровней управления на фирмах. Однако не стоит считать это панацеей. Такая мера может привести к снижению накладных расходов, но вовсе не обязательно сделает работу фирмы более продуктивной, а саму фирму — быстро реагирующей на запросы рынка. Чтобы этого добиться, необходимо полностью переосмыслить деятельность фирмы, а простое сокращение уровней управления может с большой вероятностью привести ее деятельность к краху.

Использование принципов управления маркетингом предусматривает согласование содержания общей деятельности фирмы и ее маркетинговых действий, что позволяет в значительной степени снизить опасность рисков.

В то же время следует помнить, что риск, связанный с управлением фирмой на рынке, может иметь два основных вида: предпринимательский и финансовый.

Предпринимательский риск возникает в том случае, когда фирма выходит на рынок со своей продукцией. Он связан с тем, что происходящие на рынке вероятностные процессы создают ситуацию неустойчивости, вариабельности, неожиданности в сферах оценки товара покупателем; ценовой политики фирмы; ее ассортимента портфеля; способа сообщения о товаре (реклама); форм его продвижения, т.е. это риск, связанный с конкретным бизнесом в рыночной нише фирмы.

Для проведения управленческого действия, обеспечивающего маневренность компании, важным аспектом является понимание сопряженности внешнего и внутреннего развития, что дает возможность руководству своевременно реагировать на изменение внешней среды. Достижение этой маневренности возможно путем формирования принципов управления внутри компании, разработки приемов будущей деятельности, вероятного развития рыночных процессов, т.е. придания гибкости возможности внесения коррективов в управленческие решения, которые впоследствии заложат основу конкурентным преимуществам.

Степень предпринимательского риска. Неустойчивость спроса на готовую продукцию и ее цены, а также цен на сырье и энергию, не всегда имеющаяся возможность полностью включить затраты по себестоимости в цену реализации и обеспечить нормальную массу, норму и динамику прибыли и определяют степень предпринимательского риска, а следовательно, уровень маневренности поведения предприятия на рынке.

Следует также помнить, что каждое предприятие сталкивается не только с организационно-технологическим процессом продвижения и реализации товара, но и с отслеживанием финансового обеспечения сделок. Здесь возникает новый вид риска — **финансовый риск**. Например, неустойчивость финансовых условий кредитования, неуверенность владельцев обыкновенных акций в получении достойного возмещения в случае ликвидации предприятия с большим объемом заемных средств, в стабильности таможенного законодательства и тому подобное лежат в основе финансового риска. Предпринимательский и финансовый риски неразрывно связаны, и часто последний лежит в границах первого.

С точки зрения отражения в рефлексивном осмыслении основных положений традиционного взгляда на проблемы организационного поведения фирмы в условиях риска и неопределенности предпринимательский риск может быть соотнесен прежде всего с собственно процессом управления, где он опосредованным образом присутствует.

Финансовый риск. В то же время структура управления фирмой тесным образом связана с проблемой инструментарного обеспечения руководства, которая требует дополнительного уточнения конкретной формы принятия маркетинговых решений и может быть представлена либо системой показателей, либо системой конкретных методик оценки проводимых маркетинговых исследований. Приведем несколько примеров, показывающих важность рефлексивного отражения и модернизации основных положений данной проблемы.

Сегментация. В современных условиях для повышения своей конкурентоспособности и определения емкости рынка предприятию уже недостаточно проводить сегментацию рынка только в одном направлении — определять группы потребителей по каким-то признакам. В рамках интегрированного маркетинга необходима еще и сегментация самого изделия по наиболее важным для его продвижения на рынке параметрам.

В решении многих возникающих здесь проблем существенную помощь оказывает метод составления функциональных карт, благодаря которому проводится двойная сегментация: по изделию и по потребителям в целях их уточнения. При этом отслеживаются параметры как изделия, так и потребителя.

Торгующий посредник. Еще один пример — поиск торгового посредника. Эта задача пересмотра связей с торговыми посредниками и дилерами предприятия в условиях рынка производится редко (наличие каналов сбыта — это своего рода дополнительный невидимый «капитал» фирмы), тем не менее в ряде случаев фирма сталкивается с этой непростой задачей.

Характерное для современного этапа развития экономики частое изменение внешних обстоятельств, непосредственно влияющих на конкретную фирму, проявляется в определенной тактике поведения в сложившихся условиях. Данная тактика характеризуется соотношением поставленных целей и возможностью их достижения в конкретный период времени, причем гибкость тактического плана, наличие в нем пунктов, позволяющих ускорить или замедлить его реализацию, достигается посредством использования комбинаций управленческого инструментария.

Эффект «самообучающейся организации». Проблема инструментарного обеспечения при ее соответствующем решении может обеспечить эффект «самообучающейся организации» (концепция еще одного идеолога управления, П. Сенджа). По мнению Сенджа, директора специальной программы организационного обучения при Массачусетском технологическом институте, корпорации, так же как и люди, различаются способностью обучаться на основе своего собственного опыта и соответствующего инструментария. Отсутствие такой способности пагубно влияет на положение дел корпорации. Он ющейся считает, что наибольший эффект дают игровые методы обучения. Один из способов улучшить обучение — это предоставить возможность управляющим практиковаться в условиях отсутствия риска, а затем возвращаться к своей деятельности. В управленческих играх, которые организует Сендж, принимают участие как главные, так и линейные управляющие. Совместное обучение помогает им яснее увидеть, как решение, принимаемое одними, влияет на работу других. К этой методике прибегают многие фирмы, в том числе и крупнейшая корпорация Форда.

Роль лидера в управлении. Однако некоторые новые концепции вступают в явное противоречие с тем, что проповедовалось ранее. Еще несколько лет назад управляющим говорили о важности сильного лидера и поддержке установленной культуры корпорации. Однако некоторые из новых идеологов управления считают, что придавать слишком большое значение лидеру было бы неверно, так как это подрывает идею расширения полномочий всех служащих. Согласно современной теории лучшим управляющим является тот, кто может делегировать свои полномочия и предоставляет возможность членам рабочих бригад попеременно брать лидерство на себя. По оценке Р. Келли, профессора в области бизнеса, успех фирмы лишь на 20% обусловлен деятельностью лидера, а на 80% — деятельностью тех, кто следует за ним. Долгое время вся литература в области бизнеса была посвящена тому, как создать лидера, часто в ущерб тем, кто брал на себя более пассивную роль, делегируя свои полномочия. Точно так же многие сейчас выдвигают идею, что ревностно сохраняемая культура корпорации с ее нерушимыми традициями не дает менеджерам возможности провести быстрые изменения, столь необходимые при изменении рыночной ситуации*.

* Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Т. 1. МНИИПУ, 1996. С.438.

В этой связи проведение исследователем действия по сопоставлению количественной и качественной доопределенности терминов выступает прежде всего конкурентным преимуществом на рынке. Кроме того, представляет интерес методика, разработанная экспертами Американской ассоциации управления

по оценке конкурентоспособности предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, и метод сегментации конкурентов по хозяйственному профилю, с помощью которого предприятие может быстрее перейти от стадии внедрения на рынок к рыночной экспансии, повысить эффективность продвижения своих изделий на рынке. Мы же ставим своей задачей показать влияние действия механизма инструментального обеспечения руководства на организационное поведение фирмы с точки зрения признания его значимости, наличия определенного инструментального обеспечения принятия конкретного решения либо дальнейшего уточнения проблем.

Оценка конкурентоспособности. В современных условиях стало важно выпускать товары лишь тогда, когда они нужны. Иначе говоря, акцент переместился с того, *как* выпускать, на то, *что, когда и сколько* выпускать. Необходимо развивать такое производство, которое могло бы в полной мере удовлетворить специфические требования заказчиков. В качестве типичного примера предприятия, выпускающего изделия по индивидуальным заказам потребителей, Х. Суда приводит частный велосипедный завод, который может поставить велосипед, выбранный из 94 типов, в течение двух недель после получения заказа. Швейная фабрика также может изготовить в течение 8 дней одежду любых фасонов и размеров, выбранных заказчиком.

Реорганизация производства. Большинство применяющихся в настоящее время систем производства в японских компаниях рассчитаны на требования крупносерийного производства, на которое была ориентирована экономика в 60-е годы XX в. Сейчас они устаревают, а пределы их возможностей стали обнаруживаться по мере попыток их адаптации к изменению условий. Важнейшие факторы, вызывающие необходимость реорганизации современного производства и требующие решения ряда основных проблем, следующие:

а) **интеграция разработки и производства.** Для решения проблем, вызванных увеличением количества модификаций изделий и повышением степени их специализации, необходима интеграция процессов разработки и производства;

б) **синхронизация спроса и производства.** Продукцию следует выпускать после подтверждения заказа. Это значит, что нужно *организовать* производство, ориентированное на текущий спрос;

в) **реализация выпуска единичных изделий на конвейере.** Это означает решение задач а) и б) на поточном производстве. Серийное производство и выпуск продукции партиями предстоит трансформировать в систему производства отдельных изделий, заменяющую серийное производство.

Реальные факторы новой организации производства включают реальные изделия, детали, рабочих, производственные здания и оборудование. Если попытаться подготовить описание всех взаимосвязей этих факторов, то система, несомненно, станет неуправляемой прежде всего из-за своих исключительно больших размеров. Такие сложные системы поддаются только описанию в целом, а при анализе отдельных проблем результаты обычно выражаются в виде схем. Возможностью достижения прогресса в будущем для таких сложных систем являются лишь непрерывные улучшения и новации со стороны технического персонала на базе накопленного опыта эксплуатации. Этот прогресс тем более вероятен, чем более адаптивна организация к изменяющимся условиям. В какой-то степени эта адаптивность достигается за счет эволюции взаимосвязей деталей и оборудования.

Отсюда можно сделать вывод о важности отслеживания общего и частного содержания маркетингового действия и деятельности по управлению маркетингом в соответствующих терминах при необходимости проведения различия терминологического значения.

Данное краткое рассмотрение механизма проявления части ценностно-ориентированных принципов управления маркетингом позволяет провести коррекцию различных сторон деятельности фирмы. В каждый конкретный момент времени необходим выбор принципа или группы принципов, устанавливающих порядок проведения или уточнения маркетинговых действий и применения маркетинговых программ.

1.3. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом

Современный рынок характеризуется множеством субъектов хозяйственной деятельности, различающихся как по размерам и формам собственности, так и по способу воздействия на рынок. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом дают возможность различать основные количественные и качественные показатели хозяйственной деятельности компании и служить основаниями для определения концепции компании (рис. 1.2).



Концептуально-регулирующие принципы определяют стратегическое поведение фирмы в условиях риска и неопределенности. Очевидно, что динамично изменяющаяся рыночная среда, в условиях которой возникает и действует конкретная фирма, руководствуясь принципами управления маркетингом, создает и определенную многофакторную информационную зону, оперативная работа с которой и является детерминантой, обуславливающей все последующие управленческие действия руководства фирмы.

Стратегическое поведение. Каждое предприятие в своей деятельности в рыночных условиях вынуждено принимать решения, опираясь на анализ соответствующих информационных потоков. Эта зависимость обусловлена необходимостью достичь рубежа, изначально поставленного перед фирмой. Так, выход на новый рынок с новым товаром предусматривает отслеживание информации, касающейся условий вхождения на рынок, действующих там конкурентов и их товаров, а также возможных шагов с их стороны, которые могут быть негативными или позитивными для закрепления компании на рынке.

Рыночная среда. В свою очередь, данные действия фирмы, как правило, сопряжены с риском и неопределенностью как наиболее существенными характеристиками постоянно меняющейся рыночной среды. Они выбраны не случайно, поскольку риск в первую очередь связан с возможными экономическими потерями, которые могут возникнуть в случае, когда фирме для получения прибыли в условиях неопределенности необходимо принимать «на свой страх и риск» ответственные решения. В то же время неопределенность является причиной для беспокойного и тревожного состояния руководства, что как следствие может значительно снизить эффективность принимаемых решений и снова привести к экономическим потерям. Для того чтобы преодолеть это препятствие, компания должна выработать такой стиль своего поведения, который помог бы ей заранее знать внешние возможности, опасности, внутренние силы и слабости в конкретной рыночной ситуации. Иными словами, фирма должна уже сегодня сделать то, что ей пришлось бы делать завтра. Кроме того, риск и неопределенность приносят в данную проблему специфические особенности, которые требуют постоянного и планомерного доисследования рыночной среды, в рамках которой фирме приходится действовать, а также изучения положения, сложившегося внутри организации. Этому отвечает следующая группа принципов управления маркетингом:

- 4.1. Информационной достаточности.
- 4.2. Соответствия управления уровню развития коллектива.
- 4.3. Экспертного отслеживания информационной достаточности.

4.4. Согласования по целям деятельности организации.

4.5. Материального и морального стимулирования.

Эти принципы отражают наиболее общие правила и закономерности в поведении фирмы, действующей в условиях риска и неопределенности в разных рыночных ситуациях, способствуют доисследованию внешней и внутренней сред и соотнесению их для согласования целей, получению экспертной оценки корректности собранной информации и определяют порядок приведения структуры управления в соответствие с уровнем развития коллектива. Будем помнить, что каждый из этих принципов имеет самостоятельное значение, а следовательно, правила поведения, определяемые данными принципами в системе управления маркетингом, могут работать как во внешней для данной фирмы среде, так и применительно к управлению процессами внутри нее.

Правда, регулирование стратегического концептуального поведения фирмы логичнее начинать с анализа внешней среды, поскольку именно она задает наибольший уровень риска и неопределенности, в рамках которого фирме приходится функционировать.

В условиях постоянно нарастающей конкурентной напряженности в рыночном пространстве концептуально-регулирующие принципы являются ориентиром для определения положения компании относительно ее конкурентов. Разработанная фирмой концепция управления представляет собой выраженную взаимосвязь внешних условий существования фирмы, внутренних ресурсов с поставленными целями развития, причем приоритеты в области выбора направления, определяемого впоследствии разработанной рыночной стратегией, расставляются непосредственно в зависимости от сопряжения всех этих элементов и в каждом конкретном случае образуют уникальный результат.

Роль принципа. Принцип информационной достаточности определяет необходимые правила позиционирования конкретной фирмы во внешней среде. Он является исходным для принятия обоснованных управленческих решений. В сфере же управления маркетингом принцип информационной достаточности особенно важен в связи с тем, что значительная часть информации о покупательских предпочтениях, интересах, направлениях дизайна товара, желаниях людей и многом другом оценивается с использованием экспертных данных, получаемых путем опросов, интервью, панельных исследований и т.д. Отметим, что большая часть информации по управлению маркетингом является конфиденциальной и тщательно скрывается фирмой от своих конкурентов. Таких трудностей с соблюдением принципа информационной достаточности при принятии управленческих решений немало.

Реализация принципа. Поэтому многие фирмы идут на создание в своем составе специализированных аналитико-информационных центров, разрешающих те затруднения, с которыми сталкивается руководство фирмы в конкретной деятельности.

Организационные методы управления. Принцип информационной достаточности с точки зрения внешней необходимости определяет важность учета всех факторов рыночной среды, в то время как внутренняя потребность задает важность формализации всего, что необходимо знать, а именно - подоснову каждого процесса и его влияние на другие процессы. Как известно, принципы реализуются через совокупность методов.

В данном случае применительно к принципу информационной достаточности имеют свой самостоятельный аспект организационные методы управления. Как уже отмечалось, функционируя в рамках риска и неопределенности, фирма должна максимально приблизиться к оптимальности принимаемых решений. Это возможно только через понимание законов рынка, запросов и пожеланий потребителей и их отражение с учетом ресурсных возможностей фирмы в ее стратегическом концептуальном поведении. Данное поведение основывается на точном знании персоналом фирмы своих функций, обязанностей и прав, т.е. через четкое представление о том, что требуется сделать для общего успеха всей организации. Поэтому организационные методы управления в основе формирования стратегического поведения фирмы в условиях риска и неопределенности играют первостепенное значение. Тем более что правила, определяемые принципом информационной достаточности, позволяют добиться эффективного использования данных методов через предоставление сведений, определяющих функции и обязанности персонала исходя из реалий рыночной ситуации. Другими словами, организация и координация всех видов деятельности компании основываются прежде всего на том, чтобы устранить беспокойство и тревожность от внешней неопределенности, которая приводит в конечном счете к экономическим потерям.

Организационный анализ. В свою очередь, желание достичь наибольшей эффективности системы требует еще большей согласованности с основными правилами и закономерностями принципа

информационной достаточности, поскольку он охватывает значительный по своим масштабам массив информации в рамках всей системы. В основе организационных методов управления лежат организационный анализ, организационное планирование и организационное проектирование. При формировании концептуального стратегического поведения фирмы в условиях риска и неопределенности сюда привносятся новые положения, на которые следовало бы обратить внимание. Так, в рамках организационного анализа, главная задача которого заключается в выявлении несоответствия между структурой и процессом управления, задают конкретные направления сбора информации, так как требуется локализовать основные источники проблем в фирме. Принцип информационной достаточности позволяет соотнести источники проблем в структуре организации с внешней средой. Организационное планирование, опираясь на данные организационного анализа, позволяет вырабатывать плано-организационные мероприятия — «атомы» стратегической концептуальной политики фирмы.

Здесь необходима взаимокоррекция различных частей системы и исключение противоречий, которые могут возникнуть между ними и стать новым источником проблем и поводом для организационного анализа. Организационное планирование требует соответствующих навыков формализации отдельных операций и нормирования их соответствия стратегической концептуальной политике в целом.

Снижение потерь от риска. Наконец, ключевое положение во всей системе организационных методов управления занимает организационное проектирование, которое позволяет создать организационно-техническую, информационную и организационно-социологическую модели управления, результатом чего будет оптимизация внутренней структуры организации. Следовательно, организационные методы управления позволяют фирме гармонизировать внутреннюю структуру, создать необходимую базу для бесконфликтной работы своих служб.

В рамках стратегической концептуальной политики фирмы снижение потерь от риска возможно:

- *через четкую регламентацию состава функций и масштаба деятельности системы, определение прав и обязанностей каждого входящего в нее элемента (подразделений, отдельных исполнителей);*
- *путем выдачи команд управления (распоряжений, указаний по конкретным видам деятельности и хозяйственным ситуациям и т.д.);*
- *за счет использования нормирования режима работы в целом или хода отдельных процессов, установления порядка их выполнения.*

Вертикальные связи. В целом следование принципу информационной достаточности позволяет предприятию добиться более эффективного распределения ресурсов: каждый элемент системы знает, что он должен делать, каким образом; нормируется взаимосвязь этого элемента с другими, т.е. происходит оптимизация вертикальных связей системы.

Примером реализации принципа информационной достаточности является формирование бюджета компании. Бюджеты выступают как основной инструмент, позволяющий упорядочить последовательность действий «цель — стратегия — правило», поскольку определяют соотношение ресурсного потенциала фирмы и его эффективного применения в каждой конкретной ситуации риска и неопределенности. Поэтому полнота информации — необходимое условие определения правил принятия решения о бюджете.

Рассматриваемая нами группа принципов в рамках стратегического концептуального поведения фирмы и его регулирования с учетом риска и неопределенности формулирует наиболее общие правила, которых должна придерживаться фирма. Это в первую очередь связано с ресурсной базой фирмы и вопросами ее оптимального использования.

Кроме того, принцип информационной достаточности предусматривает как результат четкую регламентацию действий внутри коллектива, т.е. нормирует необходимый и достаточный перечень действий.

Способность фирмы выдерживать натиск со стороны конкурентов выражается не только в проведении фирмой мероприятий, направленных на рынок и непосредственно влияющих на конкурентов. Важной частью конкурентоспособной политики фирмы являются действия по обеспечению эффективного функционирования коллектива данной компании.

Принцип материального и морального стимулирования выступает как ценностная составляющая данной группы принципов, задающая для внутренней среды закономерное поведение, цель которого — установление соотношений материального и морального стимулирования для надлежащего выполнения своих функций и развития творческого начала внутри организации. Следование основным правилам и

закономерностям принципа морального и материального стимулирования без учета принципа информационной достаточности способно разрушить существующую в фирме систему вознаграждения. Невозможно оценить качество выполненной работы, не используя данный принцип. С другой стороны, учет лишь принципа информационной достаточности без формирования в фирме правил морального и материального стимулирования вероятнее всего полностью разрушит заинтересованность сотрудников в надлежащем выполнении своих обязанностей, так как у них не будет перспектив получить вознаграждение за приложенные усилия. Результат этого — полное безразличие к судьбе компании, конфликты и т.д. Любые попытки руководства гармонизировать внутреннюю структуру извне потерпят полную неудачу, поскольку не смогут быть посеяны на благодатную почву.

Итак, если принцип информационной достаточности нормирует деятельность предприятия по оптимальному реагированию на изменяющуюся рыночную среду, то принцип морального и материального стимулирования позволяет более качественно и надлежащим образом выполнить эту работу через информационное сообщение о системе поощрений внутри коллектива. В целом же принцип морального и материального стимулирования является одним из основополагающих принципов науки управления и заимствуется для раскрытия основ управления маркетингом, стройности и системности изложения.

Система методов морального и материального стимулирования является реальным механизмом регулирования результативности деятельности и использования предпринимательской хватки как отдельного работника управления, так и руководимого им подразделения.

Концептуальное поведение. В рамках стратегического концептуального поведения фирма для того, чтобы избежать риска и снизить негативное влияние неопределенности внешней среды, должна иметь эффективную внутреннюю структуру. Опираясь на знание условий внешней среды, необходимо решить проблему мотивации, стимулирования сотрудников с тем, чтобы получить возможность минимизировать свои затраты, поскольку неоспорим тот факт, что лучше вкладывать средства в надлежащее исполнение действий, чем в исправление уже выполненных работ. Методы организационно-стабилизирующего действия в сочетании с принципом морального и материального стимулирования задают правила совместной организационной работы всех сотрудников для достижения поставленных целей, что достигается через распределение функций, передачу полномочий, определение прав, обязанностей, ответственности и установление порядка взаимоотношений внутри коллектива.

Динамичность. Отметим, что внешняя среда не приводит к «закостенению» структуры предприятия, а, наоборот, требует ее гибкости и динамичности. Кроме того, сама по себе управляющая система является наиболее подвижной, что в целом находит отражение в непрерывном изменении форм и методов управления, направленных на поиск и установление наиболее эффективных отношений между управляющей и управляемой подсистемами. Иными словами, в рамках концептуального стратегического поведения фирма должна постоянно отслеживать существующие отношения между этими системами, чтобы при благоприятных условиях безболезненно перевести их на более высокую ступень. Принцип морального и материального стимулирования регламентирует и определяет порядок деятельности системы управления через формирование прав и обязанностей, установление соподчиненности и соотносительности частей системы.

Кадры. Фактически в каждом конкретном случае устанавливаются лица, на которых может быть возложена вся ответственность при возникновении каких-либо проблем. Кроме того, заранее оговаривается размер вознаграждения в зависимости от статуса, занимаемого сотрудником в фирме. И наконец, при правильно организованной кадровой политике акцепторуются качества, необходимые для выполнения поставленных задач, так как человек, работающий в данной структуре, помимо осознания своего места в ней, должен знать, что от него конкретно требуют и что он может получить за добросовестную работу. В определенной мере это приводит к оздоровлению обстановки в коллективе, ибо появляется возможность заранее установить причины недовольства и определить способы его преодоления. Организационные регламенты с этой точки зрения позволяют наглядно представить всю систему управления маркетингом, определить рациональную схему звенности в управленческом аппарате и обеспечить сопряженность действий работников различных уровней при управлении маркетингом. При организационном нормировании наиболее существенное значение придается собственно порядку выполнения той или иной функции, задачи, обязанности, а также установлению допустимых границ деятельности, что направлено на осознание каждым сотрудником и коллективом в целом необходимости строго определенных действий через выработку стандартных процедур и

унифицированных форм управляющего воздействия. Кроме того, в рамках руководящих правил организационное нормирование устанавливает оптимальные нормы расхода всевозможных ресурсов по отдельным видам работ, а также определяет отношение работников к труду, т.е. ужесточает выполнение того, что и так необходимо делать. В условиях конкуренции эти требования становятся более обязательными.

Управляющая система. В то же время в ходе организационного инструктирования, не забывая о повышении гибкости управляющей системы и реализации принципа морального и материального стимулирования, наиболее предпочтительным было бы смещение акцента на достижение качества исполнения. Четкая регламентация действий устраняет неуверенность персонала фирмы в том, что что-то сделано не так или не полностью, поскольку в противном случае возможны экономические потери из-за неэффективности использования человеческого фактора. С другой стороны, четкое регламентирование и нормирование не должны исключать творческой инициативы в микросреде коллектива, направленной на устранение возникающих проблем, что также должно быть выделено при использовании и реализации принципа морального и материального стимулирования.

Резюмируя все изложенное, отметим, что взаимодействие данных принципов при их реализации через организационные и организационно-стабилизирующие методы предполагает, что ключевое внимание уделяется каждому работнику фирмы, четко определяются его место в коллективе, права и обязанности. Чувство неудовлетворенности собой, низкая оценка со стороны других могут стать определенной базой для неопределенности и риска внутреннего характера, что может значительно ослабить позиции фирмы и отдалить достижение конкретных результатов.

Реализация указанных принципов должна быть скорректирована с учетом конкретных способностей человека, навыков постоянного поиска путей решения проблемы, таланта нахождения нестандартных решений, способности идти на научно обоснованный риск в условиях непредсказуемости. Люди, обладающие такими качествами при условии выполнения ими основных положений рассмотренных нами принципов, и будут определять поведение фирмы в условиях риска и неопределенности.

Оценка адекватности руководящего решения определяется посредством анализа претворения теоретически разработанной концепции стратегической деятельности компании в практику экономического действия в реальном экономическом пространстве.

Такой анализ осуществляется через соотнесение достигнутых за конкретный период времени результатов с поставленными в начале данного периода целями. Причем оценивается как положение фирмы по отношению к ее конкурентам, так и внутренняя устойчивость компании.

Внутренний потенциал. Принцип согласования по целям деятельности фирмы также связан с выделенными ранее принципами, поскольку оперирует данными их реализации, систематизирует ресурсные возможности организации для достижения поставленных целей. В итоге можно определить предпочтительные направления деятельности организации, исходя из конъюнктуры рынка и генезиса внутренней структуры. Указанный принцип выполняет роль силы, объединяющей и соотносящей внешние возможности и опасности фирмы с ее внутренним потенциалом. В то же время его рассмотрение требует совокупного подхода, ибо применение только принципа согласования по целям деятельности значительно ослабляет возможности фирмы, так как из анализа выпадают ключевые показатели, характеризующие внешнюю и внутреннюю среды. Для наиболее эффективного регулирования стратегического поведения фирмы в условиях риска и неопределенности данный принцип желательно использовать в соответствии с правилами работы матрицы принципов. Пренебрежение данным принципом привносит элемент случайности в общую направленность движения фирмы и может привести к неадекватному распределению ресурсов по целям. Следовательно принцип согласования по целям деятельности фирмы концептуально определяет цели управления маркетингом и требует их досогласования. Целевая функция оказывается доминирующей в управлении маркетингом, особенно в части определения стратегии. Выбор стратегического поведения фирмы на рынке требует формирования правил согласования деятельности фирмы по ее целям.

В то же время надо помнить, что управление маркетингом есть целенаправленное воздействие субъекта на объект управления и согласование по целям предусматривает доуточнение целевых функций управления маркетингом с другими сферами работы фирмы, т.е. происходит горизонтальное согласование целей. Деятельность фирмы невозможна и без вертикального согласования.

Оптимальность. Такое комплексное согласование целей обуславливает выделение наиболее предпочтительной цели, вернее, ее основания. Доказать оптимальность выбранного основания можно либо напрямую, через подборку ключевых показателей, его характеризующих, либо косвенно, через

сопутствующие показатели. Например, в пользу выхода фирмы на новый рынок могут свидетельствовать следующие показатели: рост рынка, его привлекательность, норма прибыльности, скорость оборачиваемости средств, число конкурентов на рынке и др. Сопутствующими показателями могут быть данные, связанные с причинами ухода компаний с рынка, причинами их неудач. В ходе согласования возможно и доказательство от обратного, т.е. формулировка опровержения, которое тоже может быть или прямым, или косвенным.

Следовательно, для преодоления риска и неопределенности при формировании стратегического концептуального поведения компании необходимо доказательство или опровержение предпочтительности целей, а это значительно сужает круг предполагаемых усилий. Основой для реализации принципа согласования по целям должно быть создание структуры целей, а не попытка формализовать их каким-либо способом.

Риск и неопределенность. Фирма, следуя линии стратегического концептуального поведения в условиях риска и неопределенности, должна двигаться строго в направлении конкретных предпочтительных целей. Знание внешней среды и мотивация внутренней среды создают все условия для доуточнения данного направления. Принцип согласования по целям деятельности реализуется через методы распорядительного воздействия: каждый сотрудник фирмы должен четко знать суть поставленных перед ним задач, сроки исполнения, объемы работ, а также систему стимулов и меру ответственности. Более того, достижение цели в значительной степени определяется способностью исполнителей следовать указанному порядку действий, т.е. их способностью точно выполнять все предписания. Методы распорядительного воздействия относятся к области динамики управления, позволяя при этом компенсировать неучтенные возможности фирмы, а также корректировать структуру сложившейся системы в соответствии с наиболее предпочтительными целями и условиями работы. В зависимости от характера внешней информации и уровня оптимальности и эффективности структуры фирмы формализация целей, их взаимная согласованность и выделение наиболее предпочтительных целей определяют и соответствующий стиль предписаний, касающихся либо точного им следования, либо просто задающих ориентиры, т.е. предоставляющих возможность для самостоятельности.

Реализация основных правил и положений принципа согласования по целям деятельности в зависимости от точности формализации цели и способности коллектива найти оптимальное решение и в последующем эффективно его осуществить основывается, как правило, на **приказе и резолюции**. Предпочтительнее четкое нормирование исполнителем обязанностей и функций, основанное на точном знании причинно-следственных связей событий, фактов и приводящее к заранее намеченному результату с использованием всех имеющихся ресурсов. Воплощение руководящих правил при реализации принципа согласованности по целям через данную систему методов осуществляется также посредством распоряжений (письменных или устных), общие требования к которым те же, что и к приказам. Выступая либо в качестве правовых актов (об установлении задания), либо неся нормативный характер (определение норм расхода времени на какую-либо операцию), распоряжения задают лишь рамки, придерживаясь которых исполнитель должен выполнить свою работу. В данном случае внимание акцентируется на наличии навыков поиска оптимального решения в границах требований, определяющих то, что должно быть достигнуто. Отсюда жесткая формализация путей достижения цели, которая должна быть лишь обозначена с точки зрения ее приоритетности и достижимости.

Динамика управления. Для достижения оптимальной горизонтальной и вертикальной согласованности целей и надлежащего использования основных положений принципов информационной достаточности, морального и материального стимулирования логично в рамках методов распорядительного воздействия применение **указаний и предписаний**.

Указание позволяет ежедневно реализовывать распорядительное воздействие через выдачу в устной форме линейным, функциональным руководителям или ответственным исполнителям разъяснений по выполнению конкретных заданий с указанием о получении благодарности или порицания. Здесь для руководящих работников требуется навык обратной связи, поскольку важно понять, насколько полно уяснено задание. Предписание представляет собой способ воздействия, выработанный коллективом, т.е. фактически нормируются действия коллектива, а также взаимоотношения (передача прав и обязанностей) в нем, в отличие от нормирования действий отдельных исполнителей. В данном случае необходим навык коммуникативного общения и умение работать в коллективе.

Коммуникативность. В рамках управления маркетингом данный принцип отражается в оценке конкретной позиции соперника и ее соотношении с конкретной позицией собственной фирмы, т.е. предполагается следование правилам конкурентного соперничества и применение соответствующих

способов тестирования стратегии, сильных и слабых сторон конкурентов. Необходимо четко выделить конкретные показатели, изучение которых значимо при оценке позиции предполагаемых конкурентов. Объективность рассмотрения обуславливается высокой профессиональной подготовкой руководителей и навыком жесткой формализации. Возможно также лишь очерчивание рамок, в пределах которых сам коллектив уже осуществляет практическую деятельность, что требует соответствующего уровня профессионального развития коллектива.

Как и все принципы управления маркетингом, концептуально-регулирующие принципы предполагают налаживание определенной системы сбора информации о рынке, включающей в себя информацию как о его тенденциях, так и о сложившейся внутренней обстановке. Как правило, собранная информация определяет стратегические и тактические решения, принимаемые руководством компании, которые предполагают не только вписывание в сложившуюся рыночную ситуацию, но и активное воздействие на рынок при воплощении своей концепции в жизнь в целях охвата новых сфер деятельности, ухода от прямой конкуренции, повышения собственной стабильности.

Экспертное отслеживание. Принцип экспертного отслеживания информационной достаточности. Корректность информации о внешней и внутренней средах в рамках стратегического концептуального поведения фирмы определяет принцип экспертного отслеживания информационной достаточности, который фактически поднимает проблему и достоверности, и возможности использования такой информации. Возможные экономические потери фирмы и неуверенность в своей позиции на рынке могут оказаться следствием либо пренебрежения основными положениями данного принципа, либо нарушения последовательности применения принципов данной группы. В первую очередь необходим сбор минимума такой информации, которая поможет фирме гармонизировать свою внутреннюю структуру, поскольку она будет характеризовать основные направления деятельности фирмы. Принцип экспертного отслеживания информационной достаточности в данном случае будет рефлексивным критерием правильности собственных действий.

Таким образом, рассматриваемый принцип корреспондируется с принципом информационной достаточности, являющимся для него ситуационной основой и в то же время согласовывается с принципом согласования по целям деятельности, определяющим концептуальную линию жизни фирмы. Такая взаимосвязанная позиция позволяет рефлексивно доуточнять и осуществлять взаимокоррекцию принципов.

Внутренняя среда. Принцип экспертного отслеживания информационной достаточности в условиях риска и неопределенности деятельности фирмы реализуется прежде всего через методы экономического воздействия. В первую очередь происходит объединение основных положений и закономерностей разобранных нами принципов с положениями данного принципа или по крайней мере они выступают задающим фактором для доуточнения положений принципа экспертного отслеживания. Например, основное положение о необходимости доопределения экономических интересов объекта управления основывается на корректном знании требований экономических законов, т.е. на знании внешней среды. В свою очередь, саморегулирование процесса управления как элемента метода экономического воздействия — основа экспертной оценки механизма материальной заинтересованности и ответственности. Она позволяет определить качество мотивации внутренней среды коллектива. Отслеживание действий руководства позволяет оценить степень согласованности целей деятельности фирмы. Принцип экспертного отслеживания информационной достаточности реализуется через метод прямого централизованного экономического расчета и включает в себя доисследование существующей системы маркетинга, распределения и перераспределения ресурсов, предназначенной для повышения общей эффективности деятельности фирмы. Иными словами, осуществляется экспертиза порядка распорядительства в фирме, т.е. выявляются конкретные люди, отдающие приказы, службы, их исполняющие, оценивается гибкость их взаимоотношений и рассматриваются возникающие внутри коллектива проблемы, фактически выявляется характер взаимоотношений управляющей и управляемой систем и его соответствие требованиям конъюнктуры рынка, рыночного позиционирования.

Проявление рассматриваемого принципа хорошо просматривается в ситуациях дружественного слияния компаний или агрессивного поглощения. Суть проблемы в том, что открытые акционерные общества иногда попадают в весьма сложную для себя ситуацию, когда их акции оказываются перекупленными конкурентами. При большом количестве акционеров и глобальном масштабе деятельности такая ошибка встречается довольно часто у фирм, имеющих высокую доходность и забывающих отслеживать механизм реального владения акциями. Экспертное отслеживание поведения конкурентов на рынке, наблюдение за курсом их акций и своевременная их перекупка создают условия

для быстрого и реального шага вперед. Очевидно, что роль данного принципа жизненно важна и в конечном счете объясняет ситуацию подъема или краха фирмы.

Принцип соответствия управлению уровню развития коллектива обеспечивает последовательность, т.е. целенаправленность и заданность, стратегического поведения фирмы в условиях риска и неопределенности. Он тесным образом связан с гармонизацией внутренней структуры фирмы, целью которой является придание ей гибкости и динамичности для адекватного реагирования на рыночные изменения. Соответствие внутренней структуры внешней среде возможно только при полном ее понимании, знании ресурсных возможностей самой фирмы, подтверждении корректности выбранного пути с точки зрения предпочтительности целей движения. Выпадение из рассмотрения хотя бы одной из этих позиций приведет к тому, что структура управления и персонал фирмы в своем сотрудничестве и функционировании будут опираться на неполные или недостоверные послышки, в результате чего возможно неадекватное их взаимоотношение, и тогда либо структура управления, либо сам коллектив будет преградой на пути развития всей фирмы.

Руководитель. Решения, недостаточно поняты коллективом, но вытекающие из уровня его развития в данный момент, не позволяют руководству осуществить их комфортную реализацию. Часто встречаются острые формы несоответствия, перерастающие в конфликты, «склоки». Очевидно и то, что руководитель должен обладать качествами, соответствующими уровню развития управляемого им коллектива. Руководитель фирмы не имеет права придерживаться житейских умозаключений. Занимаясь простым перечислением имеющих место взаимоотношений, он должен использовать индуктивные умозаключения, уметь оперировать методами элементарного сходства, элементарного различия, владеть методом сопутствующих изменений. Только тогда возможно достижение наиболее благоприятных для фирмы взаимоотношений управляющей и управляемой систем с точки зрения типизации всех имеющихся случаев взаимного сотрудничества или конфликтов.

Иными словами, взаимоотношения систем вытекают из того, насколько управляющая система пытается нормировать деятельность управляемой и насколько управляемая система готова следовать данному нормированию, исходя из своих возможностей и желаний. Жесткость влияния данного принципа всегда значительна, поскольку отражает результирующие действия на рынке.

Коллектив. Стабильность и гармонизированность внутренней структуры фирмы возможна лишь в том случае, если управляющая система осознала уровень развития и подготовленность к изменениям управляемой и, опираясь на данное осмысление, надлежащим образом регламентирует ее деятельность. Однако управляемая система должна таким образом следовать этому нормированию, чтобы пытаться реализовать весь комплекс предполагаемых действий наилучшим образом и тем самым открыть управляющей системе перспективы для улучшения взаимоотношений.

С этих позиций принцип соответствия структуры управления уровню развития коллектива при его реализации прежде всего через систему директивных, расчетных и внутренних показателей позволяет сформировать линию стратегического концептуального поведения фирмы во внутренней среде, следуя которой она сможет принимать конкурентоспособные решения. Принципы, выделенные нами ранее, фактически создают основу для формирования внутренней структуры фирмы через ее нормирование и регламентацию.

Если для обоснования и конкретизации стоящих перед фирмой целей используются директивные показатели, то в этом случае налицо централизация управления, когда руководство фирмы принимает на себя все функции реагирования и осмысления рыночных изменений.

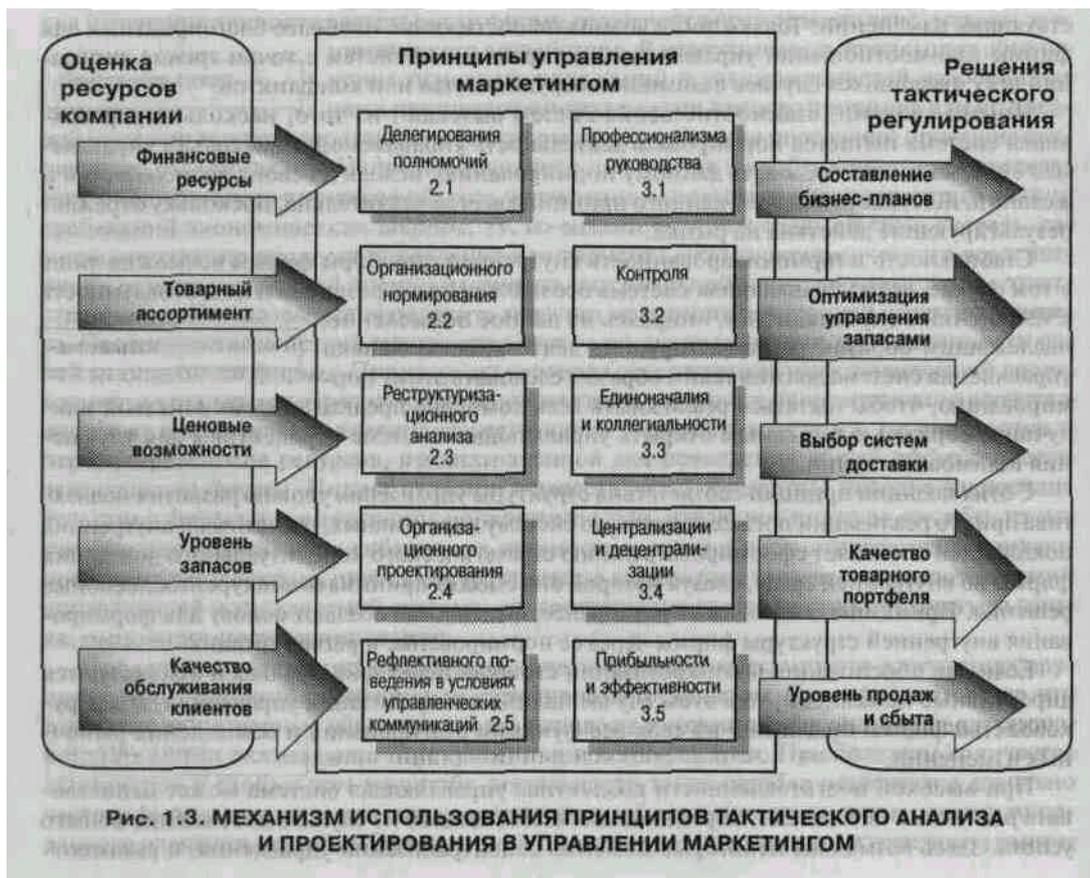
Эффективность деятельности. При высокой подготовленности коллектива управляющая система может использовать расчетные показатели, определяющие вклад каждой из служб в достижение общего успеха. Здесь возможны некоторые моменты децентрализации управления, и взаимоотношения приобретают более доверительный характер. Обязательным условием этого является готовность управляющей системы передать ряд полномочий управляемой и способность последней удачно ими воспользоваться. Тогда и происходит повышение гибкости реагирования фирмы на внешние условия.

Таким образом, управляющая система способна повысить эффективность работы фирмы, если передаст часть своих функций коллективу в соответствии с уровнем его развития. В управлении маркетингом данный аспект находит отражение в формировании своей конкурентной позиции и, в частности, в построении отношений с различными группами потребителей.

1.4. Принципы тактического анализа и проектирования

Тактический анализ является конечным пунктом всех планов проводимых фирмой действий. Он имеет в своей основе проектные составляющие и представляет собой изучение последовательности действий компании по реализации программ развития и выполнению определенных пунктов плана на основе регулирования и отслеживания исполнения текущих задач, поставленных на основе полученных данных о текущих изменениях во внешней среде.

Принципы тактического анализа и проектирования деятельности фирмы характеризуют средства достижения поставленных целей и соответствующую последовательность действий (рис. 1.3). Эти принципы отличаются большей конкретностью и формируют правила наиболее эффективного приложения ресурсов предприятия.



Перед фирмой всегда стоит задача качественного выбора из всего многообразия существующих позиций именно той, которая при текущих реалиях (ресурсы, возможности, способности) могла бы максимально оптимизировать деятельность фирмы на рынке. Залогом успешного решения данной проблемы в конкретной рыночной ситуации, как правило, выступают опытность и компетентность руководства фирмы, вырабатывающего такой стиль поведения для своей фирмы, который помогает ей преодолевать (но лучше предупреждать) внешние опасности за счет использования своих внутренних возможностей и способностей сотрудников.

Данный стиль поведения позволяет компании по возможности справляться с проблемами оптимизации собственной деятельности, основываясь на учете закономерностей внешней среды и вырабатывая принципы собственной деятельности, определяющие тот или иной порядок тактических и стратегических действий в рыночных условиях.

Данная группа принципов объединяет две подгруппы.

- *Первая подгруппа включает принципы:*
 - профессионализма руководства (принцип компетентности) (3.1);
 - контроля (3.2);
 - единоначалия и коллегиальности (3.3);
 - централизации и децентрализации (3.4);
 - прибыльности и эффективности (3.5);
- *Вторая подгруппа включает принципы:*
 - делегирования полномочий (2.1);

организационного нормирования (2.2);
реструктуризационного анализа (2.3);
организационного проектирования (2.4);
рефлексивного поведения в условиях управленческих коммуникаций (2.5).

Все эти принципы помогают регулярно проводить доисследования состояния соотношений внешней и внутренней сред конкретной фирмы с тем, чтобы определить глубину необходимого тактического анализа, спланировать порядок действий по оптимизации данного соотношения и как результат рефлексивно доуточнить методы работы фирмы в конкретных рыночных условиях.

Принцип профессионализма руководства определяет правила позиционирования уже существующей внутренней среды фирмы в конкретных рыночных условиях. Профессионализм руководства предполагает не только наличие знаний и умения управлять в рыночных условиях, не только высокий уровень культуры и базового профессионального образования и даже не искусство управления, которое приходит с мудростью и опытом практической деятельности, но и возможность внутри всех указанных аспектов выделить логико-аналитические и рефлексивные способности. В современных условиях быстро меняющихся рыночных отношений особо возрастает значимость профессионализма руководства такого уровня, когда используются законы логического мышления и определяется способность руководителей не просто использовать свои внутренние ресурсы при реагировании на внешние воздействия, а осмысливать конкретные рыночные действия (свои и конкурентов), постоянно корректируя политику собственного движения на рынок.

Профессионализм — это способность к непосредственным умозаключениям, помогающим руководителю в каждой конкретной рыночной ситуации думать глобально, а действовать локально.

Роль команды руководителей. С качества команды руководителей, ее компетентности начинается деятельность *любой* фирмы, поэтому данный принцип является исходным в системе управления маркетингом, поскольку его влияние сказывается на качестве стратегических решений по формированию стратегического портфеля фирмы, по определению ее стратегической линии, организации рекламной деятельности и т.д.

Данный принцип должен лежать в основе всей кадровой политики фирмы и формирования резервов на выдвижение. Так, известная швейцарская фирма *Nestle* реализует принцип компетентности через систему последовательного, шаг за шагом, освоения сотрудниками участков управленческой деятельности и только после овладения ими всеми необходимыми навыками на уровне низшего звена руководства появляются предпосылки перехода в высшие эшелоны власти. Такой же принцип — основа кадровой политики всех японских компаний. Те же фирмы, которые не следуют жестко указанному принципу, ставят успех организации в зависимость от удачного стечения обстоятельств. Характер и логика мышления каждого отдельно взятого руководителя определяются его творческими способностями, а профессионализм — склонностью к рефлексивному осмыслению собственного творчества.

Большое значение при реализации данного принципа имеют организация труда в аппарате управления и формирование кадров управления (работа с руководящими кадрами). Каждая фирма, пытаясь оптимизировать свои действия на рынке и применить ресурс своей внутренней организации к возникающим при ее жизнедеятельности условиям, обязана проводить работу по повышению профессионализма руководящих кадров. Важные элементы данной работы — повышение квалификации руководителей всех уровней, обеспечение стабильности кадров, возможность их творческого роста, формирование резерва на замещение руководящих должностей.

Тактическая оценка. Действия маркетолога на рынке, как правило, требуют высокой адаптивности к воздействиям внешней среды и способности к тактической оценке изменений поведения своих конкурентов на рынке. Принцип компетентности руководства позволяет руководителю отслеживать и качество собственных управленческих решений.

Обычно перед организацией стоит проблема доуточнения выбора одной из четырех основных стратегических альтернатив: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий в той или иной мере.

Стратегические альтернативы. Принцип профессионализма руководства приобретает в данном случае еще большую значимость, так как один неправильный поступок руководителя может изменить положение всей компании. Еще один немаловажный аспект принципа профессионализма руководства — способность руководителя осуществлять обратную связь с коллективом, определяемую

соответствием целей каждого работника целям руководителя, общим целям фирмы. Последние вырабатываются и корректируются руководителем и нормируются его непосредственным общением с подчиненными. Подобное общение необходимо постоянно, чтобы стимулировать персонал к эффективной работе, а также отслеживать правильность принимаемых решений. Исходя из этого принцип профессионализма руководства должен включать в себя определенные навыки социально-психологической работы, т.е. руководитель должен уметь (или научиться) эффективно взаимодействовать с коллективом и извлекать из этого взаимодействия позитивный опыт.

Социально-психологическая компетентность руководителя определяет его способность ориентироваться в социальных отношениях, выбирать адекватные способы воздействия на данного работника, использовать личностные особенности каждого и реализовывать их при взаимодействии. Эти умения приобретаются при общении и совместной деятельности, здесь большую роль играют логико-аналитические и рефлексивные способности руководителя, а также просто симпатия в отношениях между сотрудниками фирмы.

Компетентность руководства. Необходимо различать компетентность руководителя в принятии управленческих решений по поводу поведения фирмы на рынке, выработке конкретной стратегической линии, регулировании отношений с конкурентами и т.п. и психологическую компетентность, проявляющуюся в умении выбрать правильную тональность отношений, придавать им нужную психологическую окраску, предвидеть и предвосхитить момент развития конфликта, а также по возможности мягко выйти из конфликта, если он все-таки возник.

Современный этап развития рынка и конкуренции определяет ценность тактического анализа для фирмы. Данный анализ позволяет проектировать деятельность компании на определенный период времени с планомерными итогами по достижению стратегических целей. При этом ценность данного проектирования определяется возможностью координации усилий фирмы в достижении поставленных целей за счет адекватного распределения приоритетности их исполнения. Таким образом, приоритетность определяется на основе сопоставления важности задач в порядке выделения наиболее срочных и расчленения крупных или объединения мелких вопросов, часто не связанных между собой, но влияющих на состояние компании. Определение приоритетности целей и задач осуществляется, исходя из принципа прибыльности и эффективности.

Прибыльность. **Принцип прибыльности и эффективности.** Принцип профессионализма руководства нормирует действия фирмы в конкретных рыночных условиях, а направленность этих действий регламентируется **принципом прибыльности и эффективности**, который реализует основную целевую функцию управления. В управлении маркетингом этот принцип детализируется с позиции конкретных маркетинговых служб. Как известно, цены на продукты, товары или услуги устанавливаются при взаимодействии спроса и предложения. Количество какого-либо товара, которое фирма стремится продать на рынке, зависит от цен и эффективности использования ресурсов, необходимых для производства товара, его продвижения, рекламирования, позиционирования на рынке и т.д.

Бухгалтерская прибыль представляет собой общую выручку фирмы за вычетом внешних издержек. Экономисты определяют прибыль как общую выручку за вычетом всех издержек (внешних и внутренних, включая и нормальную прибыль предприятия). С позиции маркетинговой службы нас интересуют еще более тонкие моменты, например в какую сумму обходится рекламная кампания на новый товар, какие издержки необходимо предусмотреть для внедрения новой линии продвижения товара, образования либо расширения дистрибьюторской сети и т.д.

Поэтому, если экономист говорит, что фирма едва покрывает издержки, то это значит, что все внешние и внутренние издержки возмещаются и предприниматель имеет такой доход, которого едва хватает, чтобы удержаться на плаву в данном бизнесе. Маркетолога эта информация не устраивает, поскольку в соответствии с принципом прибыльности и эффективности его интересует получение чистой прибыли. Другими словами, маркетологу нужна более ответственная оценка стратегической линии компании, поскольку впоследствии именно его деятельность может оказать определенное влияние на объем общей и чистой прибыли. Маркетолог в данном случае выступает первопроходцем стратегии, производя прогнозные оценки поведения и результатов деятельности фирмы. Реализация принципа прибыльности и эффективности для каждого составляющего элемента системы имеет свой механизм и свою позицию (целевая установка).

Эффективность. Принцип профессионализма руководства в сочетании с принципом прибыльности и эффективности позволяет конкретному руководителю более полно использовать свой

профессиональный опыт, наделяя определенной целенаправленностью все части организационной системы коллектива. Опираясь на логические методы, руководитель может наметить характер дальнейшего движения как для себя, так и для каждого работника, т.е. посредством обратной связи увязать собственные ценностные ориентиры с ценностными ориентирами всей фирмы.

Примером реализации принципа прибыльности и эффективности может быть кадровая политика фирмы по отношению как к своим клиентам, так и конкретно к каждому сотруднику, проводимая в форме рекрутинговых операций по поиску новых сил, возможностей и подбору персонала для компании.

Значение принципа. Таким образом, принцип прибыльности и эффективности, используемый руководителем фирмы в ходе тактического анализа, помогает ему качественно откорректировать свою деятельность, сделать упор на моральные и материальные стимулы работы коллектива, создавая стратегические предпосылки будущей деятельности фирмы.

Реализация принципа прибыльности и эффективности зависит также от выбираемой стратегической линии фирмы. Рассмотрим конкретную деятельность двух торговых фирм Москвы: ЦУМа и ГУМа, которые осуществили акционирование, но стратегическая линия поведения у каждой фирмы была разной. ЦУМ остался на традиционной линии торговых домов — занимался товарно-ассортиментной политикой, закупкой товаров и т.п., а также оценкой тех рисков, которые с этим связаны. ГУМ сразу после акционирования четко разделил реализацию принципа прибыльности и эффективности на две линии: торгово-операционную и финансово-технологическую, имея в виду под последней усиление активности на фондовом рынке России. Результаты не замедлили сказаться, поскольку операции на фондовом рынке (профессиональные и компетентные) могут дать фирме иногда большие обороты, чем собственно торговая деятельность. Данный пример демонстрирует целесообразность взаимоувязки принципа прибыльности и эффективности с принципом профессионализма руководства и умением скоординированно провести согласование своих действий с изменениями рыночного пространства в конкретный промежуток времени и на определенном участке.

Принцип прибыльности и эффективности (аналогично принципу профессионализма руководства) реализуется через определенную совокупность методов управления маркетингом, которые нужно доуточнить. При рационализации работы аппарата управления не только концептуально добиваются общей прибыльности и эффективности деятельности руководства, выверяя правильность принимаемых решений, но и учитывают удовлетворенность коллектива подобными действиями, повышая тем самым общий профессионализм персонала фирмы.

Если сначала в рамках тактического анализа собственных действий фирма проводила работу по подбору кадров, оценке соответствия каждого сотрудника занимаемой должности и т.д., то теперь, после предварительного подбора управляющих кадров, необходимо разрабатывать действия по последовательной реализации уже выбранной стратегии в конкретных экономических условиях, где глобальную значимость приобретает анализ прибыльности и эффективности деятельности фирмы на рынке.

Рационализация работы набранного аппарата управления в данном случае предполагает прежде всего поиск резервов минимизации издержек обращения, а следовательно, поиск оптимального соотношения аппарата управления и тех задач, которые он призван решить.

Отметим, что это отнюдь не простая задача для компании и требует от нее применения определенного анализа существующего положения, а также тщательного отслеживания собственной деятельности, чтобы установить определенные руководящие правила и определить основной порядок их использования.

Один из наиболее важных аспектов в данной связи — постоянное стремление к улучшению условий труда. Анализ условий труда работников аппарата управления, как, впрочем, и остального персонала фирмы, выступает основанием для повышения общего уровня квалификации руководящего звена с одновременной мотивацией кадровых работников, что опосредованно реализуется в принципе прибыльности и эффективности. Многие фирмы, начиная разрабатывать стратегию повышения эффективности организации труда сотрудников аппарата управления, получали значительный эффект. Скрытой пружиной этого эффекта является то, что только за счет совершенствования условий труда и улучшения дизайна в системе управления можно отыскать значительные резервы повышения эффективности бизнеса и управления маркетингом. Поэтому при рассмотрении принципа прибыльности и эффективности мы обращаем внимание не только на значимые факторы, лежащие на поверхности, но и на скрытые, неявно обозначенные факторы, служащие реальной основой для увеличения резервов прибыльности и эффективности деятельности фирмы благодаря повышению

результативности маркетинговых решений.

Улучшение условий труда. Все это помогает руководству фирмы мотивировать и общее стремление коллектива максимизировать прибыльность и эффективность деятельности в рыночных условиях, что помогает привязать личностные ценностные интересы сотрудников компании к общей идеологической направленности условий ее деятельности, а также определить силу влияния долгосрочных стратегических планов на сегодняшнюю тактику. Именно поэтому стратегической альтернативой, которой придерживается большинство компаний, является ограниченный рост, так как этой стратегии присуще установление целей от достигнутого с учетом инфляции и других изменений внешних условий. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях бизнеса, когда компания в основном удовлетворена своим положением. Для многих фирм эта альтернатива предпочтительнее потому что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен, к тому же, если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

Таким образом, прибыльность и эффективность стратегической деятельности фирмы могут быть достигнуты благодаря тактическому анализу происходящих изменений как в рыночной, так и во внутренней среде компании, что базируется на способности руководства применять в конкретной деятельности логико-аналитические методы, позволяющие рефлексивно отслеживать собственную деятельность при общении с персоналом и одновременно мотивировать его во время постановки целевых задач и при получении докладов о их выполнении.

Реализация принципа прибыльности и эффективности демонстрирует результат, которого достигает руководитель в ходе выполнения стратегической программы развития фирмы путем поэтапного решения тактических задач. Мелочей в этом вопросе не существует. Прекрасно расписанная стратегическая программа управления маркетингом при неверных тактических установках может и не обеспечить прибыльность, а следовательно, и эффективность. Еще раз сделаем акцент на необходимости тесной взаимосвязи результатов стратегического и тактического планирования и постоянной его коррекции исходя из реальных конъюнктурных ситуаций, возникающих на рынке конкретного товара.

Сложность использования тактического анализа и проектирования будущей деятельности фирмы заключается в изменчивости рыночной среды и проявляющемся возможном несоответствии поставленных в начале периода целей конкретному изменению внешних условий. Кроме того, существует опасность несогласованности действий внутри компании, т.е. между ее подразделениями и отделами. Эта опасность преодолевается, если действия руководящего аппарата выстраиваются на основе принципа централизации и децентрализации.

Централизация. Соотношение между централизацией и децентрализацией руководства требует особой концептуальной подосновы, позволяющей руководителю реализовывать свои профессиональные логико-аналитические способности с максимальной прибыльностью и эффективностью для всех сотрудников фирмы, участвующих в тактическом анализе и планировании дальнейшей деятельности своей организации. В качестве такой концептуальной подосновы используют **принцип централизации и децентрализации управления**, позволяющий доуточнить с точки зрения ресурсной обеспеченности деятельности фирмы совместное применение принципов профессионализма руководства и прибыльности деятельности и эффективности. В целом же принцип централизации и децентрализации управления имеет общий методологический характер в теории управления и разобран в ней достаточно полно.

Децентрализация. Здесь же уместно указать лишь на то, что и в управлении маркетингом данный принцип действует только в рамках тактического анализа и проектирования деятельности фирмы в конкретных рыночных условиях и реализует конечные цели предприятия, которые демонстрирует принцип прибыльности и эффективности. Для маркетинговых служб соотношение централизации и децентрализации особенно важно из-за необходимости принимать оперативные маркетинговые решения, проводить уточнения в рекламных кампаниях, презентациях или даже в более затратных мероприятиях, например отказаться от поставок уже готовой новой модели или изменить ассортиментный портфель фирмы. Если в первой группе случаев, носящих сугубо тактический характер, система управления будет жестко централизованной, то при отказе от поставок уже готовой модели или значительном изменении в ассортиментном портфеле фирмы система, сориентированная на высокую децентрализацию управления, может совершить ошибку из-за невозможности учесть всю

совокупность факторов, оказывающих влияние на данную ситуацию. Данные примеры еще раз показывают, что реализация данного принципа в конкретных ситуациях продвижения или реализации товара требует индикаторного механизма соотношения централизации и децентрализации в управлении маркетингом. Отметим, что данная концептуальная подоснова также базируется на принципах и методах логики, позволяющих, прибегая в данном случае к умозаключениям по аналогии, систематизировать деятельность фирмы, нацеленную на прибыльность и эффективность, оптимизируя ее ресурсный потенциал при конкретных тактических действиях.

Нахождение оптимального соотношения централизации и децентрализации управления маркетингом — весьма сложное дело и зависит от искусства управления руководителем, уровня развития коллектива, имиджа фирмы, ее доли на рынке и т.д.

Очень часто при выборе данного соотношения руководитель вынужден пользоваться методом аналогий, наблюдая за работой своих конкурентов, тщательно анализируя стиль их руководства либо используя ноу-хау из смежных или противоположных отраслей бизнеса.

В практике деятельности компании принцип централизации и децентрализации управления должен основываться на абсолютной согласованности по целям на всех уровнях деятельности и формировать распределение внутреннего ресурса организации, опираясь на поиск и использование в конкретной ситуации логико-аналитической компоненты, а также рефлексивных возможностей руководства фирмы.

Не удивительно, что для реализации этого принципа требуется его сочетание с двумя другими, рассмотренными выше, принципами, так как они взаимозависимы.

Управление компанией. Важность принципа централизации и децентрализации проиллюстрируем на примерах деятельности некоторых компаний. Основной узел противоречий — это управление самой компанией, соотношение функций собрания акционеров и ее правления. Если руководство компании отличается высоким профессионализмом, то соотношение функций собрания акционеров и правления оптимально, проблемы решаются мягко, комфортно, что способствует интенсивному развитию. Монополизация или централизация власти у не очень компетентного руководителя может привести к замедлению темпов роста компании, а впоследствии и к банкротству. Поиск оптимального соотношения централизации и децентрализации управления всегда был важен для любой системы управления. В связи с появлением новых функций, связанных с управлением маркетингом, данное соотношение становится особо значимым. В некоторых фирмах Японии и США заместитель по маркетингу очень часто является второй фигурой в компании, что определяет расстановку сил, распределение прав и ответственности в такой фирме.

Стратегия роста. Наиболее удобна в данном случае для компании стратегия, предусматривающая ежегодное значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над показателями предыдущего года. В экономической литературе ее принято называть *стратегией роста*.

Расширение ассортимента. Стратегия роста — вторая по частоте выбора альтернатива бизнеса. Она применяется в динамично развивающихся компаниях, когда ее руководители стремятся к диверсификации своих фирм. В неустойчивой сфере бизнеса отсутствие роста может означать банкротство. В статичной сфере отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически общество рассматривало рост экономики как благотворное явление. Большинство акционеров воспринимает рост, особенно краткосрочный, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы, предпочитая краткосрочный рост, получают взамен долгосрочное разорение. Различают внутренний и внешний рост. Внутренний рост компании может произойти при расширении ассортимента товаров и услуг. Внешний рост может быть вертикальным или горизонтальным (например, одна фирма поглощает другую либо просто сливается с ней для осуществления совместной деятельности).

Рост может приводить к конгломератам, т.е. объединению торговых и производственных фирм. Наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций. Поэтому, если внутренний рост фирмы определяет повышение качественной составляющей ее развития, то внешний — повышение количественной, что в свете принципа централизации и децентрализации управления определяет дальнейшую политику фирмы, предполагающую, что можно, опираясь на возможности и способности руководства, делегировать свои полномочия в рамках структуры фирмы как горизонтально, так и вертикально. Понимание и следование фирмой данному положению помогает руководителю четче нормировать деятельность своих подчиненных и как результат более полно координировать свои действия. Что же касается умения правильно делегировать полномочия, то оно в своей основе определяется спецификой общения. Правда, умения делегировать полномочия мало. В

качестве концептуальной основы в практической деятельности руководителя требуется установить определенную систему мотивации, помогающую постоянно корректировать деятельность сотрудников фирмы, доуточняя для каждого из них конкретные положения. Тогда руководителю гораздо проще не только определять степень достижения поставленной цели, но и, отслеживая причины неудач, вносить необходимые коррективы для снятия отрицательных последствий. **Это возможно благодаря полифункциональности общения, выполняющего следующие основные функции:**

инструментальную, синдикативную, трансляционную и самовыражение.

Инструментальная функция общения необходима для обмена информацией в ходе управления и совместного труда.

Синдикативная функция находит свое выражение в сплочении малых и больших групп.

Трансляционная функция требуется при обучении, передаче знаний, способов деятельности, оценочных критериев.

Функция самовыражения ориентирована на поиск и достижение взаимного понимания.

Применение принципов тактического анализа в практической деятельности каждой фирмы реализует возможность создания и выполнения проектов стратегических и тактических действий фирмы. При этом в проектах учитываются не только направленность деятельности организации, возможность достижения целей и наличие необходимых ресурсов, но и конкретные действия руководителя, обеспечивающие реализацию данных проектов.

Принцип единоначалия и коллегиальности также относится к классу общих принципов системы управления маркетингом и способствует конкретной реализации как принципа централизации и децентрализации управления, так и принципа прибыльности и эффективности.

При управлении маркетингом умелое использование данного принципа свидетельствует о мудрости руководителя, который разрешает активную коллегиальную мыследеятельность (понимая ее значение) по поводу новых рынков, новых маркетинговых технологий, их исследования и прогнозирования, оригинальных методов рекламных кампаний и т.д. при единоначальной ответственности за результаты коллективно принятого решения.

Отметим, что сочетание рассмотренных ранее принципов, дополненное принципом единоначалия и коллегиальности, логичнее всего было бы использовать в комплексе, так как при введении последнего принципа связи между ними еще более укрепляются. Поэтому нельзя не упомянуть о логико-аналитических и рефлексивных способностях руководителя, помогающих ему организовывать процесс жизнедеятельности фирмы. Трудностью в данном случае может быть психологическое неприятие руководителем фирмы стратегической альтернативы, направленной на свертывание или сокращение ее деятельности в той или иной экономической области.

Механизм использования принципов. При экономическом спаде или для спасения компании руководитель, как правило, прибегает к стратегии сокращения, чтобы как-то улучшить показатели деятельности. Поэтому в аспекте принципа единоначалия и коллегиальности руководитель фирмы даже при делегировании полномочий несет персональную ответственность за будущее своего предприятия и должен не только морально и материально стимулировать коллектив на достижение установленной и коллективно согласованной цели, но и контролировать последовательность действий. Свои же действия он должен обосновывать принципами тактического анализа и планирования деятельности фирмы.

В таком случае необходимо не только опереться на коллективно принятые решения, но и установить на фирме отношения взаимоконтроля, основанные на делегировании имеющихся в данной области полномочий коллективу для получения от него необходимой информации для возможной коррекции будущей деятельности фирмы. Наиболее существенно здесь соотносить контроль за деятельностью работников фирмы с планированием прибыльности и эффективности, дополняя систему контроля системой мотивации сотрудников.

Роль контроля. Принцип контроля завершает систему принципов тактического анализа. Он позволяет с опорой на концептуально-ценностные позиции делегирования полномочий в ходе стремления фирмы к прибыльности и эффективности своей деятельности на рынке не просто определять тенденции дальнейшего своего развития, но и постоянно отслеживать правильность движения, рефлексивно доуточняя необходимые к реализации решения. Этот принцип также имеет общий характер, служит для установления обратной связи и рефлексивного анализа в конкретных условиях риска и неопределенности. Без него управление можно считать фиктивно-демонстративным. Принцип контроля обладает некоторой двоякостью: с одной стороны, имеет индивидуально-частное содержание, основанное на логико-аналитической и рефлексивной функциях руководства, с другой

стороны, он способствует приданию завершенности и нового комплексного звучания группе принципов тактического анализа деятельности фирмы в конкретных рыночных условиях.

Итак, выделенная группа принципов — профессионализма (компетентности) руководства, прибыльности и эффективности деятельности фирмы, централизации и децентрализации, единоначалия и коллегиальности, контроля — определяет правила, центральные проблемы управления маркетингом, позволяя доуточнить и доопределять проявление всей системы принципов и фокусируя внимание менеджера-маркетолога и руководителя компании на конкретных задачах управления.

Вторая подгруппа принципов тактического анализа и проектирования деятельности фирмы определяется прежде всего **принципом делегирования полномочий**, который устанавливает правила распределения ответственности между менеджерами в зависимости от уровня управленческого риска и способности системы управления осуществлять самооценку и саморегулирование в связи с изменениями рыночной среды.

Уровень подготовленности менеджеров. Принцип делегирования полномочий жестко связан с возможностями системы управления маркетингом осуществлять рефлексивное отслеживание изменений внутри самой системы с учетом сложившихся управленческих коммуникаций. Правила, определяющие механизм реализации данного принципа, зависят прежде всего от уровня подготовленности менеджеров к самостоятельному принятию управленческих решений и класса решаемых задач.

В случае если на фирме данный принцип не реализуется, высока вероятность авторитарного управления, приводящего к значительному увеличению управленческого риска и снижению конкурентного преимущества фирмы.

Профессионализм руководства. Правильное и дозированное делегирование полномочий всегда связано с вопросом власти и властных полномочий. Высокий профессионализм и искусство управления, широта и глубина мышления в оценке маркетинговых событий особенно важны для создания команды менеджеров, способных возглавить конкретные участки работ по выбору партнеров, определению оптимальных схем движения товаров, выбору корпоративной и ценовой политики, и является показателем успеха компании.

Анализ тактических шагов, предпринимаемых компанией, выверка их рациональности при достижении поставленных целей проводятся постоянно, т.е. на протяжении действия проекта с самого начала. При этом осуществляется аналитическое различение последовательности принятых тактических решений в области управления данным проектом, устанавливается логическая взаимосвязь шагов на основе причинно-следственной зависимости между ними и адекватности изменяющейся рыночной ситуации, но также не упускается из вида влияние каждого отдельно взятого шага на конечный результат.

Организационное проектирование. **Поддержка сбыта.** Принципы организационного проектирования и рефлексивного поведения в условиях управленческих коммуникаций ценностно доопределяют и концептуально дополняют правила делегирования полномочий управленческого звена фирмы. Они характеризуют последовательность шагов организационных изменений структуры управления фирмой в зависимости от влияния факторов внешней и внутренней сред. Например, финансовый кризис августа—сентября 1998 г. в России, приведший к банкротству большого числа предприятий, потребовал изменений в структуре отдельных фирм за счет сокращения и консервирования отдельных зон управления, а также создания дополнительных внешних организационных образований (банковских пулов), способных защищать систему от колебаний факторов внешнего воздействия.

Реструктуризация. Принцип реструктуризационного анализа обуславливает важнейшую форму реакции системы на оценку воздействия внешней среды. Это может касаться всех участков маркетинговой деятельности фирмы. Так, упомянутый кризис потребовал реструктуризации бюджета фирм. Изменения бюджета невольно приводят к реструктуризации производственных программ, товарного портфеля, торговых технологий и т.д.

Организационное нормирование. Принцип организационного нормирования устанавливает правила и нормы организационных шагов по поводу любых изменений позиции фирмы на рынке: касается ли это вопросов организационных актов производства товара, оценки его качества, нормирования отклонений от графиков поставки, условий и технологии платежей и т.д., т.е. практически всех вопросов управления товародвижением, товароснабжением, процессами

1.5. Механизм использования системы принципов управления маркетингом

Успешная экономическая деятельность современной фирмы, функционирующей в условиях рынка, т.е. в условиях риска и неопределенности, определяется тем, насколько гибко в своей практике она сможет использовать возможности совершенствования методов и способов достижения поставленных целей.

Достижение фирмой желаемого уровня эффективности реализации и решения задач в первую очередь определяется применением системы принципов управления маркетингом. Использование системы данных принципов является механизмом рационального и планомерного руководства организацией, обеспечения взаимодействия элементов внутренней структуры и качества связи с внешним по отношению к организации пространством.

Обеспечение последовательного развития фирмы предполагает и качественные, и количественные составляющие, где качество определяется профессиональной и интеллектуальной подготовкой работников, степенью организации взаимодействия коллектива, профессионализмом руководства, т.е. тем, что, помимо производственной технологии, определяет качество производимых товаров и услуг, а количество определяется объемом продаж, сегментом рынка, объемом привлеченных капиталов и т.п. Все это зависит от реального соответствия практических шагов фирмы изложенным выше принципам.

Поскольку механизм использования принципов управления маркетингом основывается на исторической практике успешного предпринимательского действия, формальное их декларирование, а не практическое использование приводит к возникновению противоречий как внутри организации, так и вовне, поскольку алгоритм ее деятельности почти перестает соответствовать общему алгоритму функционирования и развития окружающего ее экономического пространства. Несоответствие деятельности фирмы современному уровню развития приводит, как правило, к потере конкурентных преимуществ, выгодных позиций, потребителей, а следовательно, к ее краху.

На рис. 1.2 и 1.3 отражен механизм использования системы принципов управления маркетингом, когда на основании информации о рынке, изменениях конъюнктурной ситуации, ранжировании потребителей и тому подобном маркетолог имеет возможность, используя группы принципов, разрешать стоящие перед ним проблемы.

Формирование портфеля фирмы. Для класса концептуально-регулирующих задач, связанных с формированием портфеля фирмы и анализом конкурентоспособности, используется четвертая группа матрицы принципов; для ценностно-ориентированных задач — первая и пятая группы; для задач тактического анализа и проектирования — вторая и третья группы. В этом состоит механизм использования матрицы принципов по вертикали.

Не менее интересно использование данной матрицы по горизонтали. Основные положения и правила горизонтального использования матрицы принципов формулируются следующим образом.

Снижение возможных экономических потерь. Задающим здесь является принцип **управленческого риска (1.1)**, который показывает, что все действия фирмы сопряжены с возможными экономическими потерями в силу неопределенности, характеризующей, как правило, состояние рынка. **Принцип информационной достаточности (4.1)** выступает в качестве ресурсной компоненты, поскольку характеризует неопределенность на рынке с точки зрения ее приведения в систему и дает руководству фирмы определенные количественные показатели, определяющие прежде всего необходимость каких-либо действий на рынке либо отражающие положение фирмы в рыночном пространстве.

Эти показатели могут быть лишь описательными, так как не вскрывают существенных противоречий в деятельности фирмы. Иными словами, они отвечают на вопрос: *«Какими ресурсами располагает сейчас фирма?»*

Саморегулирование. Наиболее важные аспекты данной неопределенности показывает принцип самооценки и саморегулирования. Ситуация неопределенности в делах фирмы заставляет развивать у коллектива и у руководящих работников навыки рефлексивного осмысления своих действий и, самое главное, возможности признания своей неправоты для выработки навыка саморегулирования в различных экстремальных ситуациях. Иными словами, с учетом управленческого риска и информационной достаточности **принцип самооценки и саморегулирования (5.1)** позволяет констатировать, для чего фирма была вынуждена погрузиться в неопределенность. В свою очередь,

принцип самооценки и саморегулирования дополнительно уточняется в качестве формообразующего **принципом профессионализма руководства (3.1)**, который отвечает на вопрос: «*Что необходимо сделать для разрешения проблем, стоящих перед организацией?*».

Действительно, профессионализм работника, в частности наличие у него логико-аналитических способностей, является головной болью многих организаций, поскольку в условиях неопределенности экономические потери могут быть следствием, как правило, управленческих ошибок, которые в первую очередь вызваны тем, что невозможно надлежащим образом оценить ситуацию. Принцип профессионализма руководства позволяет ответить на вопрос: «*Что является основной проблемой фирмы в современных условиях?*».

Маркетинговое управление фирмой с точки зрения современной концепции планирования, организации, учета и контроля каждой фазы позиционно-деятельностного поведения фирмы в рыночном пространстве строится согласно принципам управления маркетингом. Поэтому управленцу-маркетологу необходимо отслеживать соответствие целей фирмы способам их достижения (при этом используются различные методы, позволяющие проанализировать показатели, отражающие состояние и протекание производственного, предпринимательского, торгового процессов, и показатели, выражающие конечные результаты этих процессов) и сопоставить их в целях выявления дисбаланса в деятельности организации, который может быть вызван несоответствием поставленных стратегических целей и тех принципов, на основе которых они определялись. Одновременно маркетолог-управленец должен отслеживать условия выполнения принципа делегирования полномочий, поскольку именно он обеспечивает компетентное выполнение поставленных перед коллективом фирмы задач.

Принцип делегирования полномочий (2.1) показывает последовательность шагов анализа и контроля происшедших событий при позиционировании рыночной ситуации и отвечает на вопрос: «*Как осуществляется передача прав в принятии решений по уточнению позиции торговой фирмы в рыночном пространстве?*».

В целом эта группа принципов работает следующим образом: принцип управленческого риска, исходя из информационной достаточности и важности самооценки и саморегулирования в форме принципа профессионализма руководства, нормируется принципом делегирования полномочий.

Таким образом, мы можем сформулировать *первое положение* горизонтальной систематизации принципов управления маркетингом.

Риск и неопределенность деятельности фирмы, исходя из знания о рыночной ситуации и наличия возможностей оценить ее и себя по отношению к ней, поднимают проблему профессионализма руководства и нормируют адекватные экономические потери с позиции делегирования полномочий для выполнения конкретных функций.

Принципы, сгруппированные в первой строке матрицы принципов управления маркетингом, можно считать основополагающими, поскольку они обозначают именно те положения, которые определяют последующие действия фирмы.

Следующей группой принципов, характеризующей существенные и важные моменты в деятельности фирмы, являются принципы, отвечающие в целом на вопрос: «*Для чего или с какой целью?*» (последняя строка матрицы принципов).

Условие реализации целей. **Формирование потребительских предпочтений (1.5)** является необходимым в деятельности фирмы, поскольку позволяет реализовать цели, стоящие перед ней. В то же время принцип **свободы предпринимательской деятельности (5.5)** позволяет определить проявление управленческого риска в последующих структурах менеджмента. Анализ и планирование спроса определяют для фирмы важность наиболее существенных потребительских предпочтений, предъявляя повышенные требования к ситуационной группе принципов, поскольку требуют обязательного рефлексивного осмысления своих собственных впечатлений о рыночной ситуации для того, чтобы устранить из них эмоциональную составляющую.

Принцип **морального и материального стимулирования (4.5)** касается соотнесения уровня ответственности через наказание и поощрение с уровнем переданных для осуществления своих управленческих функций полномочий. Необходимость этого определяется важностью сбалансированности внутри персонала компании, поскольку существует четкая регламентация предполагаемых действий каждого.

Сбалансированность. Проблема формирования покупательских предпочтений через соответствующие мотивации находит отражение в решении задач **прибыльности и эффективности (3.5)** деятельности фирмы, которая может быть достигнута благодаря надлежащему уровню

профессиональной подготовленности сотрудников.

Устранение несоответствия. Конкретные показатели реализации данного принципа в компании достигаются в первую очередь за счет устранения несоответствия между существующим положением фирмы и ее стратегической политикой, касающейся собственных потребителей и стимулирующей определенные действия при принятии решений. И наконец, задание определенности в цепочке «потребитель — внешняя среда — внутренняя среда» осуществляется на основании принципа **рефлексивного поведения в условиях управленческой коммуникации** (2.5), которая является очень важным ценностным обстоятельством для системы формирования управления маркетингом, с одной стороны, а с другой — нормирует процесс покупательских предпочтений при свободе предпринимательской деятельности. Этот принцип позволяет сформировать у сотрудников способность к профессиональной ответственности, исходя из их психологических особенностей. Высокий профессионализм менеджмента гарантируется социально-психологической стабильностью персонала компании и комфортностью отношений в ней. Данная группа принципов является ценностной составляющей всей системы, поскольку она уточняет ситуацию риска и неопределенности.

Таким образом, на основании рассмотренного ранее мы можем сформулировать *второе положение* горизонтальной систематизации принципов управления маркетингом.

При формировании покупательских предпочтений компания должна быть свободна в выборе соответствующих действий и обязана руководствоваться правилами честной конкуренции, пользоваться надлежащим моральным и материальным вознаграждением за проделанную работу, обеспечивая прибыльность и эффективность своей деятельности через конкретный механизм коррекции рефлексивного поведения в условиях управленческой коммуникации.

Современная фирма в своей деятельности на рынке должна учитывать условия риска и неопределенности, характеризующиеся непрерывным изменением окружающей среды, включающей экономическую, социальную, технологическую, политическую и другие сферы. Эти условия, с одной стороны, представляют собой опасность для существования фирмы, а с другой — они обуславливают возможность ее развития. Такое понимание и рассмотрение с двух сторон агрессивной, казалось бы, среды позволяют фирме более четко организовать свою деятельность. В первую очередь фирме, чтобы «вписаться» в сложившуюся на рынке ситуацию, необходимо четко структурировать, рационально упорядочить источники, обеспечивающие ее действия. Это требует четкого руководящего, регулирующего воздействия, основанного на механизме использования системы принципов управления маркетингом.

Учет потребительских предпочтений. Группа принципов (четвертая строка в матрице принципов управления маркетингом) (см. рис. 1.2), включающая принципы предпринимательского риска (1.4), конкурентного преимущества (5.4), согласования по целям деятельности (4.4), централизации и децентрализации (3.4), организационного проектирования (2.4), определяет ресурсную базу всей системы, поскольку определяет законы и определенные правила поведения, которые дают возможность объяснять подоснову тех или иных действий. Она отвечает на следующий вопрос: «Исходя из чего в ситуации риска и неопределенности возможно создание потребительских предпочтений и намерений?».

Снижение предпринимательского риска. Здесь мы рассматриваем те положения, которые были обозначены при наблюдении рыночных процессов и уточнены по их ценностной роли для нас, и определяем в первую очередь, являются ли они причинами или следствиями, обуславливая достижение общей цели. В то же время ценностной позицией, определяющей факт предпринимательского риска, выступает принцип конкурентного преимущества, который в рамках риска и неопределенности обозначает необходимость создания конкурентного преимущества по отношению к своим соперникам для того, чтобы минимизировать экономические потери.

Создание конкурентных преимуществ. Фирма определяет соотношение внутренне присущих явлению свойств (риск и неопределенность в развитии) и сопутствующих внешних условий, в качестве которых могут выступать новые разработки в сфере управления маркетингом. Создание данного конкурентного преимущества обеспечивается принципом согласования по целям деятельности, который приводит в соответствие ранжирование целей по предпочтительности и ресурсной базе, способствующей их достижению. Проблемной компонентой данной группы принципов, доопределяющей ситуацию предпринимательского риска с позиции создания конкурентного преимущества и согласования для этого целей, выступает принцип централизации и децентрализации. Реализация принципа, в свою очередь, обуславливается принципом организационного нормирования,

который позволяет соотнести план получения желаемого результата с последовательным проектом действий, учитывающих его подготовку и реализацию. Данная группа принципов уточняет предыдущие с позиции получения конкурентных преимуществ.

Корректировка. Вышеизложенное позволяет сформулировать *третье положение* горизонтальной систематизации принципов управления маркетингом:

Корректировка предпринимательского риска достигается выработкой конкурентных преимуществ для фирмы, что возможно через согласование целей деятельности компании и четкое сбалансирование централизации и децентрализации управления ею посредством конкретных инструментов организационного нормирования.

Формирование системы принципов управления маркетингом на конкретном предприятии является признаком, характеризующим направленность организации на использование современных технологий в области управления предпринимательским действием. Для современной фирмы особенно важно отладить механизм использования совокупности принципов управления маркетингом в процессе взаимодействия маркетинговой системы «5Р» (ценообразование, продукт, продвижение, распределение, люди) с действиями структурных подразделений фирмы. Понимание работниками и управленцами ценности единой системы принципов управления маркетингом как основы взаимодействия и взаимокоррекции деятельности определяет высокий уровень согласованности действий и соответственно высокую скорость реагирования на рыночные изменения, является одной из опорных позиций при создании конкурентного преимущества фирмы.

Группа принципов (третья строка матрицы принципов управления маркетингом, см. рис. Т.1), последовательно вытекающая из трех предыдущих, характеризует ряд вопросов, требующих своего решения при непосредственной деятельности фирмы на рынке, и определяет необходимость их научного исследования, которое должно быть направлено на раскрытие специфических причин данного явления.

Использование ресурсной базы. Данная группа принципов определяет форму использования ресурсной базы всей системы, поскольку формирует определенные требования, помогающие в свою очередь разрешить возникающие у фирмы проблемы и спорные вопросы. Она отвечает на вопрос: «*В какой форме в ситуации риска и неопределенности возможно создание потребительской преданности?*»

Принцип инструментальной обеспеченности руководства является задающим в этой группе принципов. Он позволяет применить определенные математико-статистические методы оценки рыночных процессов, дающие возможность руководству с более высоким, нежели прежде, качеством разрешать текущие проблемы. Ценностной позицией, уточняющей факт инструментальной обеспеченности руководства, выступает принцип равноправного партнерства, который в границах риска и неопределенности формирует необходимость равноправного партнерства, позволяющего избегать конфликтных ситуаций со своими конкурентами и экономических потерь, связанных с конфликтами.

Сглаживание экономических потерь. Фирма сама формирует себе условия, обеспечивающие сопоставление характера ситуации и неопределенности в ней с ресурсными затратами, требующимися для предотвращения и сглаживания возможных экономических потерь. Проблемной стороной данной группы принципов, определяющей ситуацию инструментальной обеспеченности руководства, выступает принцип сочетания единоначалия и коллегиальности. Реализация единоначальной ответственности за результаты коллективного принятия решений позволяет руководству не только более качественно принимать решения, но и снижать тем самым риск и неопределенность с одновременным потенциальным увеличением прибыли.

Данное действие нормируется принципом реструктуризационного анализа и проектирования, который представляет собой конкретную форму способности системы к анализу и развитию. Реализация данного принципа гарантирует повышение жизнеспособности системы, ее конкурентоустойчивости и обеспечивает гибкое реагирование на изменчивые колебания конъюнктуры.

Резюмируя вышеизложенное, сформулируем *четвертое положение* горизонтальной систематизации принципов управления маркетингом.

Выбор фирмой правильного методического инструментария исследования маркетинга должен в первую очередь опираться на общепринятые нормативы равноправного партнерства. Концептуально отслеживая информационную достаточность и руководствуясь нормативами единоначалия и коллегиальности, фирма может осуществлять реальную реструктуризацию

механизмов управления маркетингом и их анализ.

Механизм управления. Как уже отмечалось выше, пятая группа (вторая строка в матрице принципов управления маркетингом) включает в себя принципы: организационного поведения (1.2); рефлексивного поведения (в условиях рыночной среды и управленческой коммуникации) (5.2); соответствия структуры управления уровню развития коллектива (4.2); контроля маркетинговых решений (3.2); организационного нормирования (2.2).

Эти принципы уточняют комплексное использование описанных выше принципов и отвечают на вопрос: *«В какой форме (или в какой последовательности) в ситуации риска и неопределенности возможно создание потребительской преданности?»*.

Задающим здесь выступает принцип организационного поведения, который устанавливает определенные нормы поведения, способствующие более качественному проектированию руководством текущих действий фирмы в условиях риска и неопределенности. Ценностной позицией, уточняющей факт организационного поведения, выступает принцип рефлексивного поведения в условиях рыночной среды и управленческой коммуникации. Соблюдение принципа рефлексивного поведения позволяет фирме планировать последовательность шагов, дающих возможность осуществить совпадение внутренне присущих явлению свойств с характером внешних изменений, нормируемых общей тенденцией развития сферы управления маркетингом. Фирма формирует план действий по распределению своих ресурсных затрат в целях оптимизации собственной деятельности с одновременной минимизацией возможных экономических потерь. Соблюдение соответствия структуры управления уровню развития коллектива очень важно, так как формирует проблемную сторону достижения рефлексивного поведения в условиях управленческой коммуникации, выражающуюся в принципе контроля. Эта группа принципов позволяет руководству компании повысить проектную мощь принимаемых решений не только количественно, но и качественно. Данное положение, в свою очередь, нормируется принципом проектирования структуры управления, который делает правилом гибкую корректировку структуры управления в зависимости от изменчивых «ветров» на рынке, а следовательно, уменьшает организационную жесткость, увеличивает маневренность поведения фирмы.

Таким образом, *пятое положение* горизонтальной систематизации принципов управления маркетингом может быть сформулировано следующим образом:

Выбор правил организационного поведения фирмы на рынке должен учитывать необходимость рефлексивного поведения в условиях риска и неопределенности через уточнение инструкций, указаний, соответствие стиля управления уровню развития персонала фирмы посредством всеобъемлющего контроля как в области собственно управленческой деятельности, так и в сфере управления маркетингом. При этом используются конкретные инструменты организационного нормирования.

Деятельность организации определяется как функционирование целостной структуры или взаимодействие совокупности отдельных элементов и групп. При этом имеются в виду не только группы людей (работники, персонал, управляющий состав), но и группы товаров, задач. Маркетолог-управленец в целях поддержания целостности функционирования организации должен отслеживать качество отношений между данными группами, а также обеспечивать пропорциональность управляющих усилий, направляемых на эти группы и их взаимосвязи.

На практике в зависимости от конкретной рыночной ситуации и тех условий, в которые попала фирма на рынке, выбор совокупности методов для формирования ее поведения может быть различным исходя из акцентов и целей, которые ставит фирма.

Приведем несколько вариантов использования матрицы принципов управления маркетингом.

Использование матрицы принципов. • Например, проход **1.1 → 4.4 → 3.3 → 5.5 → 2.2** определяется тем, что проектная форма принципа организационного нормирования имеет иное звучание в зависимости от вариативности целевых и концептуальных установок, которые должны быть уточнены принципом свободы предпринимательства при определенном уровне управленческого риска.

• При проходе **1.1 → 2.2 → 5.5 → 4.4 → 3.3** подтверждаются принципы жесткой диктатуры с определением конкретного управленческого риска, жестким нормированием организационных форм управленческого поведения при условии четкого согласования по целям с учетом авторитарного стиля руководства. В этом выражается особенное прочтение принципа сочетания единоначалия и коллегиальности.

Корректное руководство. • При проходе **1.1 → 3.3 → 2.2** предусматривается учет межличностного

аспекта в управлении и отсюда на основании симпатий и антипатий, сложившихся отношений в коллективе между руководителями различных уровней происходит выбор конкретных действий по руководству коллективом. В этом случае возможны два варианта:

1) если руководитель грамотен и уровень его профессионализма высок, тогда это — корректное руководство, предусматривающее равноправное партнерство в виде соответствия структуры управления уровню развития коллектива;

2) если уровень профессионализма руководителя низок, то у него — неравноправное партнерство в команде менеджеров, а отсюда следует нарушение баланса уровней подготовки данной команды и данного руководителя.

• При проходе 1.1 → 5.5 → 3.3 → 4.4 → 2.2 возникает возможность изменения ценностной ориентации организационных форм принятия решений в соответствии с целями деятельности компании.

Согласование по целям. • Проход 1.1 → 4.4 → 5.5 → 3.3 → 2.2 заключается в том, что принцип управленческого риска сразу и непосредственно определяет необходимость согласования по целям деятельность фирмы для выделения ее приоритетных направлений, затем через поиск внешних возможностей и опасностей, отображение внутренних сил и слабостей и осмысление возможных вариантов их соотнесения задается уже другой, особый вариант рассмотрения принципа организационного нормирования, в котором формы принятия управленческих решений (приказ, распоряжение, указание) проявляются уже по двум факторам, т.е. возникает возможность двойного согласования.

Вопросы и практические задания

1. Определите сущность и содержание понятия «управление маркетингом». Объясните отличия положений управления маркетингом от положений общей теории маркетинга.

2. Раскройте содержание понятия «технология управления маркетингом». Приведите примеры по экспортно-аналитическому и рефлексивному анализу конкурентного поведения компании на рынке. Дайте обоснования необходимости использования рефлексивного анализа при захвате более благоприятных экономических зон деятельности компании.

3. Выберите правильное утверждение о том, что принципы управления маркетингом - это:

- а) руководящее правило поведения компании на рынке;
- б) способ осуществления управления маркетинговой деятельностью;
- в) система условий, при которых осуществляется маркетинговая деятельность компании.

4. Объясните разницу между стратегией и тактикой управления маркетингом. Где и почему цена ошибки руководителя будет выше?

5. Перечислите позиции, которые включает в себя стратегия управления маркетингом. Покажите на конкретном примере возможные угрозы со стороны рыночной среды для деятельности компании.

6. Воспользуйтесь данными таблицы «Показатели положения продукта на рынке в 1998-2000 гг.».

№ п/п	Показатели	Метод расчета	1998 г.	1999 г.	2000 г.
1	Объем продаж отрасли, тыс. шт.		2 000	2 100	2 205
2	Доля рынка компании		0,03	0,03	0,04
3	Средняя цена единицы продукции, руб.		5 000	5500	6 000
4	Переменные издержки на единицу продукции, руб.				
5	Валовая прибыль на единицу продукции, руб.	3-4	2 000	2 375	2 500
6	Объем продаж компании, тыс. шт.	1x2	1 500	1 575	2 205
7	Объем реализации, тыс. руб.	3x6	300 000	346 500	529 200
8	Валовая прибыль, тыс. руб.	5x6	120 000	149 625	220 500
9	Накладные расходы, тыс. руб.		50 000	50 000	87 500
10	Чистая прибыль, тыс. руб.	8-9	70 000	99 625	133 000

11	Расходы на рекламу и продвижение, тыс. руб.		20 000	25 000	25 000
12	Расходы на сбыт и распределение, тыс. руб.		17 500	25 000	27 500
13	Расходы на маркетинговые исследования, тыс. руб.		2 500	3 000	3 750
14	Чистая операционная прибыль, тыс. руб.		30 000	46 625	76 750

Оцените маркетинговую деятельность фирмы:

- дайте вашу оценку слабых и сильных сторон компании;
- постройте модель Бостонской консалтинговой группы для данной компании и дайте анализ тенденций изменения доли рынка в зависимости от объема продаж компании;
- дайте анализ пунктов с 10-го по 14-й включительно и посчитайте корреляционную зависимость их содержания от объема продаж компании;
- проследите, какие расходы влияют на прибыль компании и каким образом маркетинговая деятельность, по вашему мнению, может привести к сокращению или увеличению части расходов при условиях, что доли рынка компании составят в 2001 г. соответственно: а) 0,04; б) 0,042; в) 0,03;
- каким образом принцип управленческого риска может быть использован для оптимизации поведения фирмы на рынке.

РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

2.1. Многообразие видов предприятий и особенности их поведения в маркетинговой среде

Состояние рыночного пространства. Многообразие видов предприятий на рынке, на первый взгляд не относящееся к основным экономическим показателям управления маркетингом, тем не менее позволяет управленцу-маркетологу оценить внутреннее состояние рыночного пространства. Анализ видов действующих на рынке организаций выявляет текущее состояние рынка, определенное экономическими, социальными, политическими процессами, влияющими на характер деятельности самого предприятия и изменение его доли на рынке, а также демонстрирует проявление новых аспектов управления маркетингом, связанных, в первую очередь, с процессами поглощения, объединения фирм и решением других маркетинговых проблем.

Рассмотрение этой области управления маркетингом следует начинать с общей характеристики структуры рынка и компаний, представленных на нем, чтобы воспринимать всю палитру отношений, все многообразие элементов рынка и учитывать особенности их поведения в рыночной среде.

В общем плане выделяют три класса компаний: мелкие, средние, крупные. Каждая из представленных групп отличается от другой не только объемами деятельности и численностью работающих, но и особенностями маркетингового поведения на рынке.

Следует иметь в виду, что компании, работающие на каждом из уровней, различаются по методам продвижения товаров на рынок, особенностям функционирования на рынке, формам и программам стратегий маркетингового поведения.

Кроме того, на каждом из уровней количество представителей также вариантно и распределены они по принципу пирамиды: на низшем уровне — малые компании — мы имеем наибольшее количество участников рынка. В зависимости от повышения уровня число участников уменьшается.

Разделение малого, среднего и крупного бизнеса только по численности работающих и объему деятельности не позволяет маркетологу четко представлять себе границы компании каждого уровня. Как показывает опыт, основными индикаторами деятельности компании на рынке являются прежде всего объемы капитала и формы его функционирования на рынке. Когда рыночная ниша компании и ее капитал малы, она озабочена в основном процессами накопления капитала и аккумуляцией усилий для функционирования.

Поэтому компании, находящиеся на начальном этапе развития — от выхода на рынок до возможности акционирования, — можно отнести к классу компаний малого бизнеса.

Компании, капитал которых достаточен для акционирования, находящиеся на этапе развития - от различных форм акционирования до момента официальной регистрации работы на биржах, -

составляют большую часть среднего бизнеса. В этом случае капитал компании проверяется в различных формах адекватного отношения к рынку, в конкурентных проявлениях своих маркетинговых усилий. Тогда-то и разворачиваются реальные процессы, связанные с поглощением и слиянием капитала. Тогда-то мы реально и наблюдаем тенденции укрупнения компаний.

Если на уровне малого бизнеса жизнь компаний очень мобильна, гибка, маневренна, то уже на среднем уровне появляется более «степенное» рыночное поведение. Акционированные фирмы зорко следят за конъюнктурой рынка, поведением своих соперников не только в области продуктовых маркетинговых усилий, но и в области управления собственными и заемными средствами. Как правило, это наблюдение приводит либо к «дружественному» объединению, либо к «враждебному» поглощению.

Эта линия в развитии капитала компании в конечном итоге приводит к появлению компаний крупного бизнеса. Последние отличаются высокой консервативностью поведения на рынке, диктаторскими функциями в ценовой политике, высокими требованиями к качеству, наличием инфраструктуры услуг. Их движения на рынке мало заметны. Как крупные системы они отличаются высоким консерватизмом в реализации маркетинговых усилий и структурной политики.

Арена рыночного соперничества и реальной конкурентной борьбы обычно расположена в границах одного уровня. Но иногда крупные компании прибегают к помощи компаний мелкого и среднего бизнеса (компании-сателлиты, венчурные компании), передают им отдельные функции деятельности на рынке, в которых они лично мало заинтересованы или которые для них невыгодны или малоэффективны.

Например, снабженческая деятельность или реализация продукции для крупной производственной компании — это «головная боль», тем более при большом количестве комплектующих или необходимости формирования дилерской сети по сбыту. В этом случае мы наблюдаем процессы кооперации крупного и малого бизнеса, выгодной каждому из уровней. Та же ситуация складывается и с венчурными компаниями, когда НИОКР крупной фирме обходятся в 2—2,5 раза дороже, чем приобретение такой компании, которая могла бы подготовить оригинальные решения для рынка за более короткий срок и дешевле.

Подводя итог, отметим, что на каждом уровне компании следуют своим законам рыночного поведения, а возникающие процессы кооперации осуществляются по принципу взаимодополнительности и взаимонеобходимости.

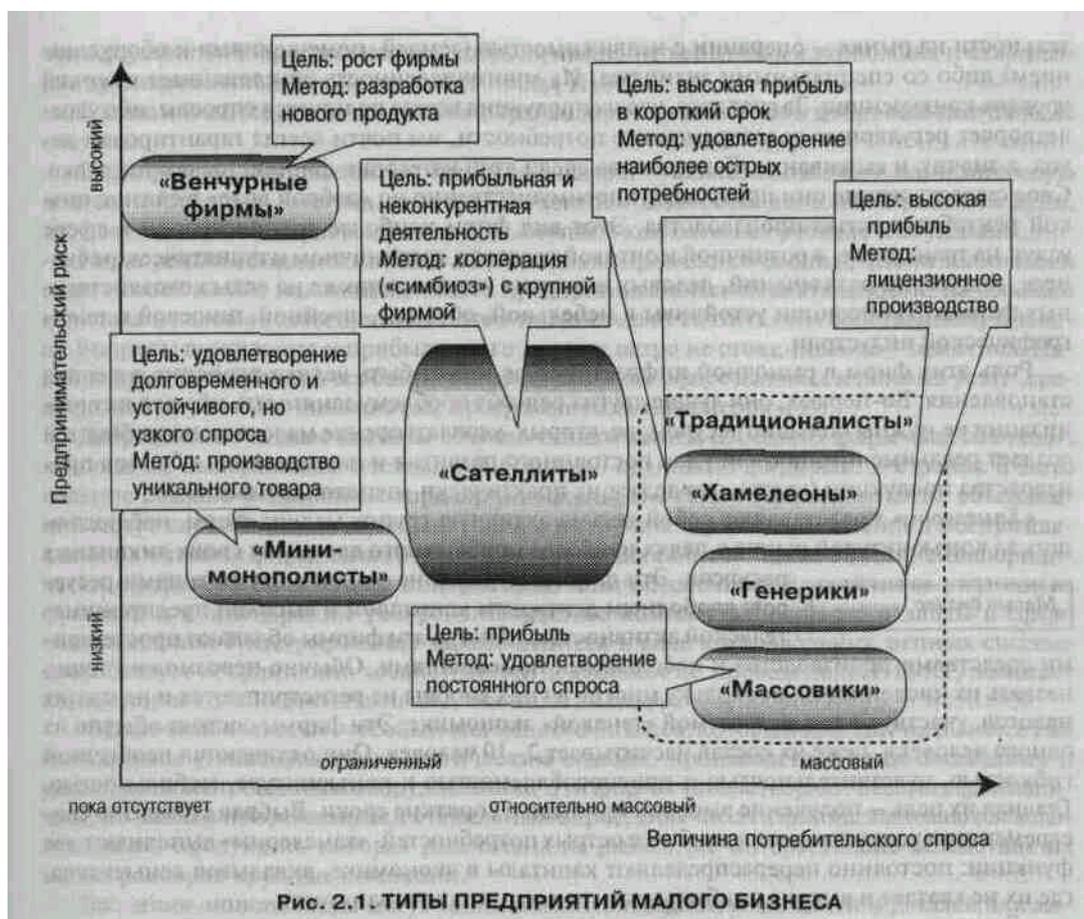
Представим основные типы предприятий на каждом уровне.

Малый бизнес

Мировой опыт показывает, что малый бизнес играет важную роль в формировании инфраструктуры рынка. Он позволяет гибко и маневренно заполнять ниши в зарождающемся рыночном пространстве, которые сегодня либо не развиты совсем, либо недостаточны по количеству

Даже в индустриально развитых странах прослеживается тенденция к росту доли малого бизнеса, что позволило специалистам говорить «о взрыве» предпринимательской активности в рыночном хозяйстве. Например, в 80-е годы в США доля мелких фирм в ВВП составила 40%, в совокупном продукте частного сектора — 50%. Наиболее сильные позиции частного сектора в сфере обслуживания и торговли (соответственно 61 и 86%), строительстве (80%), финансовой сфере (60%). Поскольку целевая функция малого бизнеса — развитие, весьма велика его роль в инновационных процессах, в структурном перераспределении капиталов, в поддержании конкурентных начал в экономике.

Выйдя на рынок, мелкая фирма ставит перед собой две цели — выживание и прибыльность, она выбирает конкретную конкурентную стратегию, которая поощряется практически всеми государствами. Выделяют четыре основных типа мелких фирм. Это «венчурные фирмы», «традиционалисты», «сателлиты» и «мини-монополисты» (рис. 2.1).



Венчурные (рисковые) фирмы осуществляют такое технологическое развитие, которое часто приводит либо к модернизации старых, либо к возникновению новых отраслей экономики, что особенно важно для научно-технологических зон. Главная их цель — получить продукт, который принесет большие прибыли. Вопрос выживания этих компаний зависит непосредственно от удачной разработки новшеств.

В 90-е годы рисковый бизнес, будучи чисто американским явлением, занял видное место в экономике США. Его характерные черты состоят в наличии развитой финансовой базы со сложившимися принципами ведения дел и высокой степенью экономического риска. Масштабная цель и крайне трудный путь к ней, сопряженный с высоким риском, — вот условия, в которых возникают и действуют инновационные (стартовые, рисковые и внедренческие) фирмы. Об эффективности венчурных фирм в сфере научных исследований и инновационных работ свидетельствует, например, тот факт, что в США на каждый вложенный в эту сферу доллар фирмы с числом занятых до 100 человек осуществляли в 4 раза больше нововведений, чем фирмы с занятостью в 1000 - 10 000 человек, и в 24 раза больше, чем компании, где занято свыше 100 тыс. человек. Небольшие венчурные фирмы со своей продукцией выходят на рынки значительно быстрее, в среднем им требуется для этого 2,22 года, тогда как крупным фирмам — 3,05 года*.

* Разумнова И.И. Мелкий бизнес и эффективность американской экономики. М.: Наука, 1990. С. 42.

Для организации «венчура» необходимы два основных условия — предприниматель, одержимый перспективной идеей, и капитал, специализирующийся на финансировании мелких фирм («венчурный капитал»). Впоследствии лишь около 20% мелких фирм превращаются затем в корпорации, пополняя ряды большого бизнеса.

Около 40% финансируемых стартовых фирм также не превращаются в корпорации и обычно скупаются крупными компаниями. Последние стремятся таким образом, не выполняя собственных НИОКР, использовать результаты инновационной деятельности поглощенных фирм и тем самым внедриться в новейшие отрасли с наиболее высокой прибылью.

«Традиционалисты» - классические мелкие фирмы, составляют большинство в малом бизнесе. Различают три основных типа традиционных мелких фирм: «массовики», «хамелеоны» и «генерики».

«Массовики» ориентируются на постоянный потребительский спрос и не кооперируются между

собой. Владельцы таких фирм полностью посвящают себя своему бизнесу. Эти фирмы составляют около 30% традиционных мелких фирм. Главная сфера их деятельности на рынке - операции с недвижимостью (землей, помещениями и оборудованием) либо со специальными знаниями. Их многочисленность обуславливает высокий уровень конкуренции. За счет того, что их продукция всегда пользуется спросом, ибо удовлетворяет регулярные долговременные потребности, им почти всегда гарантирован доход, а значит, и выживание. Банкротства среди этой категории фирм встречаются редко. Свое существование они прекращают преимущественно по «доброй воле» в связи с низкой рентабельностью производства. Этот вид фирм наиболее распространен в сфере услуг: на транспорте, в розничной и оптовой торговле, гостиничном и туристическом бизнесе, индустрии развлечений, деловых и личных услугах, а также на сельскохозяйственных фермах. Их позиции устойчивы в мебельной, обувной, швейной, пищевой и полиграфической индустрии.

Роль этих фирм в рыночной инфраструктуре может быть велика особенно в период становления. Во-первых, они лучше других решают проблему занятости, ибо для их организации не нужны большие ресурсы; во-вторых, удовлетворение массовых потребностей создает реальные предпосылки для постоянного развития и наращивания объемов производства продукции (услуг), что делает их практически «непотопляемыми».

Малый бизнес. «Хамелеоны» представляют собой весьма активную группу мелких фирм, наблюдающих за конъюнктурой рынка в целях наиболее прибыльного вложения своих ликвидных ресурсов. Эти фирмы выходят на рынок с двумя типами ресурсов: свободным денежным капиталом и высокой предпринимательской активностью. Иногда эти фирмы обладают простейшими средствами производства и небольшими помещениями. Обычно невозможно точно назвать их численность, поскольку многие из них вообще не регистрируются и не платят налогов, участвуя в так называемой «теневой» экономике. Эти фирмы состоят обычно из одного человека, реже их состав насчитывает 2—10 человек. Они отличаются необычной гибкостью, чувствительностью и приспособляемостью к конъюнктуре, мобильностью. Главная их цель — получение высокой прибыли в короткие сроки. Выбрав стратегию своевременного удовлетворения наиболее острых потребностей, «хамелеоны» выполняют две функции: постоянно перераспределяют капиталы в экономике, вкладывая деньги туда, где их не хватает и высока прибыльность, и дают высокую занятость.

«Генерики» - это мелкие фирмы, занимающиеся копированием по лицензиям крупных фирм новой, пользующейся высоким спросом продукции (в фармацевтике, электронике, биотехнологии).

Фирмы-генерики относительно многочисленны на своих рынках и ожесточенно конкурируют между собой и с крупными компаниями. Они полностью зависят от рыночной конъюнктуры, и это позволяет отнести их к категории «традиционалистов». Однако их главная цель — рост — делает их похожими на венчурные фирмы и даже на крупные компании.

Эти фирмы имеют на рынке помещения, легко переналаживаемое оборудование, квалифицированные кадры и денежный капитал. Дождавшись, когда истечет срок патента на какое-нибудь эффективное изобретение, «генерик» закупает у фирмы — обладателя патента (часто это бывшая венчурная фирма) лицензию на производство этого нового продукта и приступает к его изготовлению в максимально возможных масштабах, пока существует неудовлетворенный спрос на данную новинку

Фирмы-генерики могут выполнять две очень важные функции в системе экономической территории. Они осуществляют неструктурную перестройку экономики и перераспределение капиталов в направлении достижений научно-технического прогресса в новейшие отрасли, таким образом интенсивно развивая их, делая новшества доступными в короткие сроки для больших групп населения. Кроме того, фирмы-генерики стимулируют крупные компании к новым разработкам в области высоких технологий, поскольку своей жесткой ценовой конкуренцией они заставляют монополии отказываться от практики соглашений и ограничения рынков новой продукции.

Итак, проповедуя стратегию лицензионного производства новейшей продукции, фирмы-генерики достигают своей главной цели — роста продаж до определенных границ, при этом осуществляя прогрессивное перераспределение капиталов в экономике и стимулируя крупные компании к проведению новых НИОКР.

В малом бизнесе различают также парাপредпринимательство и добровольные цепные системы.

Парапредпринимательство (от греческого «пара» - около) обозначает экономическую деятельность лиц, занятых своим сообщенным бизнесом неполный рабочий день, т.е. помимо основной работы, где они выступают как наемные рабочие и служащие.

Парапредприниматели выходят на рынок, как правило, со специальными знаниями и ставят своей целью накопление опыта предпринимательской деятельности, начального капитала и деловых связей, чтобы потом полностью посвятить себя собственному бизнесу. Вопросы выживания и прибыльности для них остро не стоят, главное — практика. Парапредпринимательство особенно распространено в сфере деловых и личных услуг: среди врачей, юристов, экономистов, программистов, инженеров и т.д.

Добровольные цепные системы обычно складываются из мелких фирм «массовиков», которые не выдерживают постоянной борьбы с крупными фирмами. В странах ЕС это явление связано с названием «предпринимательские сети». Примером таких объединений могут служить ассоциации, состоящие из группы торговых заведений и обслуживающих их оптовых фирм, оптово-распределительных складов. Такие объединения юридически оформляются особыми контрактами. Они обеспечивают устойчивое разделение функций и концентрацию ресурсов. Подобные комплексы наиболее развиты в сфере обслуживания. Интегрирование малого бизнеса в виде «добровольных цепных систем» способствует координации хозяйственной деятельности, проведению НИОКР, помогает контролировать собственные цены, повышает конкурентоспособность.

«Мини-монополисты» — особый вид мелкого бизнеса, который выходит на рынок с уже имеющимся уникальным технологическим опытом, производственными площадями и узкоспециализированным оборудованием. Эти фирмы удовлетворяют весьма ограниченный, но зато долговременный и стабильный спрос. Обычно эти фирмы занимаются изготовлением продукции, которая рассчитана на рынки, не интересующие вследствие их малых размеров крупные компании.

Так, мини-монополисты могут заниматься производством запчастей и деталей для машин и оборудования, товаров для узких групп населения (инвалидов, этнических групп и т.п.), уникальных сувениров и произведений искусства и др. Здесь преобладает ручной труд.

Высокое качество продукции при низких ценах гарантирует им стабильный ее сбыт своим постоянным клиентам, выгодные контракты о поставке с крупными компаниями и спокойную жизнь. Они немногочисленные и не испытывают серьезной конкуренции вследствие уникальности своей продукции. Придерживаясь нишевой стратегии, мини-монополисты гарантируют себе высокую прибыльность, стабильность и престиж и при этом выполняют функции удовлетворения потребности многочисленных групп населения и обеспечивают высокое качество при низких ценах.

«Сателлиты» — мелкие фирмы, ориентированные на относительно массовый спрос и стремящиеся избежать конкуренции с крупным бизнесом, вступая с ним в кооперационные связи путем заключения контрактов. Эти фирмы выходят на рынок, имея либо средства производства и технологический опыт (субподрядчики), либо денежные средства, помещения и умение торговать и оказывать какие-либо услуги (обладатели привилегий).

Контрактная система с крупным бизнесом в форме субподряда, или *франчайзинга*, гарантирует им выживание и прибыльность, так как они находятся в достаточно жесткой зависимости от успехов и неудач головной фирмы.

«Франчайзинг» — это система предоставления крупными компаниями ряда льгот своим сателлитам, которые либо сбывают продукцию своих патронов, либо выплачивают определенный процент от прибыли за аренду оборудования и помещения или использование торговой марки головной компании.

Франчайзинг широко распространен в сфере услуг, торговле, гостиничном хозяйстве, туризме и т.п. Эта система выгодна мелким фирмам, поскольку гарантирует выживание и прибыльность, а также престиж и возможности роста, если у головной компании все в порядке.

Франчайзинг выгоден и крупным головным компаниям, поскольку позволяет осуществлять контроль над сбытовой сетью и свести расходы по реализации до минимума. Кроме того, контрактная система позволяет контролировать качество и марку продаваемой продукции и способствует расширению сбыта продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Если мелкая фирма нарушает условия контракта, головная компания не только прекращает снабжение ее своей продукцией, но и заставляет заплатить значительную неустойку, что часто приводит к банкротству такой фирмы.

Особенностью функционирования предприятий среднего, малого и мельчайшего бизнеса является то, что они все чаще выступают в качестве исполнителей подряда, который им выдают ТНК. Эта практика наибольшее распространение нашла в странах Южной и Восточной Азии, где создана целая сеть таких предприятий в отраслях легкой промышленности и кустарных промыслов.

Малые фирмы на условиях субподряда работают также в автомобильной, электротехнической, сталелитейной, химической отраслях промышленности. Система субподряда выгодна обоим сторонам.

Для мелких фирм субподряд открывает возможности шире использовать преимущества специализации, облегчает проблему сбыта, открывает доступ к кредитам со стороны крупной фирмы и, следовательно, обеспечивает уверенность в завтрашнем дне, а для ТНК — возможность получения сырья, экспансии на новые рынки без дополнительных затрат.

В практике управленца-маркетолога характеристика видов предприятий на рынке не рассматривается как точный аналитический показатель внутреннего состояния деятельности организации. Но отнесение предприятия к конкретному виду бизнеса является точкой опоры при определении направления деятельности организации, т.е. при формулировании основных положений позиционно-деятельностного поведения, проявляемых в организационно-правовой форме предприятия, ориентации на рискованность операций, взаимодействия с акционерами и инвесторами.

Акционерные общества. В мировой практике традиционно находят применение различные формы организаций, основанные на использовании частной собственности. Это акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью (или товарищества), коммандитные общества и различные их сочетания (смешанные формы). Последние менее распространены, так как эффективны лишь в определенных сферах деятельности. Теоретические различия между названными формами бизнеса имеют большую практическую значимость, поскольку знание особенностей каждой из них позволит выбирать наиболее эффективные. В промышленно развитых странах этому придается большое значение. Четкая принадлежность к какой-либо категории является основанием для регистрации фирмы, без чего ее деятельность считается незаконной.

Создание акционерных обществ объективно обусловлено рыночной экономикой, в основе которой лежит частная собственность. Объем такой собственности у различных владельцев неодинаков. Поэтому очень часто, чтобы начать бизнес, надо объединить капиталы разных владельцев. Таким образом возникают разнообразные союзы (ассоциации), которые в научной литературе и законодательстве стали называться «обществом» («товариществом»).

Общество (товарищество) — родовое понятие. Видовые же его характеристики могут быть самыми разнообразными в зависимости от экономического содержания, целей деятельности и юридических правомочий. Виды (типы) обществ будут рассмотрены ниже.

Здесь же следует остановиться на некоторых общих чертах хозяйственного общества (товарищества). Товарищество как хозяйственная единица может рассматриваться только в том случае, если за общностью имущества стоит персональный союз указанных лиц. Такое общество отличается от всех организаций типа частного или государственного предприятия.

Всякое общество — это добровольное объединение его членов. Это не означает, что в основе любого общества лежит договор. Ведь акционерные и другие общества, будучи одной из разновидностей хозяйственных обществ, основаны не на договоре, а на уставе. Однако уставные общества по своей природе также являются добровольными ассоциациями (в том смысле, что членство каждого лица основывается на его юридической самостоятельности, т.е. на его индивидуальной правовой сделке: на заключении договора, покупке акций, на совершении акта подписки и т.д.).

Добровольное объединение. Для всякого общества характерно наличие совместной цели. Из наличия у членов общества общей цели вытекает еще один признак: обязательность определенного вклада в общее дело. Характер вклада роли не играет — в разных типах обществ он может быть различным. Однако чаще всего это имущественный вклад (предметом вклада могут быть и услуги). Все члены общества равноправны. Между ними не может быть отношений подчинения.

Общества могут быть классифицированы по ряду признаков, набор которых в разных странах неодинаков. Основные признаки: наличие или отсутствие у них прав юридического лица; выступление в деловой практике под общим именем; негласные, уставные и договорные отношения, возникающие в разрешительном или явочном порядке, а также в порядке самозарождения; постоянный и переменный капитал; ограниченная и неограниченная ответственность и т.д.

В законодательствах разных стран получили закрепление следующие основные виды хозяйственных обществ:

- простое общество;
- полное общество;
- общество на вере (коммандитное);
- акционерное общество;
- общество с ограниченной ответственностью (паевое).

Простое общество — это объединение вкладов двух или нескольких лиц для совместной деятельности в целях достижения общих хозяйственных результатов. Вклады могут осуществляться деньгами, имуществом или услугами.

Предполагается, что вклады всех участников товарищества одинаковы (если договором не предусмотрено иное). Вклады и все приобретенные товариществом за свой счет средства составляют совместное (складочное) имущество товарищества.

Полномочия на ведение дел могут быть предоставлены одному или нескольким членам товарищества. Каждый член товарищества имеет право знакомиться с положением дел, книгами учета и бумагами. Ответственность по общим долгам товарищества — индивидуальная, соразмерно доле участия каждого. Солидарная ответственность не предполагается.

Полное общество является более развитой формой простого общества. Оно имеет целью ведение конкретного хозяйственного дела (производство, торговля). Возникает явочным порядком; является юридическим лицом; по его обязательствам участники отвечают всем своим имуществом как совместные должники. Членами полных обществ могут быть только физические лица.

Модифицированное полное общество. **Общество на вере (коммандитное)** является модифицированным полным обществом. Основная его особенность заключается в том, что наряду с одним или несколькими участниками, отвечающими перед кредиторами товарищества всем своим имуществом, имеется один или несколько участников, ответственность которых ограничивается вкладами в общество. Те участники, которые отвечают за риск всем своим имуществом, являются внутренними членами общества и именуются полными товарищами. Остальные, кто рискует лишь в пределах своего вклада, являются внешними участниками, или «коммандитистами». Широко известны из литературы названия типа *Johnson & Johnson Co.*, «Иванов, сыновья и К^о» и т.п. - это и есть коммандитные товарищества.

Делами в коммандитном товариществе руководят полные товарищи. На сумму вкладов внешних участников общество выпускает акции. Такие товарищи называются «акционерными коммандитистами», а общество - «акционерным коммандитным». Разновидностью коммандитного товарищества является коммандитное товарищество с ограниченной ответственностью. В него на правах полного товарища должно входить общество с ограниченной ответственностью. Оно и вершит всеми делами товарищества.

Акционерное общество представляет собой уставное общество с правом юридического лица, создается в разрешительном порядке и обладает основным капиталом, разделенным на определенное число равных частей. Акционерное общество организуется на корпоративных началах и является наиболее сложной формой ассоциации, опирающейся на развитую систему товарно-денежных отношений, в которой акционеры не несут личной ответственности по обязательствам общества.

В настоящее время в западных странах все современные промышленные, транспортные и банковские учреждения являются акционерными обществами. Они выпускают ценные бумаги - акции и облигации, которые обеспечивают чрезвычайно быстрый оборот капитала при сохранении анонимности вкладов и одновременно позволяют централизовать и концентрировать капитал в скрытой форме. Это приводит к образованию гигантских капиталов, которые позволяют решать самые сложные хозяйственные проблемы.

Такова одна из главных причин, почему акционерные общества имеют преимущества по сравнению с другими видами товариществ (союзов). Другой, не менее важной причиной, в силу которой акционерная форма получила столь широкое распространение, является наличие рынка, где можно купить и продать ценные бумаги.

Ограниченная ответственность. **Общество с ограниченной ответственностью** представляет собой модификацию акционерного общества. Главные отличия его заключаются в следующем. Акционерные общества формируют уставный фонд путем выпуска акций, владельцы которых могут быть заранее неизвестны. Общества же с ограниченной ответственностью образуют уставный фонд только за счет средств пайщиков, число которых колеблется в пределах 5—6. Иначе говоря, общество с ограниченной ответственностью имеет уставный фонд, разделенный не на части равной номинальной стоимости, как в акционерном обществе, а на доли, размер которых определяется учредительными документами. Каждый пайщик несет ответственность по обязательствам в пределах своего имущества. Если акционеры несут убытки в пределах стоимости принадлежащих им акций, то участники общества с ограниченной ответственностью отвечают в пределах их вкладов. В этом и состоит смысл понятия «ограниченная ответственность».

Строго говоря, акционерное общество также является обществом с ограниченной ответственностью (в отличие, скажем, от кооператива, где ответственность не ограничена, поскольку его члены отвечают по обязательствам кооператива всем своим имуществом), но более сложным и развитым. Так, сегодня все коммерческие банки в России являются обществами с ограниченной ответственностью. Если же они начнут выпускать акции, то превратятся в акционерные общества.

Характеристика видов предприятий на рынке объединяет опыт проведения экономической, хозяйственной, предпринимательской деятельности, поскольку отражает варианты способов встраивания организации в экономическое пространство. Поэтому при рассмотрении видов предприятий появляется возможность определения качественной сопоставляющей взаимодействия структуры конкретного рынка со структурами других рынков и задействования в деятельности фирмы на данном рынке ресурсов сопряженных с ним рынков.

Опыт ФРГ. Важное отличие названных организационных структур состоит в минимально допустимой сумме основного капитала. В разных странах она различна. Например, в ФРГ минимально допустимый размер уставного капитала акционерного общества составляет 100 тыс. марок. Минимальный порог для создания общества с ограниченной ответственностью и для командитного общества в ФРГ составляет 50 тыс. марок. В Российской Федерации из-за дефицита инвестиционных накоплений у населения этот порог в конце 1990 г. был установлен до 10 тыс. руб.

Размеры уставного капитала - важный фактор, определяющий права и обязанности как общества, так и его членов, которые они несут по своим договорам, а также в случае банкротства, т.е. не только определяют право голоса участников, но и оговаривают гарантии или степень ответственности. Организационные формы могут различаться по виду получения доходов и степени ответственности членов общества по своим контрактам. Например, акционерное общество принадлежит его учредителям, купившим акции, по которым они имеют право получать дивиденды от прибыли. По немецким законам минимальная цена одной акции — 100 марок по номиналу. Купить акции и стать совладельцем могут не только работники предприятия, но и вообще все желающие в пределах суммы, на которую объявлена подписка на акции. В зависимости от вклада акционер участвует в управлении обществом.

Во всех развитых экономиках структура применяемых организационных форм примерно одинаковая. На долю акционерных обществ приходится 20—30%, обществ с ограниченной ответственностью (товариществ) - 40-50, командитных - 10-15, смешанных форм — 15—20%.

Таким образом, в развитых рыночных экономиках 70-80% приходится не на акционерные общества, а на средние и малые формы организации частных предприятий.

Учитывая указанные особенности различных видов частной собственности и тенденций их функционирования в мировой экономике, важно определиться, в каком соотношении, в каких отраслях есть смысл стимулировать или ограничивать действие всех известных форм собственности. Это, в свою очередь, будет зависеть от типа рынка, на котором им предстоит функционировать, и от традиций, сложившихся в стране.

Например, в России был достаточно богатый опыт создания и функционирования различных обществ. В частности, первое акционерное общество здесь возникло в 1757 г. Это была «Российская в Константинополе торгующая компания». Но быстрый рост российских акционерных обществ начался лишь во второй половине XIX в.

Главной причиной возникновения акционерных обществ в 20-е годы XX в. была бедность государства, катастрофическая нехватка всех ресурсов. Даже для таких общегосударственных дел, как создание гражданского воздушного флота, приходилось по крохам собирать средства акционеров, включая средства населения: акции «Добролета» покупали все. Экономическая роль акционерных обществ как паевых объединений предприятий не изменилась.

В 1927 г. Правительство СССР приняло специальное положение об акционерных обществах в СССР, вобравшее в себя все достижения передового зарубежного опыта. Однако вскоре (на рубеже 30-х годов) акционерные отношения были свернуты, а существовавшие общества были реорганизованы в государственные объединения.

В настоящее время в России не только появилась объективная потребность в возрождении акционерных обществ, но и созданы условия для их образования и развития. Тип таких обществ во многом зависит от типа рынка, где им предстоит работать. Например, рынок товаров народного потребления и услуг предполагает наличие определенного количества мелких и средних предприятий, действия которых будут направлены против монополизации данного рынка (олигополия). В таких областях, как железнодорожный транспорт, почта и энергетика, предпочтительнее государственная

монополия в целях охраны интересов потребителя от конъюнктурных колебаний цен и тарифов. При принятии олигополии как модели построения конкретного рынка и предусматривается возможность существования нескольких неравных по производственным мощностям предприятий. Чтобы крупные предприятия не смогли подавить мелкие, последним должна быть предоставлена возможность диверсификации деятельности как путем вложения своих капиталов в иные сферы деятельности, так и путем их слияния с другими фирмами иного профиля, в результате чего возникает фактически новое предприятие, диверсифицировавшее свою деятельность.

Демократизация управления. Создание акционерных обществ способствует демократизации управления экономикой, ускоряет инновационное развитие и серьезно повышает конкурентоспособность фирм. Это подтверждается мировым опытом. Проведенное в 1986 г. обследование 45 американских компаний, осуществлявших программы распределения акций среди рабочих и служащих, показало, что ежегодный прирост занятости у них был на 5,05%, а объем продаж на 4,5% выше, чем у аналогичных компаний, не имеющих таких программ*.

* Ивашковский С.Н. Что нужно знать об акционерных обществах. М.: СО «Анкил», 1991. С. 18.

Субъекты хозяйствования могут действовать автономно, выступая в виде фирм, и ассоциативно, объединяясь в различного рода организации.

Фирма представляет собой хозяйственную организацию, являющуюся первичным звеном производственно-торговых объединений, индивидуальных предпринимателей и акционеров. Фирмы могут быть двух видов: головная компания, держащая контрольный пакет акций и объединяющая несколько специализированных (самостоятельных экономически) производственно-торговых предприятий и филиалов, расположенных в данном регионе или за его пределами; холдинги, т.е. фирмы, не осуществляющие производственной деятельности, а выполняющие лишь управленческие функции по отношению к входящим в их состав предприятиям и филиалам.

Ассоциации могут быть четырех основных типов: хозяйственная ассоциация, концерн, синдикат и консорциум (рис 2.2).

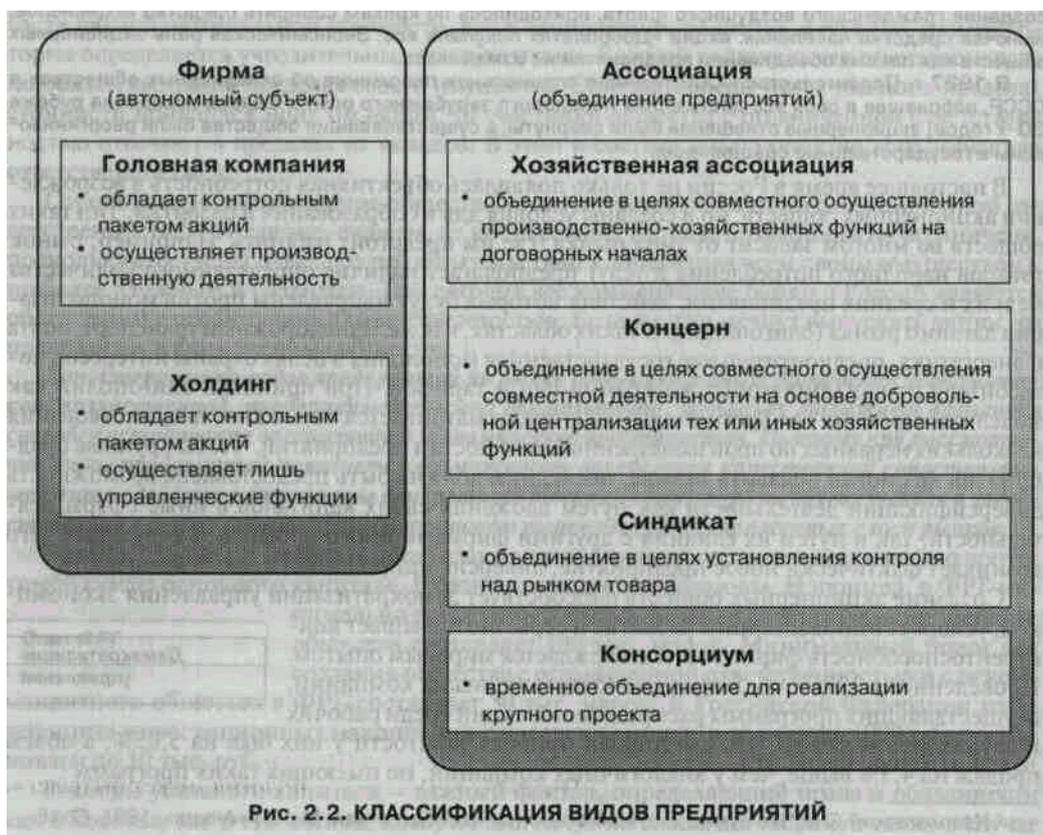


Рис. 2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

Виды объединений. **Хозяйственная ассоциация** — объединение на договорных началах предприятий в целях совместного осуществления одной или нескольких производственно-хозяйственных функций. Участники ассоциации могут входить в другие объединения предприятий без согласования с их участниками.

Концерн - объединение предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе добровольной централизации функций научно-технического и производственного развития, инвестиционной, финансовой, внешнеэкономической и иной деятельности, а также хозяйственного обслуживания предприятий.

Синдикат — объединение, создаваемое в целях установления контроля над рынком какого-либо товара. Предприятия в синдикате сохраняют производственную, но теряют региональную самостоятельность. Синдикат может одновременно входить в хозяйственную ассоциацию.

Консорциум — временное добровольное объединение предприятий для решения конкретной задачи, реализации крупной целевой программы или проекта независимо от формы собственности. После выполнения поставленной задачи консорциум прекращает свое существование (распускается) либо преобразуется в объединение иного вида.

Акционерные хозяйственные субъекты чаще всего представлены совместными предприятиями (СП). Мировой опыт показывает, что для большинства стран, вкладывающих инвестиции за рубежом, СП является наиболее приемлемой формой экспорта капитала. Они получают возможность размещать на территории принимающих стран свои производства, использовать их внутренний и внешний рынки для сбыта совместно произведенной продукции. Нередко это является способом выравнивания сальдо по внешнеторговым и платежным балансам.

Выгодны СП и для принимающей страны: они создают новые рабочие места, содействуют оживлению деловой активности, насыщают рынок совместной продукцией, что положительно сказывается на удовлетворении спроса и снижении темпов роста инфляции, так как изготовленные ими товары, как правило, реализуются по ценам более низким, чем стоимость импортных изделий. Местные же промышленные компании, чтобы остаться жизнеспособными, вынуждены принимать меры к поднятию уровня технической культуры своего производства до соответствующих показателей иностранных предприятий.

Классификация видов предприятий на рынке, в теории обобщающая опыт формообразования предприятий, в работе управленца-маркетолога приобретает практическое значение. При проведении стратегического планирования анализ видов предприятий позволяет выбрать оптимальную форму защиты интересов как фирмы, так и экономических субъектов, имеющих отношение к ее деятельности, поскольку в каждом конкретном случае в зависимости от вида собственности и те и другие несут по отношению друг к другу определенные обязательства.

Инвестирование. **Конкурентоспособность.** Вместе с тем зарубежные инвесторы имеют основания опасаться крупных вложений своих капиталов в экономику той или иной страны. Главная опасность — возможность экспроприации капитала и материальных активов вследствие тех или иных политических изменений. Примеров реальности такой опасности в мировой практике достаточно (Россия в начале XX в., развивающиеся страны в 70-х годах). Поэтому страны (фирмы)-доноры подходят к выбору стран-реципиентов для вложения своих капиталов ответственно. Многие из них имеют специальные методики оценки надежности своих партнеров.

Развитая экономика. Немаловажную роль при принятии решения об инвестировании в ту или иную конкретную страну играют цена рабочей силы, наличие топливно-сырьевых ресурсов и другие факторы, снижающие издержки производства именно в этой стране, а также географическое положение и общность культуры, политическая обстановка, конкурентоспособность и «человеческий капитал», технологические и коммерческие, включая финансовые, возможности партнера-реципиента, правовая основа и стиль ведения бизнеса, сложность и стоимость мероприятий по адаптации в стране потенциального партнера, степень новизны и сложность продукции, предполагаемой к выпуску на совместном предприятии.

Теория и международная практика свидетельствуют, что на территории своих государств компании стран с развитой рыночной экономикой в 90-е годы продолжают обычно направлять прямые иностранные инвестиции в отрасли, изготавливающие наукоемкую и высокотехнологичную продукцию: электронные системы, композиционные материалы, продукты биотехнологии и генной инженерии и т.п. Незыблемой остается концепция Р. Вернона о том, что освоение производства продукции, изготовленной по новейшей технологии, должно происходить в стране изобретения технологического процесса. По мере насыщения местного рынка новой продукцией появляется возможность перенести ее изготовление за границу. Надежно освоенная технология может быть легче адаптирована к условиям других стран.

Контрольный пакет акций. Но даже тогда, когда партнер (страна и фирма) представляется

достаточно надежным, не исключаются меры страхования со стороны международной компании к обеспечению сохранности вложенных ею средств. Одной из таких мер является предоставление зарубежного кредита или приобретение контрольного пакета акций в зарубежном предприятии, которое в значительной степени находится в собственности резидентов страны-инвестора, т.е. международные компании создают свои филиалы в виде совместных предприятий с предпринимателями принимающей страны. Пропорции, которые определяют «значительность» степени участия этих компаний в экономике принимающей страны, различаются от страны к стране. Как свидетельствует П. Линдерт, в США в качестве прямых иностранных инвестиций формально признается любое вложение, если инвестор располагает или получает 10% собственности фирмы. Статистика платежного баланса США к прямым иностранным инвестициям относит также все кредиты или приобретения акций в фирме, в которой группы собственников из страны базирования инвестора (США) имеют контрольный пакет акций, даже если отдельный инвестор не владеет пакетом, превышающим 10%.

В теории выделяют четыре вида совместного предпринимательства.

1. Совместное предпринимательство для усиления двух или нескольких различных и независимых партнеров, которые договорились о создании нового совместного направления.

2. Совместное предпринимательство, помогающее выжить фирмам, которые сами по себе выжить не могут, так как плохо адаптированы к окружающей среде.

3. Совместное предпринимательство для получения сырья.

4. Совместное предпринимательство для обеспечения того, что может быть названо «двойной национальностью». Такого рода совместные предприятия создаются для решения политических или других проблем.

Эволюция предпринимательства. Не являясь прямым фактором формирования структуры организации и управления маркетингом, вид предприятия тем не менее служит условием, обеспечивающим это формирование. В зависимости от вида предприятия складываются определенные пропорции и отношения между структурными подразделениями организации. В числе прочих условий вид предприятия влияет на размер и объем деятельности этих подразделений, а следовательно, воздействует и на управление маркетингом, поскольку оно может осуществляться одним подразделением, но может быть рассредоточено в рамках нескольких подразделений компании, специализирующихся на других видах деятельности. Эволюция форм совместной деятельности проходит следующие этапы, включающие:

- экспортно-импортные сделки, обусловленные сначала разовыми, а потом и долгосрочными контрактами между фирмами (компаниями) разных стран;
- совместные выступления на мировом рынке, часто знаменуемые образованием консорциумов;
- обмен технологиями;
- создание совместных предприятий;
- слияние и поглощение крупных международных компаний и отпочкование или образование новых фирм.

На первой стадии, называемой стадией контрактных отношений, создаются предпосылки к совместной деятельности. Партнеры еще недостаточно знают научно-производственный потенциал, деловой стиль и финансовые возможности друг друга. Чаще всего они оформляют свои торгово-производственные отношения разовыми экспортно-импортными контрактами. По мере того как партнеры узнают возможности друг друга в сфере организации производственно-сбытовой деятельности, они переходят к следующей стадии взаимодействия.

Вторая стадия — это *стадия инвестиций*, которые могут осуществляться в самых разных формах: прямые зарубежные и/или портфельные инвестиции, передача лицензий, технологий, оборудования, ноу-хау и т.п. Результатом этой стадии эволюции становится создание совместных предприятий (филиалов МНК, ТНК и других фирм и предприятий) и совместное выступление их учредителей на мировом рынке. На данной стадии подписание лицензионных соглашений, обмен технологиями, международное научно-техническое кооперирование позволяют полнее использовать исследовательский, производственный и коммерческий потенциал друг друга. При этом лицензионные соглашения широко используются в качестве инструмента для обмена технологиями, бартерных и компенсационных сделок. Совместные выступления на рынках третьих стран часто осуществляются в составе консорциумов на основе конфиденциальных соглашений. Это позволяет им распределить между собой риски, расширить возможности по освоению новых рынков, по обмену на взаимовыгодной основе технологиями и ноу-хау, а также обеспечить необходимое финансирование своей деятельности.

Международное разделение труда. Дальнейшее успешное развитие совместного предпринимательства неизбежно приведет к большему углублению международного разделения труда, в результате которого появляются горизонтально и вертикально интегрированные совместные предприятия, а также происходит диверсификация производства и видов деятельности совместного предприятия. В результате этого процесса усиливается зависимость не только между материнскими компаниями и их филиалами, но и между экономиками вкладывающей и принимающей стран. В этом заключается специфика третьей стадии процесса, которую мы обозначаем как *стадию совместного предпринимательства*. На этой стадии партнер-иностранец может начать свою производственную деятельность в стране расположения совместного предприятия сразу же в действующем производстве с подготовленными квалифицированными специалистами. При этом партнеры неизбежно частично утрачивают свою самостоятельность, так как все действия они вынуждены согласовывать друг с другом.

Участие в международном разделении труда в форме вертикальной или горизонтальной интеграции способствует более глубокому включению совместных предприятий в мировую экономику. При этом горизонтальная интеграция дает им возможность увеличить объемы рынков сбыта, а значит, расширить масштабы производства и более рационально использовать имеющиеся у них производственные мощности и другие ресурсы, а вертикальная — позволяет сократить зависимость участников совместного предпринимательства от субпоставщиков, полнее сосредоточиться на удовлетворении нужд основных потребителей, модернизировать производственные мощности по единому плану для всего технологического цикла, повышать технический уровень на отдельных производственных операциях по усмотрению головной компании.

Диверсификация производства в силу своей экономической сущности (расширение номенклатуры производимой продукции и/или видов деятельности) позволяет завоевать новые ниши на внутреннем рынке принимающей страны, а также на рынках третьих стран.

Совместные предприятия. В перспективе совместные предприятия могут перерасти статус филиала и, обретя полную экономическую и юридическую самостоятельность, преобразоваться в тот или иной тип международной компании. До тех же пор, пока этого не произошло, их деятельность организуется, направляется и контролируется международными компаниями. Это позволяет нам сделать заключение, что совместные предприятия являются и предпосылкой, и результатом их деятельности, а следовательно, непременным условием и продуктом процесса интернационализации мировой экономики. Характер взаимодействия совместных предприятий, в свою очередь, раскрывается со временем и по мере развития отношений между партнерами из разных стран и во многом зависит от сферы деятельности партнеров, их производственного и финансового потенциала. Опыт показывает, что наиболее плодотворные и долговременные производственные отношения устанавливаются у партнеров, находящихся на приблизительно одинаковом научно-техническом уровне.

Внешняя торговля. В настоящее время главной формой взаимодействия совместных предприятий остается внешняя торговля. Это подтверждается и тем, что степень интернационализации их деятельности оценивается на микроуровне размером оборота по продажам и активам за рубежом, долей экспорта и зарубежного производства. Кроме того, определенными показателями участия компании в международном производстве могут служить: объем НИОКР, проводимых за рубежом; объем продаж продукции зарубежных производственных филиалов компании; внутрикорпорационный международный товарооборот. При этом необходимо учитывать колебания паритетов валют страны расположения головной компании и принимающей страны. Так, повышение паритета валюты в стране расположения головной компании, несомненно, окажет влияние на статистические показатели технико-экономической деятельности ее дочерних заграничных предприятий, занижая их объем, выраженный в валютах принимающих государств. Это повлечет за собой занижение показателей степени интернационализации производства исследуемой компании.

2.2. Организация структуры управления маркетингом

В современной предпринимательской практике организационная структура управления маркетингом рассматривается как система взаимосвязанных, согласованно действующих элементов, выполняющих в системе управления компанией функции управления маркетингом. Поэтому при создании организационной структуры на предприятии основным вопросом является выявление условий, обеспечивающих высокий уровень согласованности данных элементов. Такие условия в первую

очередь являются внутренним состоянием самой организации. Эффективность и пропорциональность организационной структуры управления маркетингом зависят в основном от уровня согласованности элементов структуры предприятия, целей и задач подразделений фирмы, стратегических и тактических планов.

Другими словами, организационная структура управления маркетингом эффективна, если она выстраивается на основании целеполагания организации и необходимо востребована для решения конкретных задач.

Эффективность и пропорциональность. Организационные структуры управления маркетингом представляют собой упорядоченную форму элементов общей системы управления и связей между ними, обеспечивающую выполнение функций и задач, связанных с собственно управлением маркетингом. Организационная структура управления маркетингом как целостная система представлена только в крупных компаниях и корпорациях.

У представителей среднего бизнеса эти структуры могут иметь свои отдельные подразделения, а в малом бизнесе маркетинговые функции возлагаются, как правило, на топ-менеджера или хозяина предприятия.

Концентрация руководства. Необходимость концентрации руководства на процессах управления маркетингом обуславливает появление различного типа организационных структур управления маркетингом. Процессы, происходящие на рынке, жесткая конкурентная борьба, различная география зоны деятельности, многообразие продуктовых портфелей и потребительских рынков также приводят к появлению различных организационных структур управления маркетингом.

В связи с этим различают в зависимости от функционального признака организационную структуру управления, специализирующуюся на обособленных видах маркетинговых работ (маркетинговые исследования, сбыт, реклама и т.д.) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Различение в содержании структуры управления маркетингом четкой функциональной согласованности и реальных целеположенных действий фирмы на конкретном рынке является основным условием эффективности ее управления. Уровень этой согласованности следует рассматривать как показатель совпадения направленности деятельности фирмы и концептуальных основ, определяющих тенденции развития окружающего ее пространства. Другими словами, такое согласование обеспечивает компании оптимальное решение в рамках концепции маркетинга основной ее задачи: получение прибыли за счет удовлетворения рыночных потребностей.

Статус маркетинговых служб. В зависимости от масштабов маркетинговых усилий и статуса маркетинговых служб в системе компании организационные структуры управления маркетингом (маркетинговые службы) может возглавлять:

- вице-президент по маркетингу;
- директор по маркетингу;
- начальник отдела маркетинга.

Отдел сбыта. Отдел сбыта (продаж) очень часто не входит в структуру маркетинговых служб, а образует самостоятельную ветвь в организационной структуре компании. Включение отдела сбыта продукции в блок управления маркетингом позволяет усилить эффективность работы службы сбыта, поставить ее в зависимость от аналитико-прогнозных маркетинговых решений, оценки конъюнктуры рынка, эффективности рекламной деятельности и дает возможность оценить результативность существующих каналов сбыта и выработать предложения по оптимизации товаропроводящей сети.

В структуру управления маркетингом входят также отделы:

- маркетинговых исследований;
- планирования маркетинга;
- анализа маркетинговой деятельности.

Служба маркетинга фирмы иногда может быть представлена одним отделом маркетинговых исследований. Выделение тех или иных самостоятельных отделов управления маркетингом зависит от объемов деятельности компании, напряженности маркетинговых усилий, уровня конкурентного соперничества на рынке и от масштабов деятельности компании по географическим районам, территориям, странам. Если география маркетинговой деятельности широка, то организационная структура управления маркетингом предполагает появление отделов, служб, сгруппированных по территориальному признаку. Такая структура управления маркетингом носит название **региональной или территориальной организации управления маркетингом**.

Структура управления маркетингом является системой, обеспечивающей регулирование позиции фирмы на рынке за счет реализации функций планирования, организации, учета и контроля каждой фазы ее позиционно-деятельностного поведения. Развитие современного рынка, характеризуемого риском и неопределенностью, требует для принятия конкретных решений профессионального учета все большего количества факторов. Поэтому организация структуры управления маркетингом предполагает четкое разделение функциональных обязанностей внутри специализирующихся в конкретных областях групп и уровней должностного подчинения. При этом сохранение целостности структуры достигается за счет отработки и совершенствования вертикальных и горизонтальных связей.

Если компания, действующая на рынке, имеет многопрофильную продуктовую стратегию, требующую отслеживания, анализа и прогнозирования жизненной линии каждого продукта или комплекса продуктов, оценки активности спроса, выяснения конкурентных преимуществ и недостатков той или иной группы товаров компании, то это приводит к появлению самостоятельных отделов или служб в структуре управления маркетингом, когда каждый из них занимается одним продуктом или группой продуктов. Образуется **продуктовая (товарная) организация управления маркетингом**.

Особенность такой структуры в том, что очень часто сотрудникам продуктовых подразделений установлено двойное подчинение: своим непосредственным руководителям (заместителю по производству или вице-президенту по производству) и руководителям функциональных маркетинговых служб.

Разновидностью продуктовой организации структуры управления маркетингом является организационная структура, специализирующаяся на рынке конкретных потребителей (рынок женской, мужской, детской одежды) или занимающаяся рынками по отраслевой принадлежности (рынок строительных, машиностроительных и других предприятий).

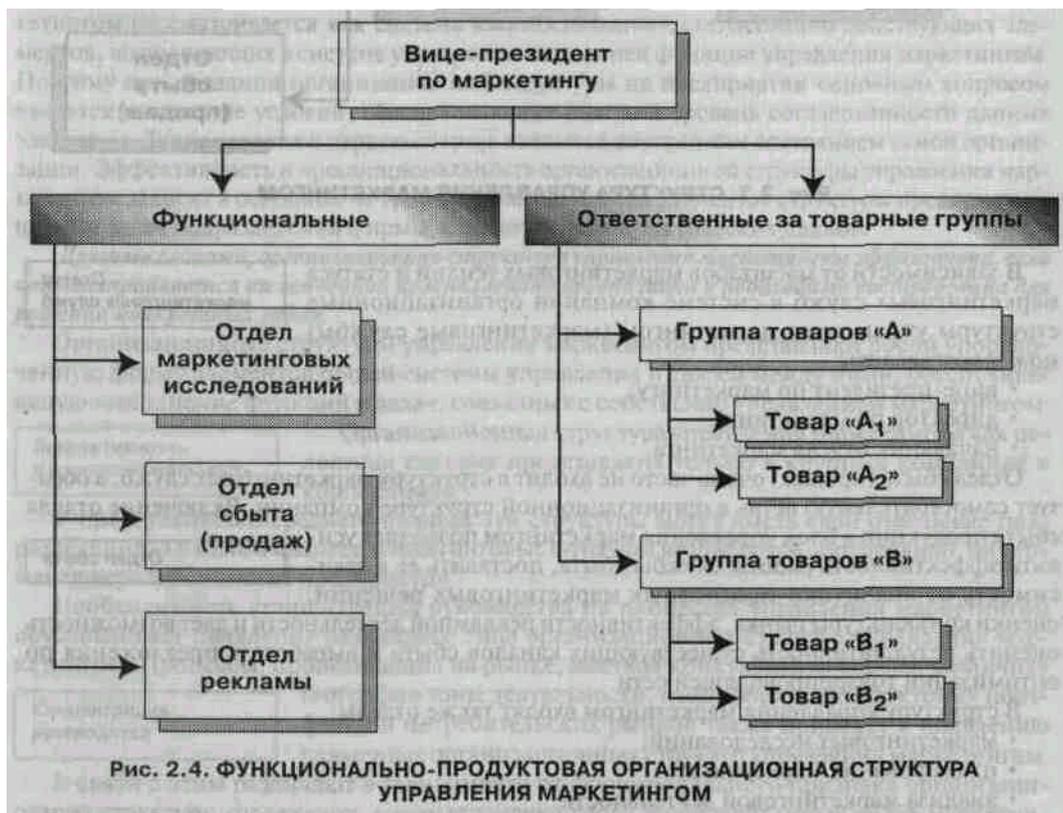
На практике используются комбинации организационной структуры управления маркетингом:

- функционально-товарная (продуктовая);
- функционально-рыночная;
- функционально-продуктово-рыночная.

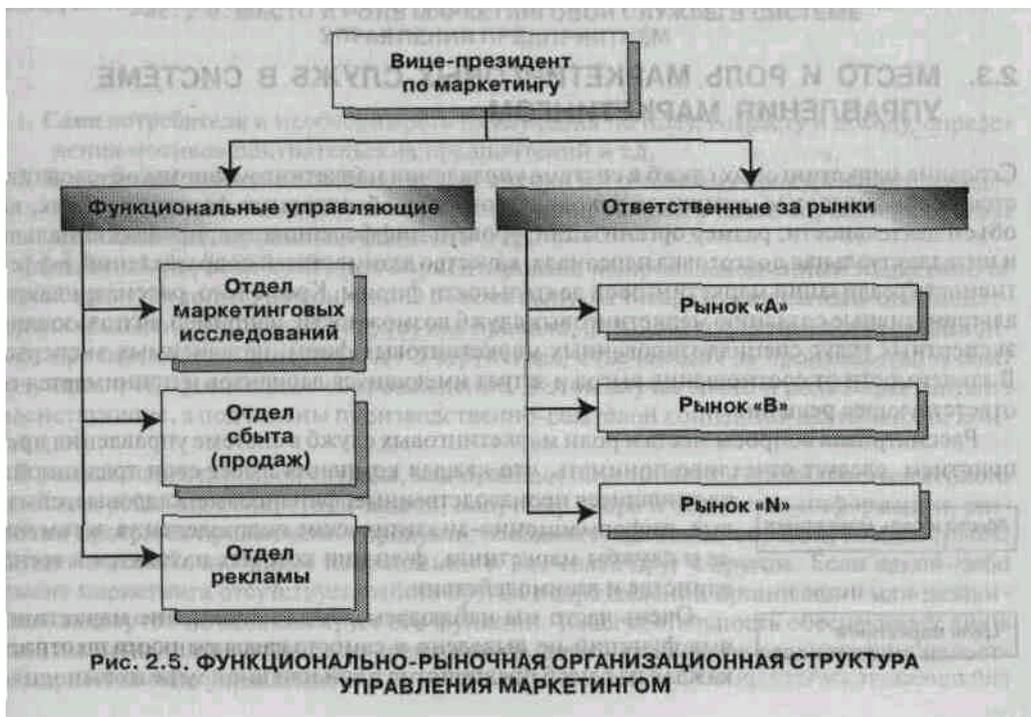
Структура управления маркетингом формируется на предприятии, исходя из необходимости концентрации корректирующих действий в рамках одной системы, т.е. действия организационной структуры управления маркетингом следуют из необходимости выявления, фиксации, сопоставления факторов, влияющих как на деятельность фирмы, так и на регулирование ее направленности. В этом случае структура управления маркетингом обуславливает централизованное получение и обработку информации и обеспечивает целостность и взаимоувязку принимаемых решений.

Организация управления маркетингом. Функционально-продуктовая организация управления маркетингом (рис. 2.4) — организационная структура, в которой функциональные маркетинговые

службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых, единых для предприятия, целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом. Он также формулирует для функциональных маркетинговых служб своей фирмы задания в области маркетинга определенных продуктов и контролирует их выполнение, которое возможно на принципах внутреннего хозрасчета.



Функционально-рыночная структура представляет собой организационную структуру управления маркетингом (рис. 2.5), в которой, как и в функционально-продуктовой структуре, маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют единые для предприятия цели и задачи маркетинга, а за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках. Они также формулируют для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках и контролируют их выполнение. Данная структура функционирует на тех же принципах, что и функционально-продуктовая оргструктура управления маркетингом.



Структура управления. В современной практике функционирования организаций функции управления реализуются как насущная необходимость, обусловленная реагированием фирмы на рыночный риск и неопределенность. В зависимости от вида предприятия и его деятельности элементы маркетингового управления могут осуществляться как в рамках конкретной структуры управления маркетингом, так и в рамках деятельности отдельных подразделений фирмы. Таким образом, структура управления маркетингом в рамках организации существует в виде конкретного отдела, группы, подразделения или организуется на уровне топ-менеджмента через фиксацию элементов управления маркетингом в отдельных структурных хозяйственных единицах организации.

Функционально-продуктово-рыночная структура - это комплексная организационная структура управления маркетингом, сочетающая в себе элементы и функции рассмотренных выше маркетинговых служб предприятия.

Прежде чем принять решение по разработке и выпуску продуктов, управляющий продуктом выясняет у управляющих отдельными рынками возможности сбыта этих продуктов на конкретных рынках, формируя таким образом суммарный портфель будущих заказов. Взаимодействие разных управляющих во многом осуществляется на неформальной основе, так как разнообразие решаемых задач невозможно полно отразить ни в каких положениях и должностных инструкциях.

Подвижность маркетинговых служб. Рассмотренные подходы к организационным структурам управления маркетингом позволяют заметить, что реальные рыночные процессы, происходящие вокруг компаний, работающих на рынке, могут оказывать достаточно сильное влияние на подвижность образуемых служб и подразделений, занимающихся управлением маркетингом, что в реальной рыночной ситуации приводит к появлению структур с плавающими приоритетами. В этом случае наиболее результативны матричные системы управления, позволяющие системе в каждый конкретный момент времени изменять собственные приоритеты и вырабатывать стратегии на данной основе. Как правило, это временные творческие коллективы в границах компании в целом или в тех сферах маркетинговой деятельности, которые на фиксированный период времени определяют стратегии маркетингового поведения в зависимости от изменяющихся приоритетов деятельности на рынке.

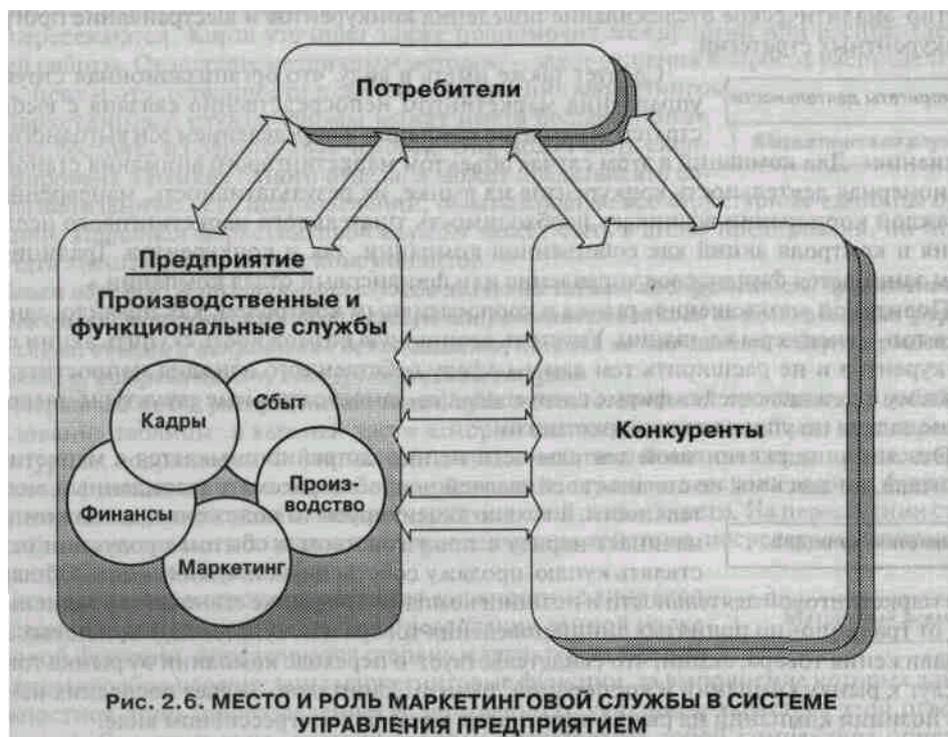
2.3. Место и роль маркетинговых служб в системе управления маркетингом

Создание маркетинговых служб в системе управления маркетингом фирмы обуславливается необходимостью оценки ее руководством ряда объективных факторов, таких, как объем деятельности, размер организации, уровень дифференциации, профессиональная и интеллектуальная подготовка персонала, качество взаимосвязей подразделений, эффективность реализации маркетинговой деятельности фирмы. Кроме того, рассматриваются альтернативные созданию маркетинговых служб

возможности: например, использование экспертных услуг специализированных маркетинговых фирм, независимых экспертов. В зависимости от соотношения выгод и затрат имеющихся вариантов и принимается соответствующее решение.

Место и роль маркетинга. Рассматривая вопросы места и роли маркетинговых служб в системе управления предприятием, следует отчетливо понимать, что каждая компания имеет свои традиционно сложившиеся производственные, финансовые, кадровые, сбытовые, информационно-аналитические подразделения, в том числе и службы маркетинга, функции которых находятся в тесном единстве и взаимодействии.

Цель маркетинга. Очень часто мы наблюдаем, когда исполнение маркетинговых функций не выделено в самостоятельное подразделение и каждая из служб предприятия в той или иной мере их выполняет. И только в том случае, когда концепция поведения компании на рынке переориентируется на оценку намерений покупателя, отслеживание деятельности конкурентов, их сильных и слабых сторон, выработку конкретных стратегий рыночного поведения, следует передать реальные функции по управлению маркетингом самостоятельным структурным образованиям. Таким образом, существуют два основных определяющих момента, уточняющих место и роль маркетинговых служб (рис. 2.6):



1. **Сами потребители** и необходимость их изучения по полу, возрасту и доходу, определения мотивов покупательских предпочтений и т.д.

2. **Конкуренты**, наличие которых требует оценки и изучения их конкурентного поведения, преимуществ, конкурентного позиционирования, а также определения линии их поведения, их ценовой политики и др.

Следовательно, если компания сориентирована на производственный маркетинг, ее задачей является только наращивание объема выпуска товара и если сегодня она удовлетворена темпами своего развития, то, как правило, функции маркетинга организационно не проявляются, а присутствуют в структурах, отвечающих за производство и сбыт продукции и его финансовое сопровождение. В этом случае место и роль маркетинга не главенствующие, а подчинены производственно-сбытовой концепции деятельности компании.

В рамках маркетинговой службы, как правило, объединяются специалисты высокого класса для решения конкретной задачи, например сбора и обработки информации, разработки программ продвижения продукта, рекламы и т.д. Таким образом, каждая группа работает в достаточно узком направлении и вне связи друг с другом. Если какой-либо элемент маркетинга отсутствует, работа других подразделений организации или независимых экспертов не компенсирует его функций. Такая деятельность обеспечивает лишь принятие решений менеджерами среднего и высшего звеньев, не реализующих целостное маркетинговое управление.

Поведение потребителей. Если же компания выстраивает свои стратегии от поведения потребителей и ее приоритетами являются их требования и предпочтения, то возникает реальная необходимость создания самостоятельных организационных структур управления маркетингом. На повестке дня оказываются определение маркетинговых линий поведения в зависимости от реальных колебаний рынка и реальных рыночных требований, предъявляемых различными слоями покупателей, а также экспортно-аналитическое отслеживание поведения конкурентов и выстраивание программ конкурентных стратегий.

Приоритеты деятельности. Следует также иметь в виду, что организационная структура управления маркетингом непосредственно связана с выбором стратегий развития компании и определением зон выгодного «поглощения». Для компаний в этом случае объектом маркетингового внимания становятся акционерная деятельность конкурентов на рынке, их результативность, маневренность. У каждой корпорации возникает необходимость тщательного маркетингового исследования и контроля акций как собственной компании, так и конкурентов. Традиционно этим занимается финансовое управление или финансовый отдел компании.

Политикой «поглощения» рынка и корпоративным контролем, как правило, занимаются топ-менеджеры компании. Упустить возникшую возможность скупить акции своих конкурентов и не расширить тем самым сферу собственного влияния непростительно. Поэтому в развивающейся фирме следует создать самостоятельные структуры, выполняющие задачи по управлению маркетингом.

Маркетинг капитала. Эта линия маркетинговой деятельности непосредственно смыкается с маркетингом капитала, но здесь мы не ставим своей задачей подробно рассматривать данный вид деятельности, а только акцентируем то положение, когда компания начинает наряду с производством и сбытом продукции осуществлять куплю-продажу собственных и чужих акций. Общая линия маркетинговой деятельности и позиции компании на рынке становятся в зависимость как от традиционно принятых линий поведения товара и покупателей, так и новых задач продвижения товара, акций, что свидетельствует о переходе компании от рынка товаров и услуг к рынку компаний и корпораций, рынкам капиталов. За счет последних изменение позиции компании на рынке происходит в еще более агрессивном виде.

Итак, управление маркетингом является ведущей функцией, определяющей техническую, производственно-сбытовую политику предприятия, стиль и характер управления всей предпринимательской деятельностью. Она оказывается тесно связанной с содержанием позиции, занятой фирмой на рынке, или ее изменением, направленным на получение максимально возможных результатов по прибыльности и эффективности в жестком конкурентном соперничестве в условиях риска и неопределенности. Специалисты по маркетингу должны установить и довести до каждого инженера, конструктора и производственника, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов платить, где и когда потребуется этот продукт.

2.4. Матричный метод распределения задач и ответственности

Маркетинговая служба на предприятии функционирует с высокой эффективностью только в случае ее включения в систему управления маркетингом, т.е. когда результаты ее деятельности непосредственно учитываются при планировании, организации, учете и контроле деятельности фирмы. При этом нельзя забывать, что маркетинговая служба является форпостом на границе внешней и внутренней среды предприятия. В первую очередь она отслеживает качество отношений фирмы и окружающей среды и тенденции их дальнейшего развития, что помимо анализа количественных финансовых показателей крайне необходимо. Поэтому следует четко распределять обязанности работников, а также обеспечивать их высокую профессиональную подготовку.

Матричный метод. Для рационализации распределения задач, прав и ответственности между различными структурными подразделениями предприятия при выполнении маркетинговых функций применяется линейная карта распределения обязанностей (матричный метод). Она показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке решения и работе по его выполнению, отражает объем и характер полномочий каждого должностного лица при совместном участии в реализации маркетинговых функций, когда области полномочий и ответственности двух или нескольких лиц пересекаются. Карта уточняет также полномочия между ними при распределении общей работы. Овладение матричным методом — залог решения вопросов распределения задач, прав и

ответственности в системе управления маркетингом.

Маркетинговая служба. Маркетинговая служба фирмы может иметь большой штат, а может состоять из одного-двух человек. Она может быть сконцентрирована в рамках одного отдела, а может представлять собой разветвленную сеть подразделений, охватывающую все структурные единицы организации. Персонал маркетинговой службы может быть в штате предприятия, но может работать внештатно в режиме консультантов.

Таким образом, маркетинговая служба является гибким инструментом, применение которого имеет четко выраженную целевую направленность исходя из целеполагания фирмы, ее размера, объема и направлений деятельности, позиции по отношению к другим рыночным субъектам, потребителям, конкурентам, инвесторам.

Матричный метод распределения задач, прав и ответственности представляет собой использование таблицы, в верхней части которой (наименование столбцов) дан перечень структурных подразделений фирмы или должностей, выполняющих те или иные маркетинговые функции, а в левой части (наименование строк) — перечень задач и функций, сгруппированных по основным видам маркетинговой деятельности. На пересечении строк и столбцов символами обозначаются управленческие действия, посредством которых реализуются права и обязанности.

Матричный элемент. Таким образом, в строке помечаются должностные лица (подразделения), принимающие участие в реализации данной маркетинговой функции, определяются степень и характер их участия. В каждом столбце перечислены маркетинговые функции, за выполнение которых данное должностное лицо (подразделение) ответственно (с указанием характера этой ответственности). Следовательно, каждый столбец представляет собой компактное описание должностных обязанностей, а строка — распределение маркетинговых функций или задач между должностями (подразделениями) в системе маркетинговых служб. Более того, горизонталь матрицы иллюстрирует процесс реализации прав и обязанностей во взаимодействии всех маркетинговых подразделений, а набор маркетинговых функций по вертикали показывает компетенцию маркетинговых подразделений или должностных лиц. Описание содержания матрицы в целом есть не что иное, как положение о маркетинге.

Уровень организации современной фирмы предполагает четкую согласованность действий ее подразделений и гибкое реагирование на изменение рыночного пространства. Маркетинговая служба является тем элементом, который призван учитывать гибкость и маневренность предприятия за счет фиксации и сопоставления действий фирмы и рыночной реакции на них, что необходимо для корректирования позиции фирмы на рынке. Поэтому и нужно отслеживать взаимосвязь маркетинговой службы и других подразделений фирмы.

Для выражения управленческих действий по реализации прав и выполнению обязанностей могут быть приняты условные обозначения с различной степенью детализации управленческих действий.

Условные обозначения. Рекомендуется использовать следующие обозначения:

Р - принятие решения. На основе подготовленной информации тот или иной руководитель или его заместитель осуществляют акт принятия решения (утверждение, подписание приказа и т.п.).

П - подготовка решения. Комплексная подготовка решения с привлечением указанных в матрице структурных подразделений или должностных лиц.

У — участие в подготовке решения, заключающееся в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделений или должностных лиц, ответственных за подготовку решения.

С - обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия.

И - исполнение решения.

К — контроль исполнения решения.

С позиций эффективного управления любое решение должно обязательно включать как минимум действия Р, П, И и К.

Матрица. В табл. 2.1 приводится пример использования матричного метода при анализе распределения задач, прав и ответственности в области принятия маркетинговых решений на предприятии. Предприятие имеет функционально-продуктово-рыночную структуру управления маркетингом. Ключевыми должностями в этой структуре являются: заместитель директора по маркетингу, которому подчиняются функциональные службы маркетинга предприятия, управляющие отдельными продуктами, отвечающие в целом за маркетинг отдельных продуктов и управляющие отдельными рынками, несущие ответственность за деятельность на этих рынках в целом.

Матрица принятия маркетинговых решений

Функции маркетинга	Должности и структурные подразделения										
	директор	заместитель директора по направлениям производственной деятельности	заместители директора по маркетингу	управляющие продуктовыми группами	управляющие отдельными продуктами	управляющие региональным маркетингом	управляющие отдельными рынками	группа исследования рынка	рекламное бюро	подразделение сбыта	подразделение планирования маркетинга
Исследования маркетинга			Р	У	П, И	С	У	П, И			У
Разработка новых продуктов	Р	П	П	С	П	С	У	У			У
Реклама и стимулирование продаж			С	С	Р	Р	С	С	П, И		У
Разработка продуктовой марки	Р	С	С	С	П, И	С	С	С			
Сбыт		У	С	С	У	Р	П	С	П, И	У	
Услуги потребителям				С	П	С	П, И	С	У		
Контроль маркетинговой деятельности	Р	П	У	У	У	У	У	У	У	У	У

Достоинства матричного метода. Матричный метод распределения задач, прав и ответственности обладает рядом достоинств:

- облегчается поиск и ликвидация «управленческого вакуума» (когда в разрезе определенного направления маркетинговой деятельности отсутствует выполнение одной из обязательных функций);
- процесс составления матрицы предусматривает ликвидацию перекрещивания и параллелизма при функционировании системы управления маркетингом;
- достигается наглядность процедур подготовки, принятия и реализации маркетинговых решений;
- выявляются элементы системы управления маркетингом, работающие с недогрузкой или перегрузкой;
- имеет место персональное и коллегиальное признание полученного распределения задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом при утверждении результатов применения данного метода;
- по полученным результатам легко составить положения и должностные инструкции;
- исходя из информации о рынке, потребителях и конкурентах изменяются представления о целях и путях развития предприятия;
- уничтожаются барьеры внутри предприятия, развиваются новые подходы к оценке эффективности труда сотрудников предприятия, исходя из конечных результатов деятельности на рынке;
- распространяется информация о наиболее удачных товарах предприятия;
- перераспределяются права и обязанности на предприятии, исходя из необходимости создания наиболее благоприятных условий для повышения эффективности его работы.

2.5. Анализ и проектирование организационных структур управления маркетингом

Четкий и отлаженный механизм взаимодействия структурных подразделений фирмы, построенный на принципах управления маркетингом, обеспечивает высокую маневренность фирмы на рынке. Но корректирование рыночной позиции вызывает изменения внутри фирмы, а следовательно, и структуры управления маркетингом. Иными словами, управление маркетингом, регулируя позиционно-деятельностное поведение фирмы, должно самокорректироваться, отслеживая взаимосвязь собственных элементов. В этом случае возникает потребность применения **анализа и проектирования организационных структур управления маркетингом**.

Важность анализа. В условиях усиления конкуренции на рынке, усложнения конкурентного поведения компании и увеличения объема решаемых маркетинговых задач, необходимости повышения рыночной маневренности, гибкости ее деятельности возрастает значение использования научных методов анализа и проектирования структур управления маркетингом. Важным направлением анализа является изучение полноты информационной обеспеченности руководителя компании о процессах, происходящих на рынке, о социально-политических условиях существования рыночной ситуации при достаточно полной информированности о поведении конкурентов и собственных стратегиях поведения.

Научные методы. В современной практике управления маркетингом научные методы анализа и проектирования дополняют друг друга. Анализ организационной структуры позволяет выявить и оценить эффективность отдельных элементов управления маркетингом (планирование, организация, учет, контроль), а также определить результативность деятельности персонала и руководства. Применение результатов анализа при проектировании обеспечивает исключение ошибок и противоречий, возникающих в процессе деятельности организации и особенно при корректировании ее позиции.

Сопоставление круга маркетинговых решений, которые можно регламентировать действующими положениями по управлению маркетингом и фактически принимаемыми решениями, дает возможность судить об оптимальном функционировании предприятия, фирмы.

Качество взаимосвязей. Применение методов анализа позволяет также выявить несоответствия вертикальной и горизонтальной взаимосвязей структуры управления маркетингом. Таким образом, реализуется возможность выявления соответствия навыков и подготовки работников уровню выполняемой ими работы и компетентности руководителей. При этом фиксируется качество взаимосвязей, определяющее скорость выполнения задач. При проектировании учет этих данных позволяет скоординировать действие управляющей маркетинговой системы и установить реально действующие пропорциональные нормативы.

Пропорциональные нормативы. В связи с этим важно определить степень централизации работ по отдельным функциям управления маркетингом и их согласованность с общими функциями компании. Для этого используется коэффициент централизации, который рассчитывается по формуле

$$K_p = \frac{\sum P_i^n}{\sum P_i}$$

где $\sum P_i^n$ — сумма работ, выполняемых по i -й функции на n -м уровне, $\sum P_i$ — сумма работ, выполняемых по i -й функции во всей системе управления компанией.

Рефлексивная позиция системы. Методы анализа и проектирования направлены на конкретизацию деятельности структуры управления маркетингом. Поскольку структура управления маркетингом реализует управляющее воздействие на все подразделения организации и подвергается самовоздействию, то методы анализа и проектирования определяют рефлексивную позицию системы по отношению к себе самой.

Следовательно, управление маркетингом — это целенаправленная деятельность по регулированию позиции фирмы на рынке, но сама структура управления маркетингом входит в структуру фирмы и, следовательно, регулирует сама себя. Чтобы избежать ошибок в такой сложной системе взаимодействия, применяются методы анализа и проектирования.

Анализ функциональной структуры управления маркетингом направлен на выявление возможности концентрации и специализации видов работ в рамках подразделений, а также корреляционное

согласование функций, выполняемых другими службами.

В ходе анализа и проектирования организационной структуры управления маркетингом разрешается ряд вопросов, непосредственно влияющих на качество и скорость принятия управленческих решений. Методы анализа раскрывают внутреннее содержание управления маркетингом и, следовательно, обеспечивают его «прозрачность», доступность корректировки. При проектировании закладываются основные позиции и нормы, обеспечивающие точность управляющего воздействия. Поэтому анализ и проектирование являются не одноразовыми мероприятиями, а необходимым элементом стратегического планирования фирмы.

Учитывая, что есть много подходов к созданию структур, специализирующихся на функциях управления маркетингом, и самых разных точек зрения по этому поводу, построение «дерева целей», сетевых графиков позволяет уточнить наиболее общие типовые связи и выделить устойчиво обозначенные для данной компании задачи, влияющие на формирование маркетинговых стратегий.

Вопросы и практические задания

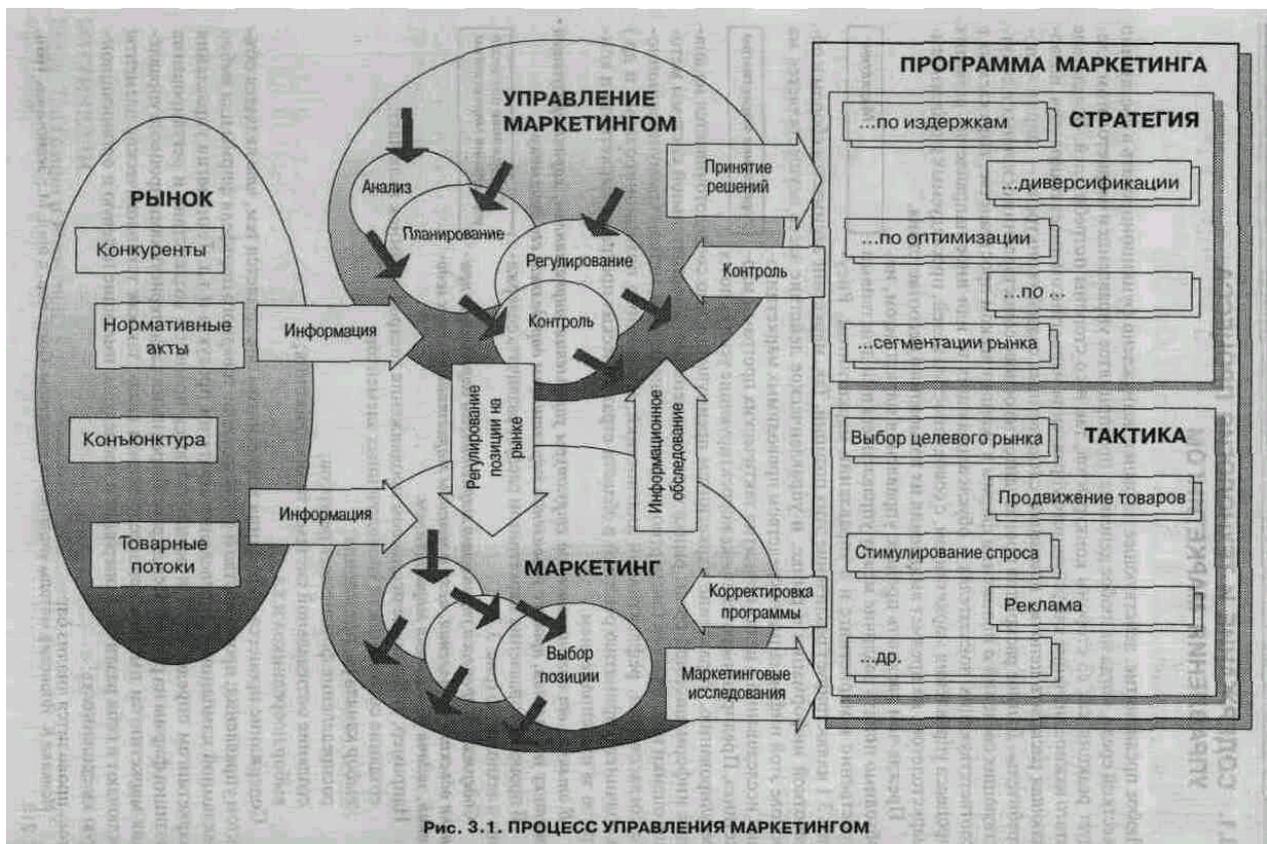
1. Назовите типы предприятий малого бизнеса и дайте собственную оценку преимуществ поведения венчурных фирм на рынке.
2. Определите рыночные цели компаний-сателлитов. Приведите примеры компаний, которые используют кооперацию с крупной фирмой.
3. Определите предпринимательский риск мини-монополистов. Приведите известные вам примеры.
4. Выскажите свое мнение о привлекательности парাপредпринимательства и определите, на каких рынках оно наиболее распространено.
5. Назовите сильные и слабые стороны крупной компании или корпорации с позиции управления маркетингом.

РАЗДЕЛ III. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

3.1. Содержание и технология процесса управления маркетингом

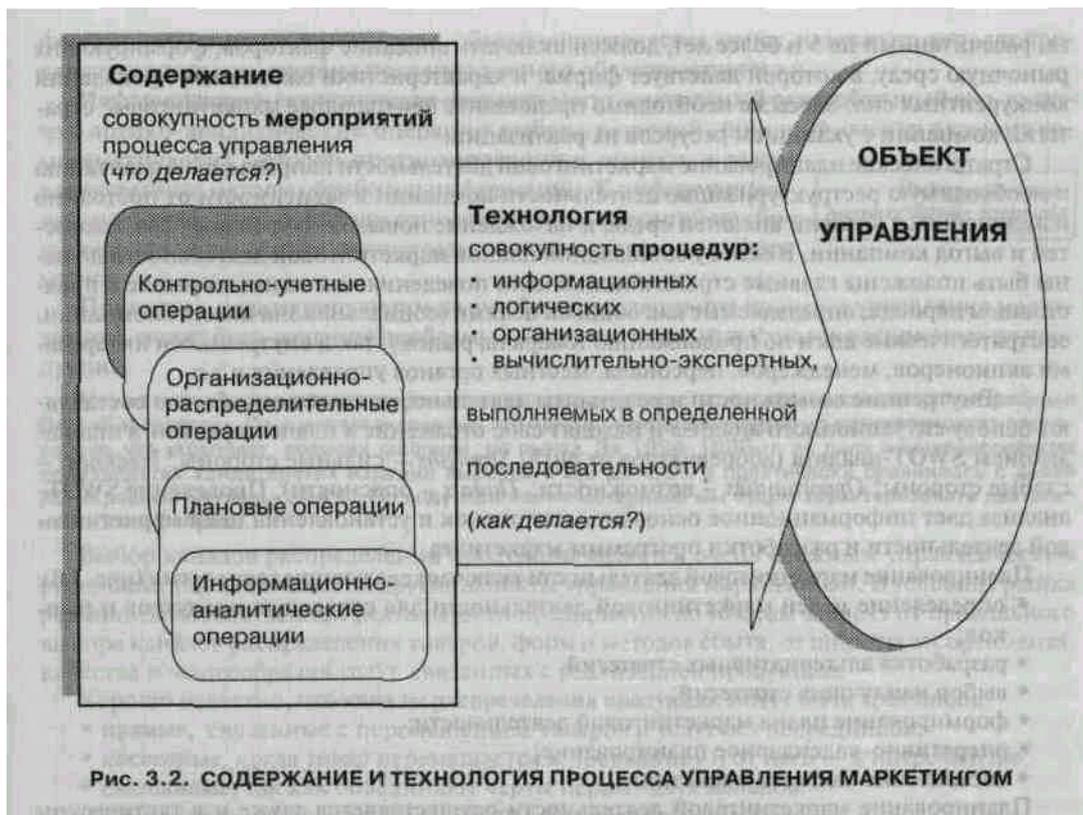
Любое предприятие, действующее на рынке, вынуждено функционировать в достаточно жесткой среде, когда на любое действие, предпринятое управленцем-маркетологом, следует реакция как со стороны конкурентов, так и со стороны потребителей. Вследствие этого важное значение для успешного управления маркетингом имеет технология, позволяющая раскрыть цепочку причинно-следственных связей «конкурент — фирма — потребитель». Данное раскрытие производится на основе сопоставления основных и сопутствующих сведений о положении фирмы в экономическом пространстве, выражаемых в соответствующих показателях и обуславливающих то или иное направление развития процесса управления маркетингом, с совокупностью целей, преследуемых управленцем-маркетологом, на предмет выявления их возможного несоответствия.

Маркетинг. Управление маркетингом. Прежде чем раскрыть процесс управления маркетингом, необходимо понять различие между управленческими действиями собственно в маркетинге и в управлении маркетингом. Рисунок 3.1 иллюстрирует различие этих позиций. Так, маркетинг занимается сбором и обработкой информации о рынке, и управленческое действие здесь осуществляется на основе этой информации посредством проводимых маркетинговых исследований в целях принятия тактических программ маркетинга. Предпринимаются также корректирующие усилия по их регулированию. Управление маркетингом преимущественно сосредоточивается на анализе информационной среды рынка через применение самостоятельной системы методов оценки информации (экспертно-аналитические методы, методы коммуникационного согласования, рефлексивной диагностики, матричного позиционирования и др.) и подчинено принятию решений в области стратегических программ маркетинга и контролю за их исполнением.



В отличие от организационной структуры управления маркетингом, характеризующей статику управления, процесс управления маркетингом определяет его динамику.

Содержание процесса управления маркетингом. В процессе управления маркетингом следует различать содержание и технологию (рис. 3.2).



Содержание процесса управления маркетингом определяет признаки объекта управления, цели и методы маркетинговых исследований, задачи управления маркетингом.

Например, управление процессом продвижения товаров на рынок включает:

создание совокупности упорядоченных элементов;
выбор канала распределения;
распределение финансовых ресурсов;
создание оптимальной системы товародвижения;
выбор посредников и т.д.

Содержание процесса управления маркетингом определяется тем, что является объектом управления: производство и формирование товарного портфеля фирмы или выбор рекламной кампании и определение стратегии продукта и т.д. Технология управления маркетингом определяет, как осуществляются процессы воздействия и регулирования позиции фирмы на рынке. Между рассмотренными характеристиками процесса управления маркетингом имеется непосредственная связь, так как технологические элементы включают в себя различные операции и процедуры, имеющие целевую и организационную завершенность*.

* Исикава К. Японские методы управления качеством. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1988. С. 215.

В зависимости от содержания операции управления маркетингом можно разделить по группам на:

1) плановые; 2) информационно-аналитические; 3) организационно-распределительные; 4) контрольно-учетные и др.

Под технологией процесса управления маркетингом понимается совокупность информационных, логических, организационных, экспортно-вычислительных операций и процедур, выполняемых руководителями среднего звена, техническими специалистами маркетинговых служб в определенной последовательности и в различных сочетаниях.

Плановые операции

Плановые операции. Планирование маркетинга — процесс определения целей, отношений, выбора стратегий, а также составления конкретных маркетинговых планов как для отдельных продуктовых линий и видов продуктов, так и для отдельных рынков. Планирование маркетинга для различных компаний имеет различное наполнение. В отдельных случаях диапазон содержания маркетинга лишь немного шире планов деятельности отделов сбыта, в других *план маркетинга* базируется на широком рассмотрении стратегий бизнеса и ведет к разработке интегрального плана, охватывающего все рынки и продукты. В целом основное содержание такого плана дает исследователю информацию о рыночных сегментах и их емкости, доле рынка. Кроме того, в позициях плана дается характеристика потребителей и конкурентов, проводится анализ барьеров проникновения на рынок, формируется стратегия маркетинга, приводятся прогнозные оценки объемов сбыта. Стратегический план маркетинга, рассчитанный на 5 и более лет, должен включать описание факторов, формирующих рыночную среду, в которой действует фирма, и характеристики ожидаемых проявлений конкурентных сил. Здесь же необходимо представить центральные маркетинговые стратегии компании с указанием ресурсов их реализации.

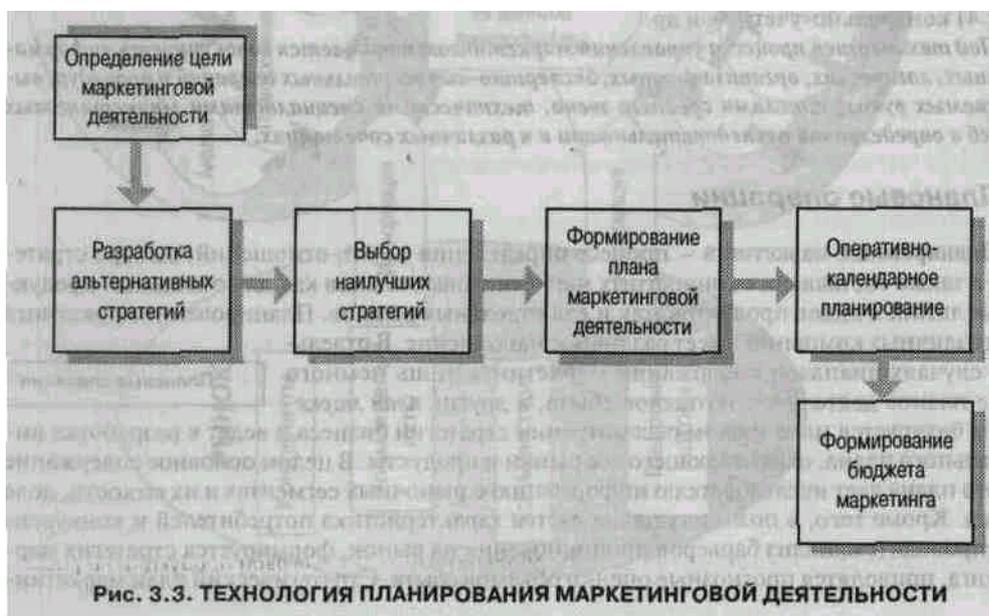
Стратегическое планирование маркетинговой деятельности направлено на адаптацию и необходимую реструктуризацию деятельности компании в зависимости от постоянно изменяющихся условий внешней среды и нахождение новых конкурентных возможностей и выгод компании. В основу составления планов маркетинговой деятельности должны быть положены главные стратегические цели поведения компании на рынке в предстоящем периоде, определяемые как общими целями (социальная значимость компании, ее стратегические шаги по продвижению товара на рынок), так и внутренними интересами акционеров, менеджеров, персонала, местных органов управления и т.п.

Внутренние возможности и результаты деятельности компании обычно составляют основу ситуационного анализа и находят свое отражение в плане маркетинга под названием **SWOT-анализа** (аббревиатура от англ. *Strengths* - сильные стороны; *Weakness* - слабые стороны; *Opportunities* - возможности; *Threats* - опасности). Проведение SWOT-анализа дает информационное основание для оценок и установления цели маркетинговой деятельности и разработки программы маркетинга.

Планирование маркетинговой деятельности включает следующие технологии (рис. 3.3):

- определение целей маркетинговой деятельности для отдельных продуктов и рынков;
- разработка альтернативных стратегий;
- выбор наилучших стратегий;
- формирование плана маркетинговой деятельности;

- оперативно-календарное планирование;
- составление бюджета маркетинга.



Годовое планирование. Планирование маркетинговой деятельности осуществляется также и в тактическом плане (годовое планирование), на основании которого специалист по управлению маркетингом осуществляет контроль за производственной и сбытовой деятельностью организации, а также следит за динамикой рыночной конъюнктуры. Годовые планы содержат детальную информацию о номенклатуре товаров, объемах производства, ценах, издержках, методах продвижения товаров, системе послепродажного обслуживания и т.п.

Информационно-аналитические операции. Информационно-аналитические операции могут иметь самый разнообразный вид, включая логико-аналитические операции выбора решений, широкий спектр экономико-математических методов прогнозирования и оценки, а также качественные методы обработки информации. К информационно-аналитическим операциям относят все виды операций по сбору, первичной обработке, экспертизе, поиску и хранению информации.

Примером, иллюстрирующим разнообразие содержания процесса управления маркетингом, может быть решение проблемы выбора оптимальных каналов распределения продукции.

Можно рассмотреть в качестве такого примера деятельность российской кондитерской фабрики ОАО «Бабаевское». По оценкам экспертов, это одно из наиболее динамично развивающихся производств, что укрепляет позиции фабрики на рынке. За 1994-1996 гг. ее доля в общероссийском производстве кондитерских изделий выросла с 2,9 до 4,3% и практически сравнялась с долей АО «Красный Октябрь» (4,4%). По ходу изложения материала мы будем характеризовать деятельность этой фабрики.

Выбор каналов распределения продукции является очень сложным управленческим решением, так как влияет на другие аспекты управления маркетингом. В условиях рынка результаты хозяйственной деятельности предприятия во многом зависят от правильного выбора каналов распределения товаров, форм и методов сбыта, от широты ассортимента, качества и многообразия услуг, связанных с реализацией продукции.

Хорошо известно, что **каналы распределения продукции** могут быть трех видов:

- **прямые**, связанные с перемещением товаров и услуг без посредников;
- **косвенные**, когда товар перемещается к посреднику и от него — к потребителю;
- **смешанные**, так как объединяют черты первых двух каналов.

Каналы распределения продукции. По классической схеме изготовитель заинтересован сбывать свою продукцию непосредственно потребителям через собственную региональную сбытовую сеть. Но прежде чем начать прямой сбыт (прямой маркетинг), необходимо убедиться в том, что продукция будет полностью реализована. Проблема формирования собственной региональной сбытовой сети достаточно сложна, требует не только правильных управленческих решений, но и значительных финансовых затрат.

Среди основных причин, обуславливающих использование посредников, можно выделить две:

1. Организация процесса товародвижения требует наличия определенных финансовых ресурсов.
2. Создание оптимальной системы товародвижения предполагает наличие соответствующих знаний и опыта в области исследования конъюнктуры рынка своего товара, применение различных методов торговли и распределения*.

* Козырьков С.Ю. Коммерческие аспекты продвижения маркетинговой продукции на российском рынке//Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 1997. №5(11). Октябрь. С. 34.

Миссия фирмы. При планировании фирма, развивающаяся в рыночных условиях, намечает выбор посредников в рамках определенных целей и задач своей деятельности, раскрывая характер действий по выбору и формированию системы каналов сбыта. При определении целей фирмы обычно принимают во внимание ее предназначение (миссию) и опираются на принципы, которые культивирует руководство при ведении бизнеса. При этом миссия в совокупности с принципами формирует политику, на основе которой и определяются цели.

Политика (как и миссия, и принципы) определяется руководством высшего звена. Формирование политики есть не что иное, как определение курса действий.

После определения целей очевидными становятся и задачи, которые уже отражаются в конкретных цифрах. Задачи также должны преследовать определенную, ясную всем цель. На основе конкретных цифр и показателей задачи доводятся до сознания работников фирмы, устанавливается конечный срок их выполнения. Кроме того, определяются верхние и нижние границы выполнения задач. Например, выделяются задачи, которые следует решить во что бы то ни стало, а также отмечаются задачи, к решению которых следует стремиться.

Планы деятельности. Задачи обычно определяются на основании стоящих перед фирмой проблем, в их выполнение, как правило, вовлекается большинство подразделений фирмы. Цели и задачи формулируются письменно в виде планов и доводятся до работников. Чем ниже уровень работников, которых касаются выработанные цели и поставленные задачи, в организационной структуре фирмы, тем в более четкой форме они должны получать информацию и тем выше должна быть степень определенности и конкретности поставленных перед ними задач.

При планировании сбыта товаров фирма может использовать **многовариантную систему сбыта:**

сбыт через фирменные магазины;

работа напрямую через розничную торговую сеть;

работа с мелкими, средними и крупными оптовыми компаниями;

продажа через дистрибьюторов.

Каждый канал сбыта имеет свои преимущества, но имеет и свои слабые стороны, и перед маркетологом стоит проблема выбора.

Системы сбыта. **Сбыт через фирменные магазины** является удобным вариантом сбыта кондитерских изделий, поскольку обеспечивает увеличение скорости денежного оборота, продвижение на рынок всего ассортимента собственной продукции и торговой марки, низкие цены за счет исключения посреднических звеньев и соответствующих ценовых «накруток». Такой сбыт обеспечивает оперативное реагирование на изменение спроса и изучение потребительских предпочтений. Однако следует помнить, что через фирменные магазины может быть реализована лишь ограниченная доля продукции, и маркетолог должен рассматривать это как элемент слабых сторон варианта.

Сбыт через розничную торговую сеть. Его преимущества состоят в сокращении торговых наценок за счет оптимизации методов продвижения продукции к потребителю. Вместе с тем работа напрямую с розничной торговой сетью обуславливает инерционность обслуживания и длительность поступления оплаты за поставленную в магазин продукцию и т.д.

Оптовые фирмы. **Сбыт через мелкие оптовые фирмы** также имеет свои преимущества. Это возможность расширения рынка сбыта и получение предоплаты, осуществление одновременно как оптовой, так и розничной торговли, что позволяет сокращать общие издержки.

Сбыт через крупные оптовые компании дает возможность продажи продукции за пределами региона, увеличивает объем реализации, расширяет сферы влияния. К недостаткам этого варианта сбыта относится зависимость ценовой политики фирмы от других, более крупных, фирм. Кроме того, компания может потерять контроль за географией распространения своей продукции, поскольку продукция производителя, продаваемая через крупного оптовика, растекается по различным регионам через дилеров последнего. Недостатком этой системы сбыта является и то, что в российских регионах

отсутствует разветвленная сеть крупных оптовых компаний, а из числа существующих большинство располагает ограниченными денежными средствами, что ставит под угрозу сам план реализации.

Дистрибьюторы. Сбыт через дистрибьюторов имеет свои преимущества: стабильность продаж и платежей, ускоренный денежный оборот. Недостаток же заключается в том, что производитель теряет контроль за географией продаж своей продукции*.

* Козырьков С. Ю. Коммерческие аспекты продвижения кондитерской продукции на российском рынке//Маркетинг в России и за рубежом. 1997. №5(11). С. 51.

Многовариантность сбыта продукции позволяет использовать преимущества каждой из упомянутых систем, нивелируя ограничения, связанные с тем или иным вариантом.

Отметим, что каждое решение должно быть обсчитано, по нему нужно выявить затраты и оценить результаты. И только после этого руководство компании может принять окончательное решение.

Маркетинговые исследования. Поэтому в процессе управления маркетингом значительное место следует отводить **маркетинговым исследованиям**, которые позволяют иметь такое информационное обеспечение рассматриваемой проблемы, которое связывает все элементы внешней среды маркетинга, в том числе конкретных потребителей и конкурентов. Направления маркетинговых исследований могут быть самыми разнообразными: исследование продукта, его конкурентоспособности, дизайна, оценка реакции на новый продукт, анализ каналов сбыта, определение рыночной доли, установление квот сбыта, каналов продвижения, разработка потребительских панелей, выбор перспективных систем продвижения продуктов, оценка рекламы, ее эффективности, коммуникативных каналов распределения объемов массового производства и т.п.

Для более подробного рассмотрения операций управления маркетингом понятие «маркетинговое исследование» трактуется как исследование рынка в целях выяснения тенденций его развития, выявления его особенностей как в отношении отдельных товаров, так и отдельных регионов.

Таким образом, различие в содержании процесса управления маркетингом имеющихся сведений о фирме и их сопоставление с ее целеполаганием позволяют управленцу-маркетологу применить научный подход к управлению маркетингом, основывающийся на изучении системы закономерностей развития маркетингового процесса и применении шагов планомерного воздействия на экономическое пространство в целях достижения необходимых результатов.

На практике следствием применения данного подхода является эффективное использование фирмой имеющихся ресурсов, ее оптимальное взаимодействие с конкурентами и потребителями, оптимальное продвижение товаров на рынок и т.п., что обеспечивает целенаправленное регулирование позиционирования фирмы на рынке с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней сред. Организационная поддержка данных действий компании реализуется в рамках организационно-распределительных операций.

Организационно-распределительные операции. К этой группе относят все операции согласования, утверждения, инструктажа, расстановки исполнителей и т.д. В эту группу маркетинговых операций включаются не только операции по построению организационной структуры управления маркетингом с подбором специалистов надлежащей квалификации, но и операции по распределению задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом и по организации эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими подразделениями компании.

Правильный выбор организационных регламентов в системе управления маркетингом создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб, пропорционального распределения обязанностей между ними, наделяет персонал необходимыми правами, обеспечивает комфортные условия для работы.

Организационные регламенты маркетинговых служб оказывают влияние не только на производственные возможности, но и на реализацию всех важнейших функций компании, расставляя акценты на потребительских предпочтениях, конъюнктурных колебаниях спроса и предложения, поведении конкурентов.

Характер организационно-распределительных операций можно проследить на регламентах той или иной рекламной кампании по продвижению товара на рынок, когда утверждаются и согласовываются время, сроки, объемы поставок, презентации, их характер, планируется раздача подарков при проведении культурно-массовых мероприятий, телешоу и т.д.

Таким образом, содержание организационно-распределительных операций конкретной службы маркетинга заключается в том, чтобы ориентировать компанию на потребителя. Необходимо

постоянно следить за тем, какую деятельность осуществляют конкуренты, определять свои и чужие сильные и слабые стороны, предугадывать возможные организационные действия. Такого класса операции требуют детализации и самостоятельного различения довольно частных позиций и назначения конкретного исполнителя.

Контрольно-учетные операции в управлении маркетингом представляют собой комплекс разнообразных операций, предусматривающих процедуры оперативного управленческого и финансового учета, фиксирование статистической информации о поведении рынка, получение результатов специальных маркетинговых исследований.

Контрольные операции в системе управления маркетингом сводятся к измерению степени реализации стратегических планов при управлении маркетингом, оценке результатов выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение целей. Данные операции завершают цикл управления маркетингом и одновременно дают начало новому циклу планирования маркетинговой деятельности компании.

Традиционно различают три типа контроля эффективности маркетинга:

- 1) контроль годовых планов;
- 2) контроль прибыльности;
- 3) стратегический контроль.

Контроль выполнения годовых маркетинговых планов производится по оценке уровня достигнутых годовых продаж, по объему прибыли от реализации отдельных видов товара на конкретных рынках, обуславливая корректировку уровня выполнения этих показателей, и включает:

- 1) анализ продаж;
- 2) определение рыночной доли;
- 3) анализ поведения партнеров и конкурентов и т.п.

Контроль за изменением отношения к компании ее клиентов, дилеров и других участников маркетинговой деятельности позволяет заранее принять необходимые меры. Особое место в операциях контроля занимает контроль прибыльности, который строится на оценках:

- 1) собственно прибыльности;
- 2) конкурентоспособности продукта;
- 3) поведения групп потребителей;
- 4) эффективности каналов распределения;
- 5) емкости территориальных рынков.

Эти операции являются составной частью механизма оперативного корректирования планов маркетинговой деятельности.

Стратегический контроль предполагает операции, связанные с экспертно-аналитическим анализом эффективности управления маркетингом. В его основе лежат методы аудита маркетинга в целом, а также отдельных видов маркетинговой деятельности компании. Целью аудита маркетинга является определение областей новых возможностей деятельности фирмы и (или) анализ существующих затруднений с позиции рентабельности продаж и влияния инвестиций на развитие.

Аудит маркетинга. Аудит маркетинга отличается системностью и экспертным независимым характером, т.е. наилучшие результаты при аудите маркетинга получают независимые эксперты, специалисты-маркетологи. Необходимость совершения аудита маркетинга обычно возникает тогда, когда объем продаж начинает падать, а интересы сбытовиков - снижаться. Тем не менее аудит маркетинга может быть полезен и на той стадии деятельности компании, когда она не испытывает этих трудностей.

В отличие от финансового аудита хозяйственной деятельности, аудит маркетинга нацелен на выяснение затруднений в деятельности компании, над которыми она не имеет прямого контроля. Это касается прежде всего ее внешней среды. Показатели, которые компания может полностью контролировать, также представляют интерес для аудита маркетинга. Они доопределяются посредством анализа внешней среды и поведения конкурентов. Характеристика сильных и слабых сторон компании при конкурентном позиционировании на рынке отвечает задачам внутреннего аудита маркетинга, а его показатели свидетельствуют о внутренних возможностях фирмы и опасностях ее внешней среды.

Проследим конъюнктуру рынка по учетным операциям, представляющим часть операций в управлении маркетингом, на примере рынка кондитерских изделий.

Российский рынок кондитерских изделий характеризуется усилением конкурентной борьбы, что обусловлено, в первую очередь, расширением экспансии иностранных компаний, большая часть которых

осуществила крупные инвестиции в производство на территории России, а некоторые работают сейчас под российскими торговыми марками. Это и компания *Mars*, построившая 2 завода; концерн *Nestle*, купивший фабрику «Россия» в Самаре; компания *Stollwerk*, построившая современное предприятие по производству шоколада во Владимирской области; *Cadbury*, осуществившая пуск предприятия в Чулове Новгородской области. Значительные средства инвестированы также компанией *Jacobs* в предприятие «Петроконф» в Санкт-Петербурге. Приток западного капитала обусловлен огромной емкостью российского рынка и началом стабилизации экономики России. В настоящее время потребление кондитерских изделий в России составляет 11,5 кг в год на человека, что в 2-3 раза меньше, чем в цивилизованных европейских странах. Следовательно, есть возможность увеличения сбыта таких продуктов, тем более что в конце 80-х годов потребление кондитерских изделий в России составляло 18 кг на человека в год.

С другой стороны, анализ показывает, что в 1996 г. по сравнению с 1995 г. конъюнктура рынка кондитерских изделий ухудшилась в 80% регионов России. Это обусловлено, в первую очередь, нестабильностью доходов населения.

В целом следует сделать вывод, что рынок шоколадных изделий в России входит в новую фазу развития. Здесь работает достаточно много инофирм, которые пока только оценивают рынок, ограничиваясь ввозом собственной продукции. Поэтому лишь в случае их успешного старта произойдет увеличение выпуска шоколада с надписью «Сделано в России», производителями которого будут иностранные компании.

По оценкам экспертов, доля иностранных компаний на отечественном кондитерском рынке составляет около четверти. За 1994-1996 гг. при уменьшении душевого потребления кондитерских изделий на 23% доля импортной продукции на российском рынке возросла с 17,6 до 28,9%, что говорит о потере позиций российскими кондитерами и необходимости отвоевывать сданные позиции. Удельный вес импортной продукции по основным ассортиментным группам достиг следующих значений: по карамели с начинками - 10,6%, леденцовой карамели — 26,9, шоколаду плиточному — 25,2, шоколадным батончикам с начинкой — 64,3, конфетам ассорти — 20,7, печенью сахарному — 17,1, крекеру — 19,4, вафлям с начинкой — 19, помадным конфетам, глазированным шоколадом, — 3,8%. За 1995 г. компания *Mars* импортировала в РФ 100 тыс. т продукции—это вдвое превышает объем производства АО «Бабаевское», *Cadbury* — 30 тыс. т, *Nestle* — 25 тыс. т, что привело к существенному изменению картины рынка в России в сегменте шоколада и шоколадных батончиков, где лидерами стали иностранные компании. Следует отметить, что интерес к российскому огромному рынку не ослабевает и зарубежные компании строят далеко идущие планы по его освоению и закреплению занятых позиций. Примером активной деятельности в этом направлении может служить компания *Fazer*, рост объемов продаж которой в течение последних двух лет составлял 15-20% в год*.

* *Козырьков С. Ю.* Коммерческие аспекты продвижения кондитерской продукции на российском рынке// Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 1997. № 5(11). Октябрь. С. 53.

Подчеркнем еще раз, что в современных рыночных условиях каждая фирма стоит перед необходимостью установления причин, определяющих отклонения в ее деятельности от намеченного, и стремится определить и реализовать действия, корректирующие ее положение на рынке.

При осуществлении корректирующих воздействий важно принять меры во избежание повторения этих отклонений, что достигается устранением причинных факторов. Исправление и предотвращение повторяющихся отклонений — это два разных действия, в том числе и в отношении принимаемых мер. Устранение причин отклонений требует обращения к истокам проблемы.*

* *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках пути эффективного управления (опыт лучших компаний). Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. С. 423.

Реализация планов и программ. Поэтому при проведении действий по реализации планов и программ фирма оперирует показателями, характеризующими факторы, существование которых может быть либо необходимым, либо случайным для успеха деятельности компании.

Определим необходимость как существенную, устойчивую, жесткую связь, которая при наличии данного комплекса условий однозначно определяет существование явления.

Пилотирование. Жизнь любого предприятия или организации представляет собой непрерывный процесс реализации (исполнения) различных планов и программ. На современном этапе этот процесс и система контроля за ходом его реализации претерпели значительные изменения. Быстрое распространение новых технологий, интернационализация рынков, изменчивость конъюнктуры, а также всевозможные проблемы социального, политического, коммерческого и финансового характера делают невозможным прежнее, довольно жесткое планирование и его реализацию обычным, более или

менее бюрократическим, путем. Современная ситуация часто требует внесения срочных корректировок по ходу реализации планов и отказа от уже апробированных методов. Положение осложняется еще и тем, что становится все труднее решать по отдельности вопросы, связанные с коммерческой политикой или технической ориентацией, снимать проблемы социального или финансового порядка. Процесс управления ходом реализации планов иногда называют *пилотированием*, подобно пилотированию в воздушной или морской навигации, где заранее точно определены цели движения, имеются средства обнаружения отклонений от заданного маршрута и средства корректирования и регулирования движения. Точно так же обстоит дело в случае принятия того или иного решения по ходу маркетингового исследования. Все решаемые в данном случае задачи можно подразделить на три уровня.

Для реализации производственных планов руководителям всех уровней требуются средства: диагностики, контроля, корректировки осуществляемых процессов.

Но прежде чем контролировать реализацию планов, они должны быть четко сформулированы и по возможности выражены количественно. Наиболее просто обстоит дело с пунктами плана типа: «выпускать конкретное число единиц продукции за определенный промежуток времени», «закончить монтаж оборудования не позднее определенного срока», «довести количество невыходов на работу до установленного уровня» и т.д. При отсутствии количественных данных важно установить ориентиры, по которым могут быть подвергнуты контролю качественные показатели решаемых задач. Например, при формулировке «повысить уровень мастерства или производительности труда» такими ориентирами могут быть: организация обучения, количество выпущенной продукции, процент брака, количество рекламаций клиентов, количество невыходов на работу и т.д.

Рассмотрим комплексный пример содержания процесса управления маркетингом на примере рынка пива. В настоящее время в России производится более 150 сортов светлого и темного пива. Тенденцию производства можно проследить по табл. 3.1.

Т а б л и ц а 3.1

Производство пива в России в период 1990-1995 гг.

Показатель	Год	1985	1990	1993	1994	1995
Производство пива, млн дл		331,0	333,0	239,1	207,4	176,6
Ввоз пива по импорту, млн дл		4,5	1,8	8,9	12,0	21,0
Доля импортного пива, %		1,4	0,5	3,7	5,9	8,4

В настоящее время на территории России действует несколько сотен пивзаводов. Более того, количество предприятий пивоваренной промышленности постоянно увеличивается из-за растущих потребностей рынка. Самый мощный завод в России по производству пива строится — это завод «Князь Рюрик», рассчитанный на выпуск 20 млн дл ежегодно, который будет действовать в Москве. И это не удивительно, так как больше всего пива в России потребляют Центральный район — Москва, Санкт-Петербург, Курская область, а также Волгоградская область и Республика Хакасия. Меньше всего пива пьют в Карелии, Республике Коми и на Алтае.

Сейчас 200-220 млн дл пива выпускают российские производители, 20-40 млн дл приходится на импорт. Но это по формальным подсчетам. На самом же деле точно сказать, какое пиво — импортное или отечественное — находится в данной конкретной бутылке, не так-то просто. Многие отечественные пивзаводы уже давно перешли в собственность к иностранцам. В настоящее время в России действуют две крупные иностранные компании, инвестирующие деньги в пивное производство. Это *Sun Brewing* и *Baltic Beverages Holdings*.

Холдинг *Sun Brewing* был учрежден в 1993 г. выходцами из Индии и сейчас объединяет семь пивоваренных компаний — «Пермскую», «Саранскую», «Ивановскую», «Курскую», «Поволжье» (Волжск), «Натру» (Екатеринбург) и «Баварию» (Санкт-Петербург). Одним из учредителей компании *Baltic Beverages Holdings [BBH]* является шведский пивной концерн *Pripps*. *BBH* принадлежит крупный пакет акций АО «Балтика», а также контрольные пакеты акций нескольких небольших пивных предприятий России. Обе компании претендуют на лидерство в российском пивном бизнесе. Борьба между ними приобретает все более ожесточенный характер. У *BBH*, продвигающей марку «Балтика», прекрасно развита сбытовая сеть в центральных городах России. *Sun Brewing*, напротив, сильна в регионах, где на рынке доминирует недорогая продукция контролируемых холдингом заводов. Пока *Sun Brewing* по объему произведенного пива опережает *BBH* (21 млн дл в год против 17,5). Однако итоги каждого последующего года могут быть и

иными. По прогнозам специалистов, *BBH* в скором времени перешагнет отметку в 40 млн дл, тогда как *Sun Brewing* планирует выпустить только 35-37 млн дл пива.

Такое существенное увеличение выпуска происходит за счет не столько реконструкции производств, сколько приобретения новых заводов. Так, *BBH* сейчас активно инвестирует средства в недавно приобретенный Ярославский пивзавод. «Балтийское» влияние распространилось и на юг России. В октябре 1997 г. представители *BBH* объявили о намерении вложить 30 млн дол. в модернизацию АО «Донское пиво» — с недавних пор компания принадлежит 60% его акций. Предполагается, что *BBH* будет разворачивать свое производство и в Москве. Что касается *Sun Brewing*, то этот холдинг в начале 1998 г. также сделал крупное приобретение — купил петербургскую «Красную Баварию». Запланированы крупные инвестиции (150 млн дол. в течение четырех лет) в пивзавод в городе Иванове.

Приобретая местные заводы, *Sun Brewing* и *BBH* получают, по сути, монополию на продажу пива в том или ином регионе. По словам менеджера *Sun Brewing* М. Черемисинова, «дистрибьюторы импортного пива сейчас все чаще обращаются к нам, им выгоднее работать с нашими сбытовыми структурами в регионах».

Особый случай — пиво «Балтика». Пиво этой марки можно купить практически в любом городе страны. Можно даже сказать, что на наших глазах рождается первый общенациональный пивной брэнд, имеющий конкретного хозяина. Доказательство - объем продаж этой марки на территории Москвы по сравнению с другими производителями — 24%, а процент молодых людей в возрасте до 25 лет, назвавших пиво «Балтика» своим любимым, составил 78,4.

Наконец, недавно число российских производителей пива пополнил еще один пивной король — *Carlsberg Group*. Этот датский концерн купил финскую компанию *Sinebrychoff*, которая, в свою очередь, приобрела питерский пивзавод «Вена» — одно из крупнейших и наиболее современных предприятий в России. Новые хозяева наверняка попытаются использовать его потенциал для продвижения своих марок, которые, как уже отмечалось, теряют завоеванные ранее позиции. Интересно, что если все санкт-петербургские пивные заводы имеют западных владельцев или стратегических партнеров, то в Москве только Трехгорный завод сумел найти иностранного стратегического партнера — французскую фирму *Brasserie & Glacier Internacionale*.

Исследования рыночной среды, предпринимаемые управленцем-маркетологом в соответствии с технологией процесса управления маркетингом, производятся через соотнесение объемов различных видов деятельности фирмы (маркетинг, НИОКР, управленческая, производственная, хозяйственная деятельность и т.п.) с изменениями факторов внешней и внутренней сред фирмы, выражаемых в информационных показателях. При этом показателем к исследованию является целеполагание фирмы.

В рамках этого положения рассмотрим ситуацию на московском рынке пива. На территории Москвы работают несколько крупных комбинатов: АО «Трехгорный пивоваренный завод», АО «Москворецкий пивоваренный завод», Останкинский пивзавод, АО «Очаковский пиво-безалкогольный комбинат», Государственное унитарное предприятие «Экспериментальный завод напитков в Хамовниках».

Однако нельзя утверждать, что именно московские комбинаты являются лидерами на столичном рынке пива. Посмотрим на рис. 3.4, показывающий доли ведущих производителей на пивном рынке Москвы. Здесь представлены московские, петербургские и тверские комбинаты, а также импортные производители.



Каждый из данных производителей представлен в Москве рядом различных марок пива. Остановимся на характеристике ассортимента каждого лидера-производителя. Доля импортных марок пива на рынке имеет тенденции к сокращению. Так, в газете «АиФ — Москва» № 49 за 1997 г. утверждается, что рыночная доля импортных марок пива в столице прошедшим летом составила лишь 10%.

Приведем более точные цифры: *Bavaria* (Голландия) — 5,3%, *Holsten* (Германия) — 3,3, *Faxe* (Дания) — 2,9% (рис. 3.5).



Помимо лидеров на пивном рынке г. Москвы присутствуют десятки других марок пива. Наиболее известные — это *Golden Pleasant* (Словакия), *Tuborg* (Дания), *Corona Extra* (Мексика), *Miller* (США), *Efes* (Турция), *Grolsch* (Голландия), *Budweiser* (Чехия), *Heineken* (Голландия), *Gosser* (Австрия).

Что касается качества пива, то, согласно испытаниям журнала «Спрос», наибольший балл получила *Bavaria*. Отмечен ее чистый вкус, приятный хмелевый аромат. В австрийском пиве *Grolsch* и датском *Faxe* обнаружено присутствие небольшого опала, мелких пылевидных взвесей. Обычно данные показатели снижают оценку пива. В целом все перечисленные выше сорта получили оценки «отлично» и «хорошо» и тем самым подтвердили свое высокое качество.

Лидером рынка пива в Москве в 1998 г. была торговая марка «Балтика». Она объединяет следующие сорта пива:

- «Балтика № 1. Светлое» (емкость бутылки 0,5 л; содержание алкоголя 4,4 об. %; начальная плотность сула 11,0 %; энергетическая ценность 37,1 ккал в 100 г);
- «Балтика № 2. Особое» (емкость бутылки 0,5 л; содержание алкоголя 4,4 об. %; начальная плотность сула 11,5 %; энергетическая ценность 40 ккал в 100 г);
- «Балтика № 3. Классическое» (емкость бутылки 0,5 л; содержание алкоголя 4,8 об. %; начальная плотность сула 12,0 %; энергетическая ценность 46 ккал в 100 г);
- «Балтика № 4. Оригинальное» (емкость бутылки 0,5 л; содержание алкоголя 5,5 об. %; начальная плотность сула 15,0 %; энергетическая ценность 54,9 ккал в 100 г);
- «Балтика № 5. Парнас» (емкость бутылки 0,5 л и 0,33 л; содержание алкоголя 5,6 об. %; начальная плотность сула 13,0 %; энергетическая ценность 60,0 ккал в 100 г);
- «Балтика № 6. Портер» (емкость бутылки 0,5 л и 0,33 л; содержание алкоголя 7,0 об. %; начальная плотность сула 17,0 %; энергетическая ценность 60,0 ккал в 100 г);
- «Балтика № 7. Экспортное» (емкость банки 0,33 л);
- «Балтика № 8. Безалкогольное» (емкость бутылки 0,5 л);
- «Балтика № 9. Крепкое» (емкость бутылки 0,5 л).

Как известно, предприятие «Балтика» произвело первую продукцию в мае 1990 г. Спустя два года оно коренным образом изменило свою судьбу, войдя в международный холдинг *BVH — Baltic Beverages Holding*. Однако завод выпускает продукцию по оригинальной отечественной рецептуре. На сегодняшний день партнерами «Балтики» являются фирмы с мировым именем - *Pripps* (Швеция) и *Hartvall* (Финляндия). Продукция с маркой «Балтика» поступает в 70 городов России.

В рамках имиджевой деятельности эта компания ведет огромную спонсорскую работу. Так, «Балтика» является постоянным спонсором многих спортивных мероприятий, тем самым продвигая свою марку. В частности, это предприятие является или являлось: спонсором футбольного клуба «Зенит»; сборной команды России по армреслингу 1994 г.; чемпионата России по вольной борьбе 1994 г.; чемпионата России по тяжелой атлетике в Санкт-Петербурге; официальным спонсором и поставщиком пива на «Игры доброй воли-94»; спонсором хоккейного турнира на «Большой приз Санкт-Петербурга»; спонсором М. Караваяева — мастера спорта международного класса, одного из сильнейших гонщиков страны; спонсором хоккейной команды СКА (Санкт-Петербург). Помимо этого компания ведет активную рекламу своей марки в СМИ: на телевидении, в прессе, использует транспортную рекламу.

В независимой экспертизе журнала «Спрос» участвовали 3 марки пива данного завода (оценивались по 25-балльной системе): пиво «Балтика № 2. Особое» получило 21,6 балла, «Балтика № 3. Классическое» — 20,3 балла, «Балтика № 4. Оригинальное» — 20,1 балла.

Совокупность оригинальной рецептуры пива, зарубежной поддержки широкой сбытовой сети, мощной рекламы обеспечивает «Балтике» лидирующее положение на рынке в России.

Как следует из рис. 3.4 и 3.5, среди производителей пива и его марок существенной долей рынка владеет

Очаковский московский завод. Данный производитель представлен следующими марками пива: «Очаковское», «Очаковское светлое», «Очаковское специальное», «Очаковское темное». Экспертиза журнала «Спрос» установила, что данные сорта пива обладают хорошим качеством (21,7 балла по 25-балльной системе).

Среди продаж основных марок пива выделяется также пиво «Жигулевское» Останкинского комбината — 13,5%. Успех данной марки пива обусловлен, в первую очередь, ее широкой известностью, а также достаточно высоким качеством, отмеченным независимыми экспертами из «Спроса» (однако в ходе исследования выяснилось, что респонденты не верят в высокое качество «Жигулевского» и ни один из них не назвал этот сорт пива своим любимым). Половина выпуска продукции — это пиво «Жигулевское» со сроком хранения до 15 суток. Пивзавод производит также следующие сорта напитка: «Славянское», «Московское», «Останкинское светлое» и «Останкинское темное».

Анализ продаж. В настоящее время Останкинский пивоваренный завод испытывает трудности со сбытом своей продукции. Руководство предприятия объясняет это сильной конкуренцией со стороны предприятий Московской и Калининской областей. Дело в том, что последние имеют более дешевую продукцию, так как затраты на производство пива у них меньше. Заводы, расположенные на территории Москвы, существенно больше средств тратят на воду, потребление которой по технологическому процессу велико.

Кроме того, Останкинскому заводу необходимо создавать собственную сбытовую сеть, чтобы не зависеть от посредников, которые предпочитают закупать более дешевое пиво. Это понятно, так как рынок Москвы, а тем более регионов имеет высокую эластичность к цене. Этому пивоваренному заводу целесообразно найти свою нишу на рынке марочного дорогого пива, а это непростая задача. Нужно найти заинтересованного партнера, имеющего свои каналы сбыта.

Партнерами Останкинского завода могут быть сети закусовых и ресторанов, так как его пиво имеет очень хорошее качество.

Другие марки пива, продающиеся на территории Москвы, занимают каждая в отдельности достаточно небольшую долю рынка, но в совокупности составляют 42,6 % продаж. Среди этих марок выделяется продукция Тверского пивзавода. Это достаточно популярные у молодежи сорта «Афанасий светлый» и «Афанасий темный». Однако мнение экспертов расходится со вкусами потребителей. На дегустации каждый из этих сортов получил неудовлетворительные оценки из-за несоответствия норме по массовой доле сухих веществ, а также из-за наличия в аромате посторонних тонов, а во вкусе — грубой и несбалансированной либо недостаточной горечи.

На московском рынке представлены также сорта пива других пивоваренных заводов: петербургского — «Вена», «Невское», «Петергоф» и др., пиво из Саранска, например, «Голстяк»; из Казани — «Богемское», «Юбилейное» (АО «Красный Восток»); из Клина — «Клин-форт», «Старое ямское», из Киева — «Оболонь» и, конечно, продукция московских комбинатов: Хамовнического — «Хамовническое», «Россиянин»; Трехгорного комбината; Москворецкого пивзавода — «Посадское», «Московское».

Особенностью потребления напитков в нашей стране - и в частности в Москве - является его сезонный характер — апрель-сентябрь. Именно поэтому 70% выпуска приходится на этот период. Информация о распределении пива показывает, что оно идет в основном через дилеров и оптовиков, а далее — по каналам розничной торговли.

Заканчивая обзор, следует отметить, что предприятия - производители пива сталкиваются с рядом трудностей в сфере розничной торговли:

- 1) недостаточно число магазинов розничной торговли алкоголем из-за налагаемых ограничений;
- 2) имеются трудности торговли в розничной сети: неправильные методы расстановки товара, ошибки в управлении товарными запасами, трудности в общении с покупателями.

Более того, производители зачастую не имеют контроля за сферой распространения продукции, следовательно, плохо ориентируются в конъюнктуре рынка*.

* Голубкова Е.Н., Шимук А.С. Маркетинговые исследования рынка пива//Маркетинг в России и за рубежом. 1998. № 4. С. 45.

Приведенные примеры иллюстрируют все виды перечисленных выше операций управления маркетингом.

Таким образом, основное содержание процесса управления маркетингом составляют операции планирования маркетинговых усилий и операции экспортно-аналитического отслеживания выполнения маркетинговых планов через совокупность определенных операций, процедур, составляющих основу механизма маркетингового исследования.

Операции по изучению поведения потребителей

Поведение потребителей. Самостоятельное место среди операций в процессе управления маркетингом занимают **операции по изучению поведения потребителей.** Особенностью этих операций является учет широкого спектра факторов, лежащих в системе личностных и межличностных отношений, культурологических, психологических аспектов поведения и т.п. Раскроем их несколько подробнее.

Личностные факторы включают: возраст, стадию жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, уровень дохода на семью и одного члена семьи, стиль жизни, тип личности и представление о себе.

Жизненный цикл семьи. **Жизненный цикл семьи** — совокупность отдельных стадий жизнедеятельности, которые проходит семья в своем развитии с момента своего создания. Обычно выделяют следующие стадии жизненного цикла семьи:

- холостяки (молодые, неженатые люди, живущие самостоятельно, отдельно от родителей);
- молодая семья без детей;
- «полное гнездо — 1» (младшему ребенку меньше 6 лет);
- «полное гнездо — 2» (младшему ребенку 6 и более лет);
- «полное гнездо — 3» (семейная пара с независимыми детьми);
- «пустое гнездо — 1» (дети живут отдельно от родителей, глава семьи работает);
- «пустое гнездо — 2» (глава семьи вышел на пенсию);
- живым остался только один родитель, который работает;
- живым остался только один родитель, который вышел на пенсию. Очевидно, что для разных стадий жизненного цикла семьи потребности в питании, одежде, жилье, отдыхе и т.п. являются разными.

Стиль жизни. **Стиль жизни** — стереотип жизненного поведения личности, выражающийся в ее интересах, убеждениях, действиях. Жизненный стиль потребителей определяется путем использования очень объемных вопросников, порой до 25 страниц. В этих вопросниках потребителей просят определить степень своего согласия или несогласия с утверждениями, ряд из которых приводится ниже:

«Я являюсь человеком, который все очень тщательно планирует».

«В поиске развлечений я обычно покидаю свой дом».

«Я обычно одеваюсь, следуя моде, а не из соображений комфорта».

«Я получаю удовольствие, наблюдая спортивные состязания по телевизору».

Исследовательские фирмы разработали классификаторы жизненных стилей, подразделяющие их на 6—10 типов, в рамках которых проводятся специальные исследования. Маркетологи часто разрабатывают специальные маркетинговые программы, ориентированные на группы лиц, придерживающихся определенного жизненного стиля.

Каждый человек является личностью, что обуславливает относительно неизменные на протяжении длительного периода жизни реакции на воздействия внешней среды. Тип личности характеризуется такими чертами, как уверенность, независимость, агрессивность, социальность, адаптивность, инертность и т.д. Например, производители кофе обнаружили, что активные потребители кофе являются высоко социальными личностями.

Самопредставление — сложные мысленные представления личности о себе, о собственном «Я». Например, если кто-то представляет себя творческой и активной личностью, то будет искать товар, отвечающий этим характеристикам.

Культурные факторы включают в свой состав культуру, субкультуру и принадлежность к общественному классу

Культура. Под **культурой** понимается совокупность основных ценностей, понятий, желаний и поведения, воспринятых членом общества от семьи и других общественных институтов.

Субкультура. **Субкультура** объединяет людей с общей системой ценностей, основанной на общих жизненном опыте и поведении в определенных ситуациях, например, существуют национальные, религиозные, региональные группы. При проведении маркетинговых исследований в данной области прежде всего ищутся ответы на вопросы: «Связано ли использование какого-то товара с определенной этнической группой или принадлежность к этой группе не играет существенной роли? Владение какими потребительскими товарами, собственностью дает основание отнести потребителя к представителям определенной культуры, субкультуры?».

Общественный класс — относительно упорядоченная и стабильная общественная группа, члены которой обладают общими ценностями, интересами и поведением. Здесь наиболее часто маркетолога интересует следующий вопрос: «Является ли данная группа товара или конкретная марка символом

принадлежности к определенному социальному классу, социальной группе?».

Маркетологу весьма важно иметь представление об изменениях культурных факторов, чтобы ответить на них предложением новых продуктов и товаров.

Исходя из социальных факторов, вычленяют малые группы, подразделяющиеся на группы членства, референтные группы, семью, имеющие свои социальные роли и статус.

Группа членства — группа, к которой принадлежат определенные личности и которая оказывает непосредственное влияние на их поведение, например семья, сослуживцы, друзья.

Референтная группа. **Референтная группа** — группа, с которой личность сравнивает себя прямо или косвенно при формировании своих отношений и линий поведения. Люди часто попадают под влияние референтных групп, членами которых они не являются. Это влияние осуществляется по крайней мере тремя путями: путем демонстрации новых линий поведения и стиля жизни; путем изменений отношения людей к себе и их жизненных оценок; путем изменения своих оценок тех или иных продуктов или товаров. В референтной группе может существовать лидер мнения, который оказывает особо сильное влияние на других членов группы. Выявление лидеров мнения в целях оказания на них определенного влияния является одной из задач маркетинговых исследований данной направленности. Особенно важно изучение мнений членов референтной группы при выпуске нового товара.

Под **социальной ролью** понимается соответствие индивида определенным видам деятельности, которые, как ожидается, он осуществит по отношению к людям, его окружающим. Например, один и тот же человек может играть роли сына, отца и директора. Выполнение ролей предполагает активность их исполнителей по отношению к другим людям. В зависимости от того, какую роль играет человек в данный момент, зависит его покупательское поведение.

Статус — это положение индивида в обществе. Например, статус директора, отца. Статус выражает общую оценку, даваемую индивиду обществом. В своем покупательском поведении индивид руководствуется занимаемым им статусом. Это касается и одежды, и продуктов питания, и многого другого.

Ниже приводится образец анкеты, с помощью которой может быть выбран лучший путь рекламирования товара, исходя из учета ряда рассмотренных выше факторов.

Форма анкеты для оценки факторов личностного влияния

1. Единица, принимающая решение о покупке

Индивид Много индивидов

_____ I I I I I I I I I I I I _____

2. Приобретение информации, ее анализ

Максимальные Минимальные
усилия усилия

_____ I I I I I I I I I I I I _____

3. Уровень мотивации

Высокое стремление Низкое стремление
получить получить
информацию о товаре информацию о товаре

_____ I I I I I I I I I I I I _____

4. Влияние референтной группы

Высокое Низкое

_____ I I I I I I I I I I I I _____

5. Влияние принадлежности к определенному классу

Высокое Низкое

_____ I I I I I I I I I I I I _____

6. Роль культурных факторов

Высокая Низкая

_____ I I I I I I I I I I I I _____

Психологические факторы. Психологические факторы включают в свой состав мотивацию, восприятие, усвоение, убеждение и отношение. Эти факторы оказывают сильное влияние на поведение потребителя.

При изучении мотивации или побуждений, вызывающих активность людей и определяющих ее направленность (в нашем случае на покупку какого-то товара), ищутся ответы на такие вопросы; *«Почему совершается данная покупка? Что потребитель ищет, покупая данный товар? Какие потребности пытается удовлетворить?»*. Человек в любой момент времени испытывает различные потребности. Однако большинство этих потребностей не являются достаточно сильными, чтобы заставлять его действовать в данный момент. Потребность становится мотивом только тогда, когда достигает достаточного уровня интенсивности. Под мотивом понимается потребность, настоятельность которой является достаточной, чтобы направить человека на ее удовлетворение. Для исследования мотивов поведения потребителей используется мотивационный анализ. В маркетинге при анализе поведения потребителей наиболее часто используются теории мотивации Фрейда и Маслоу.

Применение психологических научных методов в деятельности фирмы предполагает систематическое различение в ходе процесса управления маркетингом соответствия сведений, полученных на основе анализа различных информационных показателей о поведении потребителей, с положением фирмы на рынке. Эта необходимость обусловлена тем, что в условиях риска и рыночной неопределенности под действием постоянно изменяющейся внешней среды как управленческие решения, так и само целеполагание фирмы, его предмет и объекты требуют внесения корректирующих изменений.

Так, на основе психоаналитической модели З. Фрейда изучается процесс принятия потребителями решений о покупках. Предполагается, что важные покупательские мотивы потребителей имеют подсознательный характер и что потребители при выработке мнения о том или ином товаре не в состоянии четко и ясно обосновать свой выбор. Например, потребитель может не покупать чернослив из-за того, что он подсознательно ассоциирует его с преклонным возрастом. Потребитель может предпочитать покупать готовую смесь для изготовления кексов только потому, что он таким образом

удовлетворяет подсознательное желание принять хотя бы минимальное участие в изготовлении теста (в смесь требуется добавлять только яйца). Сознательно же добавление яиц мотивируется стремлением повысить качество теста.

Психологическая модель З. Фрейда. Согласно теории мотивации З. Фрейда человек с рождения находится под прессом многих желаний, которые до конца не осознает и не контролирует. Таким образом, индивид никогда полностью не осознает мотивов своего поведения. Исследователи поведения потребителей стараются вскрыть глубинные мотивы их поведения и покупок. Прямое интервью для этого не годится, используются специальные косвенные методы, дающие возможность преодолеть сопротивление человека желанию проникнуть внутрь его души. Выводы исследователей зачастую бывают весьма неожиданными. Например, трудно себе представить, что курение сигар для мужчин является продолжением детской привычки сосать палец. Внешний вид товара может влиять на возбуждение у потребителя эмоций, которые в состоянии либо способствовать, либо препятствовать совершению покупки.

Мотивация. Теория мотивации Маслоу объясняет, почему люди в качестве мотивов своего поведения в конкретный момент выбирают определенные потребности. Маслоу разработал иерархическую систему потребностей, в которую в порядке важности входят их следующие виды: физиологические (в питании, одежде, жилье); потребность в самосохранении (безопасность, защищенность), социальные (принадлежность к определенной социальной группе, потребность в любви), потребность в уважении (самоуважение, признание заслуг, завоевание определенного статуса в организации), потребность в самоутверждении (саморазвитие и самореализация, возможность полностью раскрыть себя, реализовать свои способности). Человек стремится удовлетворить в первую очередь самую важную потребность. Как только ему удастся это сделать, она перестает действовать как мотиватор, и человек будет стараться удовлетворить следующую по важности потребность. Например, голодающего в большей степени интересует еда (потребность первого уровня), чем события, происходящие в мире искусств (потребности пятого уровня), чем степень его уважения и любви окружающими (потребности четвертого и третьего уровней), чем чистота воздуха, которым он дышит (потребности второго уровня). Но по мере удовлетворения очередной наиболее важной потребности на первый план выходит следующая за ней. Эти положения используются как при оценке возможного поведения различных категорий потребителей, так и при мотивации труда сотрудников, в том числе сотрудников маркетинговых служб.

Восприятие. Восприятие — процесс, с помощью которого индивид осуществляет отбор, систематизацию и интерпретацию информации для построения осмысленной картины реального мира. При изучении поведения потребителей и выборе методов продвижения необходимо учитывать, что предоставленную им информацию люди воспринимают выборочно, интерпретируют ее по-разному и усваивают ее в соответствии со своими отношениями и убеждениями. Подробнее об этом разговор пойдет дальше при рассмотрении воздействия рекламы на покупателя.

В процессе своего активного поведения люди обучаются, усваивают свой предшествующий опыт. Усвоение заключается в изменении поведения индивидов на основе приобретенного ими опыта. При стимулировании спроса следует учитывать такие факторы усвоения, как внутренние побудительные мотивы покупателей, подсказки других, реакцию покупателей на возможность купить товар и закрепление опыта покупки определенного товара.

Убеждения. На покупательское поведение потребителей оказывают влияние их убеждения, т.е. определенные представления о товаре. Убеждения могут основываться на реальном знании, мнении, вере. Они могут нести, а могут и не нести эмоциональный заряд. Маркетологам полезно знать, какие представления об определенном товаре имеет потребитель. Очевидно, что отрицательные убеждения препятствуют совершению определенных покупок.

Отношения. Каждый человек, будучи личностью, формирует свое определенное отношение к одежде, продуктам питания, музыке, политике, религии и многому другому, устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности к действиям по отношению к определенным предметам и идеям; оно сильно влияет на поведение потребителей. Отношения трудно изменить, но обязательно надо принимать в расчет при формировании маркетинговой политики, максимально ее приспособивая к определенным отношениям. Рассмотренные выше факторы являются предметом специальных маркетинговых исследований.

Задачи управления маркетингом. В процессе управления маркетингом основное содержание операций по исследованию потребителя можно свести к решению определенных задач, а именно:

определение отношения к самой компании;
 выявление отношения (мнение, предпочтения) к различным аспектам деятельности компании в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга (выпускаемые и новые продукты компании, характеристики модернизируемых или вновь разрабатываемых продуктов, ценовая политика, эффективность сбытовой сети и деятельности по продвижению продуктов — то, что часто называется отдельными инструментами маркетинговой деятельности);

- оценка уровня удовлетворения запросов (ожиданий) потребителей;
- изучение характера намерения потребителей;
- изучение характера принятия решений о покупке, определение структуры закупочного центра;
- оценка поведения потребителей при покупке и после нее;
- исследование мотивации потребителей.

Следует иметь в виду, что исследование данных вопросов очень часто происходит одновременно с операциями по изучению рынка товаров компании и усилению эффективности мотивационной политики по отношению к потребителям.

Заметим, что при изучении потребителей и управлении их поведением мы сталкиваемся с определением понятия «отношение», являющегося одним из главных в социальной психологии. Считается, что отношение включает три составные части: **познавательную** (первоначальная осведомленность о товаре данной марки, знание главных его свойств, полное знакомство), **эмоциональную** (оценка товара, определение, нравится он или нет), **волевое действие** (покупка товара). Внимание исследователей чаще фокусируется на второй компоненте — на определении положительных или отрицательных чувств по отношению к изучаемому объекту.

Отношение можно определить напрямую, задавая респонденту вопрос: «Нравится ему (ей) товар данной марки или нет?». Используются только два варианта ответа: «Да» или «Нет». Непрямые, косвенные измерения основаны на получении подобного заключения из ответов на ряд косвенных вопросов, характеризующих реакцию потребителей на изучаемый объект (товар) или отношение к его отдельным характеристикам. Например, осуществляется многокритериальная оценка свойств товара, по результатам которой выводится итоговая оценка.

Вначале рассмотрим измерение общего отношения к какому-то объекту (марке товара, категории товара, магазину и т.п.).

Помимо простейшего способа измерения (все или ничего), в случаях, когда интересует степень отношения, используются соответствующие шкалы измерений. Например, отношение потребителей к определенной марке потребительского товара длительного пользования может быть измерено с помощью следующей шкалы:

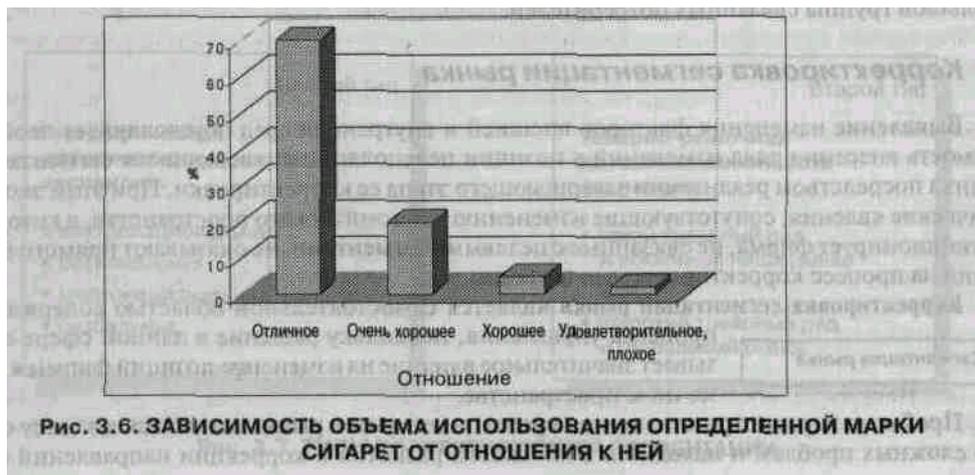
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Данная марка является наилучшей из всех имеющихся	Мне очень нравится данная марка, но имеются другие столь же хорошие марки	Мне нравится данная марка, но есть лучшие	Данная марка является приемлемой, но есть лучшие марки	Я отношусь к данной марке нейтрально, она не имеет каких-то отличительных особенностей	Мне не нравится данная марка, хотя есть и хуже	Мне совсем не нравится данная марка, она наихудшая из числа имеющихся

Градации (1) и (2) определяют первоочередной выбор; градации (3) и (4) определяют вторичный выбор; градации (5) — (7) характеризуют товары, которые не покупают.

Другой подход к измерению отношения заключается в ранжировании объектов в порядке их предпочтительности. Отношение респондентов в данном случае выражается в проценте «голосов», поставивших один из изучаемых объектов на первое, второе и так далее места. Добавив вопрос: «Насколько предпочтительнее для вас товар марки А по сравнению с товаром марки Б?», можно определить относительное расстояние между оценками. Такое измерение можно осуществить с помощью метода парных сравнений.

Вероятность покупки. Возникает важный вопрос: определяют ли отношения, измеренные с

помощью одного из методов, реальный выбор потребителей и их поведение на рынке? Положительное отношение к товару не всегда предопределяет его покупку. Потребитель, выразивший положительное отношение к определенному товару, не всегда желает или способен его купить. Эти обстоятельства необходимо учитывать при практическом использовании результатов исследования отношений, дополняя их данными других маркетинговых исследований. Однако многие исследования показывают сильную прямую зависимость между величиной положительного отношения к определенной марке товара и частотой его использования. На рис. 3.6 приводятся результаты исследования зависимости между отношением к определенной марке сигарет и частотой ее использования.



Рассмотрим поведение торговой фирмы, которая хочет укрепить лояльность потребителей к своей деятельности за счет укрепления своего имиджа. Для этого необходимо получить ответы на следующие вопросы:

Какие факторы определяют имидж торговой фирмы?

Какое влияние оказывает этот имидж на объем покупок и удовлетворенность потребителей?

В какой степени уровень удовлетворенности влечет долгосрочную ориентацию на покупки в данной торговой фирме ?

Как и в других аналогичных случаях, мы имеем здесь последовательность казуальных связей, где первая зависимая переменная (имидж) становится причинной переменной для второй зависимой переменной (объем покупок и удовлетворенность), которая в свою очередь определяет долгосрочную лояльность потребителей к данной фирме. Построение аналитической модели в данном случае представляет сверхсложную задачу. На основе специально проведенного маркетингового исследования можно скорее построить модель множественной регрессии. Возможны и более простые подходы, один из которых рассматривается ниже.

При изучении отношения потребителей к компании, т.е. при определении ее имиджа, прежде всего необходимо разработать систему оценочных критериев, достаточно полно характеризующих все аспекты деятельности компании.

Так, для сервисной компании в качестве базовых оценочных критериев можно предложить выяснение следующих моментов:

- 1) услужливость;
- 2) быстрота реагирования на заказы;
- 3) соблюдение сроков;
- 4) готовность дать совет;
- 5) технические и производственные возможности;
- 6) регулярность визитов;
- 7) гибкость цен;
- 8) обеспечение высокого качества услуг;
- 9) сердечность контактов;
- 10) большой опыт работы;
- 11) современность;
- 12) динамизм;
- 13) компетентность обслуживающего персонала;

14) возможность предоставления широкого спектра услуг.

Данная группа операций управления маркетингом опирается на проявление социально-психологических аспектов поведения как отдельного потребителя (индивида), так и большой группы связанных потребителей.

Корректировка сегментации рынка

Выявление изменения факторов внешней и внутренней сред обуславливает необходимость внесения ряда изменений в позиции целеполагания, касающиеся сегментации рынка посредством реализации завершающего этапа ее корректировки. При этом экономические явления, сопутствующие изменению экономического пространства, в котором функционирует фирма, не связанные с целевыми сегментами, не оказывают прямого влияния на процесс корректировки сегментации.

Сегментация рынка. Корректировка сегментации рынка является самостоятельной областью содержания процесса управления, поскольку решение в данной сфере оказывает значительное влияние на изменение позиций фирмы в рыночном пространстве.

Корректировка сегментации рынка. Проблема пересмотра влияния и переделов сегментов рынка относится к классу особо сложных проблем и находится в плоскости развития и коррекции направлений сегментации рынка. В общем виде сегментация проводится в целях максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также для минимизации торговых издержек. Объектами сегментации являются прежде всего потребители. Выделенные особым образом, обладающие определенными общими признаками, они составляют сегмент рынка.

Под сегментацией понимается разделение рынка на сегменты, различающиеся своими параметрами или реакцией на те или иные виды деятельности на рынке (рекламу, методы реализации, качество обслуживания и полному сопровождающих услуг).

Потребители. Основное внимание в маркетинге уделяется поиску **однородных групп потребителей**, имеющих сходные предпочтения и одинаково реагирующих на маркетинговые предложения. Необходимым условием сегментации является неоднородность ожиданий покупателей и покупательских предпочтений. Сегментация может иметь преимущества и недостатки, однако обойтись без нее невозможно, поскольку в современной экономике каждый товар может быть успешно продан лишь на определенном сегменте рынка, но не на всем рынке.

Как известно, сегментация рынка может производиться с использованием различных критериев: географических, демографических, социально-экономических, психологических.

Корректировка сегментации рынка происходит через изменение соответствующих позиций целеполагания для приведения их в соответствие с внешними условиями. Методы, обеспечивающие процесс уточнения сегментации, должны отвечать требованиям информационной доступности данных, с одной стороны, и соответствовать критерию научности — с другой. При этом изменение положения фирмы в экономическом пространстве является не предметом, а следствием корректировки сегментации рынка. Типы корректирующей сегментации рынка показаны на рис. 3.7.

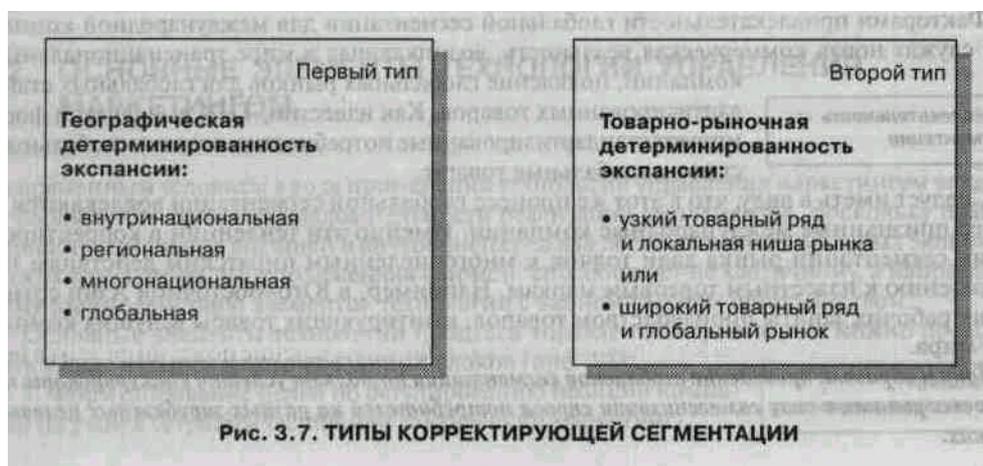


Рис. 3.7. ТИПЫ КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ СЕГМЕНТАЦИИ

Балансовая корректировка сегментации. К корректировке сегментации рынка, входящей в область управления маркетингом, относят уточнение стратегии компании в области изменения своего

маневра на том или ином сегменте рынка. Эта деятельность типична для резкого увеличения рынка и характеризует маркетинговую деятельность транснациональной корпорации.

Существует два типа корректирующей сегментации.

Различают сегментацию, предполагающую **географическую детерминированность** экспансии компании:

- на внутринациональном рынке;
- на региональном уровне;
- многонациональную;
- в глобальном сегменте рынка.

Сегментация **товарно-рыночной детерминированности** предусматривает коррекцию сегмента на узкий товарный ряд, локальную нишу рынка либо широкий товарный ряд и глобальный сегмент рынка.

Деятельность управленца-маркетолога по корректированию сегментации рынка в процессе управления маркетингом должна быть направлена на воздействие на положение фирмы в экономическом пространстве. При этом маркетолог безусловно руководствуется информацией о тенденциях развития внешнего экономического пространства.

Внутринациональная сегментация становится все более редким явлением в поведении транснациональных компаний. Однако на огромных рынках США, России и Китая этот вид сегментации имеет место.

Региональная экспансия. Сегментация региональной экспансии обусловлена желанием компании войти на «психологически» близкие рынки, что может быть привлекательным в силу минимальной адаптивности маркетинговых программ.

Корпорация *Creislер* в середине 80-х годов сконцентрировала свою деятельность на рынках США, Канады и Мексики. Хорошо известная компания *FIAT*, никогда не игравшая серьезной роли на рынках Северной Америки и Азии, обслуживает сегмент итальянского рынка, большую часть европейского рынка и часть рынка Южной Америки.

Многонациональные стратегии транснациональных корпораций требуют сегментирования и экспансии рынков в силу сложившейся их организации. Примером многонациональной сегментационной стратегии является деятельность любой компании, входящей в список *Fortune 500*.

Многонациональная экспансия. Многонациональная сегментация вписывается в рамки глобальных маркетинговых стратегий и предполагает субординацию задач компаний в целом и страново-ориентированных сегментационных стратегий, когда детали рыночных сегментов имеют характеристики, специализированные по различным странам, что обеспечивает в целом большую прибыльность.

Различение содержания процесса корректировки сегментации рынка или его составных частей реализуется посредством выявления не только прямого, но и косвенного взаимодействия этих частей с окружающим пространством и между собой, что выступает условием определения цикличности проявления данного процесса в условиях риска и рыночной неопределенности.

Глобальная сегментация. В развитии многонациональной стратегии глобальная сегментационная деятельность конкретной фирмы предполагает согласование и взаимосвязь задач деятельности компаний непосредственно в целом ряде стран, обеспечивая тем самым конкурентное преимущество за счет повышения внутренней эффективности, особенно в разработке инновационных товаров, глобализации объемов производства и реализации и т.п.

Привлекательность сегментации. Факторами привлекательности глобальной сегментации для международной компании служат новая коммерческая реальность, возникающая в мире транснациональных компаний, появление глобальных рынков для глобальных стандартизированных товаров. Как известно, ТНК выявляют и формируют стандартизированные потребности и создают глобальный спрос и глобальные товары.

Следует иметь в виду, что в этот же процесс глобальной сегментации вовлекаются и менее признанные международные компании. Именно эти тенденции в корректировании сегментации рынка дали толчок к многочисленным пиратским действиям по отношению к известным торговым маркам. Например, в Юго-Восточной Азии сотни тысяч рабочих заняты производством товаров, имитирующих товары ведущих компаний мира.

Таким образом, проведение глобальной сегментации позволяет успешно конкурировать на мировых рынках в силу гомогенизации спроса потребителей на разных зарубежных целевых рынках.

Корректировка сегментации рынка, выполняемая в процессе управления маркетингом, осуществляется через систематизацию воздействия на внешнюю и внутреннюю среды, в которых функционирует фирма. При этом получающийся результат нельзя рассматривать как некоторую константу, поскольку процесс изменения экономического пространства характеризуется непрерывностью, следовательно, корректирование рынка также будет носить непрерывный характер. Помимо этого, корректировка сегментации позволяет компании реализовать свои конкурентные преимущества.

Конкурентные преимущества. Корректирование сегментационных стратегий дает возможность компании усилить свои конкурентные преимущества за счет:

Укрепление рыночных отношений. 1) укрепления рыночных позиций через осуществление деятельности на престижных национальных рынках.

Например, многонациональные корпорации стремятся продемонстрировать себя на рынках США, поскольку в этой стране сосредоточена половина производств многих отраслей промышленности и успешность работы в США служит укреплению рыночной позиции компании в других странах;

Однородность потребителей. 2) однородного состава потребителей.

Например, банк *Morgan Guarantee Trust Company*, работающий в Нью-Йорке, широко известен в мире качеством предлагаемых услуг. В связи с этим независимо от того, где географически находится офис этого банка, основными его клиентами являются все те же международные компании. Главная отличительная черта корректирования сегментационных стратегий заключается в возможности и необходимости предоставления своим клиентам услуг в любом месте, оптимизируя тем самым состав клиентов;

Однородность конкурентов. 3) одинакового состава конкурентов.

Глобальная сегментация позволяет компании иметь дело с различными потребителями, но взаимодействовать при этом на рынке с одними и теми же конкурентами. Например, компании *Caterpillar* и *Kodak*, *Komatsu* и *Fuji* работают в разных частях света, но рыночная глобализация позволяет им иметь обширную информацию о действиях конкурентов и выстраивать свои действия на конкурентное реагирование гибко и экономно;

Сходство рыночных условий. 4) сходства рыночных условий, которое позволяет получать выигрыш от глобальной сегментации, проявляющийся в экономии расходов на маркетинг;

Рынки-лидеры. 5) существования рынков-лидеров.

Формирование рынков-лидеров позволяет компании скорректировать работу по управлению маркетингом на другом рынке и получить суммарный позитивный результат.

3.2. Основные элементы технологии управления маркетингом

Непременным условием в ходе применения технологии управления маркетингом является соблюдение четкой последовательности реализации ее элементов, поскольку планомерность изменения внешней и внутренней сред для достижения оптимальных экономических результатов, целенаправленная фирмой, способствует не хаотичному, а направленному взаимодействию элементов технологии с экономическим пространством.

Технология управления маркетингом. Основные элементы технологии процесса управления маркетингом можно представить в виде четырех взаимосвязанных блоков (рис. 3.8):

1. Формулирование целей по регулированию позиции компании на рынке (стратегический или тактический маркетинг).

2. Информационное обеспечение выбора стратегии или подготовка планов маркетинга.

3. Подготовка и принятие решений по управлению маркетингом.

4. Реализация стратегии и плана маркетинга и контроль.



Цикличность и последовательность этапов. Представленная схема технологии управления маркетингом характеризуется цикличностью элементов и последовательностью ее этапов.

Перед постановкой цели и определением линии развития компания должна:

- 1) ответить на конкретные вопросы, имеющие для фирмы определяющее значение (табл. 3.2);

Т а б л и ц а 3.2

Примеры вопросов и ответов, определяющих позицию фирмы на рынке

Вопросы	Пример ответа
Где мы находимся?	Мы находимся на перспективном рынке офисной мебели
Куда идет рынок?	Он развивается в направлении индивидуализации интерьеров
Чем мы отличаемся от конкурентов?	Мы отличаемся от конкурентов дешевизной материалов, рабочей силы и более свободным доступом к материалам, но мы сильно зависим от поставщиков фурнитуры
Какую пользу и кому мы даем и собираемся давать?	Мы хотим освоить широкий, разнообразный ассортимент облицовочных материалов из древесины
Где бы мы хотели оказаться?	Мы хотим стать лидерами в продаже этих материалов на рынке Московской области

- 2) учесть базисные характеристики отношения фирмы:
 - к себе (пример: мы хотим существовать очень долго);
 - к клиентам (стремимся поддерживать обоюдное доверие);
 - к своим сотрудникам (диалог по вопросам оптимизации хозяйствования);
 - с капиталодателями (кредиторами) — предоставляется надежный процент с капитала несколько выше банковского;
 - с поставщиками, как и с клиентами (обоюдное доверие);
 - с конкурентами (честная конкуренция, согласованность действий, обособленность на внешнем рынке при согласованности действий на внутреннем и др.);
 - с общественностью (спонсирование культурных мероприятий, организация фондов поддержки экологии и пр.);
 - с социальной окружающей средой (использование экологически чистых, этических технологий, невозможность экологического загрязнения);

- 3) определить последовательность согласования стремлений и возможностей фирмы (рис. 3.9);



4) уточнить стратегические цели компании (рис. 3.10).



Для придания взаимодействию элементов процесса управления маркетингом, влияющим друг на друга, узкой направленности необходимо использовать подход, применяемый при исследовании маркетинговых процессов, исходя из критерия научности и базируясь на научных методах (анализ, синтез), которые позволяют объективно оценить положение фирмы на рынке. Благодаря этому становится возможной успешная реализация плана маркетинга при условии высокого качества информационного обеспечения управления маркетингом.

Информационное обеспечение. Информационное обеспечение выбора стратегии управления или подготовки плана маркетинга является частью информационной системы управления компанией и определяет основу маркетинговых решений и их результативность. Информационное обеспечение управления маркетингом преобразует сведения, получаемые из внутренних и внешних источников информации, в необходимые для нужд руководителей маркетинговых служб данные.

Различают внутреннее и внешнее информационное обеспечение управления маркетингом:

1) внутреннее содержит данные о заказах продукции, уровнях запасов, объемах продаж, об оплате отгружаемой продукции;

2) внешняя информация получается на основе различных маркетинговых исследований и поиска разведывательной информации о намерениях конкурентов и их стратегическом поведении. Маркетинговая разведывательная информация постоянно пополняется из информационной среды, является крайне необходимой прежде всего для корректировки маркетинговых планов и стратегий, для принятия адекватных решений, которые учитывают расстановку конкурентных или политических сил, появления областей технологического и инновационного прорыва.

Подробная информация для этой области информационного обеспечения, как правило, получается

путем анализа периодической печати, бесед с поставщиками, дистрибьюторами и т.п.

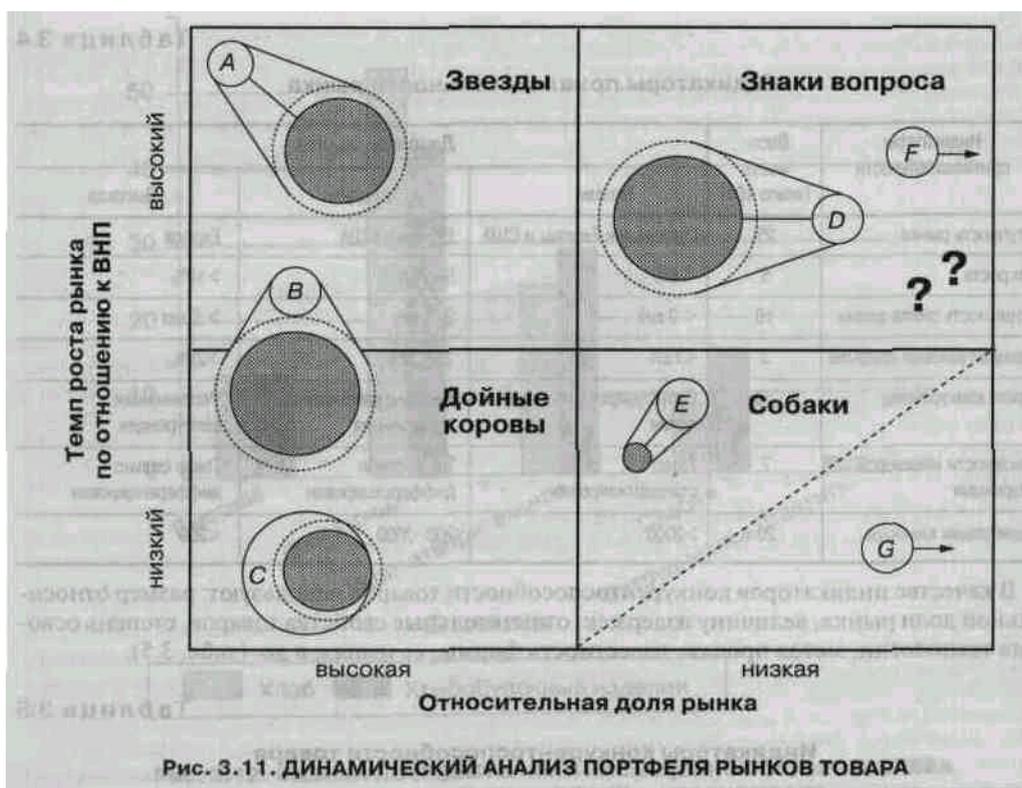
Этический аспект этой информации не является приоритетным в достижении поставленных целей. Маркетинговые исследования проводятся на базе конкретной ситуации, с которой столкнулась компания на рынке. В систему поддержки информационного обеспечения управления маркетингом может входить набор процедур и логических алгоритмов, основанных на опыте экспертов. Идея экспертной оценки широко используется при получении неформализованной информации. Известны самые различные экспертные системы оценки, широко используемые для оценки социального поведения, выявления особенностей предвыборной кампании и др. В маркетинге чрезвычайно важным является отбор профессиональных экспертов, которые могли бы доопределить часть непроявленной официальной информации. Таким образом, информационное обеспечение управления маркетингом имеет свою технологию (методы сбора, передачи, обработки и хранения информации), свое содержание, которые тесно взаимосвязаны. Приведем пример соединения и одновременного различения основных задач управления маркетингом по стратегиям и тактике (табл. 3.3).

Т а б л и ц а 3.3

Задачи управления маркетингом

Стратегические	Тактические
Анализ потребностей - определение базового рынка	Выбор целевого сегмента
Сегментация рынка - макро- и микросегментация	Составление планов маркетинга (цели, позиционирование, тактика)
Анализ привлекательности рынка (потенциал рынка, жизненный цикл продукта)	Принятие комплексного маркетингового действия (товар, цена, коммуникации, сбыт)
Анализ конкурентоспособности - наличие устойчивого преимущества	Расчет бюджета маркетинга
Выбор стратегии развития	Реализация плана маркетинга и контроль за исполнением

Данные табл. 3.3 показывают тесную информационную связь задач между собой и их взаимодополняемость. Используя рассмотренную ранее матрицу по анализу портфеля рынков товаров (рис. 3.11), определим основные информационно-аналитические сценарии развития фирмы.



Как показано на рис. 3.11, высокая доля рынка и высокая степень насыщенности в квадранте матрицы «Дойные коровы» (сектор *C*) позволяет удерживать динамику портфеля исследуемых рынков товара, одновременно демонстрируя возможность перехода товара, находящегося в «Звездах», в квадранты «Высокая доля рынка» и «Низкие издержки». Аналитическое рассмотрение представленной матрицы позволяет выделить зону *A* в квадранте «Звезды», которая требует значительных инвестиций для компании и определения приоритетности этих вложений. Компания должна понимать, что при данном раскладе портфеля рынков товара необходимо найти средства на эти инвестиционные вложения. Разделение продукта в квадранте «Собаки» (сектора *E* и *G*) указывает на необходимость различных маркетинговых управленческих действий. Сектор *G* — требуется принятие решения по уходу с рынка с этим товаром, сектор *E* - необходимо решение о реанимировании рынка товара и поиске новых дополнительных рекламных и других маркетинговых усилий по переводу товара в прибыльное маркетинговое пространство (сектор «Дойные коровы»).

Выявление взаимосвязей основных элементов технологии управления маркетингом в целях определения необходимости их введения и фиксации направленности является условием соответствия планируемой маркетинговой деятельности как способа достижения определенного положения фирмы в рыночном пространстве позициям целеполагания и объективно существующим факторам внешней и внутренней сред.

Индикаторами привлекательности рынков являются их доступность, темпы роста, длительность жизненного цикла, потенциал валовой прибыли, острота конкуренции, возможность неценовой конкуренции, концентрация клиентов и т.п. (табл. 3.4).

Т а б л и ц а 3.4

Индикаторы привлекательности рынка

Индикаторы привлекательности	Весомость (всего 100)	Диапазон оценок		
		Низкая	Средняя	Высокая
Доступность рынка	25	Страны вне Европы и США	Европа и США	Европа
Темп роста	5	<5%	5-10%	>10%
Длительность цикла жизни	10	< 2 лет	2-5 лет	>5лет
Потенциал валовой прибыли	3	<15%	15-20%	>25%
Острота конкуренции	30	Структурированная олигополия	Неструктурированная конкуренция	Распыленная конкуренция
Возможности неценовой конкуренции	7	Товар стандартизирован	Товар слабо дифференцирован	Товар сильно дифференцирован
Концентрация клиентов	20	>2000	200-2000	<200

В качестве индикаторов конкурентоспособности товаров используют: размер относительной доли рынка, величину издержек, отличительные свойства товаров, степень освоения технологии, метод продаж, известность фирмы, ее имидж и др. (табл. 3.5).

Т а б л и ц а 3.5

Индикаторы конкурентоспособности товара

Индикаторы конкурентоспособности	Весомость (всего 100)	Диапазон оценок		
		Низкая	Средняя	Высокая

Относительная доля рынка	20	< 1/3 лидера	> 1/3 лидера	Лидер
Издержки	40	> прямого конкурента	= прямому конкуренту	< прямого конкурента
Относительные свойства	7	Товар типа «как все»	Товар слабо дифференцирован	«Уникальное предложение»
Степень освоения технологии	8	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
Метод продаж	15	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
Известность, имидж	10	Отсутствует	Имидж размыт	Сильный имидж

Рассмотрим индикаторы привлекательности рынка и индикаторы конкурентоспособности товара как информационную составляющую для принятия решений по дальнейшему продвижению товаров (см. табл. 3.6, 3.7) на примере потребительского рынка хлеба и хлебобулочных изделий крупнейшего мегаполиса Сибири - города Красноярска. Исследования 1996-1997 гг. включали в себя изучение состояния производства хлеба и хлебобулочных изделий местными товаропроизводителями; развитие конкуренции на данном региональном потребительском рынке; оценку состояния и тенденций развития розничной торговли хлебопродуктами; выявление предпочтений потребителей и оценку их текущего покупательского спроса на хлеб и хлебопродукты. В ходе проводимых исследований было опрошено 1150 покупателей и более 200 работников торговли, осуществляющих реализацию хлеба и хлебобулочных изделий в г. Красноярске.

Проблема насыщения потребительского рынка хлеба и хлебобулочных изделий рассматривалась с различных позиций, но основное внимание уделялось изучению мнений и предпочтений конечных потребителей - покупателей хлеба и хлебобулочных изделий г. Красноярска. Для выявления мнения потребителей о насыщенности рынка хлеба и хлебобулочных изделий было проведено анкетирование покупателей в продовольственных магазинах города (рис. 3.12).

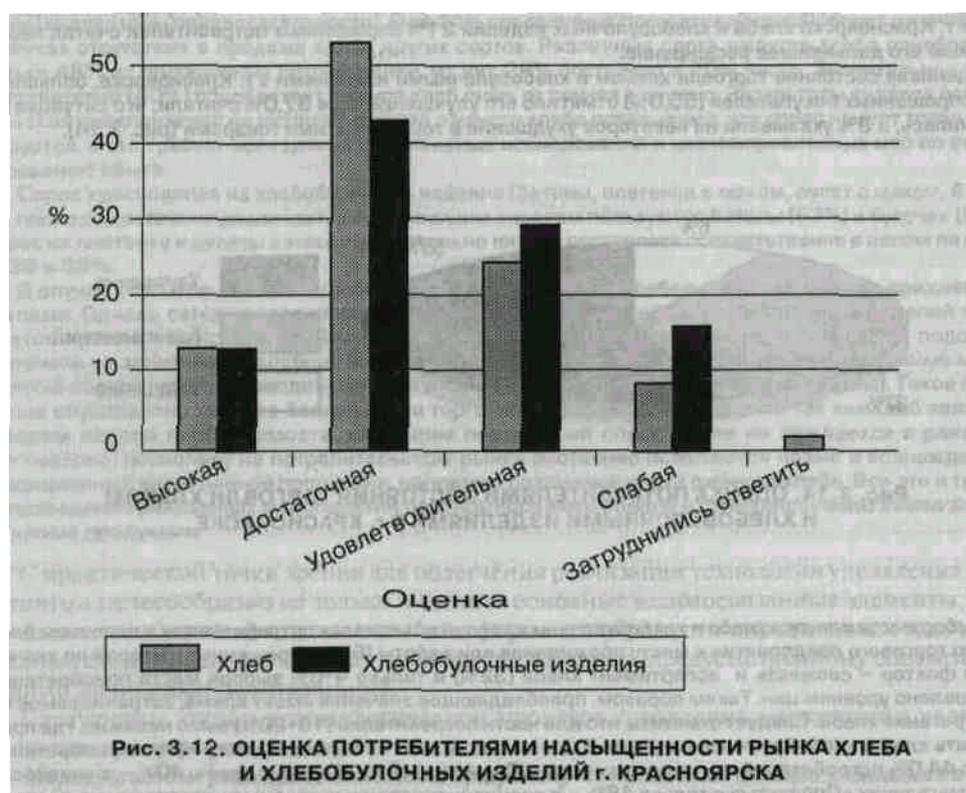


Рис. 3.12. ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЯМИ НАСЫЩЕННОСТИ РЫНКА ХЛЕБА И ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ г. КРАСНОЯРСКА

Как известно, в условиях рыночной неопределенности фирма должна систематически отслеживать необходимые информационные показатели, раскрывающие характер протекания процессов в рыночных сегментах, входящих в интересы фирмы.

Большинство опрошенных потребителей оценивало насыщенность рынка хлеба в г. Красноярске как достаточную (54%) и высокую (13%). Положение на рынке хлебобулочных изделий было несколько хуже:

доля средних и высоких оценок составляла 56%, что на 11 % ниже, чем по рынку хлеба (индикаторы привлекательности рынка). Оценка покупателями широты ассортимента хлеба и хлебобулочных изделий свидетельствовала о высокой степени их удовлетворенности предлагаемыми видами и сортами хлеба: 62% опрошенных считали представленный ассортимент широким, еще 17% - очень широким, столько же потребителей считали этот же ассортимент ограниченным и только 4% - узким (рис. 3.13).



Следовательно, даже при благоприятной в целом ситуации по ассортименту представленных на рынке г. Красноярска хлеба и хлебобулочных изделий 21% опрошенных потребителей считал необходимым его дальнейшее расширение.

Оценивая состояние торговли хлебом и хлебобулочными изделиями в г. Красноярске, большинство опрошенных покупателей (55,0%) отметило его улучшение; еще 37,0% считали, что ситуация не изменилась, а 8% указывали на некоторое ухудшение в торговле этими товарами (рис. 3.14).



Выбор места покупки хлеба и хлебобулочных изделий объяснялся потребителями в основном близостью торгового предприятия к месту проживания или работы (65% опрошенных). Второй по значимости фактор - свежесть и ассортимент хлеба (32%) и только 4-6% выбора места приобретения обусловлено уровнем цен. Таким образом, преобладающее значение имеет время, затрачиваемое на приобретение хлеба. Следует отметить, что для части потребителей (16-20%) было неважно, где приобретать хлеб и хлебобулочные изделия. В целом сложилась следующая «география» приобретения хлеба: 44,0% потребителей покупают в киосках «Свежий хлеб» и «Горячий хлеб», 40% - в универсамах и магазинах «Продукты» и только 16% - в специализированных хлебных магазинах, что связано с небольшим числом данных предприятий и с сокращением числа специализированных булочных в городе.

Анализируя частоту совершения покупок хлеба и хлебобулочных изделий, необходимо отметить, что большая часть опрошенных потребителей делала покупки ежедневно (56%), еще 31% - один раз в два дня и только 8% - один раз в три дня и реже. Предлагаемый сегодня производителями развес хлеба и хлебобулочных изделий удовлетворяет только 50% опрошенных покупателей, для 30% вес не имеет значения, а 20% он не удовлетворяет. Следовательно, производителям хлеба необходимо обратить внимание на выбор оптимального развеса хлеба в соответствии с запросами потребителей.

Изучение мнения покупателей по поводу приобретения хлеба в герметичной упаковке показало, что большая часть опрошенных (68%) желала бы приобретать хлеб именно в такой упаковке, что обеспечивает более высокую гигиеничность и дольше сохраняет свежесть, а следовательно, и высокое качество продукта. Подобное положение подтверждает необходимость и перспективность производства хлеба в герметичной упаковке.

Практика свидетельствует об успешном внедрении этого новшества, так как хлебопродукты в герметичной упаковке пользуются достаточно устойчивым покупательским спросом. Это способствует

увеличению объемов реализации данных продуктов (индикатор конкурентоспособности).

Продолжая рассмотрение данного примера, приведем результаты анкетирования предпочтений потребителей. Они показали, что наибольшим предпочтением у потребителей пользуется пшеничный хлеб различных сортов. Причем из всех сортов этого хлеба (высший, первый, второй, круглый и французский) 69% покупателей отдают предпочтение пшеничному хлебу первого сорта, за ним идет хлеб высшего сорта и хлеб круглый. Наименьшим спросом в этой группе пользуется французский хлеб. Это обусловлено, с одной стороны, вкусами и привычками потребителей, а с другой - отсутствием в продаже этого вида хлеба в ряде районов города.

Из десяти разновидностей ржаного хлеба наибольшим спросом у покупателей пользуются такие сорта, как «Заварной» (желали бы приобрести 33%), «Бородинский» (32%), «Ивановский» (29%). Практически не пользуются спросом такие сорта ржаного хлеба, как «Сибирский» и «Ново-Бородинский», невелик спрос на новые сорта ржаного хлеба: «Ржано-обдирный», «Ржано-диабетический», «Богатырский», которые желали бы приобретать постоянно соответственно только 7, 8 и 10% опрошенных покупателей. Основные причины покупательских предпочтений по ржаному хлебу: 42% - из-за лечебного характера, 14% - из-за более длительного срока его хранения, 11% - из-за более низкой цены (индикаторы привлекательности). Еще 14% опрошенных покупателей приобретают ржаной хлеб в случае отсутствия в продаже хлеба других сортов. Различные сорта ржаного хлеба приобретают только 48% из опрошенных потребителей, из них 28% постоянно и 20% часто. Значительная часть потребителей (40%) приобретает ржаной хлеб лишь от случая к случаю. Результаты анализа покупательских предпочтений на различные сорта ржаного хлеба показывают, что спрос на этот товар формируется, а это требует проведения специальных исследований и целенаправленных мер по стимулированию сбыта.

Спрос красноярцев на хлебобулочные изделия (батоны, плетенки с маком, рулет с маком, булочки) также существенно различается. Наибольшим спросом пользуются батоны (63%) и булочки (54%). Спрос на плетенку и рулеты с маком значительно ниже и составляет соответственно в целом по городу 38 и 33%.

В случае торговли хлебом и хлебобулочными изделиями особое значение должно придаваться рекламе. Однако сегодня красноярская торговля рекламой хлеба и хлебобулочных изделий занимается крайне недостаточно. Большинство предприятий розничной торговли (59%) подобной рекламой не занимаются вообще, еще 24% иногда и только 17% осуществляют рекламные мероприятия постоянно или периодически (это в основном специализированные магазины). Такое положение обусловлено тем, что большинство торговых работников считает, что так как хлеб является товаром первой необходимости, имеющим постоянный спрос, то он не нуждается в рекламе. Это неверно, поскольку на потребительском рынке постоянно появляются новые и возрождаются традиционные виды данной продукции, например различные сорта ржаного хлеба. Все это и требует проведения рекламных мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта хлебобулочной продукции.

С практической точки зрения для облегчения реализации технологии управления маркетингом целесообразно не только выделить основные взаимосвязанные элементы, но и представить каждый из этих элементов в форме совокупности определенных задач, последовательное решение которых приводит к результату, предусмотренному соответствующими позициями целеполагания.

Следующим этапом в технологическом процессе управления маркетингом является подготовка и принятие решений.

Маркетинговые решения составляют программу по изменению позиции компании на рынке. Она всегда направлена на корректирование занимаемой компанией рыночной ниши или на перевод фирмы в желаемую стратегическую позицию. В связи с этим маркетинговое решение сводится либо к программе маркетинговых действий (план маркетинга), либо к разработке стратегий.

Маркетинговые решения. Важнейшим признаком маркетинговых решений является их организующий, реструктуризационный и диверсификационный характер по отношению к поведению компании на рынке и ее взаимодействию с конкурентами. Организующий характер маркетинговых решений связан с тем, что они определяют стратегические линии развития компании на определенный период и дают возможность, ориентируясь на перспективу, поставить перед фирмой конкретные задачи. Реструктуризационный и диверсификационный характер маркетинговых решений вытекает из необходимости поиска неординарных действий, преимущественно вне границ основной деятельности компании, нацеленных на увеличение прибыльности и результативности за счет механизмов поглощений или приобретений компании или реструктуризации и совершения согласованных действий внутри компании.

Существует ряд признаков классификации маркетинговых решений.

1. В зависимости от направления воздействия различают *решения внутренние и внешние.*

К внутренним решениям относится вся область проблем, связанная с объемом производства, размерами продаж, особенностями дистрибьюторской системы и т.д.

К внешним относятся решения, изменяющие поведение на рынке в конкурентоспособном пространстве и связанные с завоеванием новых рынков, поиском новых механизмов и технологий продвижения товаров, агрессивностью рекламных кампаний, изменением ценовых стратегий, стратегий диверсификации.

2. По продолжительности решения разделяются на *стратегические, тактические* и *оперативные*.

Стратегические решения определяют основные пути развития компании (корпорации или отрасли) на срок 5 и более лет.

Тактические решения имеют период жизни 1—2 года. Обычно они выступают как форма детализации стратегических решений и предназначены для уточнения скорости и размерности товарной политики, реализации имиджной стратегии, планов тактического маркетинга и т.д.

Оперативные решения включают в себя планирование конкретных шагов на срок до 1 года. Как правило, они являются прямыми указаниями менеджерам и направлены на немедленное регулирование, корректирование какого-либо процесса. Оперативное регулирование касается поставок товаров, изменения контрактных отношений, смены поставщиков и покупателей, форс-мажорных обстоятельств по исполнению договорных обязательств.

3. По *масштабу воздействия* различают решения, влияющие на изменения деятельности всей системы компании или только ее отдельных подразделений.

В первом случае решение будет общим, связанным с необходимостью подключения к его выполнению всех структурных подразделений компании. Во втором случае решения — частные и могут быть реализованы собственно отделом маркетинга или менеджером компании.

4. В зависимости от источников возникновения проблемы решения могут быть разделены на *плановые* и *проблемные*.

Плановые решения находят свое отражение в плане маркетинговых мероприятий. Они могут быть заранее сформулированы, устанавливаются конкретные сроки их реализации и четко определяется последовательность маркетинговых шагов.

Проблемные решения связаны обычно с возникновением или оценкой рыночной ситуации, которая либо осложняет, либо стимулирует продвижение компании на рынок или завоевание лидерской позиции. Их отличительная особенность состоит в том, что ситуация, требующая принятия решения, находится постоянно в состоянии риска и неопределенности и обусловлена вариативным поведением рыночной конъюнктуры. Большая часть стратегических решений относится к проблемным.

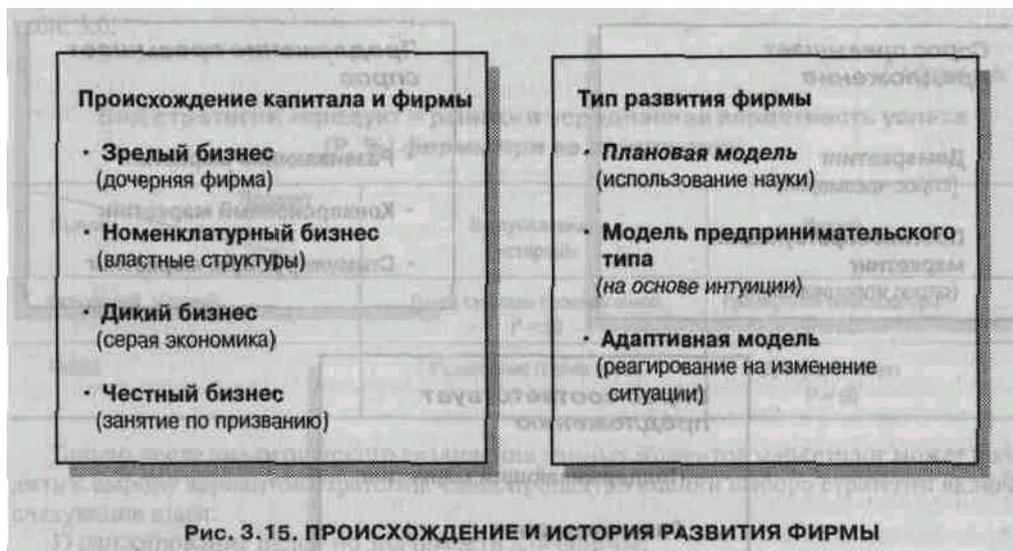
Существенным признаком классификации является *степень полноты и достоверности информации*. В зависимости от этого признака различают структуризированные и вероятностные решения.

Структуризированные, или детерминирующие, решения принимаются на основе полной и достоверной информации, позволяющей проследить причины нарушения сроков поставки, уровня запасов, рентабельности продаж. В этом случае разработка решений имеет четкие алгоритмы и требует широкого использования экономико-математических методов и экономико-статистических моделей. Однако большая часть решений имеет вероятностный, стохастический характер, когда поливариативные действия различных факторов не только многоплановы, но и разновариантны в пространстве. Если решение имеет поливариантный характер, на помощь приходят модели теории риска или неопределенности, и оно принимается с помощью логико-аналитических операций, экспертного анализа, перспективной коррекции, позволяющей доуточнить и доопределить вероятность и многовариативность наступления событий.

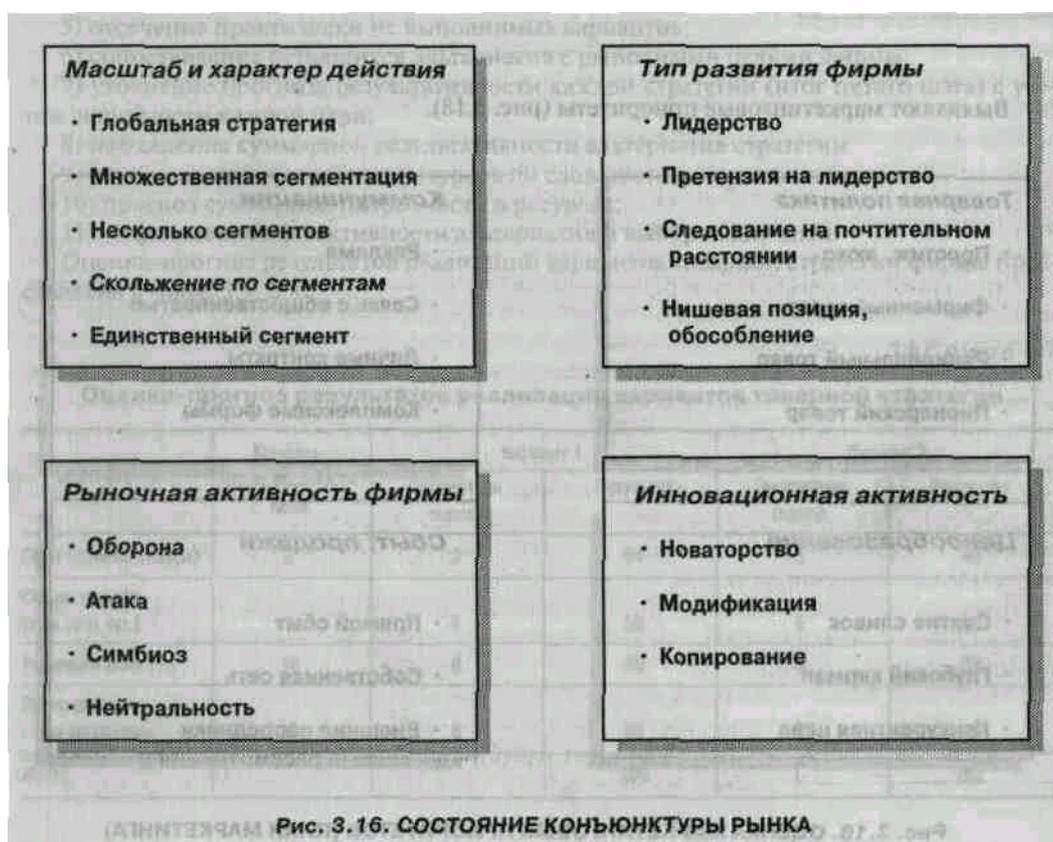
Приведенная классификация имеет условный характер. Основная ее цель состоит в том, чтобы помочь маркетологу-менеджеру найти и выбрать подходящее для каждой рыночной ситуации решение.

Оценка рыночной ситуации. Рассмотрим многовариантность оценки рыночной ситуации фирмы и определения маркетинговых приоритетов, исходя из применения необходимого алгоритма рассмотрения взаимосвязанных положений.

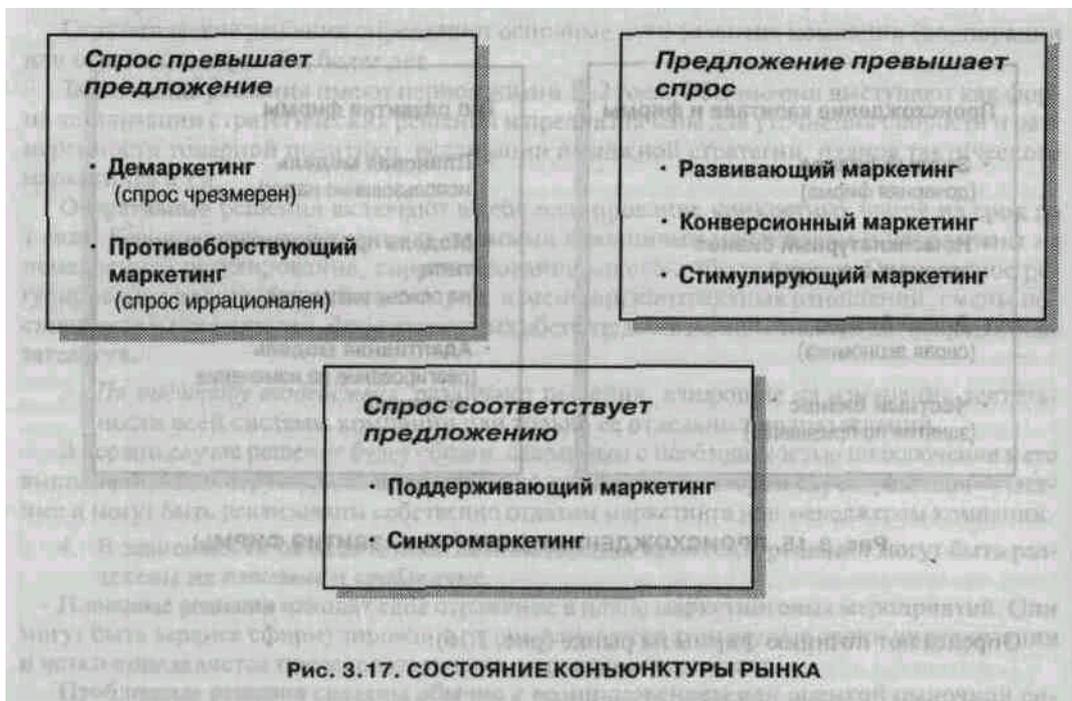
Рассматривают происхождение и историю развития фирмы (рис. 3.15).



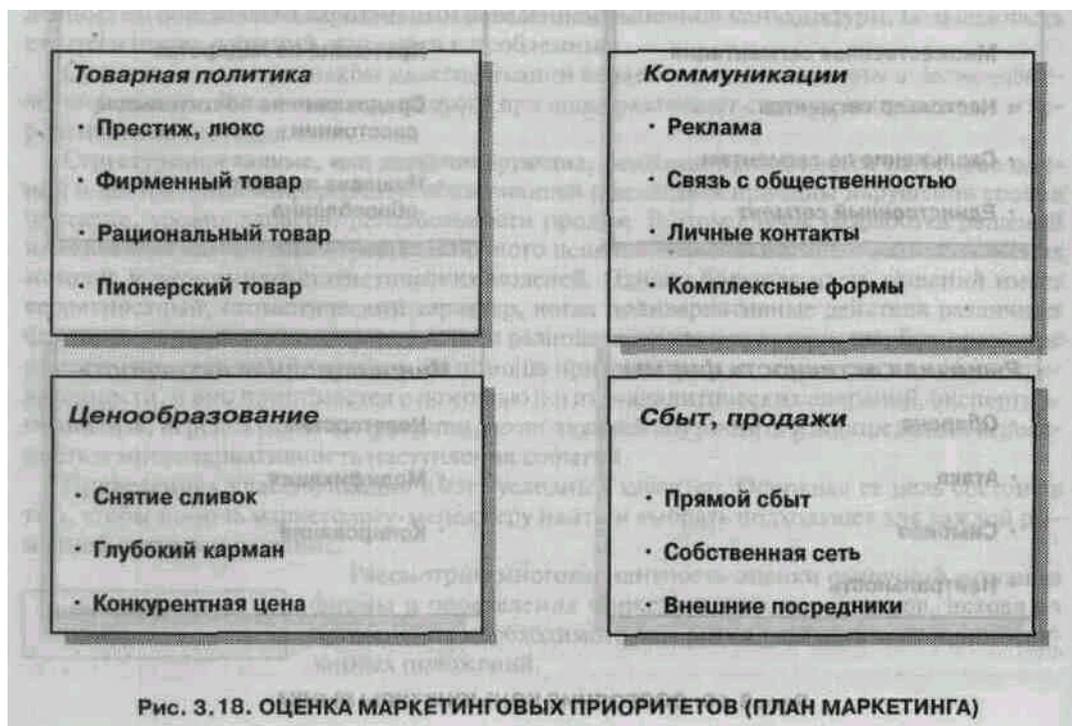
Определяют позицию фирмы на рынке (рис. 3.16).



Оценивают состояние конъюнктуры рынка (рис. 3.17).



Выявляют маркетинговые приоритеты (рис. 3.18).



Экспертное взвешивание всех этих моментов рыночной ситуации позволяет определить варианты стратегий и оценить вероятность успеха. Более детальное рассмотрение вариантов стратегий «продукт - рынок» и усредненной вероятности успеха приведено в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Вид стратегии «продукт - рынок» и усредненная вероятность успеха (P, %) фирмы при ее применении

Рынок	Продукт	Выпускаемый, «старый»	Новый
Освоенный, «старый»		Более глубокое проникновение P=50	Расширение номенклатуры P = 30

Новый	Расширение границ рынка P = 20	Диверсификация P=50
-------	-----------------------------------	------------------------

Шаги выбора стратегии. Только после аналитического различения данных моментов маркетолог может подходить к выбору вариантов стратегии. Сама процедура оценки выбора стратегии включает следующие шаги:

- 1) ранжирование целей по значимости для фирмы;
- 2) составление перечня элементов стратегии (строки матрицы);
- 3) выявление вариантов решения проблем, отмеченных в перечне (столбцы матрицы);
- 4) формирование комбинаций вариантов, цепочек решений;
- 5) отсеечение практически не выполнимых вариантов;
- 6) сопоставление оставшихся альтернатив с рыночными целями фирмы;
- 7) уточнение прогноза результативности каждой стратегии (итог пятого шага) с учетом значимости каждой цели;
- 8) нахождение суммарной результативности альтернатив стратегии;
- 9) ранжирование потребных ресурсов по сложности их использования;
- 10) прогноз суммарной потребности в ресурсах;
- 11) определение эффективности альтернатив и выбор наилучшей.

Оценка-прогноз результатов реализации вариантов товарной стратегии фирмы представлена в табл. 3.7, 3.8.

Т а б л и ц а 3.7

Оценка-прогноз результатов реализации вариантов товарной стратегии

Цели фирмы	Коэффициент весомости цели	Вариант 1		Вариант 2	
		Экспертная оценка	Результат	Экспертная оценка	Результат
Сбыт (единиц товара)	8	8	64	5	40
Объем продаж (тыс. ден. ед.)	7	8	56	6	42
Рыночная доля (%)	10	8	80	6	60
Распределение по сегментам	10	8	80	6	60
Итого			280		202

Т а б л и ц а 3.8

Оценка-прогноз результатов по реализации вариантов стратегии

Возможности фирмы, условия среды	Коэффициент весомости цели	Вариант 1		Вариант 2	
		Экспертная оценка	Результат	Экспертная оценка	Результат
Финансирование	9	9	81	7	63
Организация	6	6	36	8	48
Длительность	9	5	45	5	45
Сопrotивление рынка	10	9	90	6	60
Итого			252		216

Представленная технология принятия решений по управлению маркетингом рассмотрена только для класса задач тактического управления. Общим стратегиям компании, включая ценовые, диверсификацию и другие, посвящен раздел IV. Здесь же рассмотрим основные фазы подготовки

маркетингового решения:

- уяснение маркетинговой проблемы;
- выбор стратегии и ее детализация;
- постановку задачи;
- разработку вариантов решений.

На этапе уяснения проблемы следует иметь в виду, что проблема редко возникает как единичная. Чаще всего при изучении рыночных обстоятельств появляется многовариантность. Среди этих вариантов маркетолог должен выбрать основные, исходя из существующих ресурсов компании, оценки рентабельности продаж и оценки инвестиционных планов. Выделение первоочередной маркетинговой проблемы позволяет правильно определить стратегию ее развития. На этом этапе из множества целей, достижение которых предусматривается в ходе ее реализации, следует выбрать главную. Пример согласования целей управления маркетингом показан на рис. 3.19.

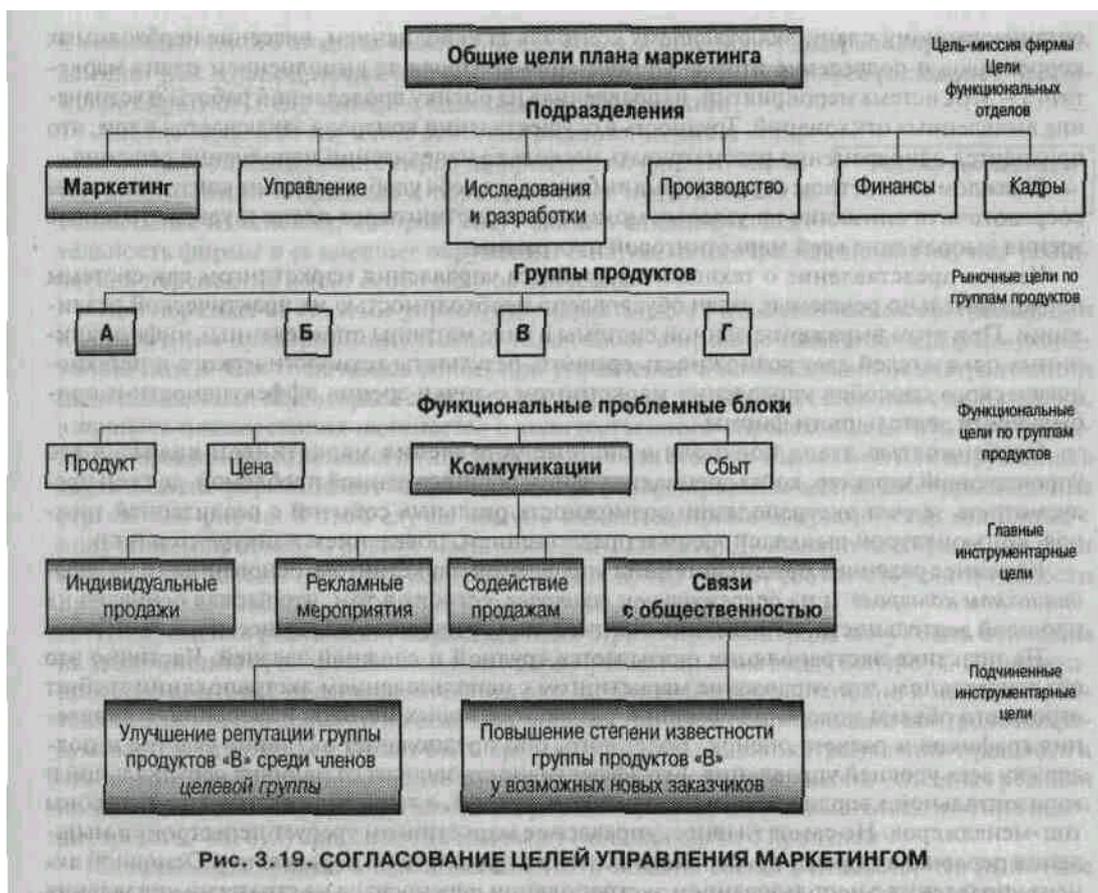


Рис. 3.19. СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Формулируя цели и определяя их иерархию, можно воспользоваться экспертным анализом, мнением консультантов или построить дерево целей. Согласование целей позволяет избежать противоречий между текущим поведением рынка товаров и предполагаемой долгосрочной стратегией его развития.

Постановка задачи. **Постановка задачи** — этап, в ходе которого намечаются конкретные маркетинговые задачи в увязке с конкретной целью в управлении маркетингом. Одна из особенностей решений по управлению маркетингом состоит в вариативности решения: количество вариантов предлагаемых решений может быть различно. Оно определяется сложностью рыночной ситуации, поведением конкурентов, особенностью маркетинговой позиции участников исследуемого процесса. Оценка необходимых ресурсов, количества исполнителей, расчет эффективности продаж и возможных последствий каждого из решений направлены как на развитие, оценку шагов успеха компании, так и на предвидение отрицательных последствий. Для разработки вариантов решений могут быть широко использованы методы исследования операций, логического анализа, пространственного позиционирования предполагаемых результатов.

Принятие решений. **Принятие решений** - это система подбора маркетинговых программ, связанных с выбором оптимального варианта, т.е. наилучшего в условиях заданного риска и неопределенности. Всегда следует помнить, что маркетолог первым встречается с ситуацией риска и, в отличие от простого менеджера, берет на себя ответственность за уровень риска, который фирме

предлагается преодолеть при ее продвижении на рынок или захвате различных его ниш либо при решении класса управленческих задач в области инвестирования и оценки рентабельности продаж.

Сложность выбора *оптимального варианта* маркетингового решения заключается в том, что каждый из вопросов может преследовать не одну, а несколько целей, которые имеют свои критерии оптимальности.

Важным значением для принятия решений по управлению маркетингом имеют ограничения, определяющие область рыночных шагов. Такими ограничениями могут быть:

финансовые ресурсы;

производственные мощности;

профессионализм кадрового состава;

устойчивость и надежность партнерских отношений и т.д. .

Обязательной предпосылкой выбора маркетингового решения является учет его возможных последствий для компании в целом и изменение ее взаимоотношений во внешней среде.

После того как решение сформулировано, оно оформляется в виде конкретных документов (программа маркетинга, план стратегического развития, ценовые стратегии компании), на основе которых составляется организационный план внедрения этих документов в жизнь.

Доведение решения до исполнителей завершает фазу принятия решений. На данном этапе смысл и цель решения должны быть разъяснены каждому сотруднику фирмы, а план его выполнения доведен до конкретного исполнителя.

Исполнение решений и контроль. Последний этап - организационное исполнение решений и контроль. Данная фаза принятия решения связана с осуществлением управляющего маркетингового воздействия по определенному организованному плану, включающему контроль за исполнением, внесение необходимых коррективов и подведение итогов. Организация контроля за выполнением плана маркетинга - это система мероприятий, направленная на оценку проделанной работы и устранение выявленных отклонений. Трудность в осуществлении контроля заключается в том, что приходится одновременно рассматривать несколько направлений исполнения решения.

В каждом конкретном случае фирма выбирает для себя удобные формы контроля, чтобы сосредоточить внимание на узловых моментах маркетингового плана и удержать в поле зрения выполнение всей маркетинговой программы.

Четкое представление о технологии процесса управления маркетингом как системы последовательно решаемых задач обусловлено необходимостью их практической реализации. При этом выражение данной системы в виде матрицы определенных информационных показателей дает возможность сравнить результаты технологического и нетехнологического способов управления маркетингом с точки зрения эффективности и прибыльности деятельности фирмы.

Особенностью этапа контроля в системе управления маркетингом является его упреждающий характер, когда специалист, занимающийся данной проблемой, должен предусмотреть за счет экстраполяции возможность реальных событий с реализацией товаров, конъюнктурой рынка, спросом и предложением, поведением конкурентов и т.п.

Коренное различие между системами управления маркетингом, основанными на *традиционном контроле* и на *опережающем контроле*, состоит в том, что первая основана на прошлой деятельности, а последняя экстраполирует прошлое в будущее.

На практике экстраполяция оказывается трудной и сложной задачей. Частично это объясняется тем, что управление маркетингом с использованием экстраполяции требует огромного объема новой информации, разработки новых методов измерения, составления графиков и расчета оценок. Более того, оно предполагает активное участие и поддержку всех уровней управления. Его эффективность зависит от наличия вертикальной и горизонтальной координации маркетинговых усилий, а также от поддержки со стороны топ-менеджеров. Но самое главное, управление маркетингом требует перестройки мышления персонала фирмы, т.е. переноса акцента с прошлого на перспективу. Основной акцент управления с использованием экстраполяции переносится на стратегии управления маркетингом.

В опережающем контроле основное внимание, ранее фиксировавшееся на отклонениях от прошлых эталонов, сосредоточивается теперь на измерении разрыва между нынешними результатами маркетинговых усилий и показателями, которые должны быть достигнуты к концу выполнения маркетинговых программ.

Контроль исполнения. При контроле исполнения (или реализации) программ маркетинга акцент смещается соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению

будущих целей. При этом решения по контролю имеют две возможные альтернативы:

- 1) произвести корректирующие действия маркетинговых шагов;
- 2) изменить цели, если оценка результатов показывает, что ранее поставленные цели оказались ложными или устарели (в зависимости от поведения потребителей, рынка, конкурентного противостояния и др.).

Если структура рыночного спроса не меняется, технология фирмы рассчитана на длительный срок, а структура конкуренции и развитие стабильны, управление на основе опережающего контроля как нельзя лучше подходит для обеспечения будущего фирмы. Однако, если наблюдаются насыщение рынка и падение спроса, существенно меняется структура рынка фирмы, происходят базовые научно-технические открытия или значительно меняется социально-экономическое окружение, управление на основе опережающего контроля не только теряет эффективность, оно становится даже опасным. При системе опережающего маркетингового контроля проведенную работу целесообразно дополнять прогнозом положительных и отрицательных возможностей деятельности компании за счет проведения тщательного и широкого анализа тенденций окружения. С помощью такого анализа можно определить отклонения от экстраполированных тенденций. Как и ранее, новый вид анализа внешнего окружения скорее расширяет, чем заменяет прогноз, полученный с помощью экстраполяции.

Анализ деятельности фирмы. Анализ включает изучение действия экономических и социальных сил, определяющих спрос на продукцию фирмы, характер конкуренции на рынках и перспективные политические и социальные изменения, которые могут оказать влияние на деятельность фирмы и ее внешнее окружение. В наукоемких отраслях анализ научно-технических перспектив имеет особо важное значение.

При переходе от системы управления маркетингом с использованием экстраполяции к управлению предпринимательского типа особое внимание уделяется переформулированию целей. Как отмечалось ранее, при управлении с использованием экстраполяции цели показатели, по которым судят об успехе фирмы, остаются в основном стабильными, а процесс планирования начинается с количественного определения целей. При управлении предпринимательского типа прогнозируемая степень изменений или нарушений в деятельности фирмы делает неизбежным переформулирование целей, к которым должна стремиться фирма. В этом случае обычно меняются прежние приоритеты, связанные с получением прибыли и ростом масштабов деятельности. Добавляются социальные цели и придается больше гибкости всей системе целей, что требует соответствующей гибкости при контроле, носящем предпринимательский характер.

Итак, оценка реализации маркетинговых стратегий и контроль могут быть основаны на традиционном, опережающем или предпринимательском видах контроля. При традиционном контроле предполагается, что окружение меняется постепенно и медленно, оставляя достаточно времени на реакцию постфактум. При опережающем контроле подразумевается, что будущее может быть предсказано с помощью экстраполяции прошлого и что изменения будут происходить последовательно, но быстро, так что успешная реакция на эти изменения постфактум исключается. Контроль предпринимательского типа исходит из того, что будущие события не имеют никакой связи с прошлым*.

* Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. С. 500.

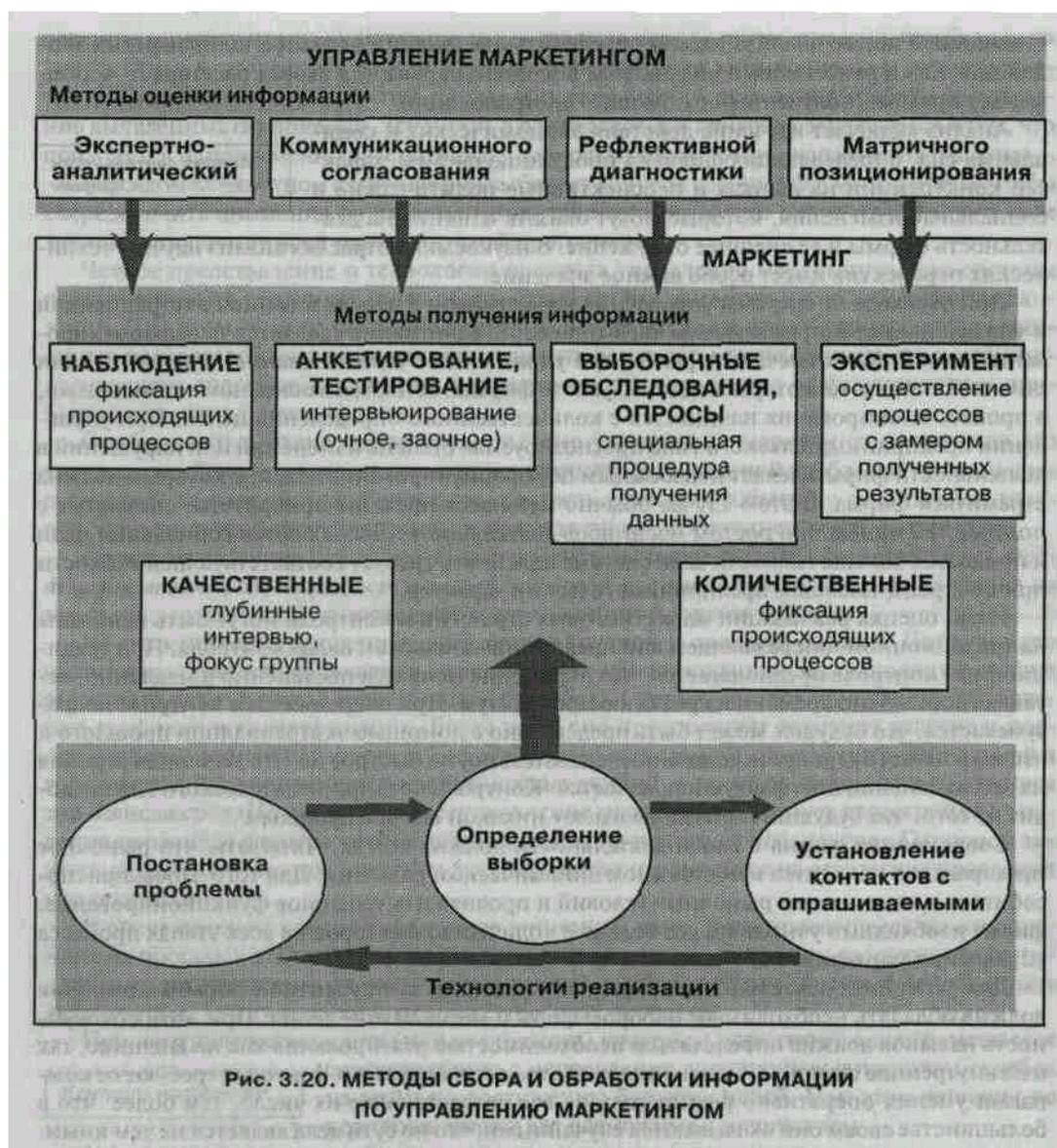
Современная фирма в своей деятельности должна всегда учитывать, что рыночное пространство находится в постоянном динамическом развитии. Для того чтобы приспособиться к изменениям рыночных условий и продолжить успешное функционирование, фирме необходимо учитывать все большее количество факторов на всех этапах процесса управления маркетингом.

Для успешной деятельности на рынке в условиях конкурентной борьбы компания должна обладать необходимым набором форм и методов поведения. При этом совокупность навыков должна определяться необходимостью реагирования как на внешние, так и на внутренние факторы. Однако условия отражения внешних факторов требуют от компании умения оперативно реагировать на все возрастающее их число, тем более что в большинстве своем они оказываются случайными, что по сути дела является не чем иным, как реализацией определенных тенденций при совокупности внешних и внутренних условий деятельности конкурирующих компаний.

3.3. Методы сбора и обработки информации по управлению маркетингом

Информационное обеспечение стратегических программ и планов маркетинга включает совокупность методов сбора и обработки информации и анализа результатов маркетинговых действий компании.

На схеме (рис. 3.20) приведены классификация основных методов получения информации в маркетинге и метод ее оценки, которыми оперирует управление маркетингом.



Методы сбора и обработки информации при управлении маркетингом могут быть 2 классов:

1) методы получения информации, обслуживающей задачи собственно маркетинга, включают:
 анкетирование;
 тестирование;
 выборочное обследование;
 эксперимент и др.

Выделим то существенное и значимое в содержании традиционных методов сбора и обработки информации, что можно положить в основание методов экспертно-аналитического анализа информации по управлению маркетингом, чему будет посвящен параграф 3.4.

Методы сбора данных при проведении маркетинговых исследований можно объединить в две группы: *количественные* и *качественные*.

Количественные исследования обычно отождествляют с проведением различных опросов, основанных на использовании структурированных вопросов закрытого типа, на которые отвечает большое число респондентов.

Характерными особенностями таких исследований являются: строго определенные формат собираемых данных и источники их получения, обработка собранных данных осуществляется с

помощью упорядоченных процедур, в основном количественных по своей природе.

Качественные исследования включают сбор, анализ и интерпретацию данных путем наблюдения за тем, что люди делают и говорят.

Поэтому в системе качественных методов получения информации о маркетинговых процессах присутствует оценка социально-психологических факторов, мотивов, предпочтений, реакций и т.п.

Для того чтобы качественные наблюдения оценить количественно, требуется специальная процедура оценки (рейтинговая, балльная, весовая и др.).

Наблюдение

Методы наблюдения составляют основу качественных исследований и предполагают скорее взгляд со стороны, чем коммуникацию с респондентами.

Наблюдение в маркетинговых исследованиях представляет собой метод сбора первичной маркетинговой информации об изучаемом объекте путем наблюдения за выбранными группами людей, действиями и ситуациями. При этом исследователь непосредственно воспринимает и регистрирует все факторы, касающиеся изучаемого объекта и значимые с точки зрения целей исследования.

Наблюдение в маркетинговом исследовании может быть направлено на достижение различных целей. Оно используется как источник информации для построения гипотез, служит для проверки данных, полученных другими методами, с его помощью получают дополнительные сведения об изучаемом объекте.

Виды наблюдений. Разнообразие способов проведения наблюдений определяется различными подходами к их осуществлению: прямое или непрямое наблюдение, открытое или скрытое, структурированное или неструктурированное, осуществляемое человеком или с помощью механических средств.

Прямое наблюдение предполагает непосредственное наблюдение за поведением, скажем, покупателей в магазине (например, в какой последовательности они изучают товары, выставленные на прилавке). При применении непрямого наблюдения изучаются результаты определенного поведения, а не само поведение. Кроме того, могут быть получены фактические данные о некоторых событиях. Например, по результатам изучения содержимого мусорных баков можно сделать вывод о том, в какой мере упаковка (банки, бутылки, пакеты и т.п.) конкретных фирм захламляет окружающую среду.

Открытое наблюдение предполагает, что люди знают о том, что за ними наблюдают, например при проведении специальных экспериментов. Однако присутствие наблюдателей влияет на поведение наблюдаемых, поэтому надо стремиться свести его к минимуму.

Этим требованиям удовлетворяет **скрытое наблюдение**, когда обследуемый не предполагает, что за ним наблюдают. Например, в магазинах могут скрыто наблюдать за тем, насколько продавец вежливо обходится с покупателями и помогает им осуществить покупку.

При проведении структурированного наблюдения исследователь заранее определяет, что он будет наблюдать и регистрировать. Все другие виды поведения игнорируются. Часто используется стандартный лист наблюдений, сокращающий до минимума затраты времени наблюдателя. Структурированное наблюдение используется для проверки результатов, полученных другими методами, их уточнения. Оно может также применяться и как основной метод сбора информации для точного описания поведения объекта исследования и проверки определенных гипотез.

Применение структурированного наблюдения требует хорошего предварительного знания предмета исследования, так как в процессе разработки его процедуры исследователь должен построить систему классификации явлений, составляющих наблюдаемую ситуацию, и стандартизировать категории наблюдения. Система классификации должна быть выражена в тех терминах, в которых предполагается проводить последующий анализ. Приведем форму для регистрации наблюдений.

Форма для регистрации наблюдений

Наблюдатель _____
 Место наблюдения _____
 Дата _____
 Время дня _____

Структура группы наблюдаемых

Численность группы _____ взрослых _____ детей _____
 Пол _____
 Взрослые _____ мужской _____ женский
 Дети _____ мужской _____ женский

Использование:
 тележки для продуктов _____;
 продуктовой корзины _____;
 отказ от внешней товарной емкости _____.

При регистрации поведения в магазине можно использовать следующую форму (табл. 3.9).

Т а б л и ц а 3.9

Характер поведения покупателя	Товары			
	Свежие	Бутилированный сок	Баночный сок	Замороженный сок
Проход мимо товара				
Сравнение разных типов товара				
Выбор определенной марки				
Внимательное рассмотрение выбранной марки				
Обсуждение с другими участниками группы				
Другие особенности выбора покупки				

Различение в процессе управления маркетингом несоответствия используемого метода исследования маркетингового процесса научному подходу предполагает применение научных методов (дедукции и индукции). Соответствие места фирмы в экономическом пространстве ее целеполаганию выявляется через взаимодействие конкурентов и потребителей. Анализ взаимодействия основных частей маркетингового процесса производится в целях сравнения полученных данных с предполагаемым результатом деятельности фирмы.

Условия наблюдений. Для успешного проведения наблюдений должны выполняться определенные условия.

1. Наблюдения должны осуществляться на относительно коротком отрезке времени. Например, с точки зрения затрат времени и средств вряд ли целесообразно наблюдать процесс покупки дома в целом. Но это наблюдение можно осуществить по частям, на отдельных этапах данного процесса.
2. Наблюдаемые процессы и явления должны быть доступны для наблюдения, протекать на публике. Этому требованию не удовлетворяет, например, частная беседа.
3. Наблюдениям следует подвергать только такое поведение, в основе которого не лежит часто повторяющаяся, систематическая деятельность: ее ход респондент не в состоянии хорошо запомнить. Так, водитель обычно не может вспомнить, какую радиопередачу он слушал в автомобиле в последний понедельник по пути на работу.

Следует иметь в виду, что наблюдение в анализе рыночного поведения компании или при оценке реально совершаемых компанией действий по отношению к конкурентам является единственным способом получения точной информации. Например, маленькие дети не в состоянии словесно выразить

свое отношение к новой игрушке, однако такую информацию можно получить, наблюдая, играют ли дети с этой игрушкой или нет.

Обычно метод наблюдений используется совместно с другими методами. Полученные в этом случае результаты дополняют и проверяют друг друга. Так, если наблюдение используется для контроля данных, полученных другими методами, оно должно быть максимально строго структурировано, проводиться в тех условиях, в которых собиралась контролируемая им информация.

Наблюдение требует высокого профессионализма маркетолога и является достаточно трудоемким процессом.

Оформление итогов наблюдений занимает порой значительно большее время, чем само наблюдение. Зачастую возникают субъективные трудности из-за эмоциональной окрашенности человеческого восприятия.

Этапы проведения наблюдений. Выделяют следующие этапы проведения наблюдения:

1. **Определение цели, постановка задач, установление объекта и предмета наблюдения.** В зависимости от целей исследования обычно выбирается в качестве предмета наблюдения какая-то одна сторона или ограниченное число сторон деятельности объекта, например изучается маршрут движения покупателя в торговом зале магазина.

2. **Обеспечение доступа к среде, получение соответствующих разрешений, завязывание контактов с людьми.**

3. **Выбор способа наблюдения и разработка процедуры на основе предварительно собранных материалов.**

Единица наблюдения. Прежде чем приступить к наблюдению, нужно заранее выбрать признаки, единицы наблюдения, по которым можно будет судить о той ситуации, которая интересует исследователя. В качестве единицы наблюдения (а со стороны наблюдаемого — это единица поведения) можно выделить и фиксировать любой сложный набор действий различного характера, например, покупатель может просто посмотреть на определенный товар, а может и взять его в руки. Для того чтобы данные наблюдений были понятными другим исследователям, а результаты однотипных исследований сопоставимыми, необходимо разработать язык, систему понятий, при помощи которых будут описываться результаты наблюдений. Например, если наблюдается реакция на рекламу в магазине, то следует четко выделить и зафиксировать различные виды проявления эмоционального состояния покупателей: спокойствие, возбуждение и т.п.

4. **Подготовка технических документов и оборудования** (тиражирование карточек, протоколов, инструкций для наблюдателей, подготовка технического оборудования, письменных принадлежностей и т.п.).

5. После разработки плана осуществляются собственно наблюдения, проводятся **сбор данных, накопление информации.** Здесь прежде всего нужно подобрать наблюдателей. Помимо наличия у наблюдателя таких качеств, как внимание, терпение, способность фиксировать изменения в наблюдаемой ситуации, он должен отличаться добросовестностью. При проведении наблюдения исследователь должен постоянно контролировать свои действия, чтобы их влияние на наблюдаемую ситуацию и, следовательно, ее изменения были минимальными.

Необходимо, чтобы каждый наблюдатель прошел соответствующую подготовку. Обучение подразумевает одновременное развитие у наблюдателя способности увидеть значимые действия, запомнить их и уметь вести точные записи.

Важно запомнить, что в каждый определенный момент человек способен одновременно воспринимать от пяти до десяти дискретных единиц. Если речь идет о достаточно широкой сфере наблюдений, целесообразно поручить работу нескольким наблюдателям, четко распределив между ними функции.

Планирование наблюдений. При планировании наблюдения прежде всего необходимо разработать гипотезу, исходя из которой можно построить систему классификации тех фактов, явлений, которые составляют основу наблюдаемой ситуации и отвечают целям исследования. Без этого зафиксированные факты будут изолированными, неопределенными и, следовательно, лишены смысла. Однако не следует систему классификации делать слишком полной и жесткой, иначе исследователь будет вынужден отбросить все факты, в нее не укладываемые.

Наблюдатель, у которого нет подобной системы, может увидеть много, а зафиксировать и определить очень мало. В случае слишком полной и жесткой системы классификации чаще всего будут фиксироваться лишь те явления и факты, которые подтверждают предварительно сформулированные

концепции.

При разработке плана наблюдений необходимо определить наиболее значимые характеристики условий и ситуаций, в которых протекает деятельность наблюдаемых, т.е. решить вопрос о том, в каком месте и в какое время следует проводить наблюдение.

Методы сбора и обработки информации по управлению маркетингом должны отвечать критерию научности на этапе информационного обеспечения. Однако не всякая деятельность по сбору и обработке информации здесь приемлема, поскольку применение конкретного метода сопряжено с выполнением (соблюдением) ряда условий, устанавливающих определенные требования к количеству и качеству получаемой информации, обеспечивая маркетинговый процесс. Данное положение можно рассмотреть на примере действия фокус-групп.

Фокус-группы. Метод фокус-групп относится к группе качественных методов получения информации, направлен на экспертизу коллективных идей относительно самых различных направлений совершенствования выпускаемых товаров (их качества, дизайна, упаковки) и повышения эффективности рекламных кампаний. Изучаются особенности восприятия покупателями товарной марки, характер ее использования, методы продвижения товаров, эмоциональная и поведенческая реакции на отдельные виды рекламы и т.п.

Оптимальный размер фокус-группы - от 8 до 12 человек. При меньшем числе участников не создается необходимой динамики для продуктивной работы группы, и ведущему приходится прилагать массу усилий для активизации работы группы. При численности группы, превышающей 12 человек, трудно завязать продуктивные дискуссии.

Что касается состава группы, то формировать ее рекомендуется, исходя из принципа гомогенности состава ее участников (по возрасту, виду деятельности, семейному положению и т.п.). В этом случае, как считается, создаются лучшие условия для раскованной дискуссии.

Выбор участников группы прежде всего определяется целями проводимого исследования. Например, если целью исследования является генерация идей об упаковке товаров, для участия в работе фокус-группы приглашают потребителей, которые покупали товары определенной марки.

Фокус-группы. Успешность работы фокус-группы во многом зависит от эффективности деятельности ведущего, который на основе глубокого понимания целей и задач исследования без прямого вмешательства в ход дискуссии управляет ее проведением. Он должен стремиться к балансу времени между естественной дискуссией среди участников и уходом от обсуждаемой темы. Как правило, хороший ведущий - это высококоммуникабельный человек, проявляющий глубокий интерес к позициям и комментариям участников группы. Обычно еще до начала дискуссии в фокус-группе такой ведущий готовит детальный план ее проведения, стремится повысить уровень своей подготовки по обсуждаемой проблематике.

При анализе результатов работы группы следует обратить внимание на два важных факта. Во-первых, нужно следить за точностью перевода высказываний участников дискуссии на язык категорий и понятий по обсуждаемой теме и на определение степени согласованности их мнений. Во-вторых, надо оценить, в какой мере характеристики участников фокус-группы являются типичными для потребителей изучаемого целевого рынка.

К числу главных достоинств метода фокус-групп следует отнести следующее:

1. У участников дискуссии есть возможность честно и свободно излагать свое мнение, генерировать свежие идеи, особенно если при проведении дискуссии используется метод мозговой атаки.

2. Заказчик также может принимать участие в формировании целей и задач дискуссии, наблюдать за работой группы, что обеспечивает достаточно высокое доверие к результатам работы группы. Порой эти результаты заказчик начинает использовать в своей практической работе еще до получения официального отчета.

3. Направления использования данного метода разнообразны, об этом речь шла ранее.

4. Открывается возможность изучать тех респондентов, которые в более формальных, структурированных ситуациях не поддаются изучению (они, например, не хотят принимать участие в анкетировании).

К числу недостатков данного метода относят:

возможную недостоверность информации;

субъективную интерпретацию полученных результатов;

высокую стоимость в расчете на одного участника группы.

Среди качественных методов получения маркетинговой информации используют *глубинное*

интервью, метод анализа протокола, проекционные методы и др.

Глубинное интервью. Глубинное интервью заключается в последовательном задании квалифицированным интервьюером респондентам группы зондирующих вопросов для понимания, почему они ведут себя определенным образом или что они думают об определенной проблеме. Вопросы касаются исследуемой темы, на них респондент отвечает в произвольной форме. Тип вопросов следующий: «Почему Вы ответили подобным образом?», «Можете ли Вы обосновать Вашу точку зрения?», «Можете ли Вы привести какие-то специальные аргументы?». Ответы на подобные вопросы помогают исследователю лучше разобраться в психологии поступков респондента. Данный метод применяется для сбора информации о новых концепциях, дизайне, рекламе, методах продвижения продукта на рынок. Он помогает лучше разобраться в поведении потребителей, в эмоциональных и личностных аспектах их жизни, в характере принятия решений на индивидуальном уровне, позволяет получить данные об использовании определенных продуктов.

Анализ протокола. Суть метода «Анализ протокола» заключается в «перемещении» респондента в определенную ситуацию, требующую принятия определенного решения. Респондент должен устно привести все факторы и аргументы, которыми он руководствовался при принятии решения. Иногда используется магнитофон. Затем, прослушивая магнитофонную запись или воспроизводя по памяти беседу, исследователь анализирует протоколы, представленные респондентами, и делает соответствующие выводы.

Этот метод используется при анализе решений, принятие которых распределено во времени, например, это касается решения о покупке дома. В этом случае исследователь собирает в единое целое отдельные решения, принимаемые на всех этапах покупки.

Кроме того, данный метод используется при анализе решений, процесс принятия которых очень короток. В этом случае метод анализа протокола как бы замедляет скорость принятия решения. Например, покупая жевательную резинку, обычно люди не задумываются относительно этой покупки. Анализ протокола дает возможность разобраться в некоторых внутренних аспектах подобных покупок.

Проекционные методы. При использовании проекционных методов респонденты помещаются в определенные имитируемые ситуации в надежде на то, что они выскажут такую информацию о себе, которую невозможно получить при проведении прямого опроса, например, относительно потребления наркотиков, алкоголя, получения чаевых и т.п. Можно выделить следующие конкретные методы, входящие в состав проекционных методов: *ассоциативные методы, испытание при помощи завершения предложений, тестирование иллюстраций, тестирование рисунков, разыгрывание ролей, ретроспективные беседы, беседы с опорой на творческое воображение.*

Ассоциативные методы включают ассоциативные беседы и ассоциативное испытание слов или словесную ассоциацию. В процессе ассоциативной беседы респондента ориентируют вопросами такого рода: «О чем Вас заставляет думать то или это...?», «Какие мысли возникают у Вас теперь в связи с...?» и т.д.

Испытание при помощи завершения предложения заключается в предоставлении респондентам незаконченных предложений, которые они должны завершить своими словами. Предполагается, что при выполнении данного задания респондент предоставит некую информацию о себе. Предположим, что компания — поставщик чая решила расширить свой рынок за счет подростков. Исследователь предложил ученикам одной из школ закончить следующие предложения:

Тот, кто пьет чай, является.....

Чай хорошо пить, когда.....

Мои друзья думают, что чай — это.....

Далее анализируются окончания предложений. Скажем, в окончаниях первого предложения преобладают такие слова, как «здоровым», «бодрым», что свидетельствует о предпочтении данного товара. Подобным образом поступают с остальными предложениями. Результатом подобного исследования может быть стремление продвигать чай на изучаемый рыночный сегмент.

Метод тестирования иллюстраций заключается в том, что участникам исследования предъявляется определенная иллюстрация (рисунок или фотография), изображающая людей, помещенных в типичную ситуацию и решающих какие-то проблемы, их просят описать свою реакцию на изображение. Исследователь анализирует содержание этих описаний с целью определения чувств, реакций, вызываемых данной иллюстрацией. Данный метод используется при выборе лучших вариантов рекламы, иллюстраций для брошюр, изображений на упаковке и т.п., а также при создании сопутствующих им заголовков. Анализ полученных материалов показывает, что во многих случаях

люди переносят на персонажи свои собственные проблемы и, таким образом, легче дают информацию, которую они не решились бы предоставить непосредственно.

Тестирование иллюстрации может предполагать запись в свободном месте над головой одного из действующих лиц, обычно изображенного просто контуром, его комментариев относительно ситуации на рисунке с последующим анализом этих записей. Интервьюируемый должен поставить себя на место этого персонажа и ответить за него.

Ассоциативные методы. При **разыгрывании ролей** участникам предлагают войти в роль одного из персонажей определенной ситуации (друг, сосед, сослуживец) и описать его действия в изучаемой ситуации. Таким путем изучаются позитивные или негативные скрытые реакции, чувства, системы ценностей. Например, участника вводят в ситуацию, когда его друг купил дорогой автомобиль определенной марки, и просят прокомментировать третьему лицу эту покупку.

В ходе ретроспективной беседы интервьюируемого просят вспомнить определенные сцены, действия, характерные для области, которую хотят изучить. Обследователь помогает интервьюируемому восстановить в памяти, подробно описать то, что он вспоминает. Например, в ходе беседы опрашиваемый описывает, как он выкуривает свою первую сигарету за день.

При **проведении беседы с опорой на творческое воображение** интервьюируемого ставят в некую гипотетическую ситуацию. Методика проведения беседы состоит в том, чтобы энергично побуждать человека представлять свои реакции, чувства, поведение, которые были бы ему присущи, если бы он находился в подобной ситуации. Он проецирует на будущее свои отношения, чувства, представления по изучаемой теме. Обычно эти методы используются после того, как исследователь на основе проведенного анкетирования уже получил информацию, дающую ему возможность сформулировать несколько гипотез, которые и будут либо подтверждены, либо опровергнуты.

Выявление в объеме имеющейся информации, необходимой для обеспечения процесса управления маркетингом в рамках технологии этого процесса, происходит посредством реализации методов сбора и обработки информации. При этом данный процесс является не дискретным, а непрерывным, обусловленным, с одной стороны, наличием изменений факторов внешней среды, а с другой — изменением факторов внутренней среды. Непрерывность процесса обеспечивается проведением выборочных опросов репрезентативных групп.

Опрос. Методы опроса относятся к количественным методам сбора первичной информации в маркетинге.

Опрос может носить как структурированный, так и неструктурированный характер; в первом случае все опрашиваемые отвечают на одни и те же вопросы, во втором — интервьюер задает вопросы в зависимости от полученных ответов.

Виды опроса. При проведении опроса группа опрашиваемых может подвергаться или однократному, или многократным обследованиям. В первом случае получается как бы поперечный срез данной группы по многим параметрам для фиксированного момента времени (*cross-sectional study* — «поперечное» изучение). Например, редакции журналов и газет проводят одноразовые выборочные исследования своих читателей по таким параметрам, как возраст, пол, уровень образования, род занятий и т.п. Поскольку, как правило, при проведении данных исследований используются выборки больших размеров, то эти исследования обычно называются *выборочными опросами*.

Во втором случае одна и та же группа опрашиваемых, называемая *панелью*, неоднократно изучается в течение определенного периода времени (*longitudinal study* — «продольное» изучение). Различные типы панелей используются при проведении многих маркетинговых исследований. В этом случае часто говорят, что используется *панельный метод опроса*.

В качестве примера выбранного опроса приведем вопросник, предлагаемый респондентам относительно их отношения к футболкам определенной марки (табл. 3.10).

Т а б л и ц а 3.10

Вопросник

1. Вам нравится носить футболки? Да . Нет . Нет мнения .

2. Что Вам нравится в данной футболке?

фасон;

качество;

что-то другое (пожалуйста, укажите).

3. Что Вам не нравится в данной футболке?

фасон;

качество;

что-то другое (пожалуйста, укажите).

4. Как Вы оцениваете качество данной футболки?

отличное;

хорошее;

среднее;

плохое.

5. Если Вы решили купить данную футболку, то какая цена Вас устроит?

Укажите цифру в рублях _____.

6. Если Вы купите футболку, то с какими целями?

для повседневной носки;

для отдыха;

для занятий спортом;

для других в качестве подарка.

7. Данные о респонденте

Пол: муж. _____ жен. _____

Возраст (обведите)

15-24 года

25-34 года

35-44 года

45 лет и более.

Информация при проведении опросов от респондентов собирается тремя способами.

1. Путем постановки вопросов респондентам интервьюерами, ответы на которые интервьюер фиксирует.

2. Путем компьютерного опроса.

3. Путем самостоятельного заполнения анкет респондентами.

Для первого способа проведения опроса можно назвать следующие достоинства:

1) наличие обратной связи с респондентами, которая дает возможность управлять процессом опроса;

2) возможность установить доверительные отношения между респондентом и интервьюером еще в начале опроса;

3) возможность учета при проведении опроса особенностей и уровня образованности опрашиваемых, например, оказание помощи респонденту для того, чтобы он разобрался в градациях используемых шкал.

Недостатки данного способа точно соответствуют достоинствам компьютерного способа проведения опроса.

Достоинства использования компьютера при опросе заключаются в следующем:

1. Скорость реализации данного подхода высока по сравнению с личным интервьюированием. Компьютер может быстро формулировать вопросы, адаптированные к предыдущим ответам; автоматически набирать случайно выбранные телефонные номера, учитывать особенности каждого опрашиваемого.

2. Персональный компьютер не устает, его невозможно подкупить, поэтому и нет ошибок интервьюера.

3. Возможно использование картинок, графиков, видеоматериалов, интегрированных в вопросы, появляющиеся на экране монитора.

4. Обработка данных может осуществляться в реальном времени. Полученная информация непосредственно направляется в базу данных ПК и является доступной для табуляции и анализа в любое время.

5. Субъективные качества интервьюера не влияют на получаемые ответы, особенно это касается персональных вопросов. Респонденты не стараются давать такие ответы, которые понравятся интервьюеру.

К числу недостатков компьютерного метода обследований относятся относительно высокие затраты, обусловленные приобретением и использованием компьютеров, программных средств, необходимости чистки памяти ПК от компьютерных вирусов после каждого обследования и т.п.

Анкетирование. Главной специфической чертой метода анкетирования является то, что респондент отвечает на вопросы переданной или посланной ему анкеты самостоятельно, без участия интервьюера или использования компьютера.

Достоинствами данного метода являются следующие:

1. Относительно низкая стоимость, обусловленная отсутствием интервьюеров, компьютерной техники.
2. Самостоятельные ответы на вопросы со стороны респондентов в удобное для них время и с необходимой скоростью ответов соответствуют наиболее комфортным условиям подобной работы.
3. Отсутствие определенного давления на респондентов со стороны интервьюера или компьютера создает им оптимальные условия для ответа на вопросы.

Недостатки метода анкетирования прежде всего в том, что поскольку респондент самостоятельно анализирует вопросы анкеты, его ответы могут содержать ошибки, обусловленные недопониманием, отсутствием должного внимания и т.п., быть неполными; сроки представления анкет могут нарушаться или анкеты вообще не будут возвращены. Вследствие изложенного анкеты должны разрабатываться самым тщательным образом, содержать ясные и полные инструкции.

С помощью различных методов сбора и анализа информации в соответствии с позициями целеполагания данной фирмы становится возможным построение некоторой выраженной системы информационных элементов, находящихся во взаимодействии и обеспечивающих процесс управления маркетингом этой фирмы. При этом, однако, рассмотрению подлежат не все явления и процессы, реализующиеся в экономическом пространстве, а только те, наличие которых и обуславливает существование самой этой системы.

Панельный метод обследования

Панель — выборочная совокупность опрашиваемых единиц, подвергаемых повторяющимся обследованиям, причем предмет исследования остается постоянным. Членами панели могут быть отдельные потребители, семьи, торговые и промышленные организации, эксперты, которые с определенными оговорками остаются постоянными. Панельный метод опроса имеет преимущества по сравнению с обычными одноразовыми опросами: он дает возможность сравнивать результаты последующих опросов с итогами предыдущих и устанавливать тенденции и закономерности развития изучаемых явлений; обеспечивает более высокую репрезентативность выборки по отношению к генеральной совокупности.

Виды панелей. Все виды панелей подразделяются по: времени существования; характеру изучаемых единиц (субъектов); характеру изучаемых проблем (предметов изучения); методам получения информации.

По времени существования панели делятся на *краткосрочные* (существуют не более года) и *долгосрочные* (не более пяти лет).

Долгосрочные панели могут предоставлять непрерывную либо периодическую информацию. Непрерывная информация фиксируется в дневниках ежедневно, а сами дневники высылаются организаторам исследования через определенные промежутки времени. Периодическая информация поступает по мере проведения опросов в виде заполненных анкет.

По характеру изучаемых единиц панели делятся на: *потребительские*, членами которых выступают индивидуальные потребители, семьи или домашние хозяйства (так, в США фирмой *NFO Research, Inc.* создана потребительская панель, включающая 450 000 домашних хозяйств); *торговые*, членами которых являются торговые организации и отдельные лица, занимающиеся торговлей; *промышленные*, состоящие из предприятий, выпускающих исследуемые товары; *экспертные*, объединяющие специалистов по изучаемой проблеме.

От состава панели в значительной степени зависит информация, получаемая при проведении опросов. Наиболее сложно формирование *семейной* и *индивидуальной* потребительских панелей. Преимуществом торговых панелей, панелей промышленных предприятий и экспертов является меньшее количество участников по сравнению с потребительскими панелями, что сокращает затраты на их формирование и наблюдение.

Специализированные панели. По характеру изучаемых проблем панели делятся на *общие* и *специализированные*. **Специализированные панели** могут быть созданы для изучения отдельных товаров или товарных групп. Так, с их помощью осуществляется тестирование товаров и концепций

новых товаров; отслеживание рыночных тенденций, например, изучается динамика показателя рыночной доли; определение источников, из которых потребители получают информацию о новых товарах; тестирование видеороликов рекламы.

Общие панели. Если **общие панели** являются репрезентативными по отношению к составу населения региона, то специализированные панели могут формироваться как выборки из всего населения (всех семей); всех потенциальных потребителей исследуемых товаров; всех действительных потребителей (владельцев) исследуемых товаров и т.п.

Специализированная панель может быть также нерепрезентативной, например, может формироваться как панель активистов, т.е. людей, которые располагают определенным товаром и охотно дают о нем информацию. Подобные панели используют для предварительного анализа проблемы.

По методу получения информации возможны четыре вида панелей:

1) члены панели высылают требуемую информацию (заполненные дневники, опросные листы) почтой;

2) члены панели интервьюируются;

3) члены панели заполняют дневники или опросные листы, но собирают информацию специальные работники;

4) члены панели интервьюируются через определенные промежутки времени, а внутри временного интервала информация высылается по почте.

В ходе проведения панельных опросов:

- выявляют факторы, влияющие на решение исследуемой проблемы, и определяют их динамику;
- изучают мнения и оценки относительно товаров и организации торговли, их изменение во времени;
- определяют решения и намерения опрошенных и вероятность их реализации;
- выявляют различия в поведении потребителей, принадлежащих к разным социальным слоям, проживающим в различных регионах, в городах и населенных пунктах разного типа;
- изучают мотивы покупок и прогнозируют их развитие и др.

Панели подразделяются на *традиционные* и *нетрадиционные*. К числу последних относятся широко используемые **общедоступные панели** (*omnibus panels*). При использовании **традиционных панелей** одни и те же вопросы задаются при каждом обследовании участников панели. При использовании общедоступной панели каждое обследование может иметь разные цели, и при этом могут задаваться разные вопросы, причем задается только один или очень ограниченное число вопросов большому числу опрошиваемых. Данный вид панели основан на использовании существующих, неоднократно ранее использованных источников информации, которые могут быть быстро задействованы с самыми разными исследовательскими целями.

Целесообразность использования тех или иных панелей определяется характером решаемых задач и выделяемым объемом средств. Поэтому перед проведением опросов потребителей исходя из целей исследования необходимо выбрать вид и размер панели. Большие по объему панели дают более достоверные результаты или при одинаковой достоверности имеют меньшие доверительные интервалы. Но более крупные по объему панели требуют и больших затрат*.

* Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 1998.

Разновидностями опросов могут выступать различные виды интервью: в офисах, по телефону, интервью посетителей торговых центров, интервью посредством заполнения анкет, по почте и т.д.

3.4. Метод экспертно-аналитического анализа информации по управлению маркетингом

Основные методы получения информации в маркетинге позволяют создать информационную основу для экспертно-аналитического анализа информации по управлению маркетингом, который включает группу методов: экспертно-аналитические, коммуникационного согласования, рефлексивной диагностики и матричного позиционирования.

Экспертно-аналитические методы. Суть данных методов состоит в том, что эксперт-маркетолог, изучая какой-то конкретный экономический вопрос или явление, относящиеся к деятельности фирмы, разбивает сложное исследуемое явление на составные части, рассматривает поведение отдельных элементов и их взаимосвязи, а затем делает вывод, используя аналитические методы.

К данной группе методов относится прежде всего арсенал экономико-математических методов.

Различают:

- 1) математические методы *моделирования*;
- 2) методы *прогнозирования экономических показателей поведения фирмы на рынке*;
- 3) методы *анализа маркетинговых ситуаций*.

Математические методы моделирования имеют целью облегчить процесс принятия решений и применяются специалистом-маркетологом для выявления особенностей функционирования экономических объектов (например, своей фирмы, главных конкурентов, потенциальных рынков и т.д.). На основе полученных результатов представляется возможным предсказывать их будущее поведение при изменении каких-либо внутренних или внешних параметров. Как правило, предсказание будущего, например изменений в руководстве государством или касающихся смены класса партнерских отношений, в значительной степени опирается на интуитивные оценки. Естественно, что при этом могут быть упущены или неверно оценены экономические показатели, влияющие на ситуацию. В данном случае использование математического моделирования позволяет оценить взаимосвязи экономических переменных через их количественные соотношения.

В экономической практике моделирование необходимо для предсказания новых результатов или новых свойств исследуемого явления. При моделировании специалист-маркетолог может использовать уже полученные результаты и существующие статистические показатели или использовать данные, которых планируется достигнуть в некоторый момент в будущем.

Математические модели. Математическая модель представляет собой упрощение реальной ситуации и может не учитывать важные, реально существующие элементы деятельности фирмы, например наличие контроля, но они дают возможность маркетологу «почувствовать» поставленную задачу, и нередко еще до того, как она будет окончательно сформулирована. Затем он может включать в рассмотрение и другие факторы, пока не будет найдено приемлемое решение проблемы.

В зависимости от уровня обобщения информационных данных различают:

теоретические модели - используются для изучения общих свойств какого-либо явления, относящегося к деятельности фирмы, и его характерных элементов на основании выводов из формальных предположений;

прикладные модели — позволяют оценивать параметры функционирования конкретного экономического объекта и выработать конкретные рекомендации для принятия практических решений. К ним относятся эконометрические модели.

В зависимости от состояния элементов исследуемого объекта или явления различают:

статические модели, описывающие состояние объекта в конкретный момент или период времени (обычно они фиксируют значения ряда величин, являющихся переменными, например капитальные ресурсы, цены и т.д.);

динамические модели, включающие взаимосвязь переменных во времени. Они описывают силы и взаимодействия, влияющие на функционирование фирмы и определяющие протекание внешних и внутренних процессов ее жизнедеятельности.

По определению статическое моделирование отличается от динамического тем, что в нем не рассматриваются изменения во времени.

В зависимости от характера рассматриваемых переменных различают:

детерминированные модели, описывающие жесткие функциональные связи между переменными;

стохастические модели, допускающие наличие случайного воздействия на исследуемые показатели и использующие для его описания инструментарий теории вероятностей и математической статистики.

Отметим, что в управлении маркетингом большая часть задач предполагает учет риска и неопределенности, а следовательно, их решение возможно лишь с использованием стохастических моделей.

Приведенная классификация применяемых математических методов в классе решения задач по управлению маркетингом является безусловно неполной. Однако она дает возможность ориентироваться в основных типах задач по управлению маркетингом и показывает механизм их использования в зависимости от конкретной ситуации. В качестве примера рассмотрим задачу по управлению маркетингом, моделирующую ситуацию проведения в заданном регионе рекламной кампании.

Модель рекламной кампании

Фирма начинает рекламировать новый товар или услугу. Естественно, прибыль от будущих продаж должна значительно покрывать издержки на рекламную кампанию. При этом вначале расходы могут превышать прибыль, поскольку лишь малая часть потенциальных покупателей будет информирована о новинке. Затем, при увеличении числа продаж, появляется возможность рассчитывать на заметную прибыль. Наконец, наступит момент, когда рынок насытится, и рекламировать товар далее станет бессмысленно.

Рассмотрим обозначенные три этапа рекламной кампании в рамках следующей модели.

Пусть t — время, прошедшее с начала рекламной кампании;

N_0 — общее число потенциальных платежеспособных покупателей;

N_t — число уже информированных потребителей, готовых купить рекламируемый товар;

$\alpha_1(t)$ — величина, характеризующая интенсивность рекламной кампании и фактически определяемая затратами на рекламу в данный момент времени.

Предполагается, что величина $\frac{dN}{dt}$ — скорость изменения со временем числа потребителей, узнавших о товаре и готовых купить его, — пропорциональна числу покупателей, еще не знающих о нем, т.е. величине

$$L_1^{(t)}(N_0 - N(t)).$$

Предполагается также, что узнавшие о товаре потребители распространяют полученную информацию среди неосведомленных, выступая дополнительными «рекламными агентами» фирмы, их вклад равен $\alpha_2(t) N(t) (N_0 - N(t))$, где $\alpha_2(t)$ — величина, характеризующая степень общения покупателей между собой, которая может быть установлена, например, с помощью опросов.

В итоге получаем уравнение
$$\frac{dN(t)}{dt} = \{\alpha_1(t) + \alpha_2(t) N(t)\} (N_0 - N(t)). \quad (1)$$

Рассмотрим модель (1) в окрестности точки $N(t=0) = 0$, соответствующей началу рекламной кампании, считая, что $N \ll N_0$, $\alpha_2(t) N \ll \alpha_1(t)$.

Уравнение (1) примет вид:
$$\frac{dN(t)}{dt} = \alpha_1(t) N_0$$

и имеет решение:
$$N(t) = N_0 \int_0^t \alpha_1(t) dt. \quad (2)$$

Из (2) можно вывести соотношение между издержками на рекламу и прибылью в самом начале кампании. Обозначим через p величину прибыли от единичной продажи, какой бы она была без затрат на рекламу. Будем считать для простоты, что каждый покупатель приобретает лишь одну единицу товара. Коэффициент $\alpha_1(t)$ по своему смыслу — число равнозначных рекламных действий в единицу времени (например, расклейка одинаковых афиш). Через S обозначим стоимость акта рекламы. Тогда суммарная прибыль определится соотношением

$$P = pN(t) = pN_0 \int_0^t \alpha_1(t) dt, \quad (3)$$

а произведенные затраты —

$$S = s \int_0^t \alpha_1(t) dt.$$

Прибыль превосходит издержки при условии $pN_0 > 1$, и если реклама действенна и недорога, а рынок достаточно емок, то выигрыш достигается с первых же шагов рекламной кампании (в действительности между оплатой рекламы, рекламными действиями и последующей покупкой имеет место временной лаг). При не слишком эффективной или дорогой рекламе фирма на первых порах несет убытки. Однако это обстоятельство не может служить основанием для прекращения рекламы. Действительно, выражение (3) и полученное с его помощью условие $pN_0 > 1$ справедливы лишь при малых значениях $N(t)$, когда функции P и S растут со временем по одинаковым законам. При увеличении $N(t)$ опущенные в (1) члены второго порядка малости становятся заметными, в частности усиливается действие косвенной рекламы. Поэтому функция $N(t)$ может стать более «быстрой» функцией времени, чем рассчитанная по формулам (2) и (3). Этот нелинейный эффект в изменении величины $N(t)$ при неизменном темпе роста издержек позволяет скомпенсировать финансовую неудачу начальной стадии

кампании.

Поясним данное утверждение в частном случае решения уравнения (1) с постоянными коэффициентами α_1 и α_2 . Заменой $\bar{N} = \frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N$ оно сводится к уравнению

$$\frac{d\bar{N}}{dt} = \alpha_2 \bar{N} (\bar{N}_0 - \bar{N}), \text{ где } \bar{N}_0 = \frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N_0. \quad (4)$$

Представляя уравнение (4) в виде $\frac{d\bar{N}}{\bar{N}_0 - \bar{N}} + \frac{d\bar{N}}{\bar{N}} = \bar{N}_0 \alpha_2 dt$ и интегрируя его,

получаем $-\ln(\bar{N}_0 - \bar{N}) + \ln \bar{N} = \bar{N}_0 \alpha_2 t + C$.

Постоянная интегрирования определяется из условия

$$\bar{N}(t=0) = \frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N(t=0) = \frac{\alpha_1}{\alpha_2}, \text{ т.е. } C = \ln \left(\left(\frac{\alpha_1}{\alpha_2} - \frac{\alpha_1}{\alpha_2} \right)^{-1} \times \frac{\alpha_1}{\alpha_2} \right).$$

В результате находим
$$\bar{N}(t) = \left[1 + \left(\bar{N}_0 \frac{\alpha_1}{\alpha_2} - 1 \right) \exp(-\bar{N}_0 \alpha_2 t) \right]^{-1}. \quad (5)$$

Из (4) видно, что производная функции $\bar{N}(t)$ и, следовательно, функция $N(t)$ может при $t > 1$ быть больше ее начального значения (при условии $\bar{N}_0 > 2 \frac{\alpha_1}{\alpha_2}$). Максимум про-

изводной достигается при $\bar{N} = \frac{\bar{N}_0}{2}$, $N = \left(\frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N_0 \right) / 2$.

Он равен
$$\alpha_2 \times \frac{\bar{N}_0^2}{4} = \alpha_2 \frac{\left(\frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N_0 \right)^2}{4}.$$

В этот период для текущей, т.е. получаемой в единицу времени, прибыли имеем

$$p^* = p \frac{dN}{dt} = p L_2 \frac{\left(\frac{\alpha_1}{\alpha_2} + N_0 \right)^2}{4}.$$

Вычитая из p^* начальную текущую прибыль $p_0 = p \left(\frac{dN}{dt} \right)_{t=0} = \alpha_1 N_0$ (в соответствии

с (2)), получаем
$$p^* - p_0 = p \frac{\left(\frac{\alpha_1}{\sqrt{\alpha_2}} - \sqrt{\alpha_2} \times N_0 \right)^2}{4}.$$

Таким образом, разница между начальной и максимальной текущей прибылью может быть весьма значительной.

Как следует из (4), начиная с некоторого момента продолжать рекламу становится невыгодно. Действительно, при $\bar{N}(t)$, близких к \bar{N}_0 , уравнение (4) записывается в виде

$$\frac{d\bar{N}}{dt} = \alpha_2 \bar{N}_0 (\bar{N}_0 - \bar{N}). \quad (6)$$

Его решение стремится к предельному значению \bar{N}_0 , а функция $N(t)$ — к N_0 . В единицу времени появляется ничтожно малое число новых покупателей, и поступающая прибыль при любых условиях не может покрыть продолжающихся издержек.

Рассмотренные задачи по использованию отдельных моделей в различных ситуациях еще не являются объемными и самодостаточными в сложных ситуациях управления маркетингом.

Понимание наличия риска и неопределенности в каждой конкретной ситуации, с которой сталкивается управленец-маркетолог, заставляет обратить внимание на вопросы, связанные с критериальностью определения риска.

Различают несколько критериев, по которым могут приниматься решения в условиях неопределенности с применением математических методов.

I. Критерий минимакса оценивает альтернативы, учитывая исключительно наихудший из всех возможных исходов, принимается та альтернатива, которая ведет в случае наихудшего исхода к наилучшему результату:

$$\phi(a_i) = \min_{j=1, \dots, n} \{r_{ij}\},$$

где $\phi(a_i)$ - значение критерия для i -й альтернативы, r_{ij} — исход при выборе i -й альтернативы и наступлении j -го варианта обстановки.

Это самый пессимистический критерий, следовательно, его скорее будет применять инвестор, стремящийся избежать малейшего риска.

II. Критерий максимакса представляет собой полную противоположность критерию минимакса - принимается та альтернатива, которая ведет в случае наилучшего исхода к наилучшему результату:

$$\phi(a_i) = \max_{j=1, \dots, n} \{r_{ij}\}.$$

Очевидно, что критерий максимакса будет использовать инвестор, склонный к максимальному, часто неоправданному риску.

III. Критерий Гурвича представляет собой комбинацию критериев минимакса и максимакса и предусматривает применение коэффициента, определяющего, какой вес придается самому благоприятному и соответственно самому неблагоприятному исходу той или иной альтернативы при ее сравнении с другими альтернативами:

$$\phi(a_i) = \delta \times \max_{j=1, \dots, n} \{r_{ij}\} + (1 - \delta) \times \min_{j=1, \dots, n} \{r_{ij}\},$$

где δ - коэффициент критерия Гурвича ($1 > \delta > 0$).

IV. Критерий Лапласа предполагает, что все варианты экономического процесса имеют одинаковую вероятность наступления. Учитывая это предположение, рассчитывается не что иное, как математическое ожидание случайной величины r_{ij} :

$$\phi(a_i) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n r_{ij},$$

где n - количество вариантов процесса.

V. Критерий Сэвиджа позволяет минимизировать возможные потери после реализации ошибочной альтернативы в случае наступления неблагоприятного для этой альтернативы варианта событий. Эти потери измеряются как разница между полученным результатом и результатом, который мог бы быть получен в случае выбора альтернативы с наиболее благоприятным результатом в условиях наступившего варианта событий. Для использования этого критерия необходима трансформация исходной матрицы R в R' :

$$r'_{ij} = \max_{k=1, \dots, m} \{r_{kj}\} - r_{ij},$$

где r'_{ij} — это упущенная прибыль. Расчет критерия Сэвиджа происходит по формуле

$$\phi(a_i) = \min_{j=1, \dots, n} \{r'_{ij}\}.$$

Пример выбора альтернативы с использованием различных критериев представлен в табл. 3.11.

Т а б л и ц а 3.11

Выбор альтернативы в условиях неопределенности рыночного пространства

Показатель / Варианты	Матрица R				Транспонированная матрица R'				Критерии				
	01	02	03	04	01	02	03	04	мини-макса	макси-макса	Гурвича	Лапласа	Сэвиджа
a ₁	0,9	1,2	2,1	0,4	0,1	0,3	1,0	0,4	0,4	2,1	1,08	1,15	1,0
a ₂	1,0	1,5	2,4	0,8	0	0	0,7	0	0,8	2,4	1,44*	1,43*	0,7*
a ₃	-0,3	1,3	3,1	-1,1	1,3	0,2	0	1,9	-1,1*	3,1*	0,58	0,75	1,9
a ₄	-0,5	1,0	3,0	-0,8	1,5	0,5	0,1	1,6	-0,8	3,0	0,72	0,68	1,6

* Отмечены оптимальные альтернативы по соответствующему критерию.

Из табл. 3.11 видно, что различные критерии по-разному оценивают альтернативы. Какой же из этих критериев наиболее правилен с точки зрения потенциального инвестора? На этот вопрос нет однозначного ответа. Очевидно, что осознанное (или неосознанное) применение того или иного критерия зависит в первую очередь от психологических характеристик самого инвестора. Следовательно, правильным будет тот критерий, который наиболее полно отвечает потребностям и структуре предпочтений этого инвестора.

При выборе альтернативы в условиях риска могут использоваться практически все критерии, действующие в условиях неопределенности. Это, однако, ведет к тому, что часть имеющейся информации о возможных вариантах ситуации останется неиспользованной и, следовательно, выбранная альтернатива может и не быть оптимальной. В условиях риска могут быть использованы следующие критерии:

μ -критерий — представляет из себя не что иное, как расчет математического ожидания случайной величины r_{ij} :

$$\phi(a_i) = \mu_i = \sum_{j=1}^n p_j r'_{ij}.$$

где p_j — вероятность наступления j -го варианта событий.

Применительно к рынку ценных бумаг с помощью μ -критерия сравниваются ожидаемые доходности различных инвестиций;

$(\mu; \delta)$ -критерий. Очевидный недостаток μ -критерия — непринятие в расчет различий в вариациях результатов при различных альтернативах. При использовании $(\mu; \delta)$ -критерия дополнительно к математическому ожиданию рассчитывается среднее квадратичное отклонение результатов:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{j=1}^n (r'_{ij} - \mu_i)^2 \times p_j}.$$

Значение $(\mu; \delta)$ -критерия вычисляется по формуле: $(\mu_i + \alpha \sigma_i)$, где α - коэффициент, зависящий от того, насколько маркетолог, принимающий решение, предрасположен к риску. Если $\alpha > 0$, то это значит, что более высоко оцениваются альтернативы с сильной вариацией возможного результата (т.е. рискованные альтернативы). Если $\alpha < 0$, то такие альтернативы, наоборот, оцениваются невысоко.

Методы математической статистики позволяют маркетологу выявлять закономерности случайных,

стохастических процессов, делать обоснованные выводы и прогнозы, давать оценки вероятности их проявления.

Методы прогнозирования экономических показателей поведения фирмы на рынке

Типы прогнозов. Различают несколько типов прогнозов:

1) **прогноз развития экономического показателя** на основе данных о его динамике за предыдущие годы;

2) **казуальный (причинно-следственный) прогноз**, который осуществляется в несколько этапов. Вначале выделяются факторы (независимые переменные), оказывающие влияние на прогнозируемый показатель (зависимую переменную), и их влияние описывается с помощью математической модели. Затем прогнозируется динамика этих факторов. Полученные в результате прогноза значения независимых переменных используются в модели и дают прогноз исследуемого показателя;

3) **качественный (экспертный) прогноз**. Проводится при наличии достаточно большого количества трудно прогнозируемых факторов.

А. Прогноз развития поведения фирмы в конкурентной среде

Предпосылкой получения прогноза развития является наличие достаточно точной и полной информации о предыдущей динамике прогнозируемого показателя и предположение, что основная тенденция — его развитие в прогнозируемом периоде не изменится. Иными словами, этот тип прогноза предполагает неизменность внешних конъюнктуро-образующих и внутренних (для каждого вида деятельности) факторов в прогнозируемом периоде.

Анализ производится посредством построения и изучения статистических рядов динамики. *Рядами динамики* называются статистические данные, отображающие развитие исследуемого явления во времени. В каждом ряду динамики имеются два основных элемента: показатель времени I и соответствующие ему уровни развития изучаемого явления y . В качестве показателя времени в рядах динамики выступают либо определенные даты (моменты времени), либо отдельные периоды (годы, кварталы, месяцы). Уровни рядов динамики отображают количественную оценку (меру) развития во времени изучаемого явления, в частности экономического, например курса какой-либо ценной бумаги. Они могут выражаться абсолютными, относительными или средними величинами.

Изменения уровней рядов динамики обуславливаются влиянием на изучаемое явление ряда факторов, которые, как правило, неоднородны по силе, направлению и времени их действия. Постоянно действующие факторы оказывают определяющее влияние и формируют в рядах динамики основную тенденцию развития (тренд). Воздействие других факторов проявляется периодически. Это вызывает повторяемые во времени колебания уровней рядов динамики. Действия разовых факторов отображаются случайными (кратковременными) изменениями уровней рядов динамики.

В прогнозе развития могут использоваться различные методы.

1. Прогноз на основании рассчитанного коэффициента среднего темпа роста. Для определения среднего темпа роста Tr_{cp} применяется формула

$$Tr_{cp} = \sqrt[n]{Tr_1 \times Tr_2 \times K \times Tr_n},$$

где Tr_1, Tr_2, \dots, Tr_n - темпы роста в периоды 1 ... n , n — число рассматриваемых периодов.

Темп роста в 1-м периоде вычисляется по следующей формуле:

$$Tr_i = \frac{y_i}{y_{i-1}},$$

где y_i — уровень ряда динамики в i -й период.

Проблема с применением этого метода в управлении маркетингом возникает в случае небольшого количества данных о динамике и достаточно сильных колебаний (сезонных, конъюнктурных) прогнозируемых показателей.

2. Сглаживание методом скользящей средней. В основу положено определение по исходным данным теоретических уровней, в которых случайные колебания погашаются, а основная тенденция развития выражается в виде некоторой плавной линии. В соответствии с этим методом сбыт в период $(t + 1)$ есть средняя арифметическая сбыта в предыдущие периоды. *Скользящей* она называется потому, что может быть использована не только для прогноза, но и для выравнивания показателя сбыта в любом периоде. Очевидно, что при небольшом количестве периодов, применяемых для прогноза, сильно влияние конъюнктурных колебаний, а при большом их количестве существует опасность замедленной реакции прогноза на структурные изменения в тренде. Метод сглаживания удобен скорее для анализа прошлой динамики и для краткосрочного (на один период) прогноза, нежели для среднесрочного анализа.

3. Метод аналитического выравнивания в рядах динамики. Основная тенденция развития рассчитывается как функция времени:

$$y_{it} = f(t).$$

Теоретические (расчетные) уровни y_{it} определяются на основе так называемой адекватной математической функции, которая наилучшим образом отображает основную тенденцию ряда динамики. Адекватная функция подбирается методом наименьших квадратов - минимумом отклонений суммы квадратов разности между теоретическими y_i и эмпирическими y_{it} уровнями:

$$\sum (y_{it} - y_i)^2 = \min.$$

При изучении тренда это уравнение используется в качестве критерия оценки соответствия расчетных (теоретических) уровней фактическим (эмпирическим).

Подбор функции. Важнейшей проблемой, требующей своего решения при применении метода аналитического выравнивания, является подбор математической функции, по которой рассчитываются теоретические уровни тренда. От правильности решения этой проблемы зависят выводы о закономерностях тренда изучаемых явлений. Если выбранный вид математической функции адекватен основной тенденции развития изучаемого явления во времени, то синтезированная на этой основе трендовая модель может быть полезна при изучении сезонных колебаний, прогнозировании и в других практических целях.

Одно из условий обоснованного **применения метода аналитического выравнивания в анализе рядов динамики** — знание типов развития социально-экономических явлений во времени, их основных отличительных признаков. В практике статистического изучения тренда различают следующие эталонные типы развития социально-экономических явлений во времени.

1) **Равномерное развитие.** Этому типу динамики присущи постоянные абсолютные приросты: $\Delta y = const$.

Основная тенденция развития в рядах динамики со стабильными абсолютными приростами отображается уравнением линейной зависимости

$$y_t = a_0 + a_1 t,$$

где a_0 и a_1 - параметры уравнения, t - время. Параметр a_1 является коэффициентом регрессии, определяющим направление развития. Если $a_1 > 0$, то уровни ряда динамики равномерно возрастают, а при $a_1 < 0$ происходит их равномерное снижение.

2) **Равноускоренное (равнозамедленное) развитие.** Этому типу динамики свойственно постоянное во времени увеличение (замедление) развития. Уровни таких рядов динамики изменяются с постоянными темпами прироста: $Tn = const$, где $Tn = Tp - 1$.

Основная тенденция развития в рядах динамики со стабильными темпами прироста отображается квадратичной функцией: $y_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$ (параболой).

Здесь значения параметров a_0 и a_1 идентичны параметрам, используемым в уравнении линейной функции. Параметр a_2 характеризует постоянное изменение интенсивности развития (в единицу времени). При $a_2 > 0$ происходит ускорение развития, а при $a_2 < 0$ идет процесс замедления роста.

3) **Развитие по экспоненте.** Этот тип динамики характеризуют стабильные темпы роста: $Tr \cong const$,

$$y_t = a_0 e^{a_1 t}$$

Основная тенденция в рядах динамики с постоянными темпами роста может отображаться также показательной функцией $y_t = a_0 a_1^t$, где a_1 — темп роста (снижения) изучаемого явления в единицу времени, т.е. интенсивность развития.

4) **Развитие с замедлением роста в конце периода.** Основная тенденция развития в таких рядах динамики выражается логарифмической функцией $y_t = a_0 + a_1 \lg t$.

Широкое применение при аналитическом выравнивании находят также степенная функция ($y_t = a_0 t^{a_1}$) и обратная зависимость ($y_t = a_0 + \text{Error!}$).

Практика статистического изучения тренда социально-экономических явлений показывает, что порой невозможно однозначно решить вопрос, какому типу развития больше всего отвечают показатели ряда динамики. Рассмотренные признаки классификации типов развития (абсолютные приросты, темпы роста и прироста) весьма схематичны. На практике ряды динамики с показателями, соответствующими признакам эталонных математических функций, скорее исключение, чем правило. Реальные условия формирования уровней развития социально-экономических явлений таковы, что совокупное действие факторов (постоянных, периодических, разовых) обуславливает такие изменения показателей рядов динамики, которые не согласуются с основными признаками эталонных функций. Это усложняет выбор адекватной математической функции для аналитического выравнивания.

Б. Каузальный (причинно-следственный) прогноз

Предпосылкой применения каузального (причинно-следственного) прогноза является идентификация всех факторов, оказывающих влияние на течение того или иного экономического процесса. Далее строится математическая модель, отражающая зависимость скорости, глубины изменений от уровня этих факторов. Потом прогнозируются их вероятные будущие значения, а из этих значений выводится вероятное значение изучаемого показателя.

Как уже было показано, на динамику рыночных отношений оказывает влияние огромное число факторов, многие из которых не поддаются количественной оценке. Именно поэтому при анализе рынка товаров практически не используются модели, претендующие на более или менее полный учет всех этих факторов. Однако простейшие модели, учитывающие, например, зависимость спроса от предложения или цены от емкости рынка, получили достаточно широкое распространение.

В. Качественный экспертный прогноз

В том случае, когда прогноз опирается не на объективные данные, а скорее на мнение специалиста-эксперта, говорят о качественном (экспертном) прогнозе. Предполагается, что эксперт основывает свое суждение на группе причинных факторов, оценивая вероятность их реализации и их вероятное влияние на ход экономических процессов или динамику всего рынка товаров и услуг в целом.

Метод Дельфи. Метод построения сценариев. В основе этого подхода лежит, следовательно, некоторая каузальная структура, т.е. совокупность суждений, касающихся причинных факторов, определяющих рыночное поведение, и дополненная вероятностями реализации этих ситуаций в рамках одного или нескольких сценариев. Данная каузальная структура неразрывно связана с личностью эксперта, так что другой эксперт, поставленный перед той же проблемой, может, используя ту же информацию, прийти к другим выводам. Достоинство экспертного метода по сравнению с чисто интуитивным подходом состоит в возможности обмена и противопоставления идей благодаря наличию явно выраженной каузальной структуры. Одна из наиболее известных форм организации качественных прогнозов с привлечением нескольких экспертов - **метод Дельфи**. Другим известным методом качественного прогноза является **метод построения сценариев** будущего развития.

Работа по методу Дельфи состоит из последовательности туров опросов, по каждому из которых анонимные ответы собираются и представляются на ознакомление всем участникам опроса. Таким образом, эксперты имеют возможность на протяжении всего процесса корректировать свою точку зрения. В результате все мнения экспертов группируются, как правило, вокруг одной или нескольких

точек зрения, которые и рассматриваются как результат прогноза.

Построение сценариев будущего развития имеет своей целью показать различные тенденции будущего развития и оценить их вероятности. При этом процесс построения сценариев проходит следующие этапы:

анализ (определение объекта исследования и факторов воздействия);

прогноз динамики факторов воздействия;

синтез с формулированием цельных сценариев будущего развития.

Разработка всех возможных сценариев будущего развития вряд ли возможна и экономически невыгодна. Поэтому часто разрабатываются два-три совершенно противоположных предположения о будущем развитии факторов влияния и, таким образом, ограничивается спектр возможных будущих состояний внешней среды. Например, на деятельность нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний решающее воздействие оказывает динамика и структура объема производства в нефтяной отрасли. Для прогноза этой динамики могут быть разработаны два сценария — «рост» и «стагнация» при различных условиях и спрогнозированы общие последствия для отдельных компаний при наступлении этих двух сценариев (табл. 3.12).

Т а б л и ц а 3.12

Сценарии развития мирового рынка нефти

Факторы	Сценарий 1	Сценарий 2
Цены ОПЕК	Рост	Без изменения
Инвестиции в энергосберегающие технологии	Высокие	Без изменения
Общественное мнение	Изменяется в пользу экономии энергии	Без изменения
Международное разделение труда	Стимулируется	Ограниченное

Виды анализа. Помимо вышеизложенных методов к данной группе относят различные виды анализа.

Факторный анализ необходим для обнаружения факторов, влияющих на исследуемое явление или объект (оценка воздействия конкурента на потребительские предпочтения; влияние экономического роста на объем продаж).

Однофакторный анализ. Однофакторный анализ используется при исследовании ситуации, когда можно указать только один фактор, влияющий на конечный результат, и этот фактор может принимать конечное число значений (цена и объем продаж).

Двухфакторный анализ. Бывает, что в рамках однофакторной модели влияние интересующего нас фактора не проявляется, так как сказывается действие еще одного фактора (цена, объем продаж, потребительская приверженность марке).

Кластерный анализ позволяет разбить изучаемую совокупность экономических объектов на группы со схожими параметрами - так называемые кластеры. Специалисты-маркетологи применяют этот метод при проведении сегментации рынка.

Линейный регрессионный анализ объединяет широкий круг задач, связанных с построением функциональных зависимостей между двумя группами числовых переменных (реализация товара и определение спроса на него; рентабельность продаж и оценка объема инвестиций).

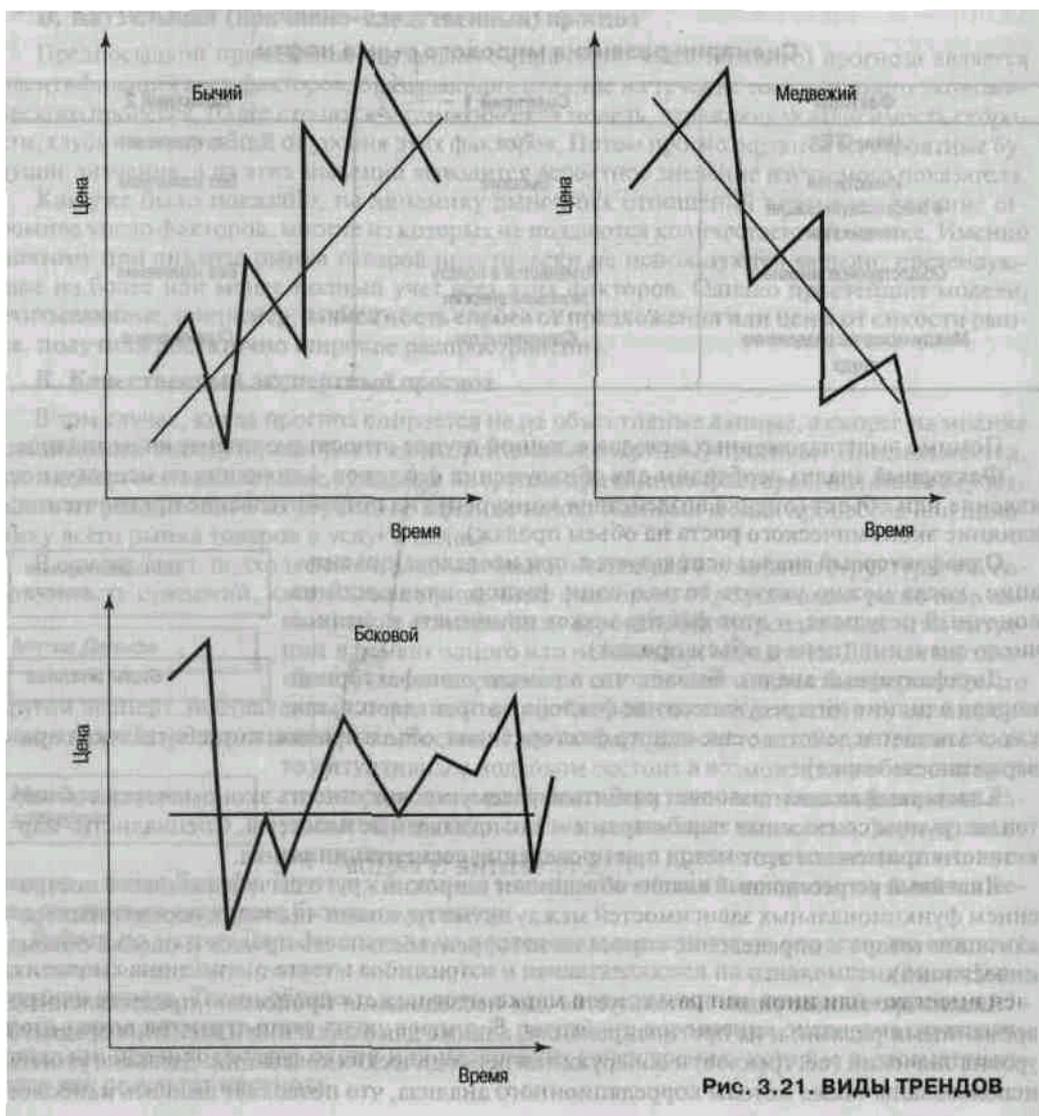
Анализ временных рядов используется для исследования процессов, представленных временными рядами, и их прогнозирования, а также для выявления изменения среднего уровня значений (т.е. трендов) и обнаружения периодических колебаний. Здесь могут быть использованы также методы корреляционного анализа, что позволяет выявить наиболее существенные периодические изменения, и методы авторегрессии и скользящей средней для прогнозирования процессов, проявляющих однородные колебания вокруг среднего значения (изменение курса валют, сезонные колебания продаж, производственный цикл и др.).

Трендовые модели. При всем многообразии методик анализа управления маркетингом и прогнозирования рыночных стратегий наиболее надежные выводы базируются на использовании трендовых моделей (статистическом выравнивании), которые определяют не только векторную

скорость развития, но и характер его ускорения (степенная и показательная зависимости, парабола); рост с замедлением (полулогарифмическая кривая); спад с замедлением (гипербола), равномерное развитие (прямая) и т.д.

Существуют три вида трендов (рис. 3.21)

1. Бычий - движение цены вверх.
2. Медвежий - движение цены вниз.
3. Боковой - цена остается практически постоянной.



ВИДЫ ТРЕНДОВ

У каждого тренда есть три разновидности: первичный, или главный, вторичный и малый (рис. 3.22). Главный тренд имеет три фазы: зарождение, развитие и завершение (рис. 3.23). Все это имеет много общего с понятием жизненного цикла товара или деятельности фирмы.

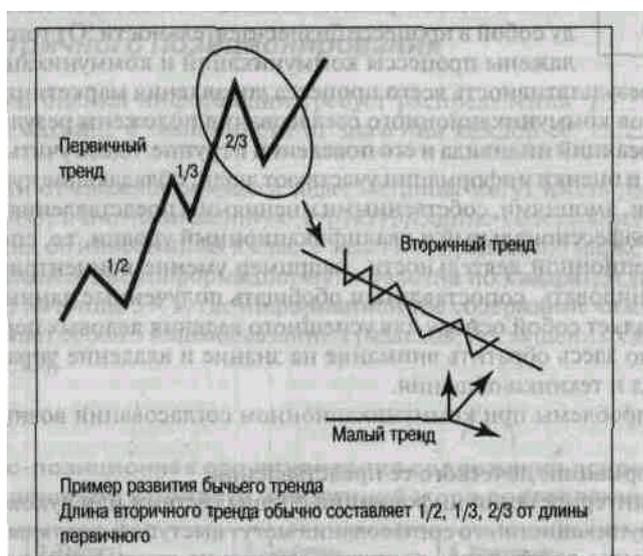


Рис. 3.22. РАЗНОВИДНОСТИ ТРЕНДОВ

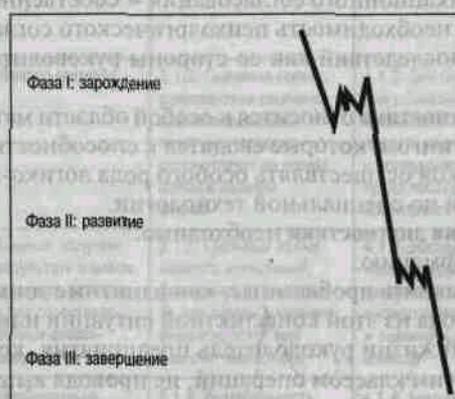


Рис. 3.23. РАЗВИТИЕ ТРЕНДОВ

При изучении поведения цены на рынке мы приходим к выводу, что данная политика цен имеет тот или иной тип развития, и маркетолог может описать с определенной вероятностью тенденцию наступления события. Применение системы трендов возможно в определении целой системы показателей: рентабельности продаж, уровне сезонных колебаний спроса и т.п. (подробнее см. раздел IV).

Методы коммуникационного согласования

Коммуникационное согласование. Особенность данной группы методов заключается в том, что они располагаются на стыке экономических проблем управления маркетингом и психологических проблем понимания и восприятия партнеров между собой в процессе бизнес-деятельности. От того, насколько отлажены процессы коммуникаций и коммуникационного согласования, зависит результативность всего процесса управления маркетингом.

В основу методов коммуникационного согласования положены результаты познания психологических реакций индивида и его поведения в группе. Здесь учитывается то, что в процессе передачи и оценки информации участвуют люди, обладающие чувствами, склонностями, запросами, эмоциями, собственными мнениями и представлениями. Кроме того, учитываются их профессиональный и квалификационный уровни, т.е. способность и навыки к коммуникационной деятельности, например умение концентрироваться, запоминать, классифицировать, сопоставлять и обобщать полученные данные, что в конечном счете представляет собой основу для успешного ведения деловых переговоров.

Особенно важно здесь обратить внимание на знание и владение управленцами-маркетологами правил и техники общения.

Конфликты и проблемы при коммуникационном согласовании возникают в результате:
неполной информации, нечеткого ее представления;
неправильной интерпретации информации специалистами или руководителями.

Областью коммуникационного согласования могут выступать реальные переговорные процессы (заключение договоров о поставке, уточнение их условий, корректирование взаимоотношений с конкурентами или проведение совещаний по маркетингу), в которых участник переговоров оценивает уровень психологической реакции и психологического воздействия и моделирует психологическое ожидание. От умения вести переговоры, ставить задачи по управлению маркетингом зависит успех переговорного процесса.

Вторая область коммуникационного согласования - собственно управленческая деятельность, когда возникает необходимость психологического согласования своего поведения и психологических последствий как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненных.

Методы диагностики. Метод рефлексивной диагностики относится к особой области методов управления маркетингом, которые сводятся к способностям системы и ее участников осуществлять особого рода логико-аналитические операции по специальной технологии.

Для успешного применения диагностики необходимо:

- собрать нужную информацию;
- в этой информации выявить проблемные, конфликтные зоны;
- построить модель выхода из этой конфликтной ситуации или затруднения.

Как правило, в реальной жизни руководитель предприятия, компании, организации постоянно сталкивается с этим классом операций, не проводя вышеназванного различия. Поэтому нередки случаи, когда руководитель, получая информацию (иногда недостаточную), сразу принимает решение без фазы выявления собственных затруднений и проблемных зон, а также их анализа. В этом случае нередки ошибки и реальные экономические потери.

В своей деятельности и руководитель, и специалист, как любой другой человек, занимает двоякую позицию. С одной стороны, он является исследователем, наблюдателем, т.е. отслеживает и фиксирует объективные информационные данные. С другой — он активно влияет на ситуацию: посредством умственной работы с применением доступного ему инструментария он ее изменяет и корректирует. При этом он предполагает, что прогнозируемое им будущее совпадает с его ожиданиями. В случае несовпадения различных аспектов реальной и ожидаемой ситуаций он должен применить метод рефлексивной диагностики, предлагающий ему алгоритм оценки действительности и собственных действий. Для овладения методом рефлексивной диагностики используют специальный класс ролевых игр, вырабатывающих у руководителя или специалиста-маркетолога способность к рефлексивной диагностике.

Метод матричного позиционирования

Позиционирование. Данный метод оценки информации требует распределения информации по матрице в зависимости от значения каждой ее клетки.

В зависимости от сложности класса задач матрицы могут иметь различное наполнение. Приведем матрично-позиционную структуризацию содержания информации для принятия решений об инвестициях в классе задач по управлению маркетингом. Она представляет собой разнесение информационного полотна по квадратам (или, другими словами, позициям) матрицы 5x5, где информационное содержание каждого квадрата (позиции) представляет собой 5 взаимосвязанных разделов, посвященных деятельности предприятия (табл. 3.13).

Т а б л и ц а 3.13

Матрично-позиционная структуризация содержания основных шагов по принятию решений в области инвестиций и при составлении бизнес-плана

1. Ситуация	2. Проект	3. Проблема	4. Концепция	5. Ценность
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1

1.1.1. Дальнейшее расширение деятельности, интенсификация своих действий	2.1.1. В процессе планирования объема сбыта продукции используются данные плана маркетинга	3.1.1. Рентабельность активов	4.1.1. Обычный метод экспертных оценок	5.1.1. Успешное осуществление инвестиционного проекта зависит от отслеживания соответствующего инвестиционного плана последовательности шагов
1.1.2. Необходимость отыскания внутренних ресурсов	2.1.2. Фактор времени	3.1.2. Оценивая проект, руководители компании задаются довольно простым вопросом: соответствует ли проект целям и задачам фирмы	4.1.2. Для более успешной реализации товара и привлечения денежных средств на разработки и исследования фирмы нужно последовательно исследовать ряд проблем	5.1.2. Гарантией успеха является завершенность действия
1.1.3. Логико-методологический подход в этом контексте выделяет определенные позиции	2.1.3. Данные, полученные в результате анализа объема продаж, используются при сопоставлении отчетных финансовых документов	3.1.3. Оценивая эффективность инвестиций, принимают во внимание то, что активы компании финансируются еще и за счет инвесторов	4.1.3. Исследование конъюнктуры рынка товара заставляет экспертов учитывать и оценивать все его аспекты	5.1.3. Сценарный подход
1.1.4. Доуточнение имеющихся у фирмы возможностей	2.1.4. Необходимым условием для создания новых условий в рыночной среде выступает расчет цены	3.1.4. Рентабельность собственного акционерного капитала	4.1.4. Анализ проекта всегда начинается с его узкого места	5.1.4. Если инвестирование рассматривать как целостный процесс, обладающий определенной структурой, то любое действие, дополнительно включаемое в проект, не должно приносить деструктивные элементы
1.1.5. Стабилизационной фазой может быть как фаза временного неразвития, так и фаза развития изначальная	2.1.5. Объем продаж в денежном выражении для внутреннего и внешнего рынков	3.1.5. Рентабельность инвестиций	4.1.5. Фирме необходимо ответить на ряд вопросов для принятия дальнейших решений:	5.1.5. Для расчета возможных вариантов применяют, как правило, комплекс методов
1.2	2.2	3.2	4.2	5.2

<p>1.2.1. В процессе планирования и анализа инвестиционных проектов в России необходимо использовать общепринятые в международной деловой практике методы</p>	<p>2.2.1. Предприятие не может работать без капитала</p>	<p>3.2.1. Составление бизнес-плана позволяет определить в деталях все стороны взаимодействия двух сторон</p>	<p>4.2.1. Значение внутреннего коэффициента рентабельности должно превышать условную стоимость капитала инвестора</p>	<p>5.2.1. Содержание инвестиционного действия соответствует его форме, если созданы условия, позволяющие и инвестору, и инвестируемому проявить и определить предполагаемые результаты</p>
<p>1.2.2. Предварительная экспертиза</p>	<p>2.2.2. Эффективная реализация инвестиционного проекта возможна только через фиксирование конкретных способов достижения конкретного результата</p>	<p>3.2.2. Инвестиционный план</p>	<p>4.2.2. Применение статистических методов для оценки инвестиционных проектов в сложных условиях затруднено</p>	<p>5.2.2. Для инвестора и инвестируемого необходимым условием является наличие устойчивости и стабильности в их взаимоотношениях, количественно определить которые позволяют приведенные выше показатели</p>
<p>1.2.3. Принятие решения об инвестициях является стратегической и одной из наиболее важных и наиболее сложных задач управления маркетингом</p>	<p>2.2.3. Искомым результатом как для инвестора, так и для инвестируемого является эффективное использование имеющихся средств</p>	<p>3.2.3. Объекты самостоятельной инвестиционной деятельности</p>	<p>4.2.3. На практике принято выделять уровни, соответствующие этапам инвестиционного проекта. Для более эффективного отслеживания процесса инвестирования при всем многообразии его элементов используются корпоративные имитационные модели</p>	<p>5.2.3. Срок погашения счетов к получению (дебиторская задолженность)</p>
<p>1.2.4. Инвестиции - сложный процесс, подверженный влиянию различных факторов, которые не могут быть выражены количественными величинами</p>	<p>2.2.4. Основными факторами, участвующими в анализе эффективности инвестиционного проекта, является суммарная величина денежных потоков от производственной деятельности</p>	<p>3.2.4. Инвестиционная деятельность происходит в динамично изменяющейся рыночной среде</p>	<p>4.2.4. Достоинства и недостатки внутреннего коэффициента рентабельности</p>	<p>5.2.4. Стратегическая инвестиционная политика сохраняет целостность при изменении внешних условий</p>

1.2.5. Определение через анализ тенденций внешней и внутренней сред функционирования инвестора и инвестируемого, даты, сроки и объемы инвестирования	2.2.5. План денежных потоков является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработке стратегии финансирования предприятия	3.2.5. Распределение ресурсов фирмы создает определенную нацеленность инвестиционных действий	4.2.5. Необходимо выявить соответствие этапов инвестиционной деятельности фирмы и рассмотреть их как части целого	5.2.5. Оборачиваемость средств по счетам дебиторов
--	---	---	---	--

1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
1.3.1. Акцент на выделение интересов субъектов инвестиционной деятельности	2.3.1. В основе анализа плана денежных потоков лежит метод анализа денежных потоков	3.3.1. Описание предприятия	4.3.1. Индекс прибыльности является одним из показателей, на основании которого производят сравнение различных проектов и принимают решение о финансировании	5.3.1. Платежеспособность предприятия
1.3.2. Трудности	2.3.2. Денежные потоки от инвестиционной и финансовой деятельности	3.3.2. Производственная деятельность	4.3.2. Внутренний коэффициент рентабельности	5.3.2. Отношение доходов компании до вычета налогов и выплаты дивидендов
1.3.3. Один из основных моментов - определение системы критериев и выбор методов количественного анализа в процессе выбора инвестиционного проекта	2.3.3. Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия	3.3.3. Описание рынка	4.3.3. Не следует забывать, что очень большие значения индекса прибыльности не всегда соответствуют высокому NPV (чистая приведенная величина прибыли)	5.3.3. Отношение заемных средств к собственным средствам компании
1.3.4. Объем инвестиционных ресурсов	2.3.4. Cash-flow переводится дословно как поток наличности или денежный поток	3.3.4. Описание отрасли	4.3.4. Используя для оценки инвестиционных проектов индекс, следует помнить, что его значение для эффективных проектов должно быть не менее единицы	5.3.4. Отношение суммарных обязательств компании к ее суммарным активам
1.3.5. Инвестиционная деятельность позволяет повышать собственный потенциал	2.3.5. Деятельность предприятия принято разделять на три основные функциональные области	3.3.5. Описание продукции (услуг)	4.3.5. Необходимость использования индекса прибыльности	5.3.5. Индекс покрытия процентных платежей

1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
-----	-----	-----	-----	-----

1.4.1. Необходимость поиска средств, позволяющих войти во взаимодействие с внешними организационно-деятельностными и структурно-материальными условиями	2.4.1. Использование динамических методов, моделирование денежных потоков	3.4.1. В стратегическом плане компании должны найти отражение ответы на следующие вопросы	4.4.1. Выделив ряд сторон, следует оценить приоритетность их выполнения для привлечения максимально возможного числа инвесторов	5.4.1. Инвестиционная деятельность как бы перестает быть самостоятельным делом, тем не менее оставаясь им
1.4.2. Сложности и противоречия при определении сроков, объемов и способа инвестирования	2.4.2. В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также результаты прогнозирования эффективности проекта	3.4.2. Показатель, характеризующий способность компании генерировать прибыль без учета способа финансирования, определяется путем деления величины прибыли на сумму заемного и собственного капиталов	4.4.2. Условие, позволяющее совпасть интересам инвестора и инвестируемого, - это их активная непрерывающаяся деятельность по нахождению деловых партнеров	5.4.2. Использование моделей позволяет не только определить эффективность инвестиционного проекта, но и выработать стратегию его реализации
1.4.3. Инвестиционная деятельность	2.4.3. Существуют три основных документа, позволяющих планировать, анализировать и контролировать инвестиционный проект	3.4.3. Фирма может при наличии внутреннего потенциала сохранять или даже улучшать свои позиции при изменяющейся внешней среде	4.4.3. Таким образом, инвестор должен решить непростую задачу: как из огромного числа проектов выбрать наиболее эффективные	5.4.3. Существуют проекты, в которых можно пренебречь влиянием указанных факторов
1.4.4. Руководство фирмы должно найти определенный ресурс, обеспечивающий проведение отслеживания «необходимого» и «случайного»	2.4.4. Структура фирмы формируется как совокупность устойчивых внутренних отношений, определяющих существенные признаки самой фирмы	3.4.4. Сформулированные в стратегическом плане цели компании, а также базовые и граничные их значения, характеризующие инвестиционный проект, фактически выполняют роль критериев эффективности	4.4.4. Определение условий, при которых интересы и инвестора, и инвестируемого совпадают в наибольшей степени	5.4.4. Одним из способов преодоления этого затруднения является включение инвестируемого в общую систему учета факторов времени

1.4.5. «Случайное» как ресурсообеспечение нового действия содержанием	2.4.5. Чтобы охарактеризовать состояние инвестиционного проекта, применяется ряд документов	3.4.5. Любая фирма, занимающаяся инвестиционной деятельностью, в результате логического подхода имеет четкое представление о той последовательности действий, которая необходима, но недостаточна для успешного осуществления проекта	4.4.5. Преобладающая часть предложений, как правило, - это проекты, которые могут быть отнесены к категории «серые»	5.4.5. Следствием необходимости учета инфляции и влияния факторов времени является использование в имитационной модели шага расчета
---	---	---	---	---

1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
1.5.1. Инвестиционная деятельность переходит в форму взаимодействия фирмы с внешним экономическим пространством	2.5.1. Отчет о прибылях и убытках	3.5.1. Рентабельность продаж	4.5.1. Конкретное действие по продвижению товара на рынке не как действие, объединяемое с рынком лишь внешним проявлением, а как составляющее сущностное содержание рыночного процесса в целом	5.5.1. Рассмотрение конкретного инвестиционного действия невозможно без определения того, каким образом данное действие видоизменяет инвестиционную деятельность в целом, привнося новые качества
1.5.2. Рефлексивное осмысление рынка и рыночного позиционирования на данной стадии является рефлексивной оценкой второго порядка	2.5.2. План денежных потоков	3.5.2. Эффективное взаимодействие инвестора и инвестируемого позволит выработать четкий бизнес-план	4.5.2. Индекс прибыльности	5.5.2. Необходимым условием успешной инвестиционной деятельности является также наличие высокого уровня платежеспособности как инвестора, так и инвестируемого
1.5.3. Чем более фирма детерминирована выбором данного вида продукции или услуги, тем более она детерминирована необходимостью разграничения уровней «случайного» и выявления его тенденций	2.5.3. Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия не за определенный период времени, а в определенный момент времени	3.5.3. Поскольку инвестиционный процесс - это процесс взаимодействия предпринимателя и инвестора, то успех проекта во многом зависит от того, найдут ли эти стороны общий язык	4.5.3. Необходимо применять такие оценки инвестиционного проекта, которые были бы сориентированы на интегрирующие показатели	5.5.3. Простота и целостность инвестиционного процесса

1.5.4. «Случайное», возникающее при реализации, имеет следующие компоненты	2.5.4. Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия	3.5.4. Индекс прибыльности	4.5.4. Понимание формы как «закона» предмета или, лучше сказать, его строения	5.5.4. Условия, позволяющие инвестору и инвестируемому реализовать намеченные ими планы в целях достижения успеха в деятельности
1.5.5. Инвестиционная деятельность оказывается связанной с ситуацией риска	2.5.5. Балансовая ведомость	3.5.5. Фирма может посредством логического анализа и экономических расчетов определить практические шаги, которые позволили бы ей правильно реагировать на изменение внешних условий	4.5.5. При выборе рентабельного проекта фирма должна стремиться к отражению в нем качественной, внутренне присущей данной ситуации тенденции	5.5.5. Создание целостной стратегической политики

Метод матричного позиционирования. Прделаем некоторые возможные процедуры с данным информационным содержанием. Согласно условиям, изложенным в правилах использования матриц, возьмем только третий столбец, отражающий проблемность общей задачи принятия решений об инвестициях. Обратим внимание на взаимоотношение рентабельности активов и рентабельности продаж. Выделение этого массива в самостоятельную матрицу (см. табл. 3.14) позволяет нам структурировать информационное пространство в более сжатом виде. Внимательное рассмотрение этой матрицы показывает, что ситуация с рентабельностью активов компании (1.1) должна быть ценностно определена рентабельностью продаж (5.1). Совокупность (1.1) и (5.1) определяет рентабельность инвестиций (1.5). Остальное содержание матрицы уточняет информационные зависимости между (5.1) и (1.5) и позволяет маркетологу ориентироваться в этом объеме информации сконцентрированно.

Таким образом, метод матричного позиционирования не только позволяет расположить необходимую информацию по изучаемому вопросу, сделать ее наглядной, концентрированно уплотненной, но и дает возможность принимать разнообразные решения по одному и тому же объему информации.

Методом матричного позиционирования может быть решена задача поиска стратегического плана компании, исходя из знания ситуации относительно рентабельности активов и наличия инвестиционного плана.

Т а б л и ц а 3.14

Позиционная структуризация содержания основных элементов инвестиционной деятельности

3.1.1. Рентабельность активов	3.2.1. Составление бизнес-плана позволяет определить в деталях все стороны взаимодействия двух сторон	3.3.1. Описание предприятия	3.4.1. В стратегическом плане компании должны найти отражение ответы на следующие вопросы	3.5.1. Рентабельность продаж
-------------------------------	---	-----------------------------	---	------------------------------

3.1.2. Оценивая проект, руководители компании задаются довольно простым вопросом: соответствует ли проект целям и задачам	3.2.2. Инвестиционный план	3.3.2. Производственная деятельность	3.4.2. Показатель, характеризующий способность компании генерировать прибыль без учета способа финансирования, определяется путем деления величины прибыли на сумму заемного и собственного капитала	3.5.2. Эффективное взаимодействие инвестора и инвестируемого позволит выработать четкий бизнес-план
3.1.3. Оценивая эффективность инвестиций, принимают во внимание то, что активы компании финансируются еще и за счет инвесторов	3.2.3. Объекты, самостоятельной инвестиционной деятельности	3.3.3. Описание рынка	3.4.3. Фирма может при наличии внутреннего потенциала сохранять или даже улучшать свои позиции при изменяющейся внешней среде	3.5.3. Поскольку инвестиционный процесс - это процесс взаимодействия предпринимателя и инвестора, то успех проекта во многом зависит от того, найдут ли эти стороны общий язык
3.1.4. Рентабельность собственного акционерного капитала	3.2.4. Инвестиционная деятельность происходит в динамично изменяющейся рыночной среде	3.3.4. Описание отрасли	3.4.4. Сформулированные в стратегическом плане цели компании, а также базовые и граничные их значения, характеризующие инвестиционный проект, фактически выполняют роль критериев эффективности	3.5.4. Индекс прибыльности
3.1.5. Рентабельность инвестиций	3.2.5. Распределение ресурсов фирмы создает определенную нацеленность инвестиционных действий	3.3.5. Описание продукции (услуг)	3.4.5. Любая фирма, занимающаяся инвестиционной деятельностью в результате логического подхода имеет четкое представление о той последовательности действий, которая необходима, но недостаточна для успешного осуществления проекта	3.5.5. Фирма может посредством логического анализа и экономических расчетов определить практические шаги, которые позволили бы ей правильно реагировать на изменение внешних условий

3.5. Принятие решений в управлении маркетингом

В процессе управления маркетингом основным инструментом, обеспечивающим необходимое воздействие управленца-маркетолога на маркетинговый процесс, заключающееся не столько в изменении скорости роста фирмы, сколько в обеспечении направленности ее развития, является управленческое решение, которое принимается на основе анализа как основной, так и сопутствующей

информации о предмете данного решения.

Важнейшая задача маркетолога. Важнейшей задачей маркетолога является принятие решений по центральным вопросам проведения маркетинговых мероприятий в организации. Возникновение ситуации принятия решения, т.е. ситуации, которая делает решение необходимым, обусловлено тем, что в реальной жизни постоянно возникают новые, существенно касающиеся компании обстоятельства.

Суть процедуры принятия решения по управлению маркетингом находится в непосредственной зависимости от поведения фирмы, которое укрепляет ее конкурентную позицию на рынке. Как известно, теория конкурентной рациональности утверждает, что быстрое* принятие решений, основанное на имеющейся информации относительно конкурента, является безусловным преимуществом перед конкурентами. Важнейшим вопросом в деле принятия управленческих решений является определение того, как оперативно фирма может разрабатывать и изменять стратегию и тактику.

* Под быстротой понимается умение компании принять маркетинговое решение раньше, чем это сделает конкурент.

Маркетинговые исследования крупнейших компаний* показывают, что половина из них пересматривает и корректирует свои маркетинговые планы в течение года. Это означает, что многие рынки отличаются стабильностью и не требуют инновационных маркетинговых действий по корректированию поведения фирмы на рынке. Тем не менее в подавляющем большинстве ситуаций поведение компании на рынке, ее конкурентоспособность зависят от умения быстро реагировать на изменения и способности персонала к усвоению новых требований рынка.

* *Dickson Peter R., Kalapurakal Rosemary.* What to Market and How to Market. Decision-making Process //Work Paper. № 92-49. Columbus: Ohio State University, 1992.

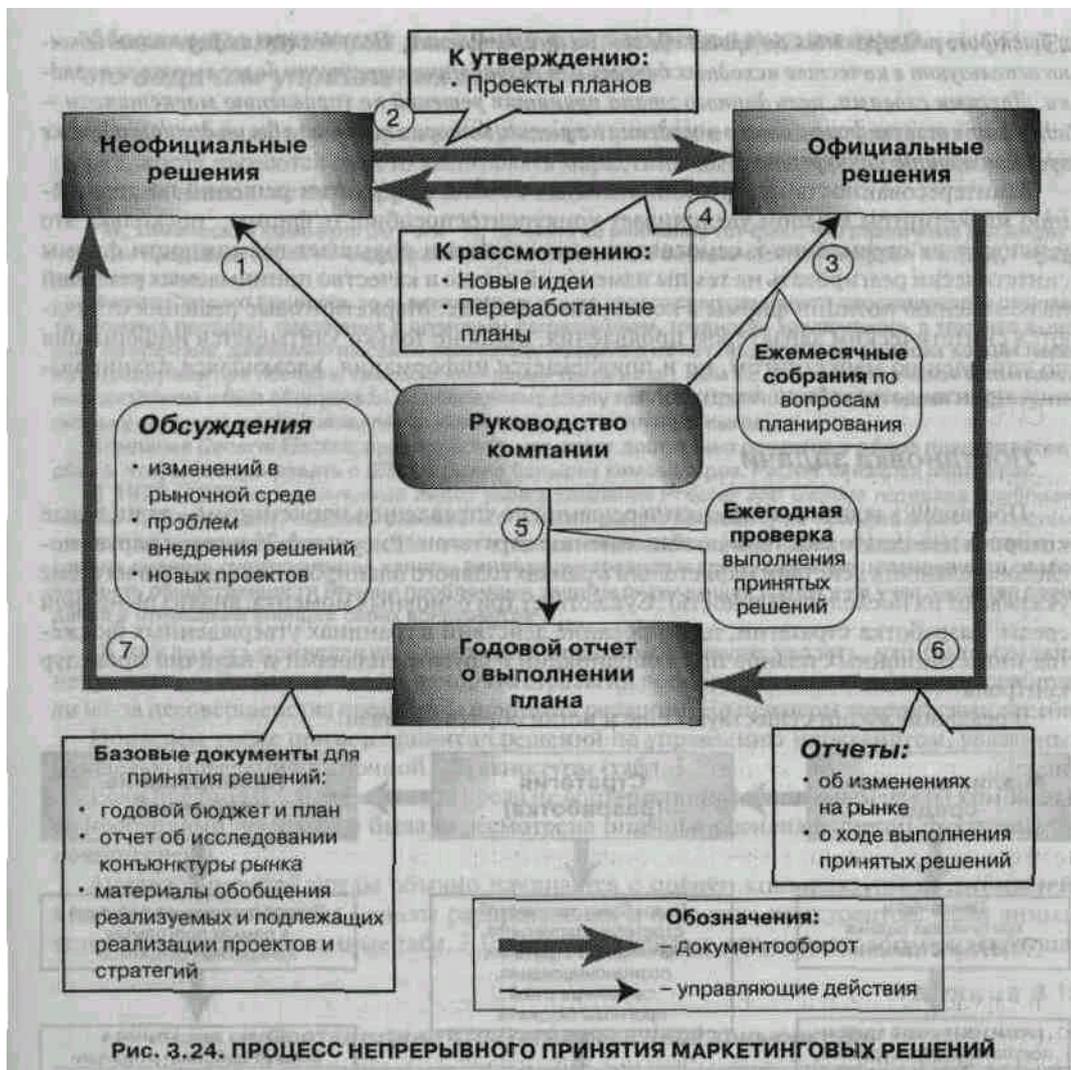
Процедура принятия решений предполагает использовать такую технологию, которая позволила бы компании эффективно реализовать стратегию, при этом сохраняя чувствительность к новым рыночным реалиям.

Этап уяснения проблемы

В случае постановки проблемы советом топ-менеджеров корпорации или компании сотрудники отдела маркетинга должны прежде всего понять проблему и адаптировать ее к классу задач, определяющих изменения в деятельности компании в отношении ее конкурентного поведения или конкурентного позиционирования на рынке.

Уяснив проблему, менеджер или команда маркетологов должны провести информационное различие поставленной проблемы с комплексом проблем, находящихся в непосредственной взаимосвязи с ней, ранжировать приоритеты, определить срочность принятия решения и класс маркетинговых проблем, куда ее следует отнести.

Процесс обсуждения и уяснения проблемы, требующей маркетингового решения, может быть представлен следующим образом (рис. 3.24).



Уяснение проблемы на уровне отделов и ее корректирование советом директоров позволяют выбрать **стратегию ее решения**. Для формирования последней также имеется своя процедура, требующая координации усилий и участия в принятии решений **межфункциональных команд** (отдел маркетинга, производственный отдел, отдел сбыта, финансовые отделения фирмы и др.). Такая команда готовит планы по управлению маркетинговой деятельностью компании и контролирует их выполнение. На практике все планы функциональных отделов объединяются в бизнес-план компании, куда непременно включаются вопросы по новой продукции, соглашениям с поставщиками, шаги по изменению ценовой и инвестиционной политики.

При этом новые стратегии маркетинга в скрытой форме присутствуют во всех крупных решениях компании, связанных с расширением производства, стратегией реализации товаров и т.п.

Межфункциональное принятие решений по управлению маркетингом не означает решения проблем отдельных функциональных отделов, а только усиливает информационную значимость для компании анализа рынка, способствует составлению отчетов о его конъюнктуре, формированию стратегии и тактики, разработке и реализации планов маркетинговой деятельности.

Философия управления маркетингом предполагает поиск решений, направленных на удовлетворение запросов целевых покупателей на более высоком по сравнению с конкурентами уровне. Именно конкурентное поведение вынуждает компанию принять эту философию и требует от высшего руководящего звена компании своевременной оценки товарных рынков и быстрого реагирования на происходящие на них изменения. Полученную информацию обычно используют в качестве исходных данных для разработки стратегии более высокого порядка. Другими словами, цель данного этапа принятия решений по управлению маркетингом — подобрать такую форму своего поведения на рынке, которая позволила бы на данном отрезке времени обойти конкурентов.

Заинтересованность межфункциональных команд в принятии решений по управлению маркетингом в целом увеличивает конкурентоспособность фирмы, поскольку это усиливает их стремление к

самосовершенствованию и повышает возможности фирмы синтетически реагировать на темпы изменений рынка и качество принимаемых решений по изменению позиции фирмы в конкурентной среде. Маркетинговые решения отличаются синтетическим характером проявления, когда не только учитывается информация по управлению маркетингом, но и привлекается информация, касающаяся планирования, производства, сбыта и контроля.

Постановка задачи

Постановка задачи при принятии решений по управлению маркетингом — этап, в ходе которого намечают действия по выполнению стратегии. Рисунок 3.25 иллюстрирует последовательность действий маркетолога в рамках годового планирования (стрелки на схеме указывают их последовательность). Существует три основных момента: анализ рыночной среды; разработка стратегии; планирование действий в границах утвержденных бюджетов инвестиционных планов при координации с другими планами и наличии процедур контроля.

В реальной жизни существуют еще и петли обратной связи.



Механизм принятия решений руководством компаний по задачам управления маркетингом

Нередко компании совершают серьезные промахи в маркетинговом поведении на рынке, когда пытаются просто копировать маркетинговые решения своих конкурентов. Приведем несколько примеров.

Так, химическая компания *Du Pont* не приняла во внимание тот факт, что различные магазины и частные продавцы обуви не поддержат разработанный ею синтетический материал и отдадут предпочтение коже.

Фирма *Concord* боролась за выживание на рынке своего сверхзвукового пассажирского самолета. Помимо проблем, связанных с шумовым загрязнением, трудность заключалась в том, что выигрыш во времени, даваемый высокой скоростью, сводился на нет проволочками в обоих концах перелета (задержки при посадке, таможне, ожидании такси и т.д.). Сам же самолет отличался великолепным дизайном и был оборудован по последнему слову техники. Однако проект потерпел неудачу, поскольку слишком малое число пассажиров получало реальную выгоду.

Компания *General Electric* предполагала, что имеет достаточно ресурсов в сфере производства и сбыта, чтобы конкурировать с *IBM* на рынке больших компьютеров. Расчет оказался неверным*.

* Диксон П. Управление маркетингом. - Пер. сангл. М.: ЗАО Издательство «БИНОМ», 1998. С. 43.

В 1973-1988 гг. неизменный лидер рынка компания *Procter and Gamble* потеряла приблизительно 1/4 млрд дол., пытаясь завоевать японский рынок, поскольку не приняла в расчет систему ценностей, восприимчивость и особенности поведения потребителей Страны восходящего солнца, не сумела оценить существующие каналы реализации товаров и вписаться в них, недооценила озабоченность общественности Японии проблемами защиты окружающей среды и не учла характер поведения в отношении японцев своих конкурентов*.

* *Forbs*. 1986. December 15.

В каждом из приведенных примеров невозможно точно указать, что было сделано неправильно. Весьма маловероятно, что стратегии всемирно известных фирм не сработали из-за несовершенства процедуры принятия решений. Но примеры говорят сами за себя.

Приведем также пример принятия решений по управлению маркетингом, увязанных с моделью поведения рыночной конъюнктуры (табл. 3.15).

Т а б л и ц а 3.15

Соответствие стратегии рыночной конъюнктуре*

Основные программы	Покупатели	Каналы распространения	Конкуренты	Общественная политика	Этика	Цели организации	Производство
Новый дизайн	С	С	С	Н	С	С	Н
Новая программа продвижения	С	П	С	С	Н	Н	П
Новая программа обслуживания	С	Н	С	С	С	С	С
Новая тема рекламы	Н	Н	Н	С	С	С	С
Новая программа телемаркетинга	С	С	С	С	С	Н	С

С - соответствие.

Н - неопределенность.

П - проблема.

* Данная матрица может использоваться для выявления случаев несоответствия.

Если предполагаемая рыночная среда не соответствует финансовым целям компании, то необходимо, чтобы она была пересмотрена и заново оценена с учетом факторов рыночной среды.

Анализ рыночной среды обычно начинается с оценки конъюнктуры потребителей, а далее рассматриваются каналы распределения и политика конкурентов. Если внимательно посмотреть на данные табл. 3.15, то можно увидеть, что маркетологу придется подвергнуть проверке пять основных пунктов программ, рассмотреть как минимум 25 различных вариантов соотношения «стратегия — среда». Не менее сложной задачей является увязывание выбранной стратегии и связанных с ее реализацией тактических программ с конъюнктурой рыночной среды.

Если в результате выявленного несоответствия появляется возможность принятия более эффективной стратегии или программы, то изменение рыночной среды можно рассматривать как новую возможность для деятельности фирмы.

Ограниченная оптимизация. В теории конкурентной рациональности это называется *ограниченной оптимизацией*, под которой понимается выбор наилучшего варианта в рамках имеющейся информации при всех рассмотренных возможностях в соответствии с тенденциями решений приоритетных задач компании.

Ошибка резонанса. При этом возможны случаи, когда фирма, изменившая, например, политику ценообразования в угоду важным потребителям или важному сегменту рынка, обнаруживает, что этот шаг спровоцировал ценовую войну и оттолкнул дистрибьюторов. В управлении маркетингом это называется *ошибкой резонанса*, которой можно избежать, если всякое изменение стратегии или

программы согласовывать с интересами каждого участника рынка.

Приведенные выше уточнения стратегии в соответствии с конъюнктурой рыночной среды могут принимать и другие формы, но в конечном счете высшее руководство компании *принимает решение*, выбирая из представленных вариантов оптимальный, т.е. наилучший для данных условий рыночного поведения компании, и после этого начинается *этап планирования и исполнения решения*.

Этот этап является завершающим в принятии маркетинговых решений и определяет этапность внедрения стратегии в жизнь и корректировку в зависимости от реакции конкурентов.

Рассмотрим наиболее характерные действия маркетолога, которые он должен предпринять в разных ситуациях при использовании одной и той же маркетинговой информации.

Данная матрица систематизирует информацию по пяти основным порциям: «Ситуация», «Проект», «Проблема», «Концепция», «Ценность».

При более внимательном рассмотрении содержания данной матрицы видно, что она достаточно широко и всесторонне рассматривает область инвестиционной деятельности фирмы с различных позиций. Однако использовать данный совокупный информационный материал на практике весьма затруднительно. Требуется дополнительная структуризация конкретной деятельности.

Приведем примеры использования части одной и той же маркетинговой информации для решения различных задач по управлению маркетингом (табл. 3.16).

Т а б л и ц а 3.16

Маркетинговая информация, необходимая для принятия решений в сфере инвестиционной деятельности фирмы, структурированная в матрице

1. Ситуация	2. Проект	3. Проблема	4. Концепция	5. Ценность
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1
1.1.1. Дальнейшее расширение деятельности, интенсификация своих действий	2.1.1. В процессе планирования объема сбыта продукции используются данные планы маркетинга	3.1.1. Рентабельность активов	4.1.1. Обычный метод экспертных оценок	5.1.1. Успешное осуществление инвестиционного проекта зависит от отслеживания соответствующего инвестиционного плана последовательности шагов
1.1.2. Необходимость отыскания внутренних ресурсов	2.1.2. Фактор времени	3.1.2. Отметим также, что, оценивая проект, руководители компании задаются довольно простым вопросом: соответствует ли проект целям и задачам фирмы	4.1.2. Для более успешной реализации товара и привлечения денежных средств на разработки и исследования фирмы нужно последовательно исследовать ряд проблем	5.1.2. Гарантией успеха является завершенность экономического действия
1.1.3. Логико-методологический подход в этом контексте выделяет определенные позиции	2.1.3. Данные, полученные в результате анализа объема продаж, используются при сопоставлении отчетных финансовых документов	3.1.3. Оценивая эффективность инвестиций, принимают во внимание то, что активы компании финансируются еще и за счет инвесторов	4.1.3. Исследование конъюнктуры рынка товара заставляет экспертов учитывать и оценивать все его аспекты	5.1.3. Сценарный подход

1.1.4. Доуточнение имеющихся у фирмы возможностей	2.1.4. Необходимым условием для создания новых условий в рыночной среде выступает расчет цены	3.1.4. Рентабельность собственного акционерного капитала	4.1.4. Анализ проекта всегда начинается с его узкого места	5.1.4. Если инвестирование рассматривать как целостный процесс, обладающий определенной структурой, то любое действие, дополнительно включаемое в проект, не должно приносить деструктивные элементы
1.1.5. Стабилизационной фазой может быть как фаза временного неразвития, так и фаза развития изначальная	2.1.5. Объем продаж в денежном выражении для внутреннего и внешнего рынков	3.1.5. Рентабельность инвестиций	4.1.5. Фирме необходимо ответить на следующие вопросы для принятия дальнейших решений	5.1.5. Для расчета возможных вариантов применяют, как правило, комплекс методов
1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
1.2.1. В процессе планирования и анализа инвестиционных проектов в России необходимо использовать общепринятые в международной деловой практике методы	2.2.1. Предприятие не может работать без капитала	3.2.1. Составление бизнес-плана позволяет определить в деталях все стороны взаимодействия двух сторон	4.2.1. Значение внутреннего коэффициента рентабельности должно превышать условную стоимость капитала инвестора	5.2.1. Содержание инвестиционного действия соответствует его форме, если созданы условия, позволяющие и инвестору, и инвестируемому проявить и определить предполагаемые результаты
1.2.2. Предварительная экспертиза	2.2.2. Эффективная реализация инвестиционного проекта возможна только через фиксирование конкретных способов достижения конкретного результата	3.2.2. Инвестиционный план	4.2.2. Применение статистических методов для оценки инвестиционных проектов в сложных условиях проектов затруднено	5.2.2. Для инвестора и инвестируемого условием является наличие устойчивости и стабильности в их взаимоотношениях, количественно определить которые позволяют приведенные выше показатели

1.2.3. Принятие решения об инвестициях является стратегической, одной из наиболее важных и наиболее сложных задач управления маркетингом	2.2.3. Искомым результатом как для инвестора, так и для инвестируемого является эффективное использование имеющихся средств	3.2.3. Объекты самостоятельной инвестиционной деятельности	4.2.3. На практике принято выделять уровни, соответствующие этапам инвестиционного проекта. Для более эффективного отслеживания процесса инвестирования при всем многообразии его элементов используются корпоративные имитационные модели	5.2.3. Срок погашения счетов к получению (дебиторская задолженность)
1.2.4. Инвестиции - сложный процесс, подверженный влиянию различных факторов, которые не могут быть выражены количественными величинами	2.2.4. Основными факторами, участвующими в анализе эффективности инвестиционного проекта, является суммарная величина денежных потоков от производственной деятельности	3.2.4. Инвестиционная деятельность происходит в динамично изменяющейся рыночной среде	4.2.4 Достоинства и недостатки внутреннего коэффициента рентабельности	5.2.4. Стратегическая инвестиционная политика сохраняет целостность при изменении внешних условий
1.2.5. Определение через анализ тенденций внешней и внутренней сред функционирования инвестора и инвестируемого, даты, срока и объема инвестирования	2.2.5. «План денежных потоков» является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработке стратегии финансирования предприятия	3.2.5. Распределение ресурсов фирмы создает определенную нацеленность инвестиционных действий	4.2.5. Необходимо выявить соответствие этапов инвестиционной деятельности фирмы и рассмотреть их как части целого	5.2.5. Оборачиваемость средств по счетам дебиторов
1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
1.3.1. Акцент на выделение интересов субъектов инвестиционной деятельности	2.3.1. В основе анализа плана денежных потоков лежит метод анализа денежных потоков	3.3.1. Описание предприятия	4.3.1. Индекс прибыльности является одним из показателей, на основании которого производят сравнение различных проектов и принимают решение о финансировании	5.3.1. Платежеспособность предприятия
1.3.2. Трудности	2.3.2. Денежные потоки от инвестиционной и финансовой деятельности	3.3.2. Производственная деятельность	4.3.2. Внутренний коэффициент рентабельности	5.3.2. Отношение доходов компании до вычета налогов и выплаты дивидендов

1.3.3. Один из основных моментов - определение системы критериев и выбор методов количественного анализа в процессе выбора инвестиционного проекта	2.3.3. Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия	3.3.3. Описание рынка	4.3.3. Не следует забывать, что очень большие значения индекса прибыльности не всегда соответствуют высокому NPV (чистая приведенная величина прибыли)	5.3.3. Отношение заемных средств к собственным средствам компании
1.3.4. Объем инвестиционных ресурсов	2.3.4. Cash-flow переводится дословно как «поток наличности» или «денежный поток»	3.3.4. Описание отрасли	4.3.4. Используя для оценки инвестиционных проектов индекс, следует помнить, что его значение для эффективных проектов должно быть не менее единицы	5.3.4. Отношение суммарных обязательств компании к ее суммарным активам
1.3.5. Инвестиционная деятельность позволяет повышать собственный потенциал	2.3.5. Деятельность предприятия принято разделять на три основные функциональные области	3.3.5. Описание продукции (услуг)	4.3.5. Использование индекса прибыльности	5.3.5. Индекс покрытия процентных платежей
1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
1.4.1. Необходимость поиска средств, позволяющих войти во взаимодействие с внешними организационно-деятельностными и структурно-материальными условиями	2.4.1. Использование динамических методов, моделирование денежных потоков	3.4.1. В стратегическом плане компании должны найти отражение ответы на следующие вопросы	4.4.1. Выделив ряд сторон, следует оценить приоритетность их выполнения для привлечения максимально возможного числа инвесторов	5.4.1. Инвестиционная деятельность как бы перестает быть самостоятельным делом, тем не менее оставаясь им
1.4.2. Сложности и противоречия при определении сроков, объемов и способа инвестирования	2.4.2. В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также прогнозируется эффективность проекта	3.4.2. Показатель, характеризующий способность компании генерировать прибыль без учета финансирования, определяется путем деления величины прибыли на сумму заемного и собственного капиталов	4.4.2. Условие, позволяющее совпасть интересам инвестора и инвестируемого, их активная непрекращающаяся деятельность по нахождению своих деловых партнеров	5.4.2. Использование моделей позволяет не только определить эффективность инвестиционного проекта, но и выработать стратегию его реализации
1.4.3. Инвестиционная деятельность	2.4.3. Существуют три основных документа, позволяющих планировать, анализировать и контролировать инвестиционный проект	3.4.3. Фирма может при наличии внутреннего потенциала сохранять или даже улучшать свои позиции при изменяющейся внешней среде	4.4.3. Таким образом, инвестор должен решить непростую задачу: как из огромного числа проектов выбрать наиболее эффективные	5.4.3. Существуют проекты, в которых можно пренебречь влиянием указанных факторов

1.4.4. Руководство фирмы должно найти определенный ресурс, обеспечивающий проведение отслеживания «необходимого» и «случайного»	2.4.4. Структура фирмы формируется как совокупность устойчивых внутренних отношений, определяющих существенные признаки самой фирмы	3.4.4. Сформулированные в стратегическом плане цели компании, а также базовые и граничные их значения, характеризующие инвестиционный проект, фактически выполняют роль критериев эффективности	4.4.4. Определение условий, при которых интересы и инвестора, и инвестируемого совпадают в наибольшей степени	5.4.4. Одним из способов преодоления этого затруднения является включение инвестируемого в общую систему учета факторов времени
1.4.5. «Случайное» как ресурсообеспечение нового действия содержанием	2.4.5. Чтобы охарактеризовать состояние инвестиционного проекта, применяется ряд документов (см. 2.5.1-2.5.5)	3.4.5. Любая фирма, занимающаяся инвестиционной деятельностью, в результате логического подхода имеет четкое представление о той последовательности действий, которая необходима и достаточна для успешного осуществления проекта	4.4.5. Преобладающая часть предложений - это, как правило, проекты, которые могут быть отнесены к категории «серые»	5.4.5. Следствием необходимости учета инфляции и влияния факторов времени является использование в имитационной модели шага расчета
1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
1.5.1. Инвестиционная деятельность переходит в форму взаимодействия фирмы с внешним экономическим пространством	2.5.1. Отчете прибылях и убытках	3.5.1. Рентабельность продаж	4.5.1. Конкретное действие по продвижению товара на рынке не как действие, объединяемое с рынком лишь внешним проявлением, а как составляющее сущностное содержание рыночного процесса в целом	5.5.1. Рассмотрение конкретного инвестиционного действия невозможно без определения того, каким образом данное действие видоизменяет инвестиционную деятельность в целом, привнося новые качества
1.5.2. Рефлексивное осмысление рынка и рыночного позиционирования на данной стадии является рефлексивной оценкой второго порядка	2.5.2. План денежных потоков	3.5.2. Эффективное взаимодействие инвестора и инвестируемого позволит выработать четкий бизнес-план	4.5.2. Индекс прибыльности	5.5.2. Необходимым условием успешной инвестиционной деятельности является также наличие высокого уровня платежеспособности как инвестора, так и инвестируемого

1.5.3. Чем более фирма детерминирована выбором данного вида продукции или услуги, тем более она детерминирована необходимостью разграничения уровней «случайного» и выявления его тенденций	2.5.3. Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия не за определенный период времени, а в определенный момент времени	3.5.3. Поскольку инвестиционный процесс -это процесс взаимодействия предпринимателя и инвестора, то успех проекта во многом зависит от того, найдут ли эти стороны общий язык	4.5.3. Необходимо применять такие оценки инвестиционного проекта, которые были бы сориентированы на интегрирующие показатели	5.5.3. Простота и целостность инвестиционного процесса
1.5.4. Случайное, возникающее при реализации, имеет следующие компоненты	2.5.4. Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия	3.5.4. Индекс прибыльности	4.5.4. Понимание формы как «закона» предмета или,лучше,его строения	5.5.4. Условия, позволяющие инвестору и инвестируемому реализовать намеченные ими планы в целях достижения успеха в деятельности
1.5.5. Инвестиционная деятельность оказывается связанной с ситуацией риска	2.5.5. Балансовая ведомость	3.5.5.Фирма может посредством логического анализа и экономических расчетов определить практические шаги, которые позволили бы ей правильно реагировать на изменение внешних условий	4.5.5. При выборе рентабельного проекта фирма должна стремиться к отражению в нем качественной внутренне присущей данной ситуации тенденции	5.5.5. Создание целостной стратегической политики инвестиционной деятельности

В табл. 3.17 приведена последовательность шагов маркетолога по созданию инвестиционного плана фирмы исходя из двух основных начальных пропорций: рентабельность активов фирмы и описание рынка, на котором работает компания. Стрелками указаны два необходимых пути движения от одного информационного поля к другому с тем, чтобы в конечном итоге соединить финансовую модель инвестиционного плана с поведением участников, занимающихся организацией инвестиционного процесса.

Т а б л и ц а 3.17

Последовательность шагов маркетолога по созданию инвестиционного плана фирмы

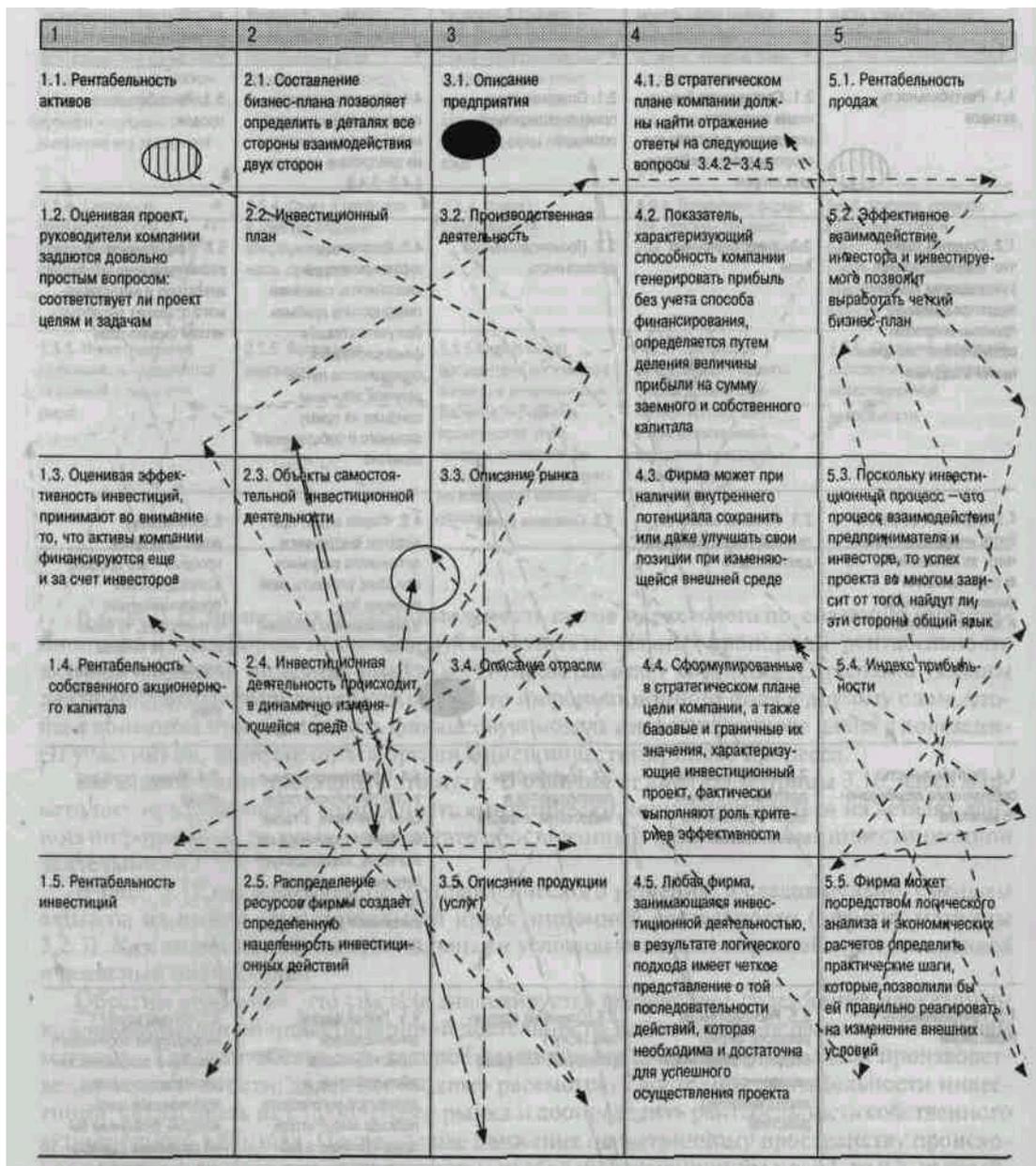


Вы можете сами проследить эти пути. В отличие от анализа матрицы 3.16, здесь маркетологу представляется возможность синтетически концентрироваться на деталях данной информации, получая в результате обоснованный и полный план инвестиционной деятельности.

В табл. 3.18 мы изменяем цель управленческого решения, а следовательно, смещаем акценты на выбор самостоятельной инвестиционной деятельности (элемент матрицы 3.2.3). Как видно из таблицы, начальными условиями являются рентабельность активов и реальный бизнес-план.

Таблица 3.18

Последовательность шагов маркетолога по выбору объектов самостоятельной инвестиционной деятельности



Обратим внимание, что сначала анализируется финансовое содержание маркетинговой информации об инвестиционной деятельности компании по первым трем столбцам матрицы. Так, рентабельность активов доуточняется анализом результатов производственной деятельности; далее необходимо рассмотреть состояние рентабельности инвестиций, согласовать их с проблемами рынка и доопределить рентабельность собственного акционерного капитала. Последующее движение по матричному пространству происходит по стрелкам, приводящим в конечном итоге в информационное поле 4-го и 5-го столбцов матрицы, подсказывая маркетологу, что необходимо учесть проблемы рыночного поведения компании и доуточнить со стратегических позиций рентабельность продаж, прибыль без учета способа финансирования, учесть применение экономических расчетов исходя из внешних условий и коррекции стратегического плана компании.

И только после этого возможно вернуться к конкретным финансовым объемам объектов самостоятельной инвестиционной деятельности.

Организационные действия маркетолога по решению данной конкретной задачи выглядят более сконцентрированно. Составленный бизнес-план предлагается доуточнить распределением ресурсов и конкретным инвестиционным планом (см. стрелки в матричном пространстве).

Третий пример касается конкретных шагов маркетолога по формированию товарного портфеля (табл. 3.19).

Т а б л и ц а 3.19

Последовательность шагов маркетолога по формированию товарного портфеля

1	2	3	4	5
1.1. Рентабельность активов	2.1. Составление бизнес-плана позволяет определить в деталях все стороны взаимодействия двух сторон	3.1. Описание предприятия	4.1. В стратегическом плане компании должны найти отражение ответы на следующие вопросы 3.4.2–3.4.5	5.1. Рентабельность продаж
1.2. Оценивая проект, руководители компании задаются довольно простым вопросом: соответствует ли проект целям и задачам	2.2. Инвестиционный план	3.2. Производственная деятельность	4.2. Показатель, характеризующий способность компании генерировать прибыль без учета способа финансирования, определяется путем деления величины прибыли на сумму заемного и собственного капитала	5.2. Эффективное взаимодействие инвестора и инвестируемого позволит выработать четкий бизнес-план
1.3. Оценивая эффективность инвестиций, принимают во внимание то, что активы компании финансируются еще и за счет инвесторов	2.3. Объекты самостоятельной инвестиционной деятельности	3.3. Описание рынка	4.3. Фирма может при наличии внутреннего потенциала сохранить или даже улучшить свои позиции при изменяющейся внешней среде	5.3. Поскольку инвестиционный процесс – это процесс взаимодействия предпринимателя и инвестора, то успех проекта во многом зависит от того, найдут ли эти стороны общий язык
1.4. Рентабельность собственного акционерного капитала	2.4. Инвестиционная деятельность происходит в динамично изменяющейся среде	3.4. Описание отрасли	4.4. Сформулированные в стратегическом плане цели компании, а также базовые и граничные их значения, характеризующие инвестиционный проект, фактически выполняют роль критериев эффективности	5.4. Индекс прибыльности
1.5. Рентабельность инвестиций	2.5. Распределение ресурсов фирмы создает определенную направленность инвестиционных действий	3.5. Описание продукции (услуг) (товарный портфель)	4.5. Любая фирма, занимающаяся инвестиционной деятельностью, в результате логического подхода имеет четкое представление о той последовательности действий, которая необходима и достаточна для успешного осуществления проекта	5.5. Фирма может посредством логического анализа и экономических расчетов определить практические шаги, которые позволили бы ей правильно реагировать на изменение внешних условий

Пусть перед фирмой стоит задача сформировать товарный портфель компании (3.3.5) с учетом оценки эффективности инвестиций. Используется тот же самый массив информации, задействованный в аналогичной матрице (табл. 3.14), но задача поставлена другая. Маркетолога в данном случае интересует, как найти требуемые финансовые ресурсы и осуществить инвестиции, исходя из конкурентного равновесия сил в отрасли, характеристик реальной рыночной ситуации, трудностей при формировании товарного портфеля компании и т.п. В этом конкретном случае маркетолог, начиная свои шаги с оценки рентабельности активов фирмы и составления бизнес-плана, должен, воспользовавшись информацией (следуйте по стрелкам на таблице), оценить результативность производства компании по объектам самостоятельной инвестиционной деятельности (3.2.3) и сравнить ее с их оценкой со стороны конкурентной среды. Затем нужно выявить затруднения, с которыми компания встречается на самом рынке, а также доуточнить, какие реальные шаги по использованию средств на инвестиции необходимо сделать, проведя маркетинговую оценку нацеленности ресурсов компании на инвестиционную деятельность (3.2.5).

Именно так и должен маркетолог оценивать информацию в 1-м, 2-м и 3-м столбцах матрицы. Что касается 4-го и 5-го столбцов, то здесь видны существенные изменения характера востребованности материала по отношению к предыдущему варианту (табл. 3.19). Более важными вопросами оказываются: оценка эффективности взаимодействия инвестора и инвестируемого при выработке четкого бизнес-плана; взаимопонимание между партнерами; способность компании генерировать прибыль без учета способа финансирования (3.4.2), а также формирование стратегических целей компании (3.4.4) в рамках рассматриваемого инвестиционного проекта и его соотнесение с оценкой

соответствия инвестиционного проекта ее целям и задачам компании (3.1.2).

Рассмотрите самостоятельно материал, собранный в табл. 3.20 и 3.21, и согласуйте свои собственные представления о составлении стратегического плана компании в аспекте инвестиционной деятельности. Оцените эффективность взаимодействия инвестора и инвестируемого по выработке совместного бизнес-плана.

Обращаем ваше внимание, что эти две задачи имеют ярко выраженный концептуально-стратегический характер и находятся в 4-м и 5-м столбцах информационной матрицы.

Таким образом, процесс принятия управленческого решения в области управления маркетингом должен базироваться на применении научных методов (анализ, синтез). Без них нельзя составить собственное представление о положении фирмы в экономическом пространстве, поскольку оно обусловлено не случайным набором факторов внешней и внутренней сред, а является результатом закономерного воздействия экономического пространства на деятельность фирмы и ее целевые установки.

Информационное обеспечение процесса принятия решения по управлению маркетингом исходя из соответствующих позиций целеполагания компании включает не только сбор и обработку, но и синтетический анализ получаемой информации, поэтому главной предпосылкой успешной реализации данного процесса является безусловное и непрерывное взаимодействие всех подразделений и отделов фирмы. Именно это обуславливает своевременность, полноту получаемой информации, обеспечивающей процесс принятия решения. Залог такого взаимодействия элементов внутренней структуры компании — в высоком уровне профессионализма и культуры персонала и руководителей.

В условиях рыночной неопределенности процесс принятия управленческих решений по управлению маркетингом несколько затруднен необходимостью их постоянного корректирования, которое обусловлено непрерывными изменениями, происходящими в экономическом пространстве. При этом форма принятия конкретного решения зависит, с одной стороны, от его значимости по сравнению с другими решениями, а с другой — от содержания соответствующей позиции целеполагания. Выявление причинно-следственной связи процессов, происходящих во внешней среде, с процессом принятия решений при управлении маркетингом требует выстраивания цепочки «внешняя среда - управленческое решение — внешняя среда». При этом осуществляется качественное нормирование системы информационного обеспечения процесса принятия решений независимо от количественного состава участников данного процесса.

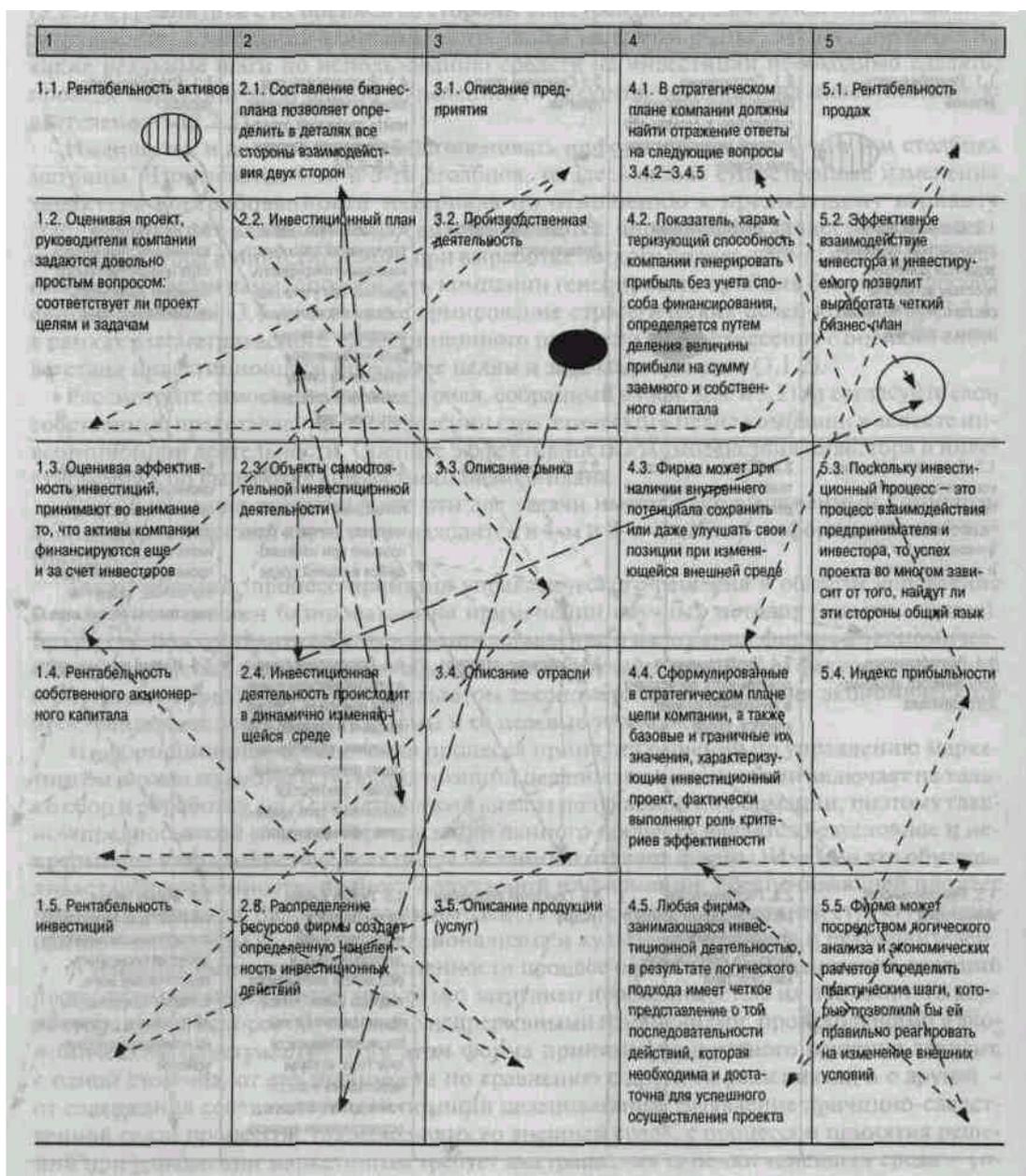
Т а б л и ц а 3.20

Шаги маркетолога при принятии решения о стратегическом плане деятельности компании

1	2	3	4	5
<p>1.1. Рентабельность активов</p> 	<p>2.1. Составление бизнес-плана позволяет определить в деталях все стороны взаимодействия двух сторон</p>	<p>3.1. Описание предприятия</p>	<p>4.1. В стратегическом плане компании должны найти отражение ответы на следующие вопросы 3.4.2–3.4.5</p>	<p>5.1. Рентабельность продаж</p> 
<p>1.2. Оценивая проект, руководители компании задаются довольно простым вопросом: соответствует ли проект целям и задачам</p> 	<p>2.2. Инвестиционный план</p>	<p>3.2. Производственная деятельность</p>	<p>4.2. Показатель, характеризующий способность компании генерировать прибыль без учета способа финансирования, определяется путем деления величины прибыли на сумму заемного и собственного капитала</p>	<p>5.2. Эффективное взаимодействие инвестора и инвестируемого позволит выработать четкий бизнес-план</p>
<p>1.3. Оценивая эффективность инвестиций, принимают во внимание то, что активы компании финансируются еще и за счет инвесторов</p>	<p>2.3. Объекты самостоятельной инвестиционной деятельности</p>	<p>3.3. Описание рынка</p>	<p>4.3. Фирма может при наличии внутреннего потенциала сохранить или даже улучшить свои позиции при изменяющейся внешней среде</p>	<p>5.3. Поскольку инвестиционный процесс — это процесс взаимодействия предпринимателя и инвестора, то успех проекта во многом зависит от того, найдут ли эти стороны общий язык</p>
<p>1.4. Рентабельность собственного акционерного капитала</p>	<p>2.4. Инвестиционная деятельность происходит в динамично изменяющейся среде</p>	<p>3.4. Описание отрасли</p>	<p>4.4. Сформулированные в стратегическом плане цели компании, а также базовые и граничные их значения, характеризующие инвестиционный проект, фактически выполняют роль критериев эффективности</p>	<p>5.4. Индекс прибыльности</p>
<p>1.5. Рентабельность инвестиций</p>	<p>2.5. Распределение ресурсов фирмы создает определенную направленность инвестиционных действий</p>	<p>3.5. Описание продукции (услуг)</p>	<p>4.5. Любая фирма, занимающаяся инвестиционной деятельностью, в результате логического подхода имеет четкое представление о той последовательности действий, которая необходима и достаточна для успешного осуществления проекта</p>	<p>5.5. Фирма может посредством логического анализа и экономических расчетов определить практические шаги, которые позволили бы ей правильно реагировать на изменение внешних условий</p>

Т а б л и ц а 3.21

Оценка эффективности взаимодействия инвестора и инвестируемого при выработке совместного бизнес-плана



Вопросы и практические задания

Пользуясь данными, изложенными в табл. 3.22, рассмотрите процесс принятия решений по управлению маркетингом.

Т а б л и ц а 3.22

Пример агрегированного баланса компании

(тыс.руб.)

Наименование позиций	Код	1/1/98	1/1/99	1/7/99
Актив				
1. Текущие активы				
Денежные средства	БА110	22 338	59 036	5 275
Краткосрочные финансовые вложения	БА120	-	-	-
Дебиторская задолженность	БА130	73 568	234 361	2 134 802
— покупатели и заказчики	БА131	5 490	18 427	1 875 729
— по вексям к получению	БА132			
— авансы выданные	БА133	-	-	-
— прочие дебиторы	БА134	68 078	215 934	259 073

Запасы	БА140	1 571 358	3 087 948	2 039 534
— материалы	БА141	348 286	704 932	679 309
— незавершенное производство	БА142	29 657	53 379	59 138
— готовая продукция	БА143	198 294	446 106	458 848
— прочие запасы	БА144	995 121	1 883 531	842 239
Прочие текущие активы	БА150	4 784	4 552	4 552
Итого текущих активов	БА190	1 672 048	3 385 897	4 184 163
II. Постоянные активы				
Нематериальные активы	БА210	5 134	992	175
Основные средства	БА220	2 527 043	2 706 651	7 580 525
Незавершенные капитальные вложения	БА230	629 525	475 808	1 295 750
Долгосрочные финансовые вложения	БА240	20 495	23 495	35 315
Прочие внеоборотные активы	БА250			
Итого постоянных активов	БА290	3 182 197	3 206 946	8 911 765
Итого активов	БА299	4 854 245	6 592 843	13 095 928
Пассив				
III. Заемные средства				
Текущие обязательства				
Краткосрочные кредиты и займы	БА310	227 245	308 684	185 415
Кредиторская задолженность	БА320	651 435	1 901 519	2 225 677
— задолженность поставщикам и подрядчикам	БА321	389 931	719 962	1 137 617
— задолженность по оплате труда	БА322	57 894	141 612	308 878
— задолженность по социальному страхованию	БА323	52 662	102 547	30 376
— задолженность перед бюджетом	БА324	91 027	783 736	402 766
— векселя к уплате	БА325	-	-	-
— авансы полученные	БА326	5 185	142 786	58 254
— прочие кредиторы	БД327	54 736	10 876	317 786
Прочие текущие пассивы	БА330	-	20	334 705
Итого текущие обязательства	БД340	878 680	2 210 223	2 775 797
Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты и займы	БА330	19 570	-	-
Прочие долгосрочные пассивы	БА360	-	-	-
Итого долгосрочных обязательств	БА370	19 570	-	-
Итого заемные средства	БА390	898 250	2 210 223	2 775 797
IV. Собственные средства				
Уставный капитал	БА410	7 796	7 796	7 796
Добавочный капитал	БА420	1 907 809	2 251 387	4 603 493
Накопленный капитал	БА421	1 372 464	1 597 734	5 114 056
Целевые поступления	БД430	506 290	475 310	470 310
Реинвестированная прибыль	БА440	161 636	50 393	124 476
Итого собственные средства	БА490	3 955 955	4 382 620	10 320 131
Итого пассивов	БА499	4 854 245	6 592 843	13 095 928

1. Выполните следующие задания:

- на примере контрольно-учетных операций покажите основное содержание операций процесса управления маркетингом;
- рассмотрите структуру пассивов агрегированного баланса и определите влияние на них денежных средств;
- определите статьи агрегированного баланса, раскрывающие результаты маркетинговой деятельности компании;

- сформулируйте мнение о том, как маркетинговая деятельность оказывает влияние на объем денежных средств компании;

2. Рассмотрите пример отчета фирмы о прибылях и убытках, представленный в табл. 3.23:

- выделите позиции, которые значимы для управления маркетингом компании;
- проведите анализ себестоимости реализации товара и прибыли фирмы с позиции управления маркетингом;
- предложите необходимые маркетинговые программы, направленные на повышение прибыли компании.

3. Внимательно изучив пример рынка пива в Москве, приведенный в учебнике, спрогнозируйте рынок пива в Москве, используя матрицу *Boston Consulting Group*.

4. Используя информацию о трендах, изложенную в учебнике, и динамику курса доллара США за последние полгода, рассчитайте показатели трендов и сформулируйте собственные маркетинговые заключения по динамике трендов и спрогнозируйте собственное поведение на внутреннем рынке.

Т а б л и ц а 3.23

Пример отчета фирмы о прибылях и убытках по кварталам

(тыс. руб.)

Наименование позиций	I	II
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг (за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	5 942 822	5707124
минус Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	4 316 091*	4 271 280*
минус Коммерческие расходы	-	201 394*
минус Управленческие расходы	-	-
Операционная прибыль	1 626 731	1 234 450
Проценты к получению	-	-
минус Проценты к уплате	-	-
Доходы от участия в других организациях	-	-
Прочие операционные доходы	57 960	1 185 524
минус Прочие операционные расходы	-	1 781 072*
Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности	1 684 691	638 902
Прочие внереализационные доходы	139 255	17 555
минус прочие внереализационные расходы	330 893*	352 347*
Прибыль (убыток) отчетного периода	1 493 053	304 110
минус Налог на прибыль	561 504*	116 872*
минус Отвлеченные средства	931 549*	133 427*
Чистая прибыль	-	53 811
Дивиденды	-	-
Реинвестированная прибыль	-	-

* Числа в скобках означают отрицательную или вычитаемую величину.

РАЗДЕЛ IV. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

4.1. Риск и экономическая конъюнктура

При рассмотрении условий сложившейся к некоторому периоду времени конъюнктуры рынка, которая может привести к опасностям для деятельности предприятия, необходимо определить уровни возникающих при этом риска и неопределенности. Проведение соответствующих исследовательских процедур, обеспечивающих адекватность управленческих решений в конкретной ситуации, сопряжено с привлечением опыта специализирующихся на решении данных проблем учреждений или с использованием знаний и опыта своих специалистов, т.е. фирма может решать проблемы такого рода либо сама благодаря внутреннему потенциалу, либо за счет привлечения внешнего ресурса. На практике во многих случаях эти возможности являются взаимодополняющими.

Для того чтобы компания могла осуществлять успешную деятельность на рынке в условиях риска и конкурентного соперничества, характерных для рыночной экономики, она должна обладать необходимым набором форм и методов поведения, которые позволят адекватно реагировать на изменения как внешних, так и внутренних факторов рыночного пространства. Отражение внешних

факторов требует от данной компании умения оперативно реагировать на все возрастающее их число. Большинство из них представляется в форме «случайного», но по сути дела является не чем иным, как реализацией определенных тенденций деятельности конкурирующих компаний.

Риск и неопределенность. Так, ориентация компании на понижение максимальной прибыли, являясь необходимостью для ее выживания и успешного существования, может происходить и случайным образом, что порождает иллюзорность благополучия фирмы. Исходное предположение, что конкуренты стремятся максимизировать свою прибыль, не ставится под сомнение. Но даже в этом компании отличаются друг от друга. Одни предпочитают краткосрочную прибыль долгосрочной; другие стремятся по самой «низкой цене» приобрести покупателя, не «максимизирующего ценность» товара или услуги; третьи, наоборот, стремятся войти в такой контакт с покупателем, чтобы он пошел на длительное сотрудничество с данной фирмой как с «партнером», реализуя совместно с нею свои ценностные интересы.

Риск и случайность

«Случайное». Рассмотрение риска вообще и коммерческого риска в частности требует уяснения категории «случайное», чтобы понять природу его существования.

Случайность - отношение, в котором некоторое явление выступает как случайное. По словам Ф. Энгельса, случайности — это вещи и события, «внутренняя связь которых настолько отдалена или настолько трудно доказуема, что мы можем пренебречь ею, считать, что ее не существует»*.

* Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 37. С. 395.

У Демокрита в отношении случайности выделяются следующие понятия, которые значат буквально: «пустота» (*mater*), «совпадение» (*symbebekos*), «удачное попадание, неожиданная встреча» (*tyche*), «самопроизвольное, спонтанное» (*automaton*).

Разделение случайности на внутреннюю и внешнюю путем сопоставления с понятиями внутреннего и внешнего для рассматриваемой категории риска особенно существенно. Внешняя случайность, согласно Гегелю, - это неопределенные моменты, не принадлежащие к субстанциональному содержанию*.

* Гегель Г.В. Эстетика. Т.2. М., 1969. С. 207, 243.

В развитии нашего понимания случайности важно определение Г.В. Плеханова: «Случайность есть нечто относительное. Она является лишь в точке пересечения необходимых процессов»*. Конечно, эти необходимо пересекающиеся процессы могут подчиняться общему закону, который определяет данное перекрещивание и по отношению к которому результат обладает необходимым характером (вводится, как правило, грация необходимостей).

* Плеханов Г.В. К вопросу о роли личности в истории. Соч. Т. 8. М., 1923. С. 294.

Коммерческий риск. В отношении коммерческого риска различают два смысла случайности: случайность отдельного явления, которое само по себе не является существенным, и случайность как характеристика массового, стохастического процесса, составляющего необходимое содержание закономерного движения товаров на рынке.

Уход потребителя от одной компании к другой носит, как правило, случайный характер в силу того, что потребитель исходит из личных оценок конкурентоспособного уровня компании, опираясь зачастую на свои эмоции. В данном случае для компании важно удержать потребителя, что осуществляется посредством постоянного отслеживания его потребностей и их удовлетворения предложением нового, более качественного товара. Данная проблема может носить как частный, так и массовый характер, поэтому компании следует четко следить за причинами ухода собственных покупателей.

Очевидно, что внутренние и существенные внешние связи важны для дальнейшей оценки рискованной ситуации в деятельности конкретной компании. В то же время понимание неизбежности коммерческого риска выступает основанием для осуществления текущей стратегии среднесрочного планирования поведения фирмы на рынке, что в наибольшей мере определяет потенциальный успех компании.

Таким образом, отслеживание пересечения различных видов случайностей является для компании логической необходимостью для оценки и управления коммерческим риском, что определяется

законами тождества и противоречия и представляет собой совокупность коммерческих отношений.

Экономическая конъюнктура

Следует иметь в виду еще один характер проявления случайности в сфере бизнеса. Это наличие экономической конъюнктуры, которая, выступая в форме необходимости, создает условия для проявления случайностей и риска в выборе компанией конкретного способа деятельности.

Соотношение «необходимого» и «случайного» предполагает, что фирма отслеживает необходимые и случайные факторы конъюнктуры рынка, а также рефлексивно оценивает сущность этих явлений. Очевидно, что отслеживание вариабельности проявления внешних случайностей требует создания в фирме структуры, способной оценивать значимость их воздействия на линию поведения фирмы, фиксировать и использовать полученную информацию для коррекции ее жизнедеятельности. Показательно, что «случайное» и «необходимое» на одном уровне действительности может не быть таковым на другом уровне. Соотношение равнопорядковых случайностей при раскрытии проблем, понятийно связанных с управлением коммерческим риском, отражает градацию случайностей*, причем «случайность на одном уровне и в одной системе развития в то же время есть закономерность на другом уровне»**.

* Гольбах П. А. Система природы. Избр. произв. М., 1963. С. 352, 482.

** Гуревич А.Я. Об исторической закономерности. Философские проблемы исторической науки. М., 1969. С.74.

Известный финансист Дж. Сорос в своей книге «Сорос о Соросе: опережая перемены» отмечает, что он активно использует информацию о финансовых рынках для оценки фактора случайности и выработки характера своей деятельности на рынке. Не опровергая математических методов в измерении рисков по портфелям инвестиционных вложений, он утверждает, что последние действительно работают в 99% случаев, но его больше всего интересует 1%. «Я вижу, что существует определенный системный риск, который не может быть согласован с предложениями, обычно основанными на постоянстве рынка. Я интересуюсь резкими изменениями рынка...»*.

* Сорос Дж. Сорос о Соросе; опережая перемены. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 18.

Иными словами, Сорос, отдавая дань случайному, говорит о необходимости концентрации внимания на этом случайном, создавая для себя устойчивое инвестиционное пространство. Он считает правилом инвестировать свой капитал не по одному, а как минимум по трем направлениям. Это вложения в акции, операции с ценными бумагами, по которым выплачивается определенный процент, а также валютные операции. Объем вложений при этом колеблется от плюс 100% до минус 100% по каждому направлению*. Этот пример весьма показателен для оценки и управления риском. Если коммерсант рассматривает риск и случайность в контексте развития общего направления деятельности фирмы, то необходим комплексный подход к его преодолению. Когда же предметом рассмотрения является конкретный вид риска (например, доставка товаров и их хранение), большинство коммерсантов следует принципу минимизации риска, что, правда, приводит к уменьшению доходности.

* Там же. С. 19.

Как правило, компания имеет конкретные показатели отслеживания требований рынка и потребителя, которые в широком смысле и представляют собой некую случайность. Варьирование соответствующим набором услуг, таких, как послепродажное обслуживание, гарантия, соответствующая упаковка и бесплатная доставка, обеспечивает необходимое отслеживание взаимосвязей явлений и служит для коррекции уровня риска.

Из этих соображений ясно, почему для расширения доли рынка компания должна контролировать планы расширения деятельности конкурентов, ибо их наличие обуславливает проявление еще одной формы коммерческого риска.

Исследования потребительского рынка позволяют выявить потребительские предпочтения, что является необходимым условием эффективной работы предприятия.

При этом на основе результатов исследований возможно выявить в содержании деятельности фирмы проявление выделенных в ходе исследования критериев изменения рыночной конъюнктуры, что позволяет соразмерить действия фирмы и возникающий при этом риск. В частности, одним из результатов данного сопоставления является обоснование объема затрат на проведение такого рода

Риск в бизнесе

Существует несколько определений риска в бизнесе.

Прежде всего *риск* характеризует ситуацию на рынке, когда существует неопределенность выхода из нее. Исход может быть как положительным (прибыльным), так и отрицательным (убыточным).

Кроме того, *риск* — это отсутствие предсказуемости потенциального результата каких-либо действий субъектов рынка, совершаемых в настоящий момент.

И, наконец, риск - это невозможность предсказать со 100%-ной точностью, произойдет ли данное экономическое, организационно-правовое или иное событие на рынке и какова вытекающая из этого вероятность потерь (выгод).

Риск в бизнесе выражается в вероятностях снижения возможных доходов, потери прибыли или возникновения убытков вследствие тех или иных причин, включая неверные действия или отсутствие действий.

Риск является неизбежной частью предпринимательской деятельности, напрямую связан с управлением маркетингом, выступая его составной частью.

В стратегии управления маркетингом встречаются два основных подхода к риску как таковому.

Первый, наиболее распространенный, сводится к минимизации риска, т.е. каждый субъект на рынке предпочитает иметь возможность выбора из двух или более событий наименее рискованного либо соотнести риск какого-либо предстоящего события, в том числе собственного действия, с возможными выгодами и выбрать оптимальное соотношение. При этом следует иметь в виду: чем ниже уровень риска, тем ниже при прочих равных условиях и вероятность получить высокую прибыль.

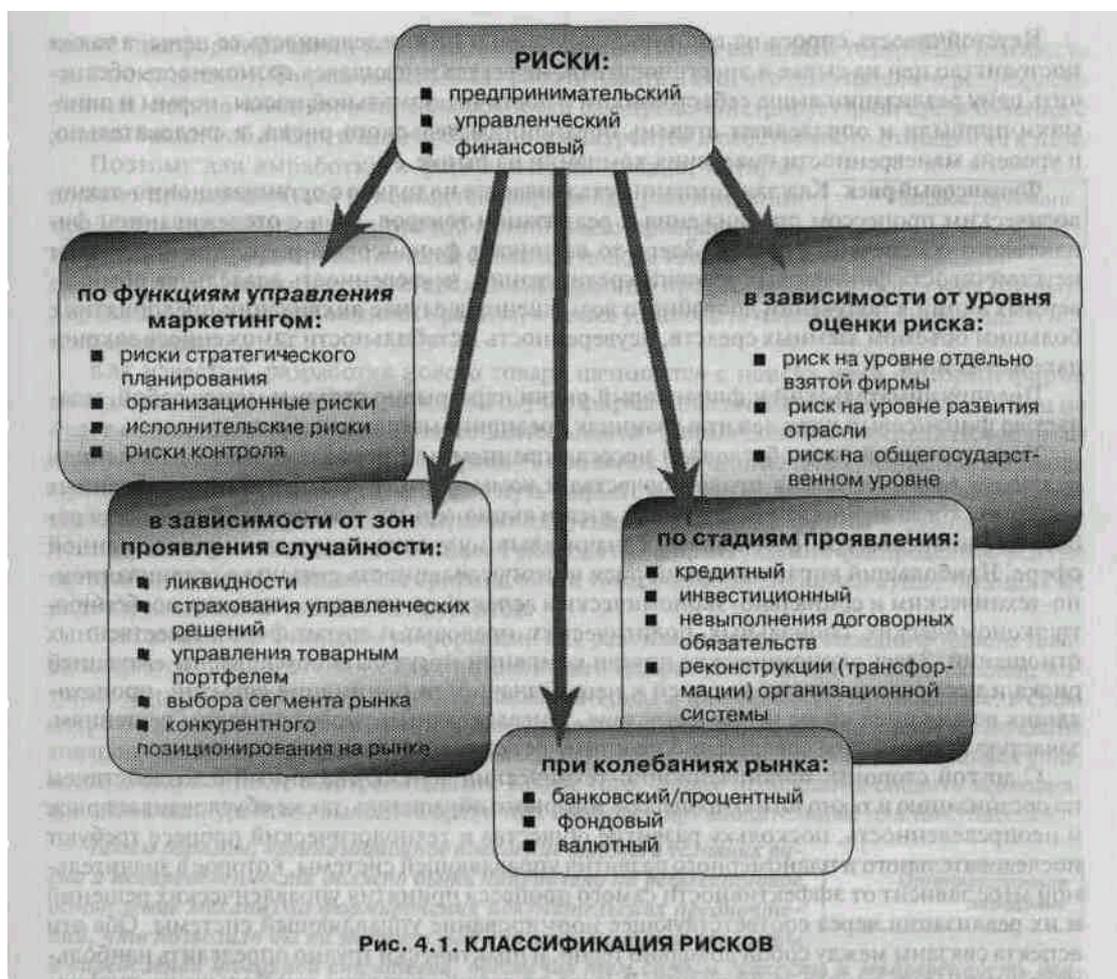
Второй подход сводится к максимизации риска, и в этом случае предприниматель, выбирающий такую стратегию, имеет лишь ограниченный шанс, т.е. незначительную вероятность успеха при высокой рискованности последствий. Но при этом ситуация на рынке обратная — чем выше уровень риска, тем выше при прочих равных условиях и вероятность получения максимально возможной прибыли.

Связь между доходностью операций фирмы и риском ее деятельности в весьма упрощенном виде может быть представлена прямолинейной зависимостью.

Риск никогда не равняется нулю, но предприниматель должен определить его объем в зависимости от позиции фирмы на рынке и факторов неопределенности развития тех или иных рыночных процессов. Главное, как считают специалисты, не превысить определенную, допустимую, величину риска, после которой нарушается линейная зависимость, т.е. когда прямая на графике переходит в параболу. В этом случае возникает опасность иметь лишь убытки.

Классификация рисков

Приведем классификацию рисков, присущих управлению деятельностью фирмы, и охарактеризуем их виды (рис. 4.1).



По функциям управления маркетингом подразделяют:

- риски стратегического планирования;
- организационные риски;
- исполнительские риски;
- • риски контроля.

Следует иметь в виду, что эта классификация применима и к различным элементам собственно маркетинга: закупке, продвижению и продаже товара, формированию товарного портфеля, выбору ценовой политики и т.п.

В зависимости от зон проявления случайности в рыночном пространстве выделяют риски:

- ликвидности;
- страхования управленческих решений;
- управления товарным портфелем;
- выбора сегмента рынка;
- конкурентного позиционирования на рынке.

По стадиям проявления в сфере управления маркетингом различают риск предпроектных и проектных управленческих решений.

В различных сферах управления маркетингом существуют риски:

- кредитный;
- инвестиционный;
- невыполнения договорных обязательств;
- реконструкции (трансформации) организационной системы.

При колебаниях рынка бывают риски:

- банковский / процентный (колебания рыночных ставок);
- фондовый (колебания курсов ценных бумаг);
- валютный (колебания курсов валют).

В зависимости от уровня оценки риска выделяют:

- риск на уровне отдельно взятой фирмы;

- риск на уровне развития отрасли;
- риск на общегосударственном уровне.

В целом риск, связанный с управлением конкретной компанией на рынке, имеет три основных аспекта:

- 1) предпринимательский;
- 2) управленческий;
- 3) финансовый.

Предпринимательский риск. Предпринимательский риск возникает в том случае, когда фирма выходит на рынок со своими услугами и товарной специализацией, а происходящие на рынке вероятностные процессы создают ситуацию неустойчивости, вариабельности, неожиданности либо в сфере оценки товара покупателем, либо из-за ценовой политики фирмы, либо из-за содержания ее ассортиментного портфеля, либо из-за способа сообщения о товаре (реклама), либо из-за ошибочности выбора форм его продвижения на рынок. Все это обуславливает риск, связанный с конкретным бизнесом в рыночной нише фирмы.

Неустойчивость спроса на готовую продукцию и неопределенность ее цены, а также постоянство цен на сырье и энергоносители, не всегда имеющаяся возможность обеспечить цену реализации выше себестоимости и достичь нормальной массы, нормы и динамики прибыли и определяют степень предпринимательского риска, а следовательно, и уровень маневренности поведения компании на рынке.

Финансовый риск. Каждая компания сталкивается не только с организационно-технологическим процессом продвижения и реализации товаров, но и с отслеживанием финансового обеспечения сделок. Здесь-то возникает финансовый риск. Его порождают неустойчивость финансовых условий кредитования, неуверенность владельцев обыкновенных акций в получении достойного возмещения в случае ликвидации предприятия с большим объемом заемных средств, неуверенность в стабильности таможенного законодательства и т. п.

Предпринимательский и финансовый риски неразрывно связаны между собой, и зачастую финансовый риск лежит в границах предпринимательского риска.

Управленческий риск обусловлен несогласованием или ненадлежащим осмыслением важности взаимодействия правотворчества и коммерции. В частности, в современных условиях, когда возникла вторая линия жизни акционерных предприятий, активная работа на финансовых рынках привела к значительному увеличению уровня риска в данной сфере. Наибольший управленческий риск и неопределенность связаны с организационно-техническим и социально-экономическим аспектами, которые отражают особенности экономических, социальных, политических, правовых и других форм общественных отношений. Здесь экономические потери компании могут быть обусловлены ситуацией риска и неопределенности, ведущей к неоднозначности понимания событий, происходящих во внешней среде и, как следствие, к неадекватным управленческим решениям, зачастую приводящим совершенно не к тому результату, который предполагался.

С другой стороны, организационно-технический аспект, связанный с воздействием на организацию и технологию процессов товарного обращения, также обуславливает риск и неопределенность, поскольку развитие общества и технологический процесс требуют последовательного и планомерного развития управляющей системы, которое в значительной мере зависит от эффективности самого процесса принятия управленческих решений и их реализации через соответствующее нормирование управляющей системы. Оба эти аспекта связаны между собой довольно тесно, и практически трудно определить наибольшую значимость какого-либо из них. Вместе же данные аспекты еще больше увеличивают управленческий риск, поскольку значительно повышают инвариантность толкования событий, предъявляя к организационному поведению фирмы дополнительные требования оптимальности структуры управления. Поэтому, основываясь на анализе ситуаций, имеющих место на практике, для руководителя фирмы более чем необходимо выделить в ней проблемы, касающиеся, в частности, управленческого риска, и через определение причинно-следственных связей, имеющих объективный характер, создать основу для формирования правил, которыми важно руководствоваться при разрешении или предупреждении данных проблем.

Механизм проявления управленческого риска. Рассмотрение ситуации управленческого риска необходимо для решения проблемы управления по отношению к риску. Отметим еще раз, что его механизм лежит в границах действия закона спроса и предложения. Исследование последнего требует концентрации внимания на процессах, связанных не только с покупательским спросом, но и с механизмом формирования покупательских предпочтений. Многообразие факторов, проявляющихся на

рынке, усложняет эту задачу и вынуждает предприятия искать инструменты, которые способствовали бы управлению этим процессом: организационные, экономические, информационные и т.д. Мы приводим здесь далеко не полный перечень данных инструментов. Для того чтобы избежать данного риска и неопределенности, фирма должна разработать в стратегии маркетинга систему методов и форм воздействия на покупателя в целях уточнения его предпочтений на рынке товаров (особенно это имеет значение при формировании покупательских предпочтений на новый товар, еще неизвестный покупателю). Фирма также может рассчитывать на то, что покупатель через рефлексивные, логико-аналитические способности сам продемонстрирует свои предпочтения с учетом знаний об аналогичной продукции конкурентов и собственного отношения к ним.

Разработка нового товара. Поэтому для выработки и формализации правил, которых должно придерживаться руководство фирмы при рассмотрении проблемы потребительских предпочтений, надо проанализировать ситуацию формирования идеи создания нового товара через отыскание причинно-следственных связей данного процесса. Они помогут нам сформулировать основные положения, правила, а также установить порядок их надлежащего использования.

Как известно, разработка нового товара начинается с поиска идей, который фирма должна вести регулярно. В противном случае фирма может найти десятки идей, но они не будут соответствовать специфике ее деятельности. Фирма должна определить, *на какие товары и на какие рынки* следует обращать основное внимание. Необходимо также сформулировать цели, которых хочет достигнуть фирма с помощью новинок: поступление большого количества наличных денег, доминирующее положение фирмы в рамках определенной доли рынка или что-то иное. Руководство фирмы должно распределить усилия сотрудников между созданием оригинальных товаров, модификацией существующих их видов и имитацией товаров конкурентов.

Основными источниками информации для реализации идей по созданию нового товара являются: предпочтения самих потребителей; разработки ученых-исследователей, которые могут изобрести или отыскать новые материалы или свойства, приводящие, в свою очередь, к созданию оригинальных или усовершенствованных вариантов существующих товаров; наконец, деятельность торгового персонала и дилеров фирмы, находящихся в повседневном контакте с потребителями. Кроме того, фирме необходимо следить за товарами своих конкурентов, выявлять среди них наиболее привлекательные для покупателей.

Организационное поведение. Таким образом, организационное поведение фирмы в условиях риска и неопределенности должно быть направлено на рефлексивное осмысление механизма формирования покупательских предпочтений, что позволило бы ей значительно снизить ошибки и просчеты в определении товарной стратегии, обеспечив тем самым гибкость и маневренность деятельности фирмы на рынке.

Анализ конъюнктуры рынка. При исследовании конъюнктуры рынка необходимо учитывать фактор наличия коммуникационной связи, включающей обмен информацией между субъектами рынка. Данный фактор влияет на принятие решений относительно качественной и количественной составляющих ассортимента предлагаемой продукции и услуг, а также относительно объема и методов работы, направленной на регулирование заинтересованности рыночных субъектов (потребителей, инвесторов) в деятельности данного предприятия. При этом оценивается характер влияния рисков на направленность деятельности организации.

Характер воздействия рисков

Проводя различие видов риска по степени воздействия на ход развития компании, можно выделить:

- риски, мало влияющие* на изменение профиля и стратегической линии поведения компании на рынке;
- риски, оказывающие значительное влияние* на ускорение или замедление планируемых фирмой процессов;
- риски, резко изменяющие профиль* компании или стиль ее поведения на рынке.

Каждый из этих видов риска может быть использован для принятия решения о развитии или свертывании деятельности компании. При рисках, резко изменяющих профиль компании, результаты могут быть даже полярными: от головокружительного успеха до банкротства. Уместно также отметить здесь, что по интенсивности риски могут оказывать разное воздействие на результаты работы компании.

Можно выделить *риски вялотекущего характера*, которые не затрагивают коренных интересов фирмы, но могут быть использованы ею, если их реальное присутствие ощущается. Такая форма риска не требует существенной внутренней организационной перестройки компании.

Эластично воздействующий риск заставляет фирму оценить его наличие и сделать кое-какие конкретные уточнения в своих планах, программах и даже организационных структурах.

Существуют *риски, носящие стрессовый характер*, когда за их проявлением следуют, как правило, серьезные изменения стратегической линии поведения фирмы либо ее крах или банкротство. Как правило, такие риски потрясают всю систему управления фирмой снизу доверху

Следует иметь в виду, что риски имеют приспособительный характер, и в случае целенаправленных действий руководства компании уменьшается возможность их проявления. В то же время необходимо учитывать, что в зависимости от состояния рынка, от соотношения конкурентных сил одни и те же случайные явления могут оказывать противоположные воздействия.

Каждая самостоятельно работающая на рынке фирма стремится к использованию рыночной конъюнктуры, ее изменений и сопровождающего их риска как определенной возможности собственного развития. При этом компания сама определяет собственную позицию по отношению к рынку и, следовательно, по отношению к ситуации «риск — доходность», т.е. выбирает стратегию поведения, учитывающую определенное конкретное соотношение между этими ведущими показателями. В зависимости от этого она выстраивает свою стратегию, включая вопросы имиджа, политики распределения и продвижения товара.

Вероятностный характер коммерческого риска

Рассматривая коммерческий риск, подчеркнем прежде всего его вероятностный характер. Изменение совокупности случайных явлений как исходного и необходимого результата может быть сопоставлено с общей массой случайных явлений. Определяющим моментом выражения коммерческого риска выступает внутренняя случайность рыночного пространства, которая подчиняется некоторому закону. Как мы уже отмечали, этот процесс определяется в математике как стохастический.

В маркетинговой сфере данный процесс отражается в вероятностной текущей доходности компании, внутренняя случайность которой зависит от увеличения конечной потребительской ценности или уменьшения продавцом конечной цены потребления.

Стохастический процесс. Финансовая же сфера предприятия находится в более жесткой зависимости от политики регулирующих органов, в результате чего границы необходимого и достаточного при планировании успеха компании сужаются, и компания уже с большей определенностью может предвидеть возможность своего рискованного положения на рынке в конкретный момент времени. Последнее заставляет компанию предпринимать эффективные маркетинговые действия на рынке, которые гарантировали бы успех компании при максимально возможном использовании преимуществ складывающихся случайных и необходимых ситуаций в границах коммерческого риска.

Рефлексия. Последовательность действий, позволяющих включить потенциал деятельности фирмы в качестве интегрирующего элемента в существующую систему рыночных рискованных отношений, связана с определением соотношения внутренне присущего компании коммерческого риска и сопутствующих внешних условий. Наличие у фирмы потенциала к проведению рефлектирующего действия, направленного на оценку уровня коммерческого риска вкупе с имеющимися способами его преодоления, определяет необходимое ее превосходство в отношении других фирм и позволяет оценить свои возможности. Сопоставление собственного потенциала фирмы с внешними рискованными обстоятельствами является свойством системы, позволяющим ей наиболее экономично вписаться в рыночную среду*.

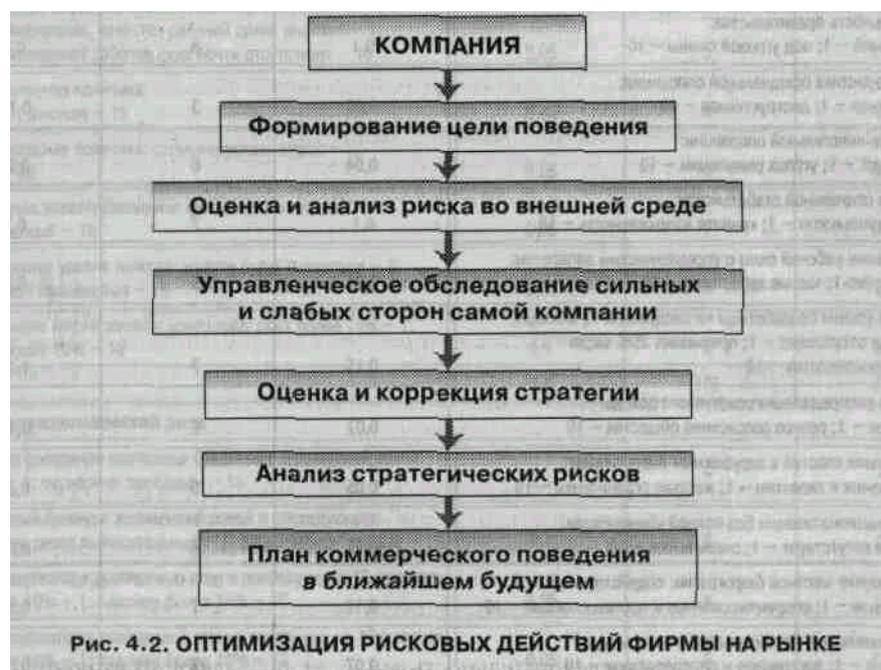
* Обзор экономической политики в России за 1998 год / С.Б.Авдашева, А.З.Астапович, Д.А. Беляев и др. Бюро эконом. анализа. М.: РОССПЭН, 1999. С. 629.

Оптимизация рискованных действий фирмы на рынке

Выработка у руководства компании правильного мышления, основанного на рефлексивном отслеживании уровня коммерческого риска, возможна только через понимание причинности взаимодействия различных явлений и необходимости определенных коммерческих действий.

Особую значимость в этих условиях приобретает создание систем, которые в формализованном виде могли бы фиксировать интегрирующие свойства проявления макро- и микроуровней риска, в зависимости от целей компании способствовали бы проведению соответствующих маркетинговых операций.

Макро- и микроуровни риска. Критерий деятельности данных систем — особого рода интегральный итог случайных процессов во взаимоотношениях данной компании и других субъектов рынка. Данные взаимоотношения определяют прежде всего стоимость акций конкретной компании в конкретных рыночных условиях, а следовательно, соотносят различную критериальную ценность возможного потока наличных денежных средств с его изменениями в благоприятную или неблагоприятную для фирмы сторону. Это помогает фирме оптимизировать свои рискованные действия на рынке при стремлении к успеху. Алгоритм этих действий может быть представлен такой последовательностью (рис. 4.2).



Многообразие и многопорядковость различий между негативными и позитивными по содержанию сторонами риска может увеличить прибыль компании за счет оптимизации риска закупок, продаж, коммерческих сделок, а также риска по подбору персонала.

Правда, выбор конкретных действий опять будет носить случайный рискованный характер в силу простого попадания в конъюнктуру рынка, а не ее рефлексивного осмысления. Поэтому при управлении коммерческим риском необходимо помнить об ошибочности выделения какой-либо одной группы риска, вокруг которой уже началось развертывание практических действий.

Стремление к количественной форме учета коммерческих рисков позволяет концентрировать усилия вокруг желаемого результата, определить число элементов, лежащих в основе системы оценки и управления риском, что является главным при принятии управленческих решений в условиях неопределенности.

Рефлексивный навык сотрудников фирмы в отслеживании мотивов участников рыночных отношений позволяет фирме сосредоточить свое внимание на создании оптимальных или наиболее благоприятных условий полноценного их включения в действия фирмы по реализации товара или услуг на внешнем рынке.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ КЛИМАТ РОССИИ В 1996 г.

Приведем оценку предпринимательского климата России в 1996 г., полученную агентством «Юниверс» (табл. 4.1).

Пример оценки предпринимательского климата России. Ранжирование оценок производится по 10-балльной шкале, где 1 - лучшая оценка, а 10 - худшая.

Вид риска	Вес	Оценка	Значение
1. Социально-политический риск			
1.1. Угроза стабильности извне: нет - 1, чрезвычайно высока - 10	0,03	3	0,09
1.2. Стабильность правительства: без изменений - 1; под угрозой смены - 10	0,1	8	0,8
1.3. Характеристика официальной оппозиции: конструктивная - 1; деструктивная - 10	0,05	3	0,15
1.4. Влияние нелегальной оппозиции: не существует - 1; угроза революции - 10	0,04	6	0,24
1.5. Оценка социальной стабильности: наличие стабильности - 1; крайняя напряженность - 10	0,1	7	0,7
1.6. Отношение рабочей силы с управленческим аппаратом: сотрудничество-1; частые забастовки-10	0,04	5	0,2
1.7. Оценка уровня безработицы на следующие 12 месяцев: безработица отсутствует - 1; превышает 25% числа занятых в производстве - 10	0,15	7	1,05
1.8. Оценка распределения совокупного дохода: равномерное - 1; резкое расслоение общества - 10	0,07	7	0,49
1.9. Отношение властей к зарубежным инвестициям: стимулирование и гарантии - 1; жесткие ограничения - 10	0,05	5	0,25
1.10. Риск национализации без полной компенсации: практически отсутствует - 1; очень высок - 10	0,02	4	0,08
1.11. Отношение местной бюрократии: содействующее и эффективное - 1; коррумпированное и противостоящее - 10	0,12	7	0,84
1.12. Вмешательство правительства в экономику: минимальное - 1; постоянное и определяющее -10	0,07	8	0,56
1.13. Государственная собственность в экономике: очень ограниченная - 1; преобладающая - 10	0,07	9	0,63
1.14. Вероятность вооруженных конфликтов: отсутствует - 1; конфликты неизбежны - 10	0,04	6	0,24
ИТОГО:	1,0	85	6,57
2. Внутриэкономический риск			
2.1. Общее состояние экономики в последующие 12 месяцев: очень хорошее - 1; серьезные проблемы - 10	0,1	9	0,9
2.2. Рост ВВП в сопоставимых ценах: более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,05	9	0,45
2.3. Ожидаемый рост ВВП в постоянных ценах по сравнению с прошлым периодом: значительное ускорение - 1; резкое падение - 10	0,05	8	0,4
2.4. Рост производства промышленной продукции в последующие 12 месяцев: рост более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,1	9	0,9
2.5. Рост капитальных вложений в последующие 12 месяцев: рост более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,1	8	0,8
2.6. Рост потребительского спроса в последующие 12 месяцев: рост более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,05	7	0,35
2.7. Текущая инфляция: менее 5% - 1; более 10%- 10	0,05	10	0,5
2.8. Динамика инфляции в последующие 12 месяцев: существенное замедление - 1; резкое ускорение - 10	0,05	7	0,35
2.9. Доступ к зарубежному финансированию: доступно - 1; крайне тяжело получить - 10	0,05	8	0,4
2.10. Наличие/стоимость рабочей силы: избыток дешевой рабочей силы - 1; нехватка рабочей силы - 10	0,05	1	0,05

2.11. Квалификация, качество рабочей силы: высокие - 1; квалифицированная рабочая сила почти отсутствует - 10	0,05	3	0,15
2.12. Монетарная политика: мягкая- 1; жесткая- 10	0,05	4	0,2
2.13. Фискальная политика: стимулирующая спрос - 1; жесткая—10	0,05	5	0,25
2.14. Уровень налогообложения: относительно низкий - 1; крайне высокий - 10	0,05	7	0,35
2.15. Динамика уровня налогов: налоги будут снижаться - 1; налоги будут повышаться - 10	0,05	4	0,2
2.16. Развитие нефтегазового комплекса: рост более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,1	6	0,6
ИТОГО	1,0	105	6,85
3. Внешнеэкономический риск			
3.1. Общее состояние платежных балансов с долларовой зоной: хорошее - 1; серьезные проблемы - 10	0,1	7	0,7
3.2. Торговый баланс с долларовой зоной в последующие 12 месяцев: резко положительный - 1; резко отрицательный - 10	0,1	8	0,8
3.3. Рост экспорта в долларовую зону в последующие 12 месяцев: рост более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,05	4	0,2
3.4. Рост импорта из долларовой зоны в последующие 12 месяцев: рост более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,05	5	0,25
3.5. Общее состояние платежных балансов с рублевой зоной: хорошее - 1; серьезные проблемы - 10	0,1	2	0,2
3.6. Торговый баланс с рублевой зоной в последующие 12 месяцев: резко положительный - 1; резко отрицательный - 10	0,1	2	0,2
3.7. Рост экспорта в рублевую зону в последующие 12 месяцев: рост более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,05	6	0,3
3.8. Рост импорта из рублевой зоны в последующие 12 месяцев: рост более 10% - 1; падение более 10% - 10	0,05	3	0,15
3.9. Официальные ограничения в движении капитала: свободные перемещения - 1; перемещения запрещены - 10	0,05	6	0,3
3.10. Динамика официальных ограничений на движение капитала: перелив капитала существенно упрощается - 1; значительно затрудняется - 10	0,05	5	0,25
3.11. Динамика ограничений на торговлю с долларовой зоной в последующие 12 месяцев: торговля существенно упрощается - 1; существенно затрудняется - 10	0,05	5	0,25
3.12. Динамика ограничений на торговлю с рублевой зоной в последующие 12 месяцев: торговля существенно упрощается - 1; значительно затрудняется - 10	0,05	6	0,3
3.13. Изменения обменного курса рубля в последующие 12 месяцев: увеличение более 20% - 1; падение более 20% - 10	0,1	8	0,8
3.14. Изменение мировых цен на нефть: рост более 20% - 1; снижение более 20% - 10	0,1	5	0,5
ИТОГО:	1,0	72	5,2

Данные табл. 4.1 показывают достаточно большой разброс проявления различных случайных факторов, являющихся отражением либо вероятностных ситуаций, либо ситуаций нестабильности и неопределенности.

Так, в группе факторов социально-политического риска особенно высока доля таких стохастических процессов, влияющих на предпринимательскую деятельность, как социальная стабильность -7 баллов, уровень безработицы - 7, резкое расслоение общества - 7, преобладающая доля государственной

собственности в экономике - 9, постоянное и определяющее вмешательство правительства в экономику - 9 баллов. В группе факторов внутриэкономического риска особую ситуацию неопределенности и нестабильности создают: инфляция - 10 баллов, сложность получения зарубежного финансирования - 8, продолжающаяся неопределенность в ситуации с темпами роста производства промышленной продукции - 9 баллов и т.д. В группе факторов внешнеэкономического риска достаточно высокая неопределенность фиксируется в состоянии платежных балансов с долларовой зоной - 7 баллов, из-за роста экспорта в рублевой зоне - 6 баллов.

Признавая высокую вариабельность приведенных оценочных факторов, заметим только, что позиционирование случайных элементов в развитии предпринимательской рыночной среды чрезвычайно многообразно.

Способность к фиксации во внешней среде является не чем иным, как проявлением рефлектирующей функции компании, и свидетельствует об определенных способностях к ее осуществлению.

Необходимость исследования причин возникновения риска связано с потребностью фирмы в точных сведениях об условиях появления неожиданного угрожающего ее деятельности течения рыночных процессов. Знание закономерностей поведения и развития окружающего компанию пространства, и особенно конъюнктуры рынка, обеспечивает пространственно-временную ее маневренность, реализуемую посредством принятия своевременных и адекватных управленческих решений. Особенно это важно для фирм, вступающих в условия нового для них рынка, поскольку у них отсутствует опыт работы на данном рынке, но за счет опыта в других сферах деятельности они могут применить уже отработанные ими методы работы в новой ситуации, в частности методы оценки уровня риска.

Оценка уровня риска

Уровень риска. Как уже отмечалось, вся коммерческая деятельность на рынке связана с риском и с неопределенностью. Чем выше уровень неопределенности, тем выше уровень риска. Эта рыночная реальность имеет непосредственное отношение к рассматриваемому нами вопросу.

Анализ деятельности фирмы. Управление риском начинается с процесса анализа деятельности фирмы:

оценивается масштаб и характер деятельности фирмы;

определяется основное направление ее деятельности;

отмечается, в каких направлениях происходит диверсификация.

Выясняется, доминируют ли позиции фирмы на рынке и кто ее основные конкуренты:

каков объем товарооборота, производства, продаж, затрат и прибыли;

каковы тенденции изменения этих показателей во времени.

Анализируется уровень коммерческой работы и менеджмента в фирме:

какова «цена фирмы» (ее репутация);

каков уровень торгово-технологических производств;

насколько интегрирована фирма в реальный рыночный процесс, включая «вертикальный» и «горизонтальный» уровни;

насколько стабилен оборот фирмы по годам и по месяцам (кварталам).

Далее дается оценка менеджменту компании, стабильности выплат зарплаты рабочим, окладов служащим, зарплаты продавцам, кассирам, прочим организационным условиям процесса производства и реализации товаров и услуг.

Показатели в расчете на одну акцию. При проведении инвестиционных исследований на уровне отдельных фирм обычно ориентируются на следующие показатели в расчете на одну акцию:

размер продаж (оборот),

общий доход,

амортизацию,

сумму уплаченных налогов,

зарплату работников,

объем рабочего капитала и капиталовложений (затрат на приобретение).

Кроме того, учитываются такие показатели, как отношение цены к прибыли, дивиденды в процентах к сумме продаж, прирост дивидендов, прирост прибыли к активам.

Положение фирмы в экономическом пространстве

Экономическое пространство. Анализ положения фирмы в экономическом пространстве включает: определение стадии жизненного цикла компании; установление позиции фирмы в отношении макроэкономической инфраструктуры рынка; качественный анализ и прогнозирование перспектив развития компании.

Жизненный цикл компании. В качестве исходной информации используются: объем продаж, доходы, дивиденды, результаты социологических исследований по инновациям на предприятиях отрасли и т.п.

Различаются следующие основные стадии жизненного цикла компании:

стадия становления характеризуется ускоренным ростом объема продаж и прибылей, высокими уровнями риска и конкуренции, наличием новых участников рынка и относительно низким уровнем капиталовложений;

стадия расширения, основные черты которой — рост объема продаж без ускорения или с некоторым замедлением, прекращение роста цен или небольшое их снижение, резкий приток инвестиций и высокие затраты на создание, приобретение машин, оборудования, прочие капиталовложения, увеличение выплачиваемых дивидендов;

стадия стабилизации, во время которой прекращается или существенно замедляется рост продаж и прибылей, заканчивается модернизация продукции, ассортимент стабилизируется, останавливается рост капитальных затрат и наблюдается их снижение;

стадия затухания характеризуется сокращением числа компаний, занятых в отрасли, уменьшением прибылей, продаж и капиталовложений.

Такой анализ позволяет определить стадию и оценить интенсивность развития компании и предвидеть дальнейшие события в зависимости от прогнозирования роста процентных ставок и изменений торгово-экономической конъюнктуры.

Обзор жизненного цикла компании следует дополнить информацией, включающей:

- историческое прошлое конкретной компании в данном регионе;
- условия конкуренции (защищенность от проникновения новых конкурентов, отношения между существующими конкурентами, возможность замены поставщиков и товаропроизводителей, наличие схем товародвижения, смещение акцентов на другие слои покупателей);
- данные о платежеспособности смежных компаний;
- возможные структурные изменения и др.

По указанным материалам формируются выводы об уровне развития компании и возможном пути решения рискованных проблем. Оценив каждый из указанных видов риска, фирма может составить представление о перспективах своих инвестиционных шагов и развития в целом.

Коррекция несистематического риска. Смысл деления риска на систематический и несистематический состоит в том, что при формировании инвестиционного портфеля из разнообразных видов акций случайные колебания доходности и курса взаимопогашаются и несистематический риск снижается или вообще устраняется. Это влияние называется *коррекцией несистематического риска*.

Систематический риск не поддается коррекции. Он снижается путем добавления в портфель низко доходных безрисковых ценных бумаг или путем хеджирования.

Таким образом, управление риском может базироваться на следующих правилах. Если имеет место фаза стабилизации, то коммерсанту или фирме следует особое внимание уделять страхованию собственных действий, поскольку угроза для предпринимателя находится в его внутренней среде и зависит от степени проработанности возможных изменений собственной позиции на рынке. Внешняя среда в условиях фазы стабилизации нейтрализует влияние риска, поскольку в силу своего развития обеспечивает достаточное число благоприятных факторов.

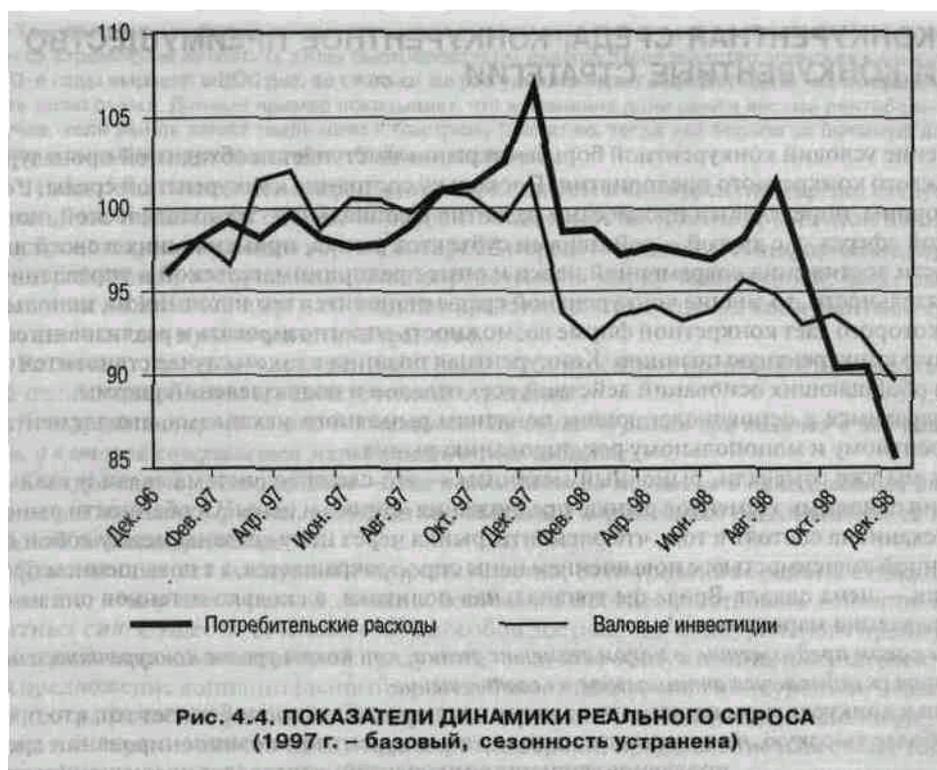
Если рассматривать фазу развития бизнеса, то здесь риск заключается в том, что коммерсант или фирма действуют, априорно полагая, что условия, которые необходимо задействовать для получения наилучшего результата, обязательно будут созданы во внешней среде, поэтому объектом страхования здесь должны выступать именно эти условия.

И, наконец, в фазе регрессии деятельности любое действие предпринимателя сопряжено с риском, что еще больше увеличивает неопределенность в видении рынка. Предприниматель сможет добиться наибольшего успеха, если сосредоточит все свои усилия на страховании результатов собственных действий и перегруппировке сил внутри организации.

Напомним общую ситуацию с «долговым айсбергом», в который вошла экономика России в 1994-1998 гг. (табл. 4.2, рис. 4.3 и 4.4).



Примечание. Показатель валовой продукции базовых отраслей включает промышленность, строительство, сельское хозяйство, транспорт и торговлю. С октября 1998 г. месячные оценки ВВП не рассчитываются.



Долговой «айсберг», в который врезалась экономика России, формировался фантастически быстро. Закончив переговоры с Парижским клубом в 1994 г., Россия взяла на себя весь долг СССР всем странам в обмен на зарубежные активы. Одновременно Россия фактически потеряла возможность получения значительной части долгов из большинства стран, которым СССР помогал вооружениями и экономически - как по политическим причинам, так и в силу того, что эти страны сами находятся в тяжелом состоянии. Преждевременно судить о мудрости прежней стратегии в отношении советских долгов или о перспективах переговоров, тем более что это прежде всего сфера «большой политики», а далеко не только рациональной экономической логики. Заметим лишь, что по предыдущим соглашениям наибольшая нагрузка по

выплате советских долгов приходится на период после 2002 г., и тогда это, видимо, казалось очень далеко. В известном смысле аналогичная ситуация сложилась в переговорах по Лондонскому клубу, закончившихся осенью 1997 г.

Казалось, что плата частью наличными, частью облигациями по коммерческим долгам СССР будет происходить относительно умеренными порциями, по несколько миллиардов долларов в год. На фоне притока десятков миллиардов долларов портфельных средств и массовых инъекций МФО на реформы такие выплаты выглядели вполне умеренно. Решив проблемы старого советского долга, правительство России приступило к накоплению нового (табл. 4.2). Это было сделано по времени в два приема: в 1996-1997 гг. займы брались на макростабилизацию и снижение инфляции через неэмиссионное финансирование бюджетного дефицита, а с ноября 1997 г. по август 1998 г. федеральные заимствования шли на спасение макростабильности. Ненадежность финансирования бюджетного дефицита с помощью евробондов и иностранных частных вложений во внутренние рублевые бумаги, собственно, и связана с тем, что движение портфельных капиталов в мире подчиняется иным законам, нежели законы национальной макростабилизации. Видимая часть собственно российского государственного долга состоит в основном из долгов международным финансовым организациями (МФО), евробондов нового выпуска 1997-1998 гг. (включая «свопы» ГКО на бонды июля 1998 г.) и различных двусторонних соглашений (табл. 4.2).

Т а б л и ц а 4.2

Внешний долг государственного и частного сектора России (млрд дол.)

Показатель	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Июль 1998	1998
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Государственный сектор	107,7	120,6	127,5	128,0	143,3	153,6	176,4	164,3
<i>Федеральные долги</i>								
Долги бывшего СССР	104,9	103,7	108,6	103,0	100,8	91,4	91,8	93,6
Парижский клуб ¹	-	-	-	-	-	37,6	37,6	38,4
Лондонский клуб	-	-	-	-	-	28,2	28,7	29,7
Прочие долги	-	-	-	-	-	25,6	25,5	25,5
Долги РФ ²	2,8	9,0	11,3	17,4	24,2	32,1	51,2	51,4
Кредиты МФО	1,0	3,5	5,4	11,4	15,3	18,7	26,2	26,0
Еврооблигации	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	4,5	15,8	16,0
Прочие долги ³	1,8	5,	5,9	6,0	7,9	8,9	9,2	9,4
<i>Прочая государственная задолженность</i>								
Субъекты Федерации и местные органы власти ⁴	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	2,2	2,4
Задолженность по инвестициям нерезидентов на рынке ГКО и ОФЗ ⁵	0,0	0,0	0,0	0,0	7,2	17,7	20,1	5,8
Валютные облигации Минфина (ОВВЗ) ⁶	0,0	7,9	7,6	7,6	11,1	11,1	11,1	11,1
Частный сектор ⁷	4,5	4,3	4,9	6,3	11,3	50,9	57,3	43,4
Банковский сектор	-	-	-	-	-	37,2	34,5 ⁸	20,2 ⁹
Нефинансовые предприятия ¹⁰	-	-	-	-	-	13,7	22,8	23,1
В % к ВВП по текущему обменному курсу								
Государственный долг	235,0	87,7	74,1	37,5	36,2	35,7	42,5	126,4
Частный долг	9,8	3,1	2,8	1,8	2,9	11,8	13,8	33,4
Справочно: ВВП (млрд ден. руб.)	19,0	171,5	610,7	1585,0	2200,2	2562,6	2590,6 ¹¹	2684,5
Курс ММВБ (руб./дол.)	0,4145	1,247	3,550	4,640	5,570	5,960	6,241	20,650

¹ Включая просроченную задолженность по выплате процентов.

² Без учета предоставленных суверенных гарантий по частным займам.

³ Двусторонние соглашения и коммерческие кредиты.

⁴ Некоторая часть обязательств, видимо, повторно учтена в разделе «Банковский сектор».

⁵ По номиналу, по текущему обменному курсу.

⁶ Приведены данные об объемах выпусков. В настоящее время нерезидентам принадлежит около 50% ОВВЗ.

⁷ Без учета внешних обязательств небанковских финансовых компаний, которые на конец 1998 г. оценивались в 0,35

млрд дол.

⁸ На конец периода.

⁹ По данным на 1 июля 1998 г.

¹⁰ По данным на 1 июля 1998 г.

¹¹ Суммарный ВВП за III и IV кв. 1997 г. и I и II кв. 1998 г.

Кроме того, к государственному долгу относятся суверенные гарантии по частным займам, однако нам неизвестен общий объем таких гарантий, выдававшихся от имени правительства России. Важным компонентом накопления государственных долгов в течение 90-х годов было заимствование у международных финансовых организаций. Внимание российской прессы к МФО делает их демоническими силами, влияющими (в зависимости от политических взглядов авторов положительно или отрицательно) на судьбу российской экономики. Подробный анализ деятельности МФО в России еще предстоит. Важно одно - они с энтузиазмом пришли в Россию в 1992 г., чтобы проводить те рыночные реформы, которые они знали и полагали полезными для России. Но при этом очень многое зависело от наших собственных решений в отношении того, когда, сколько и на что брать деньги. Позиция же самих МФО была весьма простой: как сформулировал в начале 1999 г. один высокопоставленный сотрудник МВФ, общее мнение в академических кругах Запада в начале 90-х заключалось в том, что «реформаторам надо было давать много денег - возможно, это было ошибкой».

Вливания средств МВФ в наш федеральный бюджет имели целью способствовать макростабилизации в России, особенно после законодательного запрета ЦБ в соответствии с соглашением с МВФ прямо финансировать бюджет с 1995 г. Задолженность перед МВФ быстро выросла с примерно 4,2 млрд дол. в конце 1994 г. до 12,5 млрд дол. в конце 1996 г. В этот период сбор налогов оставался низким, как и уровень сбережений, поскольку в период выборов оказывать существенное давление на бизнес было затруднительно. Средства Фонда были чисто бюджетным финансированием, направленным на поддержку реформ в области бюджетной и кредитно-денежной политики (заметим, что по принятой МВФ методологии бюджетных расчетов средства Фонда рассматриваются как внутреннее финансирование, кроме, разумеется, возврата средств, как в 1999 г.). Следующий взлет долга пришелся уже на 1998 г., когда займы пошли на отчаянную попытку спасти стабильность рубля и макроэкономику в целом. К сожалению, к 1998-1999 гг. истекли льготные три года по старым кредитам МФО, и с учетом процентов по всему долгу Россия была обязана платить порядка 5 млрд дол. в 1999 г., что примерно равно последнему июльскому траншу МВФ 1998 г.*

* Обзор экономической политики в России за 1998 год / С.Б. Авдашева, Ф.З. Астапович, Д.А. Беляев и др. Бюро эконом. анализа. М.: РОССПЭН, 1999. С. 32-35.

4.2. Конкурентная среда, конкурентное преимущество и конкурентные стратегии

Выявление условий конкурентной борьбы на рынке выступает необходимой процедурой для каждого конкретного предприятия. Поскольку состояние конкурентной среды, с одной стороны, определяется процессами развития в социальной, технологической, политической сферах, а с другой — действиями субъектов рынка, применяющих в своей деятельности достижения современной науки и опыт предпринимательской и управленческой деятельности, то знание конкурентной среды становится тем источником, использование которого дает конкретной фирме возможность спрогнозировать и реализовать собственную конкурентную позицию. Конкурентная позиция в таком случае становится одним из обобщающих оснований действий всех отделов и подразделений фирмы.

Возвратимся к основополагающим понятиям рыночного механизма, его элементам, конкурентному и монопольному регулированию рынка.

Как мы уже отмечали, рыночный механизм — это сложная система связи и взаимодействия основных элементов рынка: предложения, спроса и цены. Особенности рыночного механизма состоят в том, что элементы рынка через цену связаны между собой определенной зависимостью: с повышением цены спрос сокращается, а с повышением предложения — цена падает. Вроде бы тривиальная политика, а сколько оттенков она имеет для управления маркетингом!

При каком предложении, в каком сегменте рынка, при каком уровне конкурентного нормирования складывается оптимальное их соотношение?

Рыночный механизм. Если в конкурентном позиционировании среди покупателей побеждает тот, кто предлагает более высокую, чем рыночная, цену, то в конкурентном позиционировании среди продавцов усиление конкуренции определяет превышение предложения товаров над спросом покупателей. В целом конкурентное позиционирование и конкурентное противостояние выступают в качестве конкурентной силы.

Конкурентные силы. При рассмотрении вопросов, касающихся конкурентных сил выделяют следующие моменты:

- конкуренция возникает прежде всего между соперничающими в настоящий момент сторонами;
- покупатели могут как помочь, так и помешать фирме повысить конкурентоспособность, кроме того, они могут создать ситуацию появления новых конкурентов;
- покупатели и поставщики сами конкурируют между собой.

Эти положения подробно изложены в трудах М. Портера*, который выделил 5 факторов, определяющих конкуренцию:

- наличие текущих конкурентов;
- опасность появления новых конкурентов;
- опасность появления заменителей товара;
- способность потребителя идти на сделки;
- способность поставщика идти на сделки.

* Porter M.E. Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.

Конкурентные силы в конечном счете приводят к установлению равновесных цен. Ни одна фирма не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов.

Одним из значимых показателей оценки динамики конкуренции является изменение доли рынка во времени. С его помощью определяется, опережает ли фирма в своем конкурентном поведении темпы роста рынка и соответствует ли им или отстает.

Так, одной из наиболее важных характеристик конкурентного поведения японских компаний является стремление захватить долю быстрорастущих рынков. Производство японских калькуляторов в 70-е годы выросло в 200 раз, во столько же раз увеличивался объем продаж, что позволило удержать долю рынка. Данный пример показывает, что изменение доли рынка весьма рентабельно в том случае, если рынок имеет тенденцию к быстрому развитию, тогда как борьба за большую долю незрелого рынка неразумна и требует больших издержек.

Чтобы понять механизм управления маркетингом в конкурентной среде, следует учитывать, что показатели оценки конкурентоспособности, помимо рыночной доли (доли пространства, занимаемого торговой маркой в средствах массовой информации, процента потребителей, которые называют определенную марку товара своей, доли расходов компании на НИОКР и др.), обогащают представления об оценке конкурентной среды и расстановке сил в рыночном пространстве.

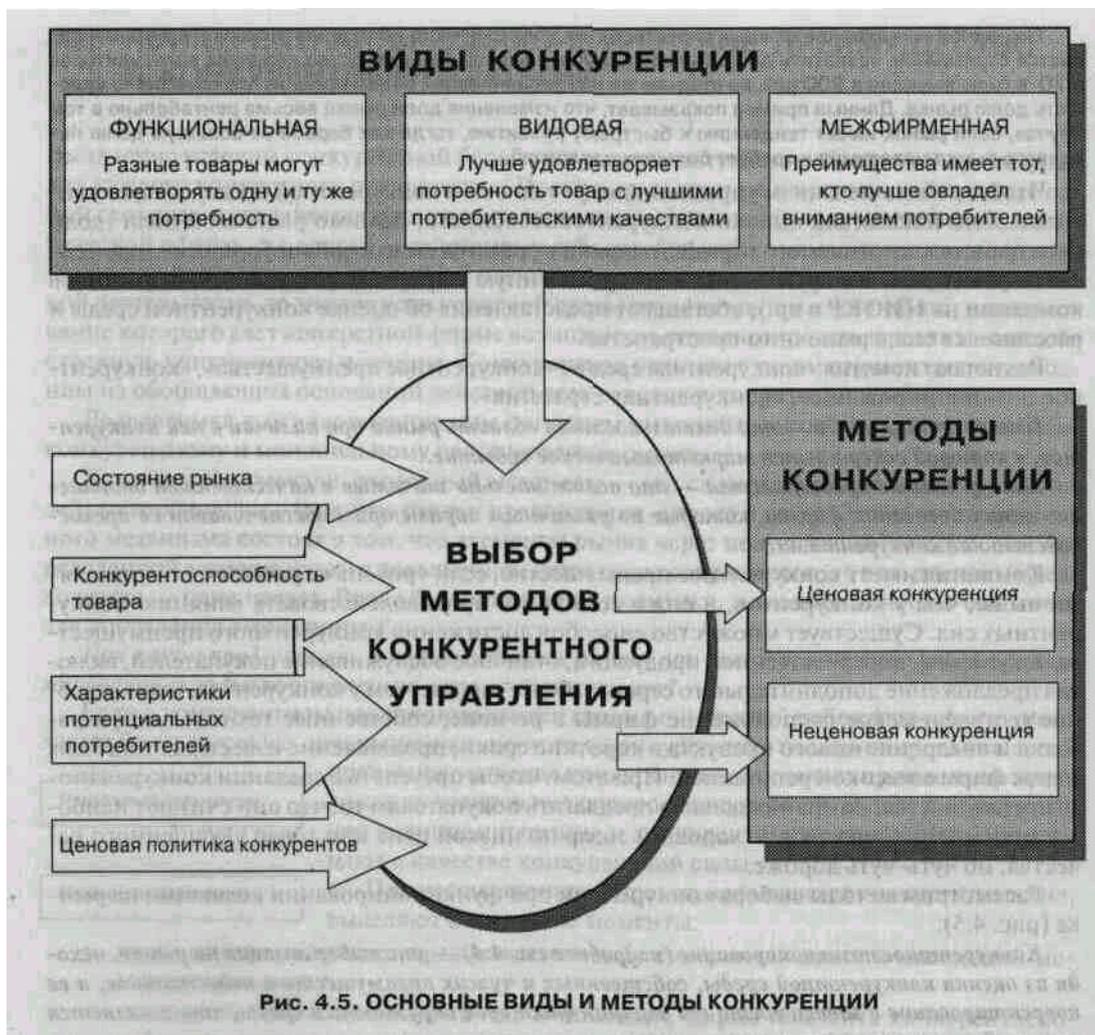
Различают понятия «конкурентная среда», «конкурентное преимущество», «конкурентное позиционирование», «конкурентная стратегия».

Конкурентная среда — это деятельностьная область рынка при наличии в ней конкурентов, в которой совершается маркетинговое событие.

Конкурентные преимущества — это положительно значимые в качественном отношении линии поведения фирмы, которые по различным параметрам обеспечивают ее превосходство над конкурентами.

Компания имеет конкурентное преимущество, если уровень ее работы с покупателями выше, чем у конкурентов, и она в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил. Существует множество способов достижения конкурентного преимущества: закупка высококачественной продукции, отличное обслуживание покупателей, включая предложение дополнительного сервиса, более низкие, чем у конкурентов, цены, удобное географическое расположение фирмы в регионе, собственные технологии, разработка и внедрение нового продукта в короткие сроки, продвижение известных торговых марок фирм с высокой репутацией. При этом, чтобы преуспеть в создании конкурентного преимущества, компания должна предлагать покупателям то, что они считают наиболее приемлемым для себя — хороший товар по низкой цене или товар улучшенного качества, но чуть-чуть дороже.

Рассмотрим методы выбора конкуренции при функционировании компании на рынке (рис. 4.5).



Конкурентное позиционирование (подробнее см. 4.4) — это выбор позиции на рынке, исходя из оценки конкурентной среды, собственных и чужих преимуществ и недостатков, и ее корректирование в зависимости от влияния факторов окружающей среды, что и является основной целью управления маркетингом.

При всем многообразии методов конкуренции различают два основных вида: ценовую и неценовую конкуренцию.

Ценовая конкуренция - это те ценовые тенденции, которые с течением времени при конкурентном поведении фирмы могут обеспечить перепозиционирование товарного ассортимента и формирование конкурентных преимуществ. Они также могут служить отражением проблем, возникающих в управлении издержками, при понимании того, что конкурент устанавливает цены по схеме «издержки + конкурентный паритет». Это позволяет реагировать на конкурентное поведение рынка и регулировать конкурентные стратегии.

Метод ценовой конкуренции основан на использовании правил, когда установление размера цены не ограничивается только его покупной ценой. Маркетолог-управленец должен производить оценку размера цены с обязательной коррекцией оценки стоимости жизненного цикла товара конкурента. Другими словами, цена, предлагаемая конкурентом, может быть очень выгодной, однако в силу высокой стоимости обслуживания товара и текущих издержек она может оказаться слишком высокой относительно фазы жизненного цикла товара по сравнению с ценой товара нашей компании или наоборот. Обычно в управлении маркетингом такой анализ может быть положен в основу конкурентного преимущества продавца, производящего качественные и очень надежные товары.

Неценовая конкуренция. Неценовые методы конкуренции включают очень широкий спектр приемов конкурентного поведения. К ним относятся:

- инновации и автоматизация производственных процессов;
- использование перспективных каналов распределения товаров;
- принципы стимулирования продаж, реклама и др.

Особое место в арсенале методов оценки конкурентного поведения занимает диагностика

финансового положения компаний на рынке. Этот показатель может давать прогноз относительно его агрессивности или пассивности того или иного конкурента.

Инвестиции. Кредитная политика. Проблемы, связанные с оборотами наличности, могут повысить вероятность того, что конкурент начинает сбывать свой товарный запас по более низким ценам или заключать торговые сделки, посредством которых этот запас снизится, растекаясь по каналам распределения. Для управленца-маркетолога это может также означать, что конкурент будет не в состоянии противостоять агрессивной атаке на свою долю рынка. Потенциальный доступ конкурента к долгосрочному капиталу может идти прежде всего через инвестиции и расчет плана кредитной политики или через выпуск дополнительных акций, который определяется коэффициентом доходности акции и ее ценой.

Окружающее фирму экономическое пространство развивается согласно своим собственным определенным закономерностям. Для современной фирмы познание этих закономерностей является гарантией ее существования и развития. Закономерности, как правило, скрываются за массой внешних проявлений, т.е. за массой явлений, которые выступают следствием конкретных причин развития рыночных процессов. Данное положение верно и для закономерностей развития конкурентной среды, очень емкого и динамичного пространства. Для фирмы изучение этого пространства приводит к значительным затратам на количественные исследования, но ведущую роль играет качественный аспект исследований, поскольку только знание причинно-следственных взаимосвязей, т.е. выявление причин поступков субъектов рынка, дает фирме конкретное конкурентное преимущество и позволяет построить адекватную конкурентную стратегию.

Анализ этой информации позволяет управленцу-маркетологу сделать прогноз относительно того, будет конкурент вкладывать капитал в расширяющийся рынок или в новую производственную технологию.

Конкурентная стратегия соответствует управленческой позиции, которую выбирает фирма для своего стратегического развития.

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения покупателей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

Цель весьма проста и состоит в том, чтобы вести свои дела этично и честно по отношению к соперникам, добиваться конкурентного преимущества на рынке и создавать свою клиентуру — круг лояльных покупателей. Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, которые предпринимаются в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Различают пять видов конкурентных стратегий (рис. 4.6).



Рис. 4.6. ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

1. *Стратегия лидерства по издержкам* предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей.

2. *Стратегия широкой дифференциации* направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего числа покупателей.

3. *Стратегия оптимальных издержек* дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме — преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров.

4. *Стратегия рыночной ниши*, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;

5. *Сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента* ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям*.

* Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. СПб.: Наука, 1996. С.341.

Целевой рынок. Заметим, что преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого объем своих продаж.

Достижение лидерства по издержкам обычно означает более низкие, чем у конкурентов, издержки у поставщиков, зафиксированные в деловой стратегии компании. Однако в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску приобретения слишком дешевого товара, который вызовет недоверие покупателя.

Низкие издержки. Дифференциация. Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий. Оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его. Величина конкурентного преимущества изменяется во времени. Различают периоды его создания, развития, период успеха и период потери конкурентного преимущества.

Продолжительность каждого периода зависит от того, сколько времени потребуется сопернику, чтобы перейти в контрнаступление и сократить конкурентный разрыв. Продолжительные периоды развития преимущества и успеха позволяют фирме в течение длительного времени получать более высокую прибыль. Лучшие стратегические наступательные действия порождают существенные конкурентные преимущества и обеспечивают продолжительные периоды успеха.

Таким образом, конкурентное преимущество фирмы — это комплексное, синтетическое явление. Уровень конкурентного преимущества проявляется через качественную взаимосвязь всех элементов деятельности компании, которая обеспечивается высоким профессионализмом персонала и руководителей. В конечном счете конкурентное противостояние фирм на рынке — это не только противостояние денежных капиталов, но и в большей степени соревнование групп людей, объединенных общей идеей, общими целями и задачами. Именно от уровня общности, целостности действий персонала и руководителей зависит успех наступательных стратегий.

Наступательные стратегии

Укрепление рыночной позиции. Для успешного поддержания конкурентного преимущества фирма должна значительно опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим, укрепляя свою рыночную позицию и сохраняя благосклонность потребителей.

При управлении стратегическим маркетингом можно выделить следующие основные типы наступательной стратегии (рис. 4.7):

- действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
- использование слабостей конкурента;
- одновременное наступление на нескольких фронтах;
- захват незанятых пространств;
- тайная война;
- упреждающие удары.

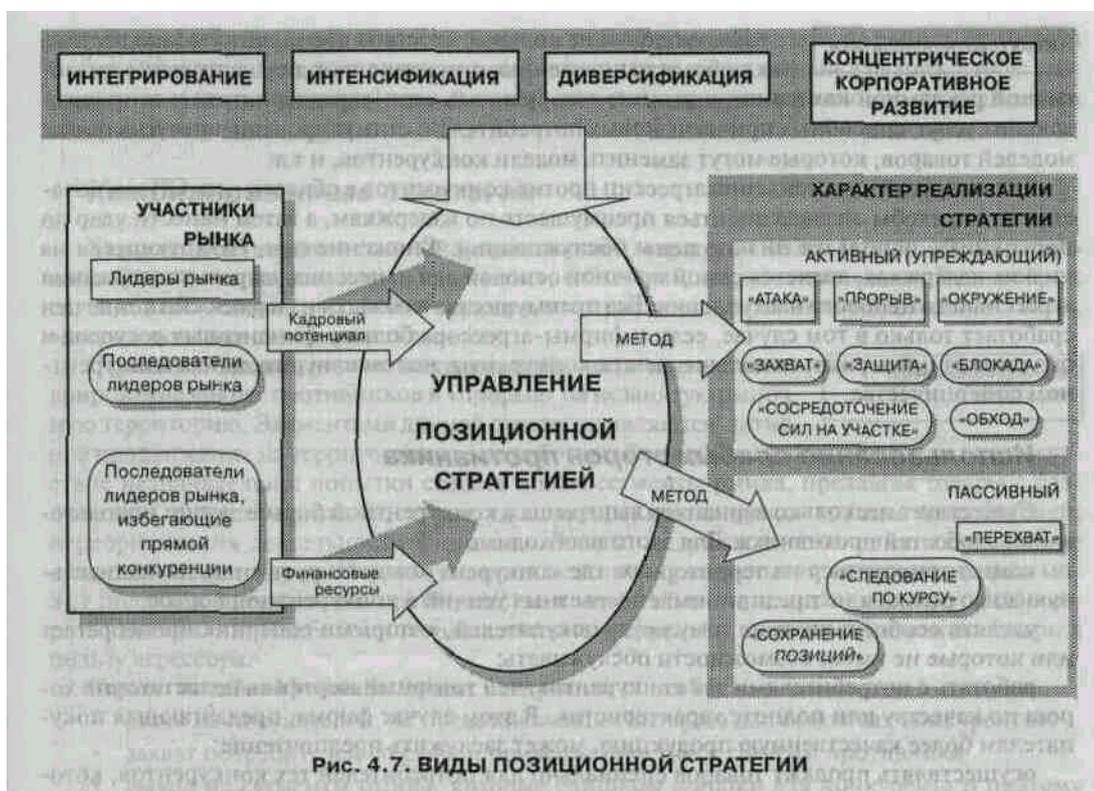


Рис. 4.7. Виды позиционной стратегии

Управление маркетингом включает в первую очередь комплекс действий, направленных на развитие фирмы. При этом имеются в виду не только развитие экономической составляющей деятельности организации, т.е. расширение сферы активности, увеличение продаж, рост прибыли, но и создание нового мышления ее персонала и руководителей, поскольку именно уровень мышления определяет интеллектуальный капитал фирмы, восприятие нового и прогрессивного. Это неосязаемая составляющая, которая гарантирует компании успешное будущее. Современная фирма активно использует инновации, внедрение которых на первых этапах, безусловно, требует затрат, но они окупаются в будущем и особенно при использовании слабых сторон конкурентов.

Наступление на сильные стороны противника

Сильные стороны. Чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их, необходимо: во-первых, попытаться отобрать долю рынка у более слабых противников; во-вторых, свести на нет конкурентные преимущества сильного противника. В этом случае размер успеха определяется тем, насколько сужена рыночная «брешь», пробитая конкурентом, т.е. в какой степени сокращен разрыв в преимуществах. Достоинства наступления «сила против силы» определяются тем, насколько расходы на него сравнимы с получаемыми выгодами. Для успеха фирме требуются конкурентная сила и ресурсы, достаточные, чтобы отобрать у своих соперников хотя бы часть рынка. При отсутствии хороших долгосрочных перспектив в отношении получения конкурентных преимуществ и увеличения прибыли предпринимать наступление неблагоприятно.

Конкурентная политика. Наступление на сильные стороны противника может вестись по любому направлению: снижение цен; осуществление аналогичной рекламной кампании; придание товару новых черт (характеристик) и сопровождающих услуг, способных привлечь новых потребителей; стимулирование выпуска новых моделей товаров, которые могут заменить модели конкурентов, и т.д.

Есть и другой путь усиления агрессии против конкурентов в области цен. Он заключается в том, чтобы сначала добиться преимуществ по издержкам, а затем нанести удар по противнику, используя низкие цены обслуживания. Снижение цен, базирующееся на низких издержках, является самой прочной основой для нанесения удара и поддержания агрессивного ценового наступления. Без преимущества в области издержек снижение цен сработает только в том случае, если у фирмы-агрессора больше финансовых ресурсов и она сможет продержаться дольше, чем ее конкуренты, в этом изнурительном конкурентном соперничестве.

Использование слабых сторон противника

Существует несколько вариантов выигрыша в конкурентной борьбе за счет использования слабостей противника. Для этого необходимо:

концентрироваться на территориях, где конкурент контролирует лишь незначительную долю рынка и не предпринимает серьезных усилий в конкурентной борьбе;

уделять особое внимание тому кругу покупателей, которыми соперник пренебрегает или которые не имеет возможности обслуживать;

работать с потребителями тех конкурентов, чей товарный портфель недостаточно хорош по качеству или полноте характеристик. В этом случае фирма, предлагающая покупателям более качественную продукцию, может заслужить предпочтение;

осуществлять продажу товаров специально для потребителей тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов. В этом случае ориентированному на высокое качество обслуживания претенденту будет сравнительно легко отвоевать клиентов у своего соперника;

стараться атаковать конкурентов, плохо рекламирующих свою продукцию и не имеющих известных товарных марок. Претендент, обладающий хорошими навыками и опытом в области маркетинга и имеющий известную товарную марку, часто может отвоевать покупателей у менее известных конкурентов;

осваивать реализацию новых товаров, заполняя таким образом бреши в ассортименте товаров основных конкурентов. Иногда эти действия могут обернуться большим успехом и привести к созданию новых растущих сегментов рынка. Такая деятельность целесообразна тогда, когда новые модификации товаров удовлетворяют определенным нуждам потребителей, которые до этого игнорировались.

Как правило, действия, направленные на использование слабостей конкурента, имеют больший шанс на успех, чем попытки превзойти его сильные стороны.

Широкомасштабное наступление

Конкурентные преимущества. Иногда для получения конкурентных преимуществ компании целесообразнее предпринять масштабное наступление, включающее различные действия (снижение цен, усиление рекламы, вывод на рынок новых товаров, бесплатная раздача образцов, купонов, введение скидок и т.д.). Наступательная кампания может выбить соперника из колеи, нарушить достигнутое им равновесие и заставить его одновременно заниматься различными группами потребителей.

Широкомасштабное наступление имеет шанс на успех только тогда, когда атакующий, предлагая привлекательный товар или услугу, обладает финансовыми ресурсами, достаточными для того, чтобы обогнать конкурентов в завоевании расположения покупателей. В этом случае фирма может осуществить массированную атаку на рынок, используя большой арсенал средств продвижения своих товаров, достаточный для того, чтобы уговорить значительную часть потребителей изменить их приверженность определенным товарным маркам.

Комбинированные стратегии

Комбинированные стратегии. Характер реализации активной (упреждающей) стратегии может быть комбинированным. Эти стратегии называют «прорывом», «обходом», «окружением» и т.п. В некоторых случаях необходимо совершение маневра, что приводит к стратегиям «блокада», «обход», «сосредоточение сил на участке» и т.д.

Стратегия «захвата незанятых территорий» предполагает маневрирование вокруг противников и «прорыв» на незанятую рыночную территорию. Элементами данной стратегии являются: активное продвижение на территории, где не работают ближайшие конкуренты или их присутствие незначительно; попытки создать новые сегменты рынка, предлагая товары с различными характеристиками, лучше удовлетворяющими нужды группы потребителей; переориентация деятельности фирмы на товары следующего поколения и вытеснение существующих товаров. Используя захват незанятых рыночных пространств, фирма может получить значительное преимущество в новой области и заставить конкурентов играть в догонялки. Наиболее успешные «захваты» изменяют правила конкурентной игры в пользу агрессора.

Стратегия тайной войны включает следующие способы:

- атака на покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов;
- захват потребителей со слабой приверженностью к товарам противника;
- выход на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и поэтому имеют наиболее низкую концентрацию его ресурсов;
- работа с потребителями в относительно более удаленных регионах;
- сокращение сроков поставок по сравнению с конкурентами;
- предложение более качественных товаров и высокого качества обслуживания, когда конкурент испытывает трудности с контролем качества торговых процессов и реализацией продукции;
- расширение объема консультаций при продаже товаров, если потребителям сложно сделать выбор из-за обилия различных моделей товара конкурентов;
- осуществление небольших, отдельных, редких вылазок на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен, чтобы получить большой заказ или переманить перспективного покупателя;
- попытка ошеломить основных конкурентов единичными, но интенсивными всплесками активности по продвижению товаров на рынок с целью привлечь тех покупателей, которые могли бы стать клиентами соперников;
- осуществление официальных действий по недопущению нарушений конкурентами антимонопольного законодательства, патентных прав, проведения ими недоброкачественной рекламы, особенно в случаях, если противники используют нечестную тактику или неэтичные приемы борьбы, а ситуация позволяет противостоять им.

Упреждающий удар. Стратегии (активных) упреждающих ударов состоят в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у соперников желание копировать стратегию компании. С помощью данных стратегий можно завоевать хорошую стратегическую позицию. Для этого следует:

- расширять торгово-технические мощности до размеров больших, чем требует рынок, в надежде отбить у конкурентов желание следовать примеру фирмы и расширить свои мощности;
- устанавливать связи с самыми лучшими (или с большинством самых лучших) поставщиками товаров, заключая с ними долгосрочные контракты. Это заставит конкурентов фирмы работать с менее известными поставщиками;
- сохранять выгодное географическое положение. Преимущество первопроходца часто может быть закреплено возможностью занять наиболее удобные площади, расположенные вдоль оживленных автомагистралей, на перекрестках дорог, в новом торговом центре, просто в красивом месте или в непосредственной близости от мест отдыха или массового скопления покупательских потоков, вблизи от подъездных путей, поставщиков;
- окружить свою фирму престижной клиентурой;
- создать сильный психологический имидж компании, который трудно с чем-либо спутать или скопировать и который оказывал бы на покупателей сильное эмоциональное воздействие;
- сохранять эксклюзивное или преимущественное право на работу с лучшими дистрибьюторами региона.

На конкурентных рынках все фирмы могут быть объектами атак со стороны соперников. Ими могут быть как новички, желающие выйти на рынок, так и уже работающие компании, стремящиеся усилить свои позиции.

Конкурентная среда. Стратегия наступления. Сохранение конкурентного преимущества. Управленец - маркетолог должен рассматривать конкуренцию как объективно существующее явление на рынке, где есть некоторое количество независимых производителей и продавцов, а товар, предлагаемый ими, пользуется спросом. Наличие конкурентной среды для фирмы представляет собой совокупность обстоятельств, которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на рыночную позицию фирмы. Управление маркетингом осуществляется на фирме для того, чтобы использовать наличие конкурентной среды и условий ее существования в своих интересах. Если конкурентная среда благожелательна, то фирма реализует свои конкурентные преимущества и достигает высокого уровня прибыльности, если нет, то фирма должна использовать их как условие для своего развития. При этом реализуются возможности фирмы по сохранению своих конкурентных преимуществ.

Существует несколько путей, позволяющих компании защитить свое конкурентное преимущество.

Один из них состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия. Этот подход предусматривает следующие шаги:

- расширение номенклатуры предлагаемых для реализации товаров для того, чтобы заполнить свободные рыночные ниши потенциальных конкурентов;
 - закупка моделей и сортов товаров с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;
 - предложение товаров, наиболее близких по своим характеристикам к продукции конкурентов, но по более низким ценам;
 - подписание с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивных договоров, чтобы оттеснить конкурентов от сети распределения;
 - гарантирование дилерам и дистрибьюторам ощутимых скидок, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками;
 - предложение бесплатного или по низкой цене обучения пользователей.
- Сохранение спроса покупателей на свою продукцию может быть обеспечено за счет:
- предоставления специальных скидок для тех, кто хочет попробовать товары конкурентов;
 - расположения товаров разных сортов в одном ряду, чтобы предоставить покупателю возможность для эксперимента;
 - раннего оповещения потребителей о новинках или изменениях цен, чтобы потенциальный покупатель не ушел к конкурентам;
 - увеличения объемов продаж в кредит для дилеров и/или других покупателей;
 - сокращения времени поставки запасных частей и обеспечения гарантийного обслуживания.

4.3. Оценка конкурентного положения фирмы на рынке

Стратегический маркетинг. Оценка конкурентного положения фирмы предполагает совокупность действий, рационально раскрывающих содержание деятельности фирмы в рыночном пространстве. Она позволяет выявить ключевые моменты несовпадения линий поведения фирмы и поведения рынка. При этом определяется не только условие, характеризующее воздействие рыночной среды на деятельность организации, но и условия, отражающие степень влияния деятельности организации на рынок. Отметим, что показатели качества руководства и регулирования жизнедеятельности фирмы коррелируют с показателями эффективности мероприятий, проводимых ею на рынке.

Оценка конкурентного положения. Управляя стратегическим маркетингом и проводя оценку конкурентного положения фирмы на рынке, выделяют четыре последовательных этапа.

1. Выбор целевого рынка. Этот этап является результирующей частью процесса маркетингового исследования внешней среды. Осуществляя его, фирма из множества доступных выделяет рынок, на который в дальнейшем будет ориентирована ее деятельность, т.е. фирма устанавливает границы своих интересов, а также принимает решение о выборе сегмента потребителей.

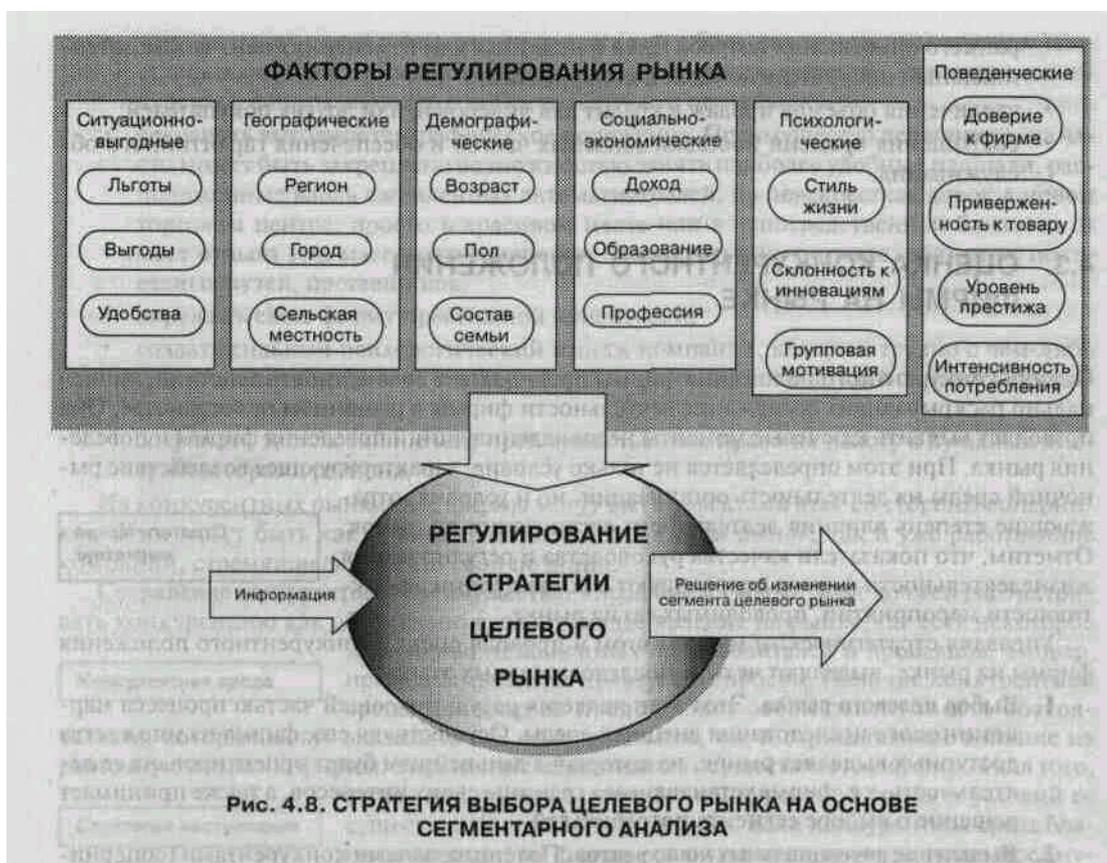
2. Выявление потенциальных конкурентов. Потенциальными конкурентами (соперниками) объявляют тех, кто обслуживает рынок, выбранный фирмой в качестве своей цели, и кто непосредственно может влиять на количество потенциальных потребителей (покупателей, клиентов), реально уменьшая его.

3. Анализ конкурентных возможностей рынка. Исходя из общего потенциала рынка определяются характер, жесткость и динамика рыночной конкуренции.

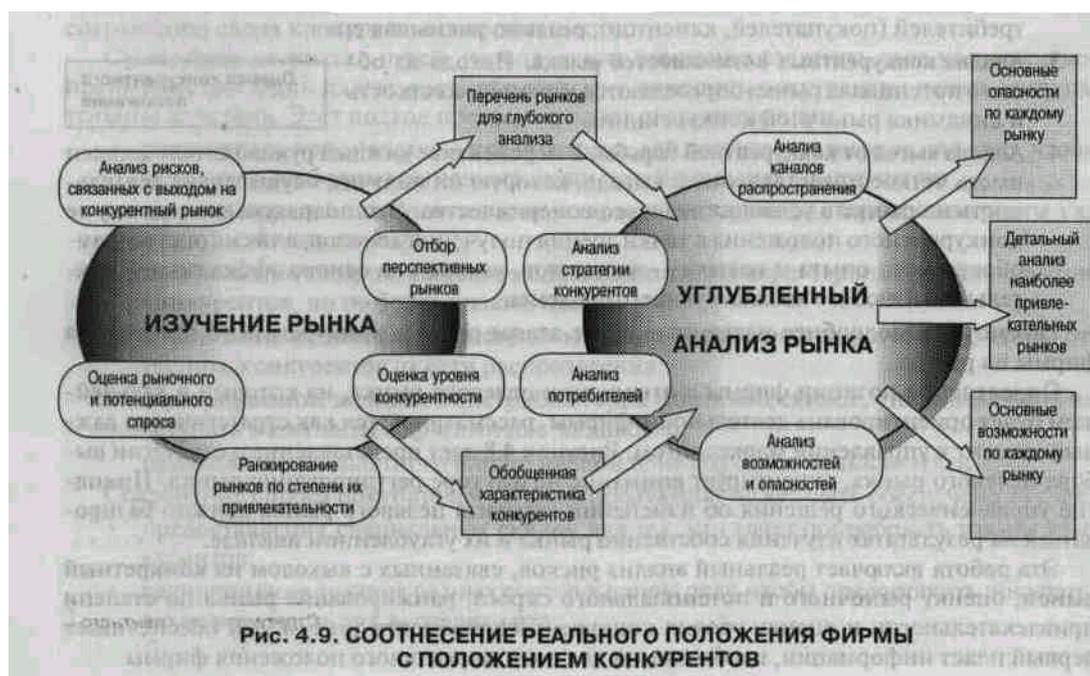
4. Анализ выгод от конкурентной борьбы. В перспективе каждый руководитель должен иметь четкое представление о выгоде, которую он получит, осуществляя деятельность на рынке в условиях делового соперничества. Это подразумевает оценку ее конкурентного положения с точки зрения получения доходов, а также оценку приобретаемого опыта и навыка — элементов, лежащих в основе эффективной деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Рассмотрим подробнее названные выше этапы оценки конкурентного положения фирмы на рынке.

Определение позиции фирмы в отношении целевого рынка, на который в дальнейшем будет ориентирована деятельность фирмы, рассматривается как стратегически важный момент в управлении маркетингом. Рисунок 4.8 дает представление о стратегии выбора целевого рынка, акцентирует внимание на факторе регулирования рынка. Принятие управленческого решения об изменении сегмента целевого рынка должно базироваться на результатах изучения собственно рынка и их углубленном анализе.



Эта работа включает реальный анализ рисков, связанных с выходом на конкретный рынок; оценку рыночного и потенциального спроса; ранжирование рынка по степени привлекательности и оценку уровня конкурентоспособности (рис. 4.9) и обеспечивает первый пласт информации, необходимой для оценки реального положения фирмы.



Конкурентная среда заставляет обратить внимание на углубленный анализ рынка как особую позицию этого анализа, когда в алгоритм изучения включаются: анализ стратегии конкурентов, поведения потребителей, рассмотрение возможностей и опасностей, анализ каналов распределения товаров и определение основных опасностей и возможностей по каждому рынку для того, чтобы сформировать представление о наиболее привлекательных рынках для компании. Этот выбор может

осуществляться на уровнях:

- 1) конкурирующих фирм, производящих одну группу товаров;
- 2) конкурирующих групп товаров внутри одного класса товарной продукции;
- 3) конкурирующих классов товарной продукции на фоне общего товарного рынка.

Целевой рынок. Целевой рынок — это рынок (или его часть), в обслуживании которого заинтересована данная компания. Он определяется желанием удовлетворить потребности покупателей вообще (например, удовлетворить потребность в отдыхе), учесть специфические требования клиента (например, производя велосипеды для туристических походов) или требования отдельных сегментов рынка (например, удовлетворение группы потребителей, являющихся умеренными новаторами, в возрасте от 21 до 40 лет) и т.д.

Таким образом, управление маркетингом занимается прежде всего регулированием целевого рынка и классом решений об изменении сегмента целевого рынка. Углубленный анализ рынка позволяет выделить наиболее привлекательные его доли, произвести взвешивание опасностей и возможностей по каждой из них, принять решение об изменении сегмента целевого рынка. Приняв подобное решение, руководитель на следующем этапе проводит его уточнение, используя оценку конкурентов, т.е. выявляя наиболее сильных и значимых противников, осуществляющих деятельность в пределах границ интересов фирмы.

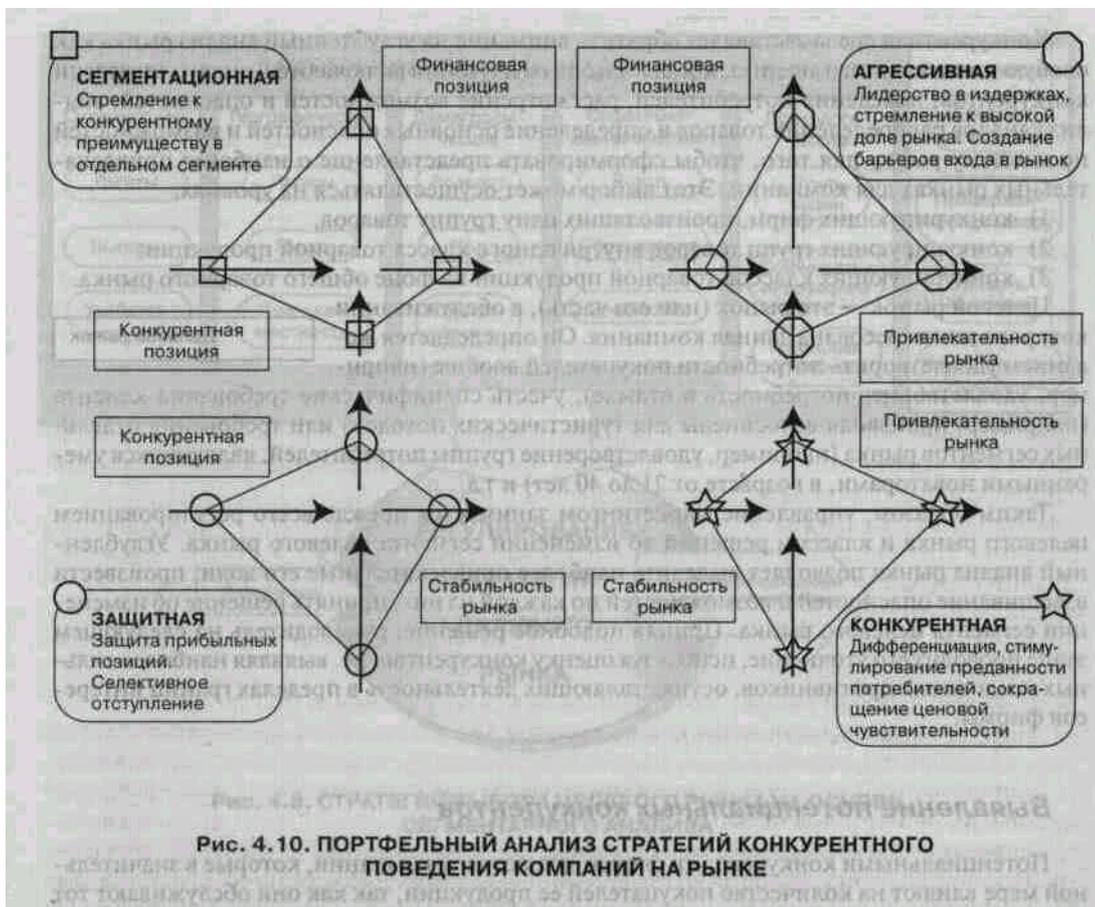
Выявление потенциальных конкурентов

Потенциальными конкурентами фирмы являются те компании, которые в значительной мере влияют на количество покупателей ее продукции, так как они обслуживают тот же сегмент рынка, что и фирма, и предлагают товар, аналогичный ее товарам по цене и качеству. Как показывает практика, соперников можно выявить, основываясь на мнении самих потребителей. Если покупатель самостоятельно, исходя из собственного опыта потребления данного товара, производит отбор предприятий, которых он считает основными предъявителями данной товарной группы, в этом случае эти предприятия и будут являться потенциальными конкурентами.

Конкурентное положение фирмы во многом определяется объективными факторами внешней среды (величиной рынка, его возрастом, количеством конкурентов, степенью их организованности, наличием доступных, относительно дешевых ресурсов и т.д.). Современное управление маркетингом обеспечивает фирму таким инструментарием, который позволяет фирме в сложившихся условиях выбрать позицию, способствующую реализации своих целей и задач с высоким уровнем эффективности, т.е. даже несмотря на возможно неблагоприятные внешние обстоятельства, за счет внутренней организации, оптимизации использования имеющихся ресурсов существует возможность достичь конкурентного преимущества. Выявление такой возможности осуществляется при анализе конкурентного положения фирмы в рыночном пространстве.

Анализ конкурентных возможностей рынка следует начинать с изучения стратегий конкурентного поведения. В координатах финансовая, конкурентная позиции фирмы, привлекательность и стабильность рынка (рис. 4.10) отмечают положение фирмы на рынке и его состояние и строят фигуру, которая определяет вид оптимальной стратегии (направление в сторону основания трапеции).

Стратегия конкурентного поведения на рынке. Исходя из этого, различают четыре основных вида стратегий конкурентного поведения компании на рынке.



Агрессивная стратегия предполагает лидерство в издержках и стремление к высокой доле рынка.

Конкурентная стратегия означает дифференциацию конкурентов и стимулирование преданности потребителей, а также сокращение ценовой чувствительности.

Защитная стратегия предполагает защиту прибыльных позиций компании и селективное отступление.

Сегментационная стратегия включает ориентацию в рыночном пространстве и создание конкурентных преимуществ в отдельном сегменте рынка.

Первичная концентрация внимания руководства фирмы в оценке ее конкурентного положения направлена на потенциальных соперников, однако основной массив информации, на котором следует остановиться, представляет собой оценку рыночных возможностей. На рис. 4.11 приведена схема М. Портера, которая иллюстрирует действия компании по поиску своего конкурентного преимущества на рынке с позиции анализа конкурирующих сил.



Схема М. Портера. Цель применения этой схемы — помочь выявлению конкурентной позиции фирмы с учетом удовлетворения быстро меняющихся потребностей рынка и соотношения конкурирующих на нем сил. Она полезна для руководителей при оценке привлекательности данного рынка, формировании товарного ассортимента. Кроме того, после проведения анализа каждого элемента схемы появляется возможность определить выгоды от участия в соревновании и стратегию, которая в дальнейшем будет применена фирмой.

Угроза появления новых конкурентов

Как правило, фирме следует знать своих настоящих конкурентов, но еще лучше распознать их появление в будущем. Может показаться, что определение потенциальных соперников не актуально на настоящем этапе, особенно когда их число невелико. Однако ситуация на рынке меняется стремительно. Изменение потребительского поведения влечет появление новых видов производств, промышленности, что способствует расширению границ рынка, а следовательно, и появлению новых конкурентов.

Рассмотрим конкретную ситуацию. Деловой журнал *Confectioner* недавно заявил, что «производство кондитерских изделий утратило свое первоочередное значение». Что же произошло на рынке кондитерских изделий на самом деле? Граница между сладостями, мороженым и другим десертом стала в настоящее время очень расплывчатой. Когда потребитель хочет сладостей, он не имеет в виду конкретно конфеты, а подразумевает целый набор возможных альтернатив.

И только в условиях изменяющихся границ рынка фирмы оказываются в ситуации, когда приходится соперничать с большим числом компаний и наименований товаров. Как правило, эти фирмы производят широкий ассортимент продукции и имеют возможность конкурировать на различных уровнях и различных классах продуктов.

Для примера: корпорация *Mars* наладила производство по выпуску батончиков *Snickers* и мороженого *Dove*. Фирма *Nestle Food* составляет конкуренцию фирме *Mars* на обоих рынках. В любом случае эти две корпорации, вступив на рынок, затронули интересы других, более мелких производителей.

Конкуренции можно ожидать и со стороны бывших союзников по бизнесу. Так, компания *Kroy Inc.* занималась продажей оборудования для производства переводных текстов на прозрачную основу для последующего размещения их на плакатах, рисунках и т.д. В 1982 г. она организовала собственные торговые центры, не прибегая к помощи посредников. В это же время двое бывших сотрудников *Kroy* решили организовать конкурирующую организацию *Varitronic*. Ими были использованы опыт и навык бывших дилеров компании *Kroy* для проникновения на рынок новой фирмы.

Таблица 4.3 иллюстрирует возможные источники появления конкурентов.

Источники появления конкурентов фирмы

№ п/п	Источник	Пример
1	Конкурент, обслуживающий отличный от нас сегмент	Местные авиалинии превращаются в национальные
2	Возможные конкуренты	Мороженое, покрытое шоколадом, создает конкуренцию мороженому в обычной упаковке
3	Промышленные покупатели	Пивовары решают производить собственную тару
4	Поставщики	Отрасль по производству контактных линз занимается просветлением собственной оптики

Входные барьеры

Наличие входных барьеров значительно снижает вероятность появления на рынке новых конкурентов. Входные барьеры — это условия, которые затрудняют проникновение на рынок и мешают соперникам занять ведущие позиции в отрасли.

Приведем примеры типичных барьеров для вступления на рынок:

- ограничения по объемам производства, доставке, рекламе, продажам;
- значительные первоначальные финансовые вложения;
- ограниченный доступ к источникам производства (сырье, технология);
- ограниченный доступ к каналам распределения;
- меры государственного регулирования;
- верность покупателей уже существующим товарам и производителям.

Барьеры в виде ограничений масштаба производства имеют место, когда большой объем производства обеспечит выгодный уровень издержек, так как крупный объем производства позволяет фирме распределить постоянные издержки на большее число продукции. Таким образом, когда в целом по отрасли имеют место большие постоянные издержки, уже существующие компании, обладающие значительной долей на рынке, имеют значительное преимущество по издержкам перед новыми участниками рынка.

Первоначальные финансовые вложения в оборудование, производственные мощности, затраты на маркетинг могут представлять существенные препятствия для вступления на рынок. Так, компания *General Motors* затратила 5 млн дол. (сумму, превышающую возможности многих компаний) для выведения на рынок новой линии автомобилей *Saturn*.

Доступ на рынок может быть затруднен, даже несмотря на низкие барьеры в области производства и инвестирования. Например, весьма сложно оформить договор с розничными торговцами, которые неохотно берутся за распространение новой торговой марки. В других случаях верность клиентов какой-то фирме может быть достаточно сильной. Поэтому затраты по привлечению этих клиентов на свою сторону могут быть слишком разорительны.

Особое место занимают барьеры для выхода на товарные рынки, создаваемые органами государственной власти в рамках процесса регулирования экономики (лицензирование, регистрация, налогообложение, ограничение перемещения товаров, предоставление эксклюзивных прав и т.п.). Эти трудности обусловлены несовершенством государственной политики либо сознательным ущемлением интересов хозяйствующих субъектов со стороны органов государственной власти или отдельных должностных лиц.

Рассогласованность экономической политики в России в конце 90-х годов привела к тому, что в системе целевых установок государственного регулирования экономики интересы поддержки предпринимательства и конкуренции вступили в противоречие с задачами достижения оптимальных макроэкономических показателей, финансовыми механизмами пополнения бюджета, затратными методами решения социальных проблем. В результате, с одной стороны, государство осуществляет поддержку определенной категории предприятий за счет бюджетных средств, с другой стороны, продолжает сохранять жесткую налоговую политику в целом, что приводит к сокращению собственных ресурсов развития. Так, поддержка экспорта и расширение внешнеэкономической деятельности хозяйствующих субъектов производятся одновременно с введением дополнительных налогов и сборов

для предприятий ориентированных на экспорт отраслей, а также ограничений на деятельность «челноков», по экспертным оценкам, обеспечивающих около $\frac{1}{5}$ российского экспорта.

В соответствии со статьей 1.1 Закона РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», принятого 22 марта 1991 г., с изменениями и дополнениями от 1992, 1995, 1998 гг. (далее Закон о конкуренции), регулируются механизмы сглаживания и предотвращения центробежных тенденций и проявлений экономического сепаратизма.

С точки зрения борьбы с административными барьерами существенное значение имеет Указ Президента РФ № 730 «О мерах по устранению административных барьеров при развитии производства», появившийся в июле 1998 г. Наиболее типичными видами ограничений при создании новых экономических субъектов являются:

необоснованный отказ в регистрации хозяйственной деятельности;

установление прямых запретов на осуществление отдельных видов деятельности или производство определенных видов товаров (в том числе в зависимости от формы собственности или места каждого хозяйствующего субъекта).

По данным отчетности территориальных управлений МАП России, за первое полугодие 1998 г. было рассмотрено более 800 заявлений по фактам нарушения статей 7 и 8 Закона о конкуренции и возбуждено около 350 дел. В области лицензирования наиболее характерными нарушениями антимонопольного законодательства являются: необоснованные требования к заявителю о предоставлении дополнительных документов и заключений, а также установление необоснованно высокой платы за проведение лицензирования; финансирование лицензионных органов за счет лицензионных платежей, а не из бюджета, как это предусмотрено законодательством; необоснованный отказ в выдаче (продлении) лицензии; необоснованное увеличение срока действия лицензии и др.

Помимо прямых запретов на перемещение товаров, встречаются случаи, когда органы исполнительной власти дают указания транспортным предприятиям не производить транспортировку продукции без сопроводительных документов. Типичным примером «косвенных» антиконкурентных ограничений по перемещению товаров является введение привилегий для определенных хозяйствующих субъектов (производителей, посредников), что делает невозможным и затрудняет вступление на данный рынок хозяйствующих субъектов РФ.

В этих целях устанавливаются ставки сборов за право торговли для чужих юридических лиц в несколько раз выше, чем для своих. Во многих субъектах РФ введена сплошная дополнительная сертификация на платной основе продаваемых и иных товаров, поступающих из других регионов страны, в то время как выданные полномочным органом сертификаты должны действовать на всей территории России.

Особенно это характерно для рынка алкогольной продукции, когда органы власти субъектов РФ, органы местного самоуправления вводят дополнительные сборы и устанавливают ограничения на ее реализацию. При этом разнообразные платежи, сборы и ограничения вводятся преимущественно на ликероводочные изделия, ввозимые из других регионов. Делаются попытки поставить под контроль и торговлю продовольственными товарами, установить барьеры для свободного перемещения товаров.

Международные барьеры для входа на рынок

Перечислим наиболее существенные барьеры, препятствующие входу на международный рынок:

- тарифы и сборы, оплачиваемые за импортируемую продукцию;
- квоты (добровольные и обязательные) в зависимости от стоимости и типа ввозимых товаров;
- соответствие товара нормам безопасности и сохранения здоровья, требования к маркировке и упаковке;
- таможенные процедуры, включая инспекцию и лицензирование;
- государственное регулирование для защиты внутренних производителей;
- национальное неприятие иностранных товаров;
- ограниченный доступ к каналам распределения вследствие оказания преференций национальным поставщикам, высокая насыщенность рынка.

Международный рынок. Преодоление этих барьеров может вызвать рост расходов на ведение дела в целом, привести к подорожанию производимой продукции и стимулировать местных производителей к агрессивному поведению. В то время как тарифные барьеры теряют свое приоритетное положение, роль нетарифных барьеров неуклонно возрастает и значительно увеличивает расходы фирм. Так, компания

Ford выразила неудовольствие по поводу того, что в Японии цена на марку автомобиля *Escort* была на 50% выше, чем в США, из-за действия нетарифных барьеров, и в частности лицензирования.

Особенности расширения рынка

Вхождение на рынок. При вхождении на рынок новых участников руководители компаний, действующих на этом рынке, должны осознавать, что это явится толчком к усилению конкурентной ситуации на рынке. Особое внимание следует уделять тем фирмам-конкурентам, которые имеют потенциал в проведении ценовой политики, разработке новых технологий и процедурах внутреннего поручительства.

Классическим примером рационального проведения ценовой политики является деятельность внутренних авиалиний в США в период 80-х годов. В результате появления новых технологий многие авиалинии (такие, как *People Express*) были удачливы в прорыве традиционных основ ценообразования благодаря снижению стоимости предоставляемых услуг. В частности, в состав экипажей самолетов включали преимущественно молодых пилотов, что позволило сэкономить на оплате труда. Кроме того, принесли успех новые подходы к управлению самолетами.

Деятельность корпорации *Philip Morris* - универсальный пример получения наибольшего эффекта от внедрения усовершенствованных технологий в отрасль. Эта большая компания приобрела завод по производству низкокалорийного пива и фирму *Miller Brewing*, использовав в дальнейшем их навык сегментирования рынка потребителей, а также выделила значительные суммы на рекламу новой марки *Miller Light* с целью занять ведущее место на рынке.

Система поручительства действует, когда прибыль, полученная от деятельности на одном рынке, используется фирмой для поддержания своей активности на другом рынке. Например, компания *Procter and Gamble* потратила десятки тысяч долларов для выхода на рынок печенья с изделием *Duncan Hines*. Это действие имело финансовую поддержку благодаря средствам, полученным от деятельности на рынке легких закусок.

Среди возможных конкурентов следует различать тех, у которых огромные внутренние ресурсы и потенциал, так как в будущем они могут составить серьезную конкуренцию. Наличие соперников с высоким уровнем внутреннего потенциала выводит конкуренцию на иной качественный уровень, требующий от участников тщательной работы по изучению своих слабых и сильных сторон.

Взаимозаменяемость альтернативных групп товаров

Альтернативные группы товаров могут быть взаимозаменяемыми, особенно в случаях, если одна из этих групп приобретает или теряет привлекательные свойства для покупателя.

Так, спад продаж акций в сталелитейной промышленности явился следствием повышения интереса к алюминию в автомобилестроении. Этот сдвиг в потреблении был вызван необходимостью снижения веса грузовиков вследствие выхода в свет постановления о регулировании расхода топлива.

Другим источником появления субститутов является технический прогресс. Жизненный цикл товара своим логическим завершением имеет уход продукта с рынка, но часто процесс этот ускоряется вследствие непрерывных технических нововведений. Таким образом, чтобы в будущем предвидеть угрозу со стороны субституты, предпринимателю необходимо изыскать источники для развития собственной технологической базы.

Появление новых товаров в общем плане резко сокращает жизненный цикл уже существующих форм. Например, доля продаж автомобильных шин с синтетическим кордом в общем объеме продаж снизилась на 40 пунктов за 18 месяцев, в то время как доля продаж шин с металлокордом увеличилась.

Однако фирмам не всегда удается наращивать техническую мощь за счет собственных средств, даже если предвидится ситуация спада объемов продаж и резкого снижения сроков жизни товара. В любом случае предприятия стремятся к приобретению новых совершенных технологий, в то время как используемые сегодня теряют свою актуальность.

Основываясь на опыте, консультанты группы *McKinsey and Co* выявили ряд показателей, служащих основанием для оценки собственных изживающих себя мощностей. Перечислим их:

- для незначительного усовершенствования процесса производства необходимо приложить массу усилий;
- процесс разработки и внедрения новых технологий сосредоточивается не на улучшении свойств товара, а на его техническом исполнении;
- рост продаж происходит в результате модификации второстепенных характеристик товара, что

привлекает лишь незначительную часть покупателей, в то время как улучшение его основных характеристик привело бы к заинтересованности сегментов рынка;

- деятельность отдела разработок и внедрений фирмы сосредоточивается не на продукте как таковом, а на процессе его создания;

- часто большие компании, занимающие лидирующее положение в отрасли, теряют долю на рынке, уступая ее более мелким фирмам, основное преимущество которых заключается в применении технических нововведений, позволяющих максимально использовать освобождающиеся средства*.

* *Guilinan J.P.* Marketing Management: Strategies and Programs. Gordon W. Paul, 1994.

При оценке конкурентного положения фирмы выявляются обстоятельства, характеризующие психологическим аспектом взаимодействия людей в рамках организации. Управление маркетингом как руководящее воздействие связано со всеми подразделениями и отделами фирмы. Однако формальное декларирование такой взаимосвязи не позволяет качественно реализовать функции управления маркетингом. Следует помнить, что во многом реализация такой взаимосвязи зависит от нацеленности коллектива на решение общих задач, оттого, насколько высоко понимание людьми характера коллективного действия и роли в этом действии последовательности шагов по управлению маркетингом. Одновременно необходимо фиксировать психологический аспект взаимодействия фирмы с потребителями и поставщиками.

Влияние покупателей и поставщиков

Анкетирование. Аудит перекупщика связан с анкетированием. Анкета, заголовок которой несет информацию о наименовании компании и дате ее заполнения, может быть представлена данными, получаемыми в результате обобщенной или подробной оценки.

Обобщенная оценка представляет собой совокупность показателей, отражающих:

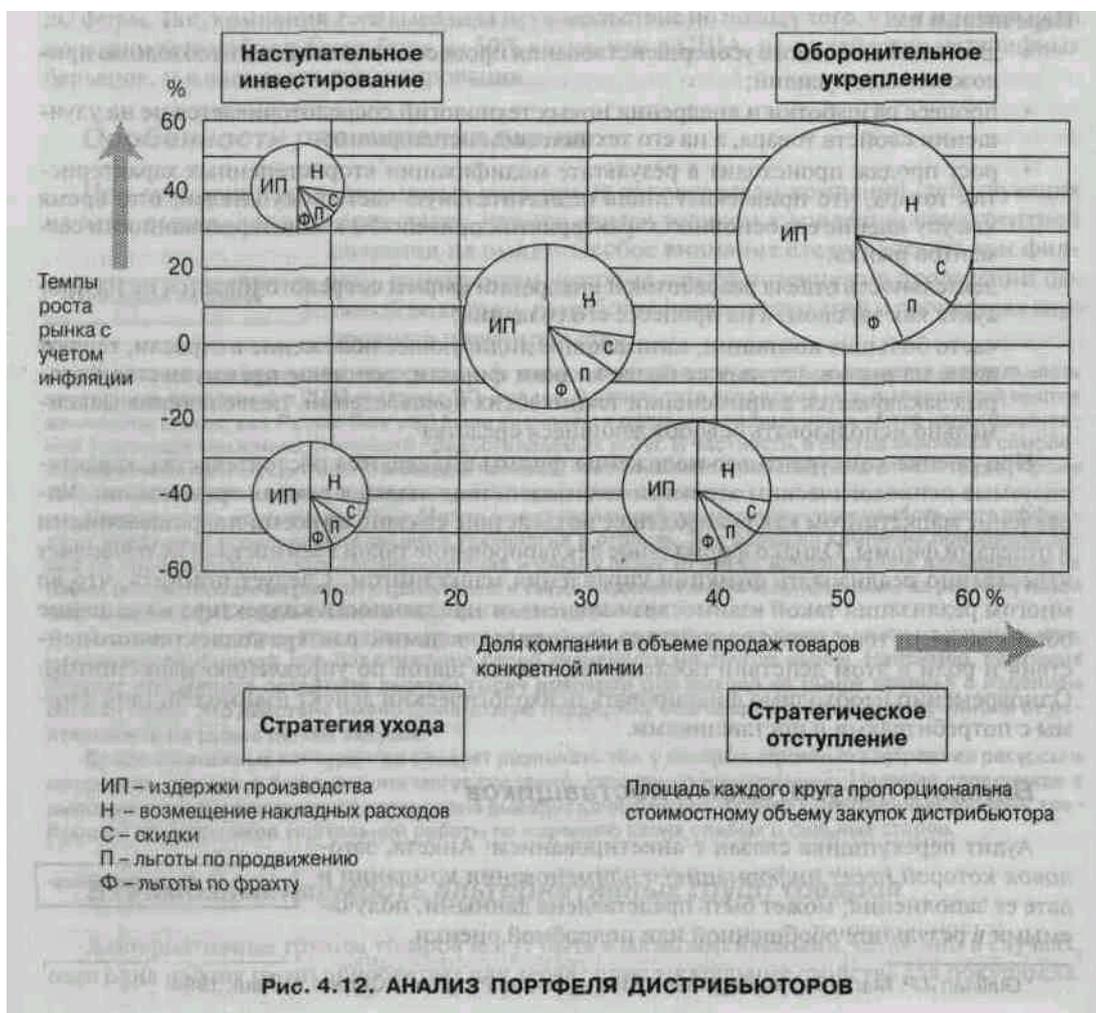
- достоинство, уникальность, а также значимость данного продавца;
- слабые места в работе продавца, а также его недостатки;
- наличие доверительных отношений с поставщиком;
- изменение зависимости перекупщика от поставщика.

Подробная оценка носит целенаправленный характер. Она касается одновременно несколько направлений в области оценки:

- торговой деятельности;
- маркетингового позиционирования;
- конкурентоспособности;
- закупочного поведения;
- введения льгот и компенсаций.

Важно учесть мнение не только поставщиков, но и дистрибьюторов компании, что предпочтительно осуществить посредством анализа портфеля дистрибьюторов (рис. 4.12).

На рис. 4.12 приведена полная информация о взаимоотношениях в каналах распределения. Из него видно, какие дистрибьюторы процветают, какие — переключают часть своих дел на компанию и от каких дистрибьюторов больше всего зависят прибыльность и рентабельность продаж компании.



Оперативность поставки. Многие компании зависят от своих потребителей. В этом случае потребители имеют возможность высказать свои пожелания в отношении таких аспектов, как снижение цен, оказание дополнительных услуг, производство товаров-заменителей. Например, в США *Ford* как главный производитель автомобилей регулярно воздействовал на своих поставщиков в целях снижения ими цен.

В общем плане поведение покупателей может влиять на политику компании в тех случаях, если:
 количество покупателей невелико, но они имеют особую значимость и вес (большая доля продаж, как правило, сконцентрирована вокруг нескольких потребителей);

продукт, производимый фирмой, является стандартным, и продавец легко выбирается из ряда фирм-аналогов;

приобретаемый товар не играет решающей роли в деятельности фирмы (например, приобретение бумажных салфеток);

у покупателя есть возможность производить этот товар самому.

Противоположная ситуация возникает, когда фирма может в определенной мере оказывать влияние на покупателя, например она может повысить цену и снизить качество обслуживания, делая таким образом затруднительным процесс контроля за предложением. Так, завод по производству ковров зависит от химических предприятий, поскольку они контролируют цены и качество основных волокон, составляющих изделие.

Поставщик может обладать значительным влиянием в отрасли, если:

количество поставщиков этого товара невелико;

поставщик, в отличие от других, имеет товар, более выгодный по цене, качеству и уровню обслуживания;

указанная отрасль промышленности не является ключевым звеном в производстве продукта;

для фирмы подбор другого поставщика является несвоевременным процессом.

Соперничество между существующими конкурентами

Факторы соперничества. Соперничество соответствует определенному состоянию деловой среды, когда на одном сегменте рынка конкурентная обстановка острее, чем на другом. Оценка борьбы важна с точки зрения возможных потерь и конкурентных преимуществ соперников.

Факторы, определяющие характер соперничества:

- количество конкурирующих фирм велико;
- рост промышленности невелик, и уже имеющуюся долю на рынке можно расширить лишь за счет других;
- производимые фирмами-конкурентами товары и услуги одинаково удовлетворяют спрос;
- издержки по привлечению покупателей к выбору того или иного товара низкие, так как не существует заинтересованности в установлении длительных отношений с потребителем;
- объемы производств невелики или продукт является скоропортящимся, и велик соблазн продать его по низкой цене, чтобы не создавать затоваривания;
- отрасль характеризуется сезонностью в сбыте продукции и получении прибыли;
- компании не покидают рынок, даже если деятельность на нем является убыточной, из-за личной привязанности к делу или из-за основных средств, которые выступают основой функционирования и которые сложно реализовать в связи со спецификой производства.

Характер конкуренции. В конце концов важно определить характер конкуренции, а также оценить значение ценового фактора в борьбе на последующих ее этапах. На фоне всех рассмотренных нами характеристик конкуренции ценовая мотивация — самая серьезная.

Тип конкурентной борьбы. Второй целью анализа конкурентов служит выявление факторов, формирующих тип конкурентной борьбы. Определив условия, в которых она находится, фирма может приспособиться к ним или уйти с рынка. Так, компания может избавиться от излишних мощностей и сфокусировать деятельность на обслуживании одной небольшой ниши рынка.

Понимание процессов, формирующих конкуренцию, помогает компании активизировать свой собственный потенциал для успешной деятельности. Обычно фирма проводит также оценку собственных слабых и сильных сторон как участника соревнования для того, чтобы понять, какие выгоды от конкуренции она может получить*.

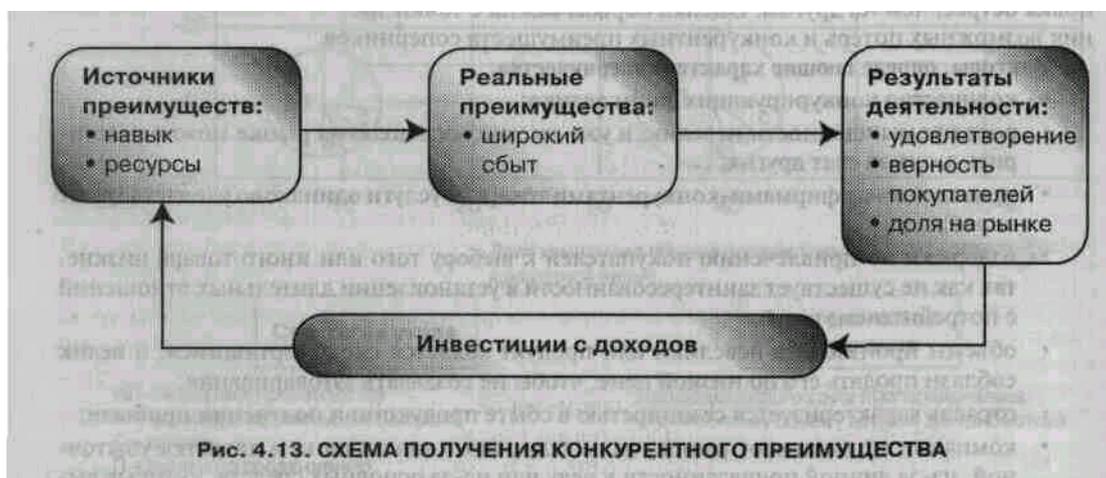
* *Guilinan J.P. Marketing Management: Strategies and Programs. Gordon W. Paul, 1994.*

Фиксация обстоятельств, в результате которых фирма занимает определенное конкурентное положение, предполагает выявление пространственно-временных аспектов ее деятельности. То есть при оценке конкурентного положения фирмы необходимо учитывать прошлый опыт компании вообще или наданном конкретном рынке. Сопоставление конкурентного состояния фирмы в предшествующем и настоящем периодах позволяет не только определить причины сложившейся ситуации, но и обеспечить ее коррекцию в будущем.

Оценка преимуществ в конкурентной борьбе

Заключительным этапом оценки конкурентного положения фирмы является определение возможных путей достижения устойчивых преимуществ перед конкурентами и последующего достижения поставленных целей. Важными итоговыми показателями деятельности фирмы являются привлечение новых клиентов, увеличение ее доли на рынке и прибыльность.

Источники конкурентного преимущества. Успех на рынке зависит от умения компании удовлетворить имеющийся спрос и сделать это с меньшими затратами, чем конкуренты. В результате первым шагом в получении фирмой конкурентных преимуществ становится выявление источников возможных преимуществ, которые ведут к достижению желаемого результата (рис. 4.13).



Реальные преимущества и результаты деятельности компании взаимосвязаны, последовательно доопределяя друг друга. К реальным преимуществам фирмы относятся:

- низкие цены доставки;
- высокие потребительские свойства товара;
- высокий уровень обслуживания покупателей;
- утвердившаяся на рынке торговая марка или хорошая репутация;
- прогрессивные характеристики товара;
- доступность потребителю (относительно доставок или размещения фирмы).

Главным преимуществом фирмы, таким образом, является отношение к ней потребителей. Фирма может производить или продавать исключительную продукцию с точки зрения ее технических характеристик, качества исполнения, но только мнение потребителей о товаре важно для оценки результативности ее деятельности. Это подчеркивает важность восприятия покупателем товаров фирмы для последующей оценки ее реальных преимуществ.

Как правило, реальные преимущества - это результат инициативы при выходе на рынок, т. е. преимущества, получаемые от новаторства на рынке и первоочередности вхождения.

Реальные преимущества. Доля компании на рынке реально зависит от срока вступления ее на этот рынок при прочих равных условиях (табл. 4.4). Например, если на рынке представлено 5 торговых марок, то первая появившаяся на рынке марка удерживает 30,8%, в то время как 13,9% удерживает фирма, вступившая на рынок в последнюю очередь.

Т а б л и ц а 4.4

Зависимость доли рынка от времени вступления компании на рынок

Количество торговых марок на рынке	Удерживаемая участниками рынка доля				
	1-м	2-м	3-м	4-м	5-м
1	100	-	-	-	-
2	58,5	41,5	-	-	-
3	43,6	31,0	25,4	-	-
4	35,7	25,4	20,8	18,1	-
5	30,8	21,9	17,9	15,5	13,9

Выход на рынок. Существует ряд положений, которые объясняют успех компаний, вступающих на рынок первыми.

1. Как правило, товар этих компаний является прообразом всех последующих модификаций товара, так как он определяет оригинальные, базовые характеристики.

2. У торговой марки, вступившей на рынок первой, есть шанс произвести впечатление на покупателя своей новизной и необычностью.

3. При более позднем вступлении на рынок затруднительно встроиться в систему существующих каналов распределения, а также завоевать покупателя. Даже если товар будет иметь отличные от имеющихся в данной продуктовой группе характеристики, это не будет являться стимулом для дистрибьюторов к активным действиям, а для покупателей - к приобретению товара.

Но положение «первовступившего» на рынок не означает автоматического и стабильного успеха. Первоочередность вступления на рынок способствует сохранению положения лидера в случаях:

- сохранения стабильности пропорции цена/качество;
- ориентации производства на нужды различных сегментов рынка;
- обеспечения надежности каналов распределения.

Часто для продвижения товаров на рынок компании избирают политику следования за лидером. Бесспорны преимущества лидера, вступившего на рынок первым. Однако положение последователя имеет свои положительные стороны.

1. Последователи несут меньшие расходы на маркетинговые исследования, чем пионеры, которые, проникая впервые на рынок и прикладывая усилия к его изучению, тратят на эти процедуры значительные средства. Например, компания *Procter and Gamble* затратила миллионы долларов на первичное исследование рынка гигиенической продукции, выясняя отношение потребителей к способу свободного пеленания ребенка. В то же время компания *Kimberly Clark* воспользовалась результатами этих исследований непосредственно перед вступлением на рынок, что позволило ей сократить затраты на маркетинговые исследования в несколько раз.

2. Основываясь на опыте пионеров, последователи могут выстраивать собственную распределительную, ценовую политику, а также решать другие маркетинговые задачи. Успех компании *IBM* как последователя на рынке основывался на наблюдениях по созданию разветвленной сети розничных торговцев у пионеров.

3. Последователи могут рассчитывать на применение новейших разработок в области техники. Фирма *Sony* была пионером в области производства видеомагнитофонов, однако ее последователи получили лучшие результаты, применив новую технологию *VHS*.

Источники конкурентных преимуществ компании

Конкурентные преимущества компании. Выделяют три основных источника конкурентных преимуществ компании: высокая культура и оптимальное организационное построение фирмы, собственная ресурсная база, развитая система коммуникаций на рынке. Рассмотрим более подробно каждый из вышеперечисленных источников.

Высокая культура и оптимальное организационное построение фирмы характеризуют уровень ее квалификационной и организационной подготовленности к взаимодействию с рыночной средой по сравнению с конкурирующими компаниями.

К основным показателям, характеризующим квалификационную и организационную готовность фирмы к конкурентной борьбе, относятся следующие:

- постоянное улучшение качества товара за счет внедрения инновационных элементов (*3M Company*);
- совершенствование процесса производства для улучшения качества производимого товара (*Gillette*);
- изыскание возможности увеличения затрат на рекламу (*Philip Morris*);
- четкое оформление каналов распределения (*Frito - Lay*).

Способом, усиливающим конкурентные возможности компании, является внедрение специализированных систем, представляющих собой совокупность мероприятий, позволяющих модернизировать и облегчить работу с клиентами. Эти системы улучшают качество работы благодаря стабильным связям компании с покупателями. Среди многочисленных подобных систем выделяют следующие наиболее эффективные с точки зрения их конкурентного применения:

- систему долгосрочных контрактов, по которым покупатели обязуются приобретать товар в определенных количествах в обмен на услуги и льготное ценовое обслуживание;
- систему постоянного обслуживания и гарантий, предоставляемых после покупки основного изделия;
- систему спецификаций для регулярно возобновляющихся заказов.

Контакт с покупателем. Наиболее эффективной системой налаживания взаимного контакта с покупателем является система, разработанная компанией *Baxter Healthcare Corp*. Фирмы *Baxter Laboratories* и *American Hospital Supply*, производящие широкий ассортимент медицинского оборудования, предлагают своим клиентам не только высокотехнологичное и сложное оборудование, но и благодаря внедрению системы быстрого переоформления рутинных заказов удовлетворяют спрос

на товары, имеющие бытовое медицинское применение. Более того, эти фирмы ввели системы скидок и технического обслуживания в больницах и медицинских центрах, являющихся основными покупателями их продукции, что гарантировало увеличение объемов продаж.

Кроме вышеперечисленных источников, компания может пополнить список рыночных преимуществ за счет:

- использования права на интеллектуальную собственность;
- наличия торговой марки;
- собственной ресурсной базы.

Эти источники помогают компаниям быть более конкурентоспособными в области ценообразования и общей организации дела.

Право интеллектуальной собственности является реальным преимуществом компании, необходимым для подтверждения затрат на исследования, поиск, разработку товаров.

Патентование продукции дает компаниям гарантированное преимущество. Примером этому могут служить компании *Crest*, выпускающая зубную пасту, и *Polaroid*, являющаяся лидером по производству фотоаппаратов мгновенной съемки. В противоположность им *IBM* не запатентовала технологию производства персональных компьютеров и в результате имеет несчетное количество дешевых аналогов.

Важным в работе с патентованной продукцией является учет срока действия патента. Однако больше половины этого времени может пройти без реального его получения. Например, патент на лекарственное средство фирмы *Mons*, срок по которому истек в 1992 г., получил одобрение пищевой и химической контролирующей лаборатории только в 1981 г., т. е. более $\frac{1}{3}$ срока службы патента были потеряны.

Торговая марка, создающая благоприятный имидж выступает явным преимуществом компании. Обычно торговые марки с благоприятной репутацией характеризуются:

- благосклонностью со стороны клиентов;
- широкой известностью;
- высоким качеством;
- ассоциацией товара с конкретным качеством.

Так, исследования показали, что торговая марка фирмы «Домик в деревне» ассоциируется со «свежестью» (деревня - свежий воздух).

Формирование благоприятного имиджа торговой марки происходит за счет последовательности трех действий:

- выбора наиболее удачного способа информирования потребителя о товаре;
- попытки установить ассоциативную связь между названием компании и производимой продукцией (например, существует тесная связь в сознании потребителя между цитрусовыми и названием компании «J-7»);
- попытки установить ассоциативную связь товара с известной личностью (участие в рекламе товара известных актеров или спортсменов, например Александр Карелин рекламирует сок «Чемпион»).

С точки зрения источников формирования преимуществ наличие представительной торговой марки дает возможность фирмам больше возможностей противостоять конкуренции, ввести новую продукцию на рынок под старым именем с минимумом затрат и иметь дополнительный доход от движения товаров под торговой маркой.

Численность работающих. Большинство фирм прикладывает значительные усилия для создания благоприятного имиджа компании, торговой марки, так как это является важным элементом успеха в бизнесе. В качестве ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество компании на рынке, выступают численность работающих, финансовые ресурсы, рыночные возможности, которые представлены количеством дистрибьюторов и продавцов, способных обслужить рынок.

Финансовые ресурсы. Рыночные возможности. Познание собственных источников формирования реальных преимуществ позволяет раскрыть возможный потенциал фирмы и определяет готовность к действию. Например, у коммерческого банка возможность расширить депозитную сферу деятельности значительно повысится, если будут открыты его дополнительные филиалы, появится больше банкоматов, кассиров и расширятся статьи бюджета на рекламу. Знание источников ресурсов у конкурентов дает возможность руководителю компании оценить конкурентные позиции противника и степень его готовности к тактическим маневрам. Особенно это важно для компаний, стремящихся к прорыву на рынке. Отсюда следует вывод о том, что *руководители фирм должны предусмотреть при*

управлении маркетингом действия конкурентов и быть готовыми к своим активным противодействиям как в области производства товара, так и в сфере создания имиджа, торговой марки, в том числе посредством снижения цен или увеличения затрат на маркетинг.

Эти действия важны в случаях, когда:

- конкуренты имеют существенные преимущества в области издержек из-за больших объемов производства и продаж, наличия современного оборудования и средств производства, более дешевого труда, дешевых источников сырья или усовершенствованного процесса производства;
- есть диверсификация производства, и сразу большое число товаров продвигается на рынки, а доход от реализации перераспределяется на нужды всей компании;
- конкуренты имеют репутацию единственного производителя и контролируют ситуацию на рынке;
- конкуренты производят регулярные исследования рынка и постоянно осуществляют нововведения;
- укрепляется финансовое положение конкурентов для последующего наращивания технической базы, даже через систему займов.

Рассмотрим конкретную ситуацию, сложившуюся в винной промышленности США. На внутреннем рынке фирма Gallo имеет взаимодополняемые источники преимуществ. Фирма выращивает виноград, самостоятельно производит тару, стеклянные бутылки, имеет свой парк автомобилей. Все это дает ей значительные преимущества в цене. Кроме того, в тех штатах, где разрешено, фирма через собственных дистрибьюторов привлекает розничных торговцев.

Но цена — не единственное преимущество фирмы, так как существуют рынки, чувствительность которых к цене не столь велика. Есть еще ряд моментов, которые могут послужить достижению фирмой преимуществ, на ее взгляд, наиболее эффективных для конкурентной борьбы.

Оценка конкурентного положения фирмы на рынке — необходимая процедура маркетингового управления, поскольку именно она обеспечивает целостное представление о позиции фирмы в рыночном пространстве и является основой для принятия решений о дальнейшей направленности действий организации за счет отсека непродуктивных «ветвей» деятельности. Высокое качество такой оценки обеспечивается применением алгоритма успешного предпринимательского действия, используемого фирмой, который базируется на анализе собственного опыта и опыта других фирм. В условиях изменяющейся государственной экономической политики может происходить обострение экономической ситуации, которая усиливает или ослабляет конкурентную среду.

Маркетинговое управление. Так, финансовый кризис августа 1998 г. в России грозил вылиться в крупномасштабный кризис (валютный, долговой, банковский), который мог перерасти в глобальный. Отсутствие регулирования экономической ситуации могло породить рыночный хаос, который привел бы к замедлению процесса изучения и освоения рынка.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В РОССИИ В СЕРЕДИНЕ ЛЕТА 1998 г.

• **Величина и структура государственного долга.** К августу 1998 г. внутренний и государственный долг (ГКО/ОФЗ) составлял около 390 млрд руб. (по номиналу). Владельцами рублевых гособлигаций на начало августа являлись: ЦБ и Сбербанк (более 50%) и коммерческие структуры (около 20%, в том числе банки - 15%).

• **Объем обязательств банковской системы перед нерезидентами.** Валютные пассивы на начало августа 1998 г. составили 26 млрд дол., из них 1,2 млрд дол. - по кредитам, депозитам и прочим балансовым обязательствам, 15,2 млрд дол. - по забалансовым срочным контрактам на поставку валюты.

• **Структура депозитов населения.** Остатки вкладов физических лиц в кредитных учреждениях на 1 июля составляли 165 млрд руб. (из них около 80% приходилось на долю Сбербанка, остальные коммерческие банки владели частными вкладами на сумму около 35 млрд руб.). Рублевые вклады физических лиц в коммерческих банках в зависимости от срока распределялись следующим образом: депозиты до востребования и сроком до 90 дней - 12 - 14 млрд руб., в том числе на счетах до востребования (включая карточные счета) - около 7-8 млрд руб.; более долгосрочные вложения составляли величину порядка 20 - 22 млрд руб. Валютные сбережения в кредитных учреждениях составляли на 1 июля около 5,6 млрд дол. (по курсу 6,24 руб./дол.), в том числе в коммерческих банках (без Сбербанка) - около 3,5 млрд дол. В июле и в первые две недели августа 1998 г. отток средств со вкладов населения резко ускорился даже при учете сезонного роста спроса на наличные рублевые средства. Общий отток вкладов за полтора месяца составил не менее 15 млрд руб., или почти 10% общего объема этого вида сбережений. Угроза нестабильности банковской системы резко возросла.

• **Сокращение средств предприятий.** Рублевые средства предприятий в банковской системе в это время заметно уменьшались: если на 1 апреля 1998 г. они составляли почти 95 млрд руб., то на 1 июля 1998 г. оценивались в 87 млрд руб. (уменьшение в основном затронуло средства на текущих и расчетных счетах -

за четыре месяца они сократились на 5,7%). Сокращение оборотного капитала предприятий сопровождалось резким падением производства. Если в первой половине года среднемесячные темпы сокращения промышленного производства составляли 0,8%, то в июле объем производства упал на 6,3%.

В этих условиях были возможны следующие варианты финансовой политики в России (табл. 4.5).

Т а б л и ц а 4.5

Варианты финансовой политики в августе 1998 г.

Проблемы	Возможные решения	Последствия
Слабость платежного баланса	Переход к плавающему валютному курсу и /или девальвация рубля	Внешний долговой кризис и инфляция
	Новые кредиты	Отсрочка кризиса
Бюджетно-долговой кризис	Эмиссионное финансирование	Валютный кризис, внешний долговой кризис и инфляция
	Новые кредиты	Отсрочка кризиса
Банковский кризис	Эмиссионное финансирование	Валютный кризис, внешний долговой кризис и инфляция
	Реструктуризация	Выход из банковского кризиса

Решения по этим вариантам, объявленные Правительством и ЦБ России 17 августа 1998 г., стали поворотом в экономическом развитии России. Было объявлено о:

- 1) приостановлении обслуживания, замораживании и начале реструктуризации ГКО и ОФЗ со сроком погашения до 31 декабря 1999 г.;
- 2) расширении валютного коридора до интервалов 6 - 9,5 руб./дол. и отказе от установления дневных коридоров;
- 3) трехмесячном моратории на выплату внешних долгов.

Весь комплекс принятых решений вызвал серьезные возражения как у инвесторов, так и у предпринимателей, поскольку он означал переход к новой модели финансовой политики, основанной на плавающем валютном курсе. Это положение способствовало увеличению прибыли российских экспортеров и повышению конкурентоспособности российских товаров, а импортеры оказались в проигрышной ситуации, ведущей к банкротству. Кроме того, результатом этих решений являлось резкое ухудшение положения экономических субъектов, имеющих значительные валютные пассивы (это правительство, ряд крупных банков и предприятий, а также производители, использующие импортные ресурсы).

Управленец-маркетолог должен понимать, что эта ситуация должна была повлечь инфляционные явления и соответственно падение уровня жизни населения, что непосредственно повлияло на конкурентное поведение на товарных рынках России. Потребительские цены в 1998 г. увеличились на 84,5% по сравнению с 11 % в 1997 г.*

* Обзор экономической политики в России за 1998 год / С.Б. Авдашева, А.З. Астамович, Д.А. Беляев и др. Бюро экономического анализа. М.: РОССПЭН, 1999. С. 85.

В подобной ситуации управленец-маркетолог должен понимать, что за падением жизненного уровня населения последует снижение объемов сбыта, сокращение доли рынка, что в целом может даже встать вопрос об уходе с данного конкретного рынка или за пределы национального рынка.

Спад физических объемов ВВП в 1998 г. составлял 4,6%, промышленной продукции - 5,2%. Если в первой половине 1998 г. темпы падения производства удерживались на отметке 3-4%, то во второй половине года экономический спад достиг 7-10%. Наиболее пострадали предприниматели в сельском хозяйстве, строительстве, торговле.

В 1998 г. падение реальных доходов и потребления населения составило около 1/4. Резко увеличилось число семей, живущих за чертой бедности. Кризис августа 1998 г. привел к крушению всех без исключения финансовых рынков, рынок ГКО прекратил свое существование. С начала 1999 г. рынок ГКО возобновил свою работу, но остается неликвидным. Фондовый рынок упал до беспрецедентно низкого уровня и также являлся неликвидным. Валютный рынок, хотя и оставался наиболее ликвидным, продолжает функционировать в двойственном «непрозрачном» режиме. Произошел резкий отток капитала из России.

Правительством была предложена система мер по реструктуризации внутреннего долга и наложен мораторий на выплату внешних долгов, что имело отрицательные последствия - утрату доверия со стороны инвесторов, реальные потери банков, нарушение финансовых платежей.

Конкурентное преимущество получило большинство экспортеров, которые успели перевести свои активы в валюту. Мораторий на частные внешние долги позволил олигархам еще более увеличить свои

активы. Принятые 17 августа 1998 г. в России решения явились уникальными в истории экономики.

Для управленца-маркетолога такая ситуация требует серьезного анализа и более глубокого прочтения, поскольку валютный кризис был следствием не только экономических причин, но и отсутствия политического консенсуса в стране. Принятые решения противоречат тем ориентирам, которые были ранее заявлены правительством. Спад и финансовые ситуации в отраслях двояко отразились на деятельности предпринимателей. С одной стороны, фирмы, занимавшиеся торговлей, строительством и сельским хозяйством, понесли убытки и вынуждены были сворачивать свою деятельность. С другой стороны, часть предпринимателей, владеющих значительными финансовыми ресурсами и оказавшихся в более выгодном положении по отношению к партнерам, получили возможность с перспективой на будущее приобретать по достаточно низким ценам акции терпящих бедствие компаний.

В стабильной экономической ситуации оценка конкурентного преимущества производится в рамках товарных рынков и не имеет резких отклонений. В ситуации же нестабильности, грозящей перейти в хаос, управленец-маркетолог должен уметь произвести анализ государственной политики и сделать прогноз своего собственного поведения на рынке, а затем либо свернуть деятельность, либо перевести все рублевые активы в валюту или реализовать другие действия, чтобы сохранить присутствие фирмы на рынке.

4.4. Позиционные стратегии участников рынка

Выявление условий, влияющих на позиционную стратегию участников рынка, предполагает рассмотрение всей совокупности моментов, обуславливающих существование рыночной конъюнктуры. Безусловно, рыночная конъюнктура, а также неопределенность и сопутствующий ей риск значительно влияют на деятельность фирмы. Тем не менее отметим, что современное управление организацией базируется на научных принципах ведения предпринимательского действия, а современный руководитель в своих решениях в первую очередь опирается на знание законов и закономерностей существования и развития окружающей фирму рыночной среды.

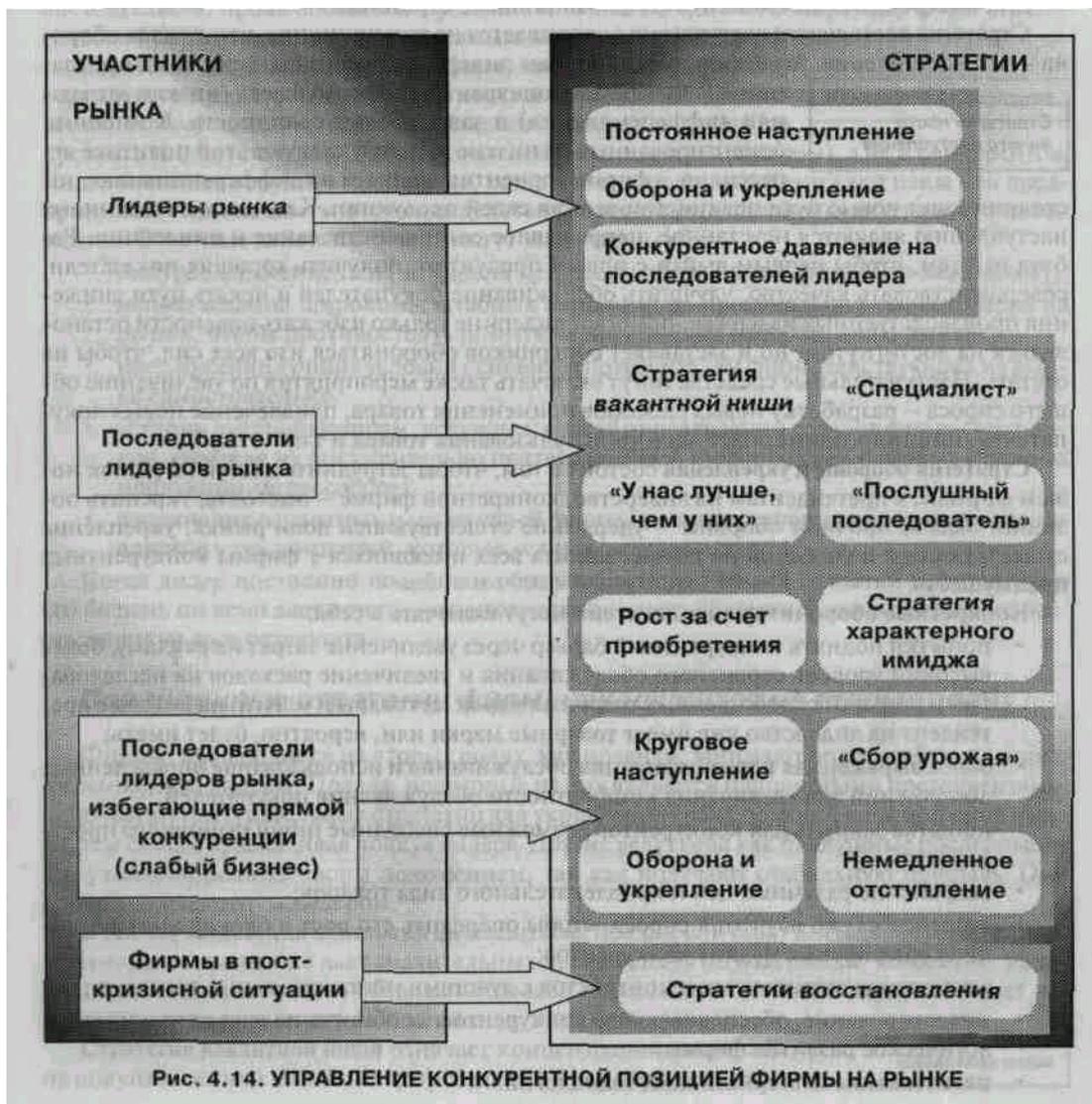
При управлении маркетингом фирмы проблемы ее адаптации к обстановке на рынке достаточно сложны, поэтому необходимо взвесить множество внешних и внутренних факторов, чтобы сделать правильный выбор стратегии. Однако несмотря на большое число различных показателей, которые необходимо учитывать, можно выделить две большие группы наиболее важных факторов, влияющих на выбор стратегии фирмы:

факторы, характеризующие состояние развития конкретного вида бизнеса и условия конкуренции в нем;

факторы, отражающие конкурентные возможности фирмы, ее рыночную позицию и возможности, определяющие позиционную стратегию компании.

Обычно различают три возможных варианта положения фирм в рыночном пространстве (рис. 4.14):

- лидеры рынка;
- последователи лидеров рынка, т.е. фирмы, находящиеся на вторых ролях;
- последователи лидеров рынка, избегающие прямой конкуренции, т.е. слабые или пострадавшие от кризиса компании.



Лидеры рынка

Конкурентные позиции лидеров в бизнесе обычно изменяются в пределах от очень сильных до сильных (выше среднего уровня). Лидеров обычно хорошо знают, они занимают прочное положение на рынке и ориентируются на проверенные стратегии (либо на лидерство по издержкам, либо на дифференциацию). Вот некоторые из хорошо известных лидеров в своих отраслях — *Anheuser Busch* (пиво), *McDonald's* (рестораны быстрого питания), *Campbell's Soup* (консервированные супы), *Gerber* (детское питание), *Levi Strauss* (джинсы), крупные торговые дома ГУМ, ЦУМ и т.п. Они являются лидерами продаж товаров универсальной группы в конкретном регионе.

С точки зрения маркетинговой стратегии основная забота для лидера - поддержание своих позиций и стремление по возможности перейти из просто лидеров в доминирующие лидеры. Погоня за лидерством в отрасли и за большей долей рынка в основном важна из-за конкурентных преимуществ и прибыльности, которые выпадают на долю крупнейшей компании.

Для лидеров возможны следующие позиционные стратегии:

Стратегия постоянного наступления. Стратегия постоянного наступления основывается на том принципе, что лучшая оборона — это наступление. Агрессивно настроенные лидеры пытаются быть первыми в создании значительных конкурентных преимуществ (низкие затраты или дифференциация) и завоевывают солидность. Компании, ориентированные на низкие затраты, следуют этой политике агрессивно, а фирмы, ориентирующиеся на дифференциацию, постоянно ищут новые пути позиционирования своей продукции. Ключом к постоянному наступлению являются неустанное, непрерывное совершенствование и инновации. Работа над тем, чтобы первым выйти с новым продуктом, получить хорошие показатели, совершенствовать качество, улучшить обслуживание покупателей и искать пути снижения производственных издержек, помогает лидеру не только избежать опасности остановиться на достигнутом, но и заставляет соперников обороняться изо всех сил, чтобы

не отстать. Наступательные средства могут включать также мероприятия по увеличению общего спроса - разработку новых способов применения товара, привлечение новых покупателей, инициирование более частого использования товара и т.п.

Стратегия обороны и укрепления состоит в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство, конкретной фирме — выстоять, укрепить позиции. Задачи прочной обороны — удержание существующей доли рынка, укрепление существующего положения на рынке, защита всех имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ.

Конкретные оборонительные действия могут включать в себя:

- попытки поднять конкурентный барьер через увеличение затрат на рекламу, более высокий уровень сервисного обслуживания и увеличение расходов на исследования и разработку собственных товарных марок на товары и услуги, на которые претендент на лидерство уже имеет товарные марки или, вероятно, будет иметь;
- более выраженная персонализация обслуживания и использование определенных дополнений для увеличения комфорта обслуживания покупателей;
- попытка закрыть для конкурентов возможные свободные ниши рыночного пространства;
- сохранение разумных цен и привлекательного вида товаров;
- создание служб изучения спроса, чтобы опередить его рост и блокировать потенциал расширения мелких конкурентов;
- заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками и дилерами;
- инвестирование, обеспечивающее конкурентоспособность по издержкам и технологическое развитие фирмы;
- патентование альтернативных технологий.

Стратегия обороны и укрепления больше подходит для компаний, уже достигших доминирующего положения и не желающих подвергаться риску применения к ним антимонопольных мер. Она также идеально подходит для ситуаций, когда фирма хочет наиболее выгодно использовать свое нынешнее положение для получения максимальной прибыли, так как перспективы роста отрасли непривлекательны или будущее расширение доли рынка кажется не настолько прибыльным, чтобы за него бороться.

Позиционная стратегия участников рынка определяется внутренними и внешними факторами, поэтому главной задачей конкретной фирмы является согласование собственной позиции с теми правилами и условиями, которые предъявляет к ней внешняя среда. Маркетинговая концепция определяет действие фирмы на рынке как деятельность по наиболее полному удовлетворению рыночных потребностей и получению за счет этого прибыли. Управление маркетингом при этом учитывает ряд глобальных обстоятельств, не поддающихся непосредственному влиянию фирмы, таких, как государственное регулирование, процессы, развивающиеся на смежных рынках, изменения в социальной и политической средах, слияние, а возможно, и поглощение рыночных субъектов, и ряд обстоятельств, проявляющихся в результате выбора фирмами конкретных форм стратегической борьбы и влияющих тем самым на поведение других фирм.

Конкурентное давление. Стратегия лидера в отношении фирм, следующих за ним. Эта стратегия такова, что он использует конкурентное давление (*честное и этичное*) на компании, не являющиеся лидерами, и стремится превратить их в послушных последователей (следующих за лидером), а не в конкурентов. Лидер попадает в трудное положение, когда мелкие конкуренты снижают цены или предпринимают другие наступательные действия, представляющие прямую угрозу его положению. Ответные действия лидера могут включать в себя:

- быстрое снижение цен (до уровня цен претендента на лидерство или даже ниже);
- использование широкомасштабных кампаний по продвижению своих товаров на рынок, чтобы противостоят попыткам претендента отобрать долю рынка;
- предложение лучших условий основным потребителям фирм, действующих на рынке самостоятельно;
- уступки дистрибьюторам, ведущие к отказу от реализации товаров фирм-соперников, снабжая их документально подтвержденной информацией о слабых сторонах продукции «агрессоров»;
- заполнение вакантных мест на своей фирме за счет переманивания лучших специалистов у тех компаний, которые «слишком высовываются».

Когда лидер постоянно подобным образом реагирует на все попытки проникнуть в его бизнес, он ясно дает понять, что наступление на его позиции будет встречено во всеоружии и не даст результата.

Позиционные стратегии фирм, находящихся на вторых ролях

Фирмы, находящиеся на вторых ролях, как правило, занимают более слабую позицию на рынке, чем лидеры. Правда, некоторые из них являются напористыми претендентами, используют наступательные стратегии для укрепления своих позиций и расширения рынка, тем самым «раскачивая лодку» лидера. Другие ведут себя как послушные последователи, удовлетворенные своим положением, так как получают стабильную прибыль. Они спокойно следуют за лидером.

В тех случаях, когда экономия на масштабах продаж или опыт деятельности невелики, а размер доли рынка не дает значительных преимуществ по издержкам, компании, находящиеся на вторых ролях, обладают большей гибкостью в принятии стратегических решений и могут применить любой из следующих подходов.

Вакантная ниша. Стратегия вакантной ниши означает концентрацию внимания на покупателях или конечных потребителях, проигнорированных или не замеченных крупными фирмами. Идеальная вакантная ниша должна обладать значительной емкостью для получения прибыли, возможностями роста, соответствовать потенциалу фирмы и быть за пределами интересов лидера. Пример успешного использования стратегии вакантной ниши: производители здоровых продуктов питания (*Health Valley, Hain, Tree of Life*) поставляют свою продукцию в магазины здоровых продуктов питания — это сегмент рынка, традиционно игнорируемый такими фирмами, как *Pillsbury, Kraft General Foods, Heinz, Nabisco, Campbell's Group*, и другими ведущими производителями продуктов питания.

Стратегия специалиста

Компания, специализирующаяся на определенных продуктах, товарах, услугах, направляет свои конкурентные усилия на один рыночный сегмент, определенный способ конечного использования, группу потребителей с особыми потребностями. Целями в данном случае являются:

- создание конкурентных преимуществ за счет уникальности товарного ассортимента;
- повышение компетентности;
- высокий уровень знания товаров специального назначения;
- предоставление клиентам специальных услуг.

К небольшим компаниям, успешно осуществляющим стратегию специалиста, относятся такие фирмы, как *Formby's* (краски и отделочные материалы для мебели из дерева); *Canada Dry* (известный производитель тоника, содовой, имбирных напитков); *Liquid Paper Co.* (лидер по производству жидкой замазки для корректировки ошибок при машинописных работах).

Стратегия «У нас лучше, чем у них»

Данный подход базируется на дифференциации и ориентации на производство превосходных элитных или уникальных товаров и высоком качестве товаров.

Маркетинговые усилия. Маркетинговые усилия здесь необходимо направлять на потребителей, которые придают большое значение качеству товара. Престижное качество, редкие новые свойства и/или тесная связь с покупателями и клиентами для получения от них информации, необходимой для дальнейшего совершенствования товара, — все это сопутствует подходу «сверхкачественная продукция» и «сверхкачественное обслуживание». Данной стратегии придерживаются фирмы *Beefeater and Tanqueray* — в производстве джина; *Baccarat* — в производстве первоклассного хрустала; *Bally* — в обувной промышленности.

Стратегия «Послушный последователь»

Здесь фирмы воздерживаются от инициативных стратегических ходов и явных попыток переманить покупателей у лидера. Последователи предпочитают использовать подходы, не обостряющие конкурентной борьбы, зачастую выбирая стратегии фокусирования и дифференциации, не нарушая сферу влияния лидера. Они чаще реагируют и обороняются, чем иницируют и атакуют.

Стратегия «Рост за счет приобретения»

Укрепление позиций фирмы возможно за счет слияния со слабыми компаниями или приобретения их в целях формирования корпораций с более сильной конкурентной позицией и большей долей рынка. Например, «Большая шестерка» крупнейших аудиторских компаний расширила свое присутствие на внутреннем и мировом рынках за счет слияния и образования альянсов с более мелкими аудиторскими фирмами как в США, так и за рубежом, и этот процесс продолжается.

Стратегия характерного имиджа

Некоторые компании, постоянно находящиеся на вторых ролях, идут различными окольными

путями, чтобы выделить себя среди конкурентов. Они используют множество стратегических подходов. Для этого они:

- создают себе репутацию фирмы, предлагающей товары по самым низким ценам;
- обеспечивают престижное качество по приемлемым ценам;
- используют все возможности для превосходного обслуживания покупателей;
- участвуют в разработке уникальных свойств товара;
- лидируют в выведении на рынок новой продукции;
- творчески подходят к разработке рекламы.

Примером использования подобной стратегии является деятельность компании ГУМ, фирмы *Dr. Pepper*, привлекающей покупателей особым вкусом напитков; для компании *Mary Kay Cosmetics* характерны использование отличающего ее розового цвета упаковки и высокое качество обслуживания.

Позиционная стратегия организации выстраивается на основе объективного соотнесения данных прошлых периодов, ее настоящего состояния и стратегии развития рыночных процессов. Кроме того, последовательность мероприятий в виде планов определяется на основе экспертных прогнозных оценок будущих событий. Поскольку многие явления, сопровождающие деятельность фирмы, не поддаются математическому анализу, то большое значение имеют выводы экспертов. При этом логика развития современного общества исключает единоличное решение в экономической области, поскольку субъективное восприятие огромного количества факторов не обеспечивает достаточную степень точности и достоверности выводов.

Позиционная стратегия. Инновации. Существует ошибочное мнение, что находящиеся на вторых ролях фирмы обязательно низкоприбыльны и не способны противостоять лидеру. Множество фирм с маленькими рыночными долями получают высокую прибыль и имеют солидную репутацию у покупателей. Более того, незначительные помехи их деятельности могут быть преодолены, а конкурентная позиция может быть упрочена за счет:

- фокусирования на отдельных сегментах рынка в целях достижения конкурентных преимуществ;
- агрессивного продвижения новых продуктов в целевых сегментах рынка;
- использования инновационных предпринимательских подходов и достижения превосходства в управлении по сравнению с медленно изменяющимися в этой области лидерами;
- развития института технической экспертизы, что будет высоко оценено потребителями.

Текущая экспертиза. Фирмы, играющие вторые роли, получают идеальный шанс для завоевания рыночной доли в случаях:

- технологического прорыва их компании;
- удачного проведения рекламных кампаний;
- неудач лидера или его благодушного настроения;
- если у них хватит терпения в течение длительного времени понемногу отбирать покупателей у лидеров и создавать собственный круг потребителей.

Выбирая позицию и определяя последовательность шагов, каждая конкретная фирма ориентируется на развитие рынка. Отметим, что развитие - это постоянное движение, постоянное изменение, и, следовательно, каждое принятое руководством фирмы решение не является догмой. Поэтому при составлении стратегических планов (особенно долгосрочных) нужно учитывать возможность их оперативного изменения. Эта задача решается в рамках управления маркетингом посредством, с одной стороны, постоянного отслеживания и фиксации изменений, вызванных развитием рынка и фирмы, а с другой — постоянного контроля и регулирования взаимосвязей элементов структурной организации фирмы вообще и управления маркетингом в частности.

Нарушение данного положения в ходе деятельности конкретной фирмы приводит к ослаблению позиций компании, но и в этом случае существуют возможности стратегического поведения фирмы.

Стратегии для слабого бизнеса (для фирм - последователей лидера рынка, избегающих прямой конкуренции)

Компания, конкурентное положение которой ухудшается, может строить свою политику, исходя из четырех основных стратегических возможностей.

Слабый бизнес. При наличии у фирмы денежных средств целесообразно осуществлять стратегию кругового наступления, концентрируясь либо на снижении издержек, либо на дифференциации товаров, выделяя достаточно ресурсов, в том числе и кадровых, для того чтобы подняться на ступеньку или на

две в отраслевой табели о рангах и в течение примерно пяти лет стать достойным конкурентом на рынке.

Такая фирма может придерживаться и стратегии обороны и укрепления, используя вариабельность своей собственной стратегии и ведя трудную борьбу за сохранение объема продаж, доли рынка, прибыльность и стабилизацию достигнутого положения.

Слабая компания может прибегнуть к стратегии немедленного отступления и уйти с рынка, либо продать фирму, либо прекратить деятельность, если нельзя найти покупателя.

Кроме того, фирма может следовать стратегии «сбора урожая», доведя до крайнего предела свои реинвестиции и максимизируя краткосрочные денежные потоки в целях подготовки ухода из отрасли.

Суть первых трех возможностей ясна, на четвертой же остановимся подробнее.

Стратегия «сбор урожая»

Стратегия «сбор урожая». «Сбор урожая» означает балансирование между сохранением нынешнего положения и скорейшим уходом с рынка. Это стратегия завершающей фазы деятельности фирмы, когда положение на рынке приносится в жертву краткосрочной цели увеличения наличности или сохранения прибыли. Определяющая финансовая цель при этом — получение максимального объема наличных средств для использования их в другом бизнесе.

В рамках стратегии «сбор урожая» четко определены следующие меры, предпринимаемые фирмой:

- уменьшается до предела текущий бюджет;
- снижаются реинвестиции до минимально допустимого уровня;
- сокращаются затраты на новое оборудование или сводятся к нулю (кроме ремонта);
- все усилия направляются на продление работоспособности персонала и поиск нового поля деятельности;
- могут быть повышены цены, сокращены расходы на продвижение товара, незаметно понижено качество продукции, свернуты второстепенные услуги потребителю и т. д.

Объем продаж. Как известно, стратегия «сбора урожая» приводит к сокращению объема продаж и доли рынка. Но если расходы будут сокращаться быстрее, то объем наличных средств после уплаты налогов может увеличиться (на некоторое время), и прибыль компании будет сокращаться медленнее.

Доля рынка. Стратегия «сбора урожая» является разумным выбором для фирм со слабыми позициями в следующих обстоятельствах:

- развитие деятельности фирмы является слишком дорогостоящим или недостаточно прибыльным;
- снижение конкурентных усилий не вызовет значительного сокращения объема продаж;
- у фирмы есть возможность направить освобождающиеся средства в более привлекательные области бизнеса;
- данный вид деятельности не добавляет привлекательности (с точки зрения обеспечения стабильности продаж, престижа, сбалансированного ряда товаров и услуг) хозяйственному портфелю компании.

Современная компания при определении основных позиций своего стратегического поведения непременно должна учитывать, что ее позиционная стратегия направлена на достижение и удержание конкретной комбинации условий, отраженных в количественных и качественных показателях и фиксирующих рыночную позицию фирмы. При этом следует учитывать, что успешное функционирование компании в условиях риска и неопределенности рынка характеризуется постоянным расширением какой-либо составляющей ее деятельности (инвестирование капитала в нововведения, рост численности персонала, увеличение основных и оборотных средств, повышение квалификации и профессионализма персонала и руководителей), приводящим в конечном счете к расширению деятельности фирмы в рыночном пространстве. Увеличение веса компании на рынке может происходить как за счет территориального расширения, так и за счет увеличения массы ее новых идей относительно организации предпринимательских действий, ноу-хау, инновации и т.д. Но при расширении своей деятельности фирма несет различного рода издержки как материального, так и нематериального характера, т.е. фирма сталкивается с так называемыми «проблемами роста». Отметим, что данные проблемы нередко становятся причиной кризиса деятельности фирмы, несмотря на, казалось бы, положительную ситуацию развития и расширения ее деятельности. В этом случае компании прибегают к использованию стратегии восстановления, или стратегии посткризисных ситуаций.

Стратегия восстановления, или стратегия посткризисных ситуаций, используется, когда деятельность фирмы надо сохранить и развивать, хотя она и находится в кризисном положении. Цель фирмы — как

можно быстрее обнаружить и ликвидировать источники своей конкурентной и финансовой слабости.

Первой задачей маркетинга в этом случае является диагностика причин неудовлетворительной деятельности фирмы. Следует найти ответ на следующий вопрос: является ли создавшаяся ситуация результатом неожиданного падения объема продаж из-за ухудшения экономической конъюнктуры; неудачно выбранной конкурентной стратегии; плохо выбранной тактики при хорошо организованной стратегии; слишком большого размера долга; плохого позиционирования на рынке; неудовлетворительной работы маркетинговой службы?

Прежде всего нужно решить, можно ли спасти бизнес или ситуация безнадежна. Очень важно понять, какие существуют сложности и насколько серьезны стратегические проблемы, так как разные диагнозы ведут к выбору разных вариантов восстановительной стратегии.

Причины возникновения кризисных ситуаций. Наиболее распространенными причинами возникновения кризисных ситуаций являются следующие:

- неудовлетворительное управление маркетингом;
- переоценка перспектив роста продаж;
- игнорирование отрицательного воздействия на прибыль попыток «купить» долю рынка за счет значительного снижения цен, себе в убыток;
- высокий уровень постоянных издержек из-за неспособности рационально использовать производственные мощности;
- слишком большой размер долга;
- ставка лишь на технологический прорыв в далекой перспективе (через длительный период времени);
- ставка на исследования и разработки (большие вложения) для укрепления конкурентной позиции и прибыльности и неудача в закупке или поставке новых товаров;
- частая смена стратегий, в том числе и стратегий управления маркетингом;
- уступка конкурентных преимуществ более удачливым соперникам.

Разрешение данных проблем и успешное восстановление бизнеса может включать следующие действия:

- пересмотр текущей стратегии, в том числе и в области управления маркетингом;
- принятие мер для увеличения доходов;
- последовательное снижение издержек;
- продажа части активов в целях увеличения наличных средств для сохранения оставшейся части бизнеса;
- использование комбинации этих действий.

Опыт деловой активности. Опыт деловой активности в бизнесе показывает, что кризисов и неудач можно избежать, придерживаясь определенных принципов в построении стратегии. Мудрость делового опыта прошлых лет сконцентрирована в следующих правилах, которые помогут фирме разработать более совершенные стратегические планы.

Основные правила разработки успешной антикризисной деловой стратегии

Антикризисная деловая стратегия. Разрабатывая и реализуя стратегии, отдайте особое предпочтение действиям, усиливающим конкурентную позицию фирмы на длительный срок. Лучшим способом обеспечения долгосрочной прибыльности компании является использование стратегии, обеспечивающей укрепление ее долгосрочной конкурентоспособности и использование принципов управления маркетингом.

Ясная, последовательная конкурентная стратегия, хорошо разработанная и четко реализованная, создаст фирме репутацию и достаточное положение на рынке, в то время как частая смена стратегий, направленная на использование сиюминутных рыночных возможностей, принесет лишь скоротечные и поверхностные результаты. Ставка лишь на краткосрочные финансовые цели и отсутствие последовательной долгосрочной стратегии приведут к наихудшему из вариантов получения прибыли — единовременному доходу, который не возобновляется.

Организуя (если нет соответствующей службы) управление маркетингом и поставьте его на должный уровень, полностью используя его принципы.

Сторонитесь стратегии «застрявшего на полпути», представляющей собой компромисс между более низкими издержками и масштабной дифференциацией и более или менее значительной рыночной

привлекательностью. Компромиссные стратегии редко обеспечивают существенное конкурентное преимущество или особое конкурентное положение.

Вкладывайте средства в создание прочных конкурентных преимуществ. Это — наиболее важное условие получения достаточно высокой прибыли.

Придерживайтесь тактики активного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики глубокой обороны для их защиты.

Избегайте стратегий, успешных только в наиболее благоприятных условиях.

Рассчитывайте на ответные меры со стороны конкурентов и возможное ухудшение ситуации на рынке.

Советы маркетолога. Будьте осторожны при использовании жестких или негибких стратегий, не дающих фирме возможности для маневра, так как условия рынка постоянно меняются.

Не допускайте недооценки действий конкурентов. Конкуренты особенно опасны, когда их загнали в угол и под угрозой находится их собственное благополучие.

Имейте в виду, что атаковать слабого конкурента значительно выгоднее, чем сильного.

Не нападайте на сильных конкурентов без солидного конкурентного преимущества и достаточного финансового обеспечения.

Избегайте снижения цен без достаточного преимущества по издержкам. Только фирма с низким уровнем издержек сможет выдержать достаточно долгое снижение цен.

Старайтесь добиться наиболее значительных отличий от соперников в качестве предлагаемых товаров, использовании упаковки, комфортности обслуживания при реализации стратегии дифференциации. Незначительные отличия в товарах, которые предлагают и ваши конкуренты, могут остаться незамеченными покупателями.

Остерегайтесь того, что чересчур агрессивная стратегия, направленная на захват рыночного пространства конкурентов, может спровоцировать с их стороны объявление войны и маркетинговую «гонку вооружений», что приведет в конечном счете к снижению прибыли для всех. Активные шаги по захвату большей доли рынка приводят к жестокой конкуренции, особенно когда на рынке большое количество товарных запасов и излишних производственных и торговых мощностей.

4.5. Стратегии диверсификации

Диверсификация. Выбор фирмой стратегий диверсификации определяется рядом условий, характеризующих пространственно-временными обстоятельствами функционирования фирмы на рынке и ее целеполаганием по отношению к рыночным субъектам. Расширение сфер деятельности компании на рынках товаров, производство которых не связано с ее основной специализацией, является одним из аспектов, определяющих маневренность фирмы на рынке и позволяет снизить риски за счет их распределения по дифференцированным направлениям деятельности фирмы. Исходя из этого фирма, осуществляющая стратегию диверсификации, должна очень внимательно отслеживать взаимосвязь различных направлений своей деятельности.

Без четкого руководства и согласования операций диверсификация становится источником дополнительных издержек и потерь.

Корпоративная стратегия диверсификации представляет собой программу действий компании на рынке, направленную на развитие всех сторон ее деятельности в целях снижения риска возможных потерь капитала.

Расширение товарно-сырьевого портфеля. Диверсификация экономической деятельности компании касается прежде всего расширения активности фирмы за рамками основного бизнеса в целях стимулирования ее деятельности, упрочения своих конкретных преимуществ на рынке и адекватного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

При использовании диверсификационной стратегии фирма может не только расширить свой товарно-отраслевой профиль бизнеса, но и превратиться в межотраслевой торгово-производственный комплекс.

Важным условием для диверсификации является рыночное и управленческое соответствие.

Рыночное соответствие

Торгово-производственные комплексы. Когда отдельные звенья различных производств таковы, что их продукция используется одними и теми же потребителями, распределяется через общие дилерские и

розничные сети или если ее маркетинг и продвижение на рынок осуществляются аналогичными методами, тогда считается, что эти торгово-производственные комплексы имеют рыночное соответствие. Существует целый ряд возможностей экономии на издержках (или экономии на масштабах деятельности), которые возникают благодаря рыночному соответствию, применению общих методов стимулирования продаж (купоны, дающие право на получение скидки, бесплатное распределение образцов товаров, а также предоставление права на их проверку, специальные сезонные выпуски продукции и т.д.), оптимальному использованию дилерских сетей. Такое рыночное соответствие обычно позволяет фирме экономить на маркетинге, а также сокращать издержки по продаже и распределению товаров.

Передача опыта. В дополнение к экономии на масштабах деятельности рыночное соответствие создает условия для передачи между различными звеньями производства и торговли опыта по продаже товаров, их продвижению на рынок, рекламе, в области диверсификации продукции. Более того, товарная марка и репутация компании зачастую могут быть переданы из одного производства в другое. Товарная марка компании *Honda*, известная в производстве автомобилей, дала ей возможность получить быстрое признание и репутацию в производстве сенокосилок без значительных затрат на рекламу. Репутация компании *Canon* в производстве фотооборудования значительно облегчила ее продвижение в фотокопировальный бизнес. Марка *Panasonic* в производстве бытовой электротехники (радио, ТВ) легко была перенесена в производство микроволновых печей, что облегчило проникновение компании на этот рынок.

Управленческое соответствие. Управленческое соответствие возникает тогда, когда различные производственные и торговые звенья имеют схожие проблемы в организации производства, управлении персоналом или в области продвижения и сбыта продукции, что позволяет передавать управленческий опыт от одного звена другому. Например, компания *Ford* применила свой опыт управления финансами и кредитом в автомобильном бизнесе, когда приобрела ряд убыточных крупных организаций во время санации кредитной сферы в 1989 г. и использовала свою разветвленную сеть фирменной торговли.

Осуществление фирмой стратегии диверсификации предполагает создание условий для расширения поля своей деятельности, и прежде всего через согласование целей и задач фирмы. Поскольку деятельность фирмы на других рынках не имеет непосредственного отношения к основному производству, фирма должна решить, какой объем ресурсов будет направлен на развитие новых направлений и как решение о диверсификации отразится на состоянии основного производства. При этом диверсификация рассматривается либо как поддержание основного производства, либо как новый источник дополнительных средств, либо как полигон для апробации новых идей.

Критерии для оценки диверсификации

Критерий привлекательности. 1. *Критерий привлекательности.* Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции в рыночной среде, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности. Заметим, что такие показатели, как высокие темпы роста продаж или сверхходовой товар, не дают реального представления о привлекательности отрасли.

«Затраты на вхождение». 2. *Критерий «Затраты на вхождение».* Затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть слишком высокими, чтобы не нанести ущерб потенциалу для получения прибыли.

Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток желающих войти в отрасль свел бы на нет возможность получения прибыли. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, - операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

Дополнительные выгоды. 3. *Критерий дополнительных выгод.* Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности. Правда, новый вид деятельности может обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности для получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации порождает значительные опасения.

Различают следующие основные стратегии диверсификации:

вхождения в новую область бизнеса;

диверсификации в родственные сферы бизнеса;

диверсификации в неродственные сферы бизнеса;

продажи и ликвидации бизнеса;

восстановления и экономии и реструктуризации портфеля.

Первые три включают в себя способы диверсификации, последние три - стратегии для усиления позиций уже диверсифицированной компании.

Использование фирмой стратегии диверсификации становится ее конкурентным преимуществом при условии высокого уровня взаимодействия руководящего состава компании, ее отделов и подразделений. В рамках управления маркетингом осуществляется синтетическое взаимодействие, казалось бы, не относящихся друг к другу направлений, поскольку единое маркетинговое управление направлено на регулирование позиционно-деятельностного поведения организации и, следовательно, учитывает все проявления руководящего воздействия руководителей различных уровней и направлений.

Особенно важно это положение для фирмы в условиях ее вхождения в новые области бизнеса.

Стратегия вхождения в новые области бизнеса

Эта деятельность фирмы может протекать в одной из трех форм: поглощение, создание новой компании или путем образования совместного предприятия.

Поглощение компаний. Поглощение компанией уже существующей фирмы является наиболее популярным способом диверсификации и имеет преимущество в скорости проникновения на целевой рынок. В то же время этот способ диверсификации помогает компании преодолеть барьеры вхождения, требующие ликвидации технологического отставания, установления связей с поставщиками, обеспечения такого объема производства, чтобы быть в состоянии конкурировать с другими фирмами по себестоимости продукции, осуществления крупных вложений в рекламу и каналы сбыта с целью обеспечения признания торговой марки и гарантированного сбыта. Вопрос о покупке готовой компании на целевом рынке далеко не праздный. Однако поиск нужной компании для приобретения иногда может вызвать затруднения. Фирма, нацеленная на приобретение, оказывается перед дилеммой: купить либо благополучную компанию по высокой цене, либо аутсайдера по более низкой.

Покупка фирм. С одной стороны, если покупающая фирма испытывает недостаток в знаниях, необходимых для успешной работы в данной отрасли, но обладает большим капиталом, то для нее лучше купить сильную, перспективную компанию, пока цена остается в разумных пределах. С другой стороны, если покупатель считает возможным трансформировать слабую фирму в сильную и соответственно располагает необходимыми средствами, ноу-хау и терпением, слабая компания может стать лучшим вариантом для долгосрочного инвестирования.

Владельцы растущих и сильных компаний обычно запрашивают высокую цену, отражающую перспективы фирмы с точки зрения рентабельности. Очень сложно найти сильную компанию в привлекательной отрасли по цене, которая позволяет рассчитывать на соответственно высокие прибыли.

Разновидности диверсификации. Диверсификация «с нуля» предполагает создание новой компании в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Вновь созданная фирма должна не только преодолеть входные барьеры, но и осуществлять инвестиции в новые производственные мощности, проводить работу по развитию источников сырья, найму и обучению персонала, созданию каналов сбыта, формированию потребительской базы и т. д.

Создание новой компании является наиболее привлекательным вариантом в следующих случаях:

- для этого имеется достаточно времени;
- фирмы-конкуренты не реагируют должным образом на попытки новичка завоевать рынок;
- выход на рынок таким путем обходится дешевле, чем покупка другой компании;
- фирма уже располагает необходимым для эффективного функционирования опытом;
- создание новых производственных мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение

спроса и предложения в данной сфере бизнеса;

- целевая отрасль наполнена относительно небольшими фирмами, так что молодой компании не придется напрямую соперничать с более крупными и могущественными конкурентами.

Создание совместных предприятий может дать полезный эффект по меньшей мере в трех типах ситуаций.

Совместное предприятие позволяет взяться за то, что рискованно или неэкономично делать в одиночку.

Совместные предприятия. Совместные предприятия удобны, когда объединение ресурсов двух или более независимых организаций создает структуру с более значительными конкурентными преимуществами, необходимыми для достижения успеха. В подобных случаях каждый партнер вносит в общее дело свою долю специфических знаний и ресурсов, которых нет у другого, что особенно важно.

Создание совместных предприятий с иностранными партнерами иногда является единственной возможностью преодолеть импортные квоты, обойти тарифы, учесть национальные политические интересы и культурные традиции. Экономические, конкурентные и политические реалии, существующие в каждой стране, часто заставляют иностранную компанию объединяться с местной фирмой в целях получения доступа на национальный рынок. Местные фирмы предлагают иностранным партнерам необходимый опыт, специалистов в области управления и маркетинга, а также доступ к каналам распределения. Однако совместные предприятия зачастую должны решить сложный вопрос о том, как распределять усилия между партнерами и кто обладает правом контроля.

Стратегическое соответствие. При диверсификации фирма может остановить свой выбор на родственной сфере бизнеса. Существование стратегического соответствия в хозяйственном портфеле диверсифицированной фирмы вместе с мастерством корпоративного руководства создает при диверсификации в родственные сферы бизнеса эффект конкурентного преимущества. Чем больше выгоды, извлекаемые из стратегического соответствия, тем больше конкурентное преимущество, получаемое от осуществления этого вида диверсификации, и, следовательно, родственная диверсификация удовлетворяет требованиям критерия «дополнительных выгод» и увеличивает доходность акций компаний.

Стратегия диверсификации в родственные сферы бизнеса

Позволяет сохранить уровень существующей деловой активности, использовать конкурентное преимущество за счет передачи опыта и мастерства или более низких издержек производства и реализации товаров, а также разделить риски инвестирования с фирмами из родственных отраслей.

Экономия на масштабах деятельности достигается тогда, когда централизованное руководство двумя или большим количеством предприятий обходится дешевле, чем при их раздельном функционировании. Экономия от управления широкомасштабным торгово-производственным комплексом с большим ассортиментом товаров может возникать за счет снижения издержек производства и торговли при правильном распределении ресурсов или объединении усилий в соответствующих торгово-производственных звеньях, а оптимизация схем обслуживания вероятна в результате использования единой товарной марки для различных товаров. Чем больше экономия на масштабах деятельности связана с особенностями функционирования диверсифицированной компании, тем выше потенциал для создания конкурентного преимущества на базе более низких издержек.

Диверсификация в родственные сферы бизнеса нацелена прежде всего на приобретение дополнительных конкурентных преимуществ от слияния компаний, которые в дальнейшем ведут к увеличению рыночной цены акций, расширению сферы влияния, лоббированию ценовой политики и т.д.

Направление и степень дифференциации деятельности фирмы определяются на основе сопоставления внутренних и внешних обстоятельств, сопровождающих ее функционирование. Высокая степень диверсификации достигается крупными фирмами, обладающими значительными ресурсами и высокоорганизованной структурой и стремящимися значительно расширить поле своей деятельности и захватить новые рынки. Средние и мелкие фирмы не ориентируются на высокую степень диверсификации, поскольку, как отмечалось ранее, это требует значительных затрат, а используют стратегии диверсификации для страховки от неудач в сфере основного бизнеса.

Стратегии диверсификации в неродственные сферы бизнеса

Неродственные сферы бизнеса. Для фирмы — это альянс преимущественно с производственно-ориентированной компанией. Решение о диверсификации в тот или иной вид производственной деятельности является результатом поиска и приобретения выгодных производств. Основным положением непрофильной диверсификации выступает то, что любая компания, которая может быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы получения прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации.

Диверсификация. Различают три основных типа компаний, проводящих диверсификацию в неродственные сферы бизнеса:

- *компании, чья стоимость занижена.* В этом случае существуют возможности для приобретения этих компаний по ценам ниже рыночных, что дает возможность впоследствии продать компанию по более высокой цене;

- *компании, испытывающие финансовые затруднения.* Такие фирмы зачастую могут быть приобретены по договорным ценам; при этом их деятельность перестраивается с помощью финансовых ресурсов материнской компании и управленческих ноу-хау. В дальнейшем эти компании либо могут стать объектами долгосрочного капиталовложения в инвестиционном портфеле материнской компании (за счет их высокой доходности или потенциального притока наличных средств), либо быть проданными с прибылью;

- *компании, имеющие большие возможности для роста, но лишенные возможности инвестирования.* Стратегия диверсификации в неродственные сферы бизнеса служит прежде всего получению стабилизированных норм прибыли по компании в целом, улучшению финансового состояния фирмы и повышению доходности акций.

Хозяйственный профиль. Однако такой вид диверсификации доставляет немало хлопот менеджерам по оценке конкурентных сред, привлекательности того или иного сегмента товарного рынка, требует усиления торгово-технологических функций, создает достаточно сложную конкурентную позицию для компании и т.п.

Согласование стратегических целей различных предприятий и блоков диверсификационной компании является одним из самых важных моментов, так как требует оценки конкурентных преимуществ уже диверсифицированной компании и ценностного портфеля всей корпорации.

Для примера рассмотрим разнопрофильный хозяйственный портфель двух диверсифицированных компаний (табл. 4.6).

Т а б л и ц а 4.6

Хозяйственные портфели различных фирм

<i>Westinghouse Electric Corp.</i>	<i>Textron, Inc.</i>
Электротехническое оборудование	Вертолеты
Атомное топливо	Страхование
Жилая и нежилая недвижимость	Система запуска ракет
Лизинг оборудования	Газотурбинные и реактивные двигатели
Радио и телевидение	Электромобили для передвижения по полю при игре в гольф
Лифты и эскалаторы	Электрические пилы и садовое оборудование
Мебель для офисов	Автоматика и отделка
Системы электронной защиты	Специальные зажимы
Производство часов	Финансовые услуги
Передача и распределение электроэнергии	Танки и самоходные артиллерийские установки
Землепользование	Оборудование для добычи торфа
Расфасовка напитков	
Финансовые операции	

Диверсификация в бизнесе весьма привлекательна при кооперации торговых производственных функций, позволяет распределять и варьировать предпринимательский риск, концентрируя финансовые ресурсы в привлекательных торгово-ассортиментных зонах; расширять ассортимент, формировать товарную политику и политику цен и т.д.

Последовательность шагов по осуществлению выбранной стратегии диверсификации непременно включает мероприятия по комплексному отслеживанию эффективности каждого из направлений. Такой подход позволяет своевременно выявить несоответствие результатов деятельности компании по выбранному направлению показателям целеполагания компании. При этом необходимо произвести оценку сложившейся ситуации и принять решение либо об изменении условий осуществления этой деятельности, либо о ее прекращении, что в общем не означает сужения диверсификации, но требует перераспределения ресурсов фирмы и соответствующих изменений в структуре ее организации.

Стратегии продажи и ликвидации бизнеса

Вопрос о продаже того или иного предприятия следует рассматривать в случае, если выяснится, что данное направление не соответствует стратегической политике корпорации или оно утратило свою привлекательность.

Ликвидация бизнеса. Как правило, от подобных направлений желательно избавиться побыстрее, если не требуется дополнительного времени для приведения их в порядок. Чем больше предприятий находится в портфеле диверсифицированной компании, тем вероятнее возникновение потребности сбыть предприятия с плохими показателями или слабой совместимостью. Полезным принципом для определения необходимости и времени продажи предприятия является ответ на вопрос: «Если бы мы не занимались этой деятельностью, хотели бы мы внедриться в нее сейчас?». И если ответ отрицателен, необходимо рассматривать возможности продажи такого предприятия.

Избавиться от предприятия можно двумя способами. Материнская компания может просто выйти из этого бизнеса как в финансовом, так и в административном плане, сохранив часть акций или полностью избавившись от них. Корпорация может также продать предприятие на сторону, но в этом случае необходимо найти покупателя. Как правило, продажу не следует рассматривать с такой точки зрения: «Кому бы мы могли сбыть этот бизнес и сколько мы можем за него получить?». Наоборот, гораздо разумнее спросить себя: «Для кого данное предприятие может оказаться удачным приобретением и на каких условиях оно будет для них приемлемо?». Те организации, для которых покупка такого предприятия является несомненным благом, скорее всего, заплатят за него наивысшую цену.

Ликвидация фирмы. Из всех возможных стратегических альтернатив ликвидация является наименее приятной и наиболее болезненной процедурой, особенно для компаний, занимающихся единственным бизнесом, поскольку для них она означает полное прекращение своего существования. Для многоотраслевой, многопрофильной корпорации ликвидация одного из направлений менее драматична.

В безвыходных ситуациях ранняя ликвидация удовлетворяет интересам акционеров больше, чем банкротство. Продолжение работы предприятия, не соответствующего интересам корпорации, лишь истощает ее ресурсы. Это может также испортить ее репутацию и разрушить карьеру многих менеджеров. К сожалению, зачастую бывает сложно отличить бессмысленную гонку от потенциального возрождения. Особенно это касается ситуаций, когда в разумную оценку вмешиваются эмоции.

Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля

Эти корпоративные стратегии применяются, когда руководству корпорации требуется изменить ситуацию на предприятиях с ухудшающимися показателями. Тяжелое финансовое положение может быть вызвано значительной убыточностью одной или более дочерних компаний, ведущей к снижению финансовых показателей корпорации в целом, сложной экономической ситуацией, неблагоприятно влияющей на многие дочерние фирмы, высоким уровнем задолженности или неудачными, не оправдавшими ожиданий приобретениями.

Корпоративная стратегия восстановления делает акцент на возрождение убыточных предприятий, а не на избавление от них. Целью такой стратегии является оздоровление корпорации в целом путем разрешения проблем тех предприятий, которые вносят наибольший вклад в снижение совокупных показателей.

Стратегия восстановления приемлема в тех случаях, когда причины ухудшения деятельности фирмы носят краткосрочный характер; убыточные предприятия относятся к привлекательным отраслям с перспективами стабилизации, и избавление от них не имеет смысла в долгосрочном периоде.

Таким образом, мы можем сформулировать стратегические возможности компании после

диверсификации:

- расширение и развитие сферы деятельности;
- завоевание позиций в новых сферах бизнеса или областях, в которых компания еще не работала;
- продажа отдельных слабых предприятий для улучшения финансовых возможностей компании и снижения риска;
- реструктуризация портфеля реальных товаров и услуг;
- моделирование конкурентных преимуществ за счет гибкого маневрирования стратегиями диверсификации.

Вопросы и практические задания

1. Охарактеризуйте рисковую ситуацию на рынке с позиций маркетолога. Представьте доказательства наличия риска на конкретном примере бизнеса.

2. Назовите виды известных вам рисков. Выскажите собственное мнение о формах проявления кредитного и инвестиционного риска при управлении маркетингом.

3. Приведите конкретные примеры изменения деятельности компании на рынке в случаях, когда:

- а) известные вам риски мало повлияли на изменение стратегического поведения компании;
- б) риски оказали значительное влияние на ход развития фирмы;
- в) риски изменили профиль деятельности компании.

4. Воспользуйтесь приведенным в учебнике описанием «долгового айсберга» России в 1994г.

Дайте собственную оценку рисков внешнего долга России и предложите варианты маркетинговой стратегии поведения вашей фирмы в таких условиях.

5. Назовите виды конкурентных стратегий и оцените преимущества стратегий лидерства по издержкам и стратегии широкой диверсификации.

6. Какие стратегии вы можете предложить для сохранения выгодной конкурентной позиции компании на рынке? Объясните преимущества выбранных вами маркетинговых действий.

7. Опишите конкретные действия компании по защите своих конкурентных преимуществ и предложите последовательность маркетинговых шагов.

8. Приведите примеры преимуществ и затруднений компаний, которые они испытывают, вступая первыми на рынок.

9. Какую программу вы можете предложить руководству фирмы по управлению маркетингом, если поведение конкурентов агрессивно как в области производства товаров, так и в области ценовой политики?

10. Воспользовавшись примером экономической ситуации, сложившейся в середине лета 1998 г. в России, приведенной в учебнике, оцените конкурентные преимущества и недостатки фирм, работающих на товарных рынках и в финансовой сфере. Оцените влияние роста потребительских цен на объемы сбыта и долю рынка для конкретного производителя или финансовой компании.

РАЗДЕЛ V. ПРОДУКТОВЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

5.1. Товарная линия. Ассортиментный ряд

В сложившейся хозяйственной практике у фирмы существует множество возможностей воздействия на рынок как непосредственно, так и опосредованно, через использование разработанных стратегий. Продуктовые стратегии управления маркетингом подразумевают популяризацию продукта, раскрытие его свойств и за счет этого продвижение его на рынке. Они реализуются посредством использования некоторых общих стратегий и концепций управления в сочетании с отдельными программами, разработанными либо для отдельного продукта, либо для продуктовой линии, которые в целом сопряжены с общими целями и задачами деятельности фирмы.

Товарная номенклатура компании состоит из различных товарных линий.

Товарная линия. *Товарная линия (ассортиментный ряд) — группа товаров, тесно связанных между собой в силу схожести областей использования, предназначенных одним и тем же группам покупателей, а также реализуемых через одни и те же типы торговых предприятий, в рамках одного и того же диапазона цен.*

Как правило, за развитие и управление каждой товарной линией в компании отвечает конкретный

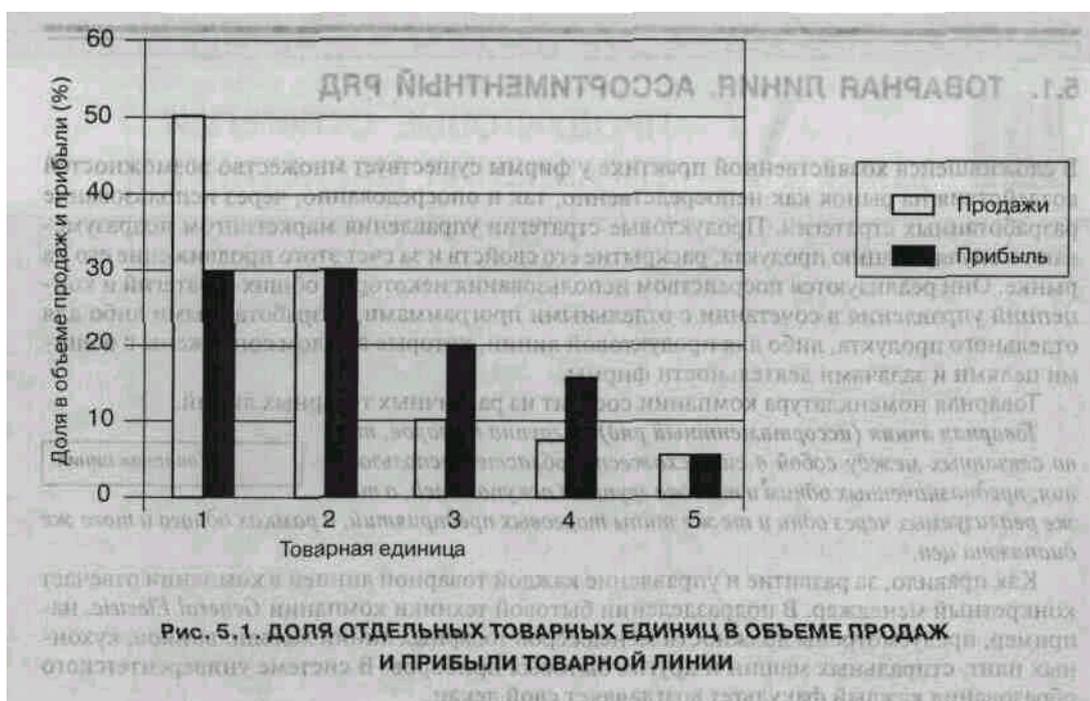
менеджер. В подразделении бытовой техники компании *General Electric*, например, предусмотрены должности менеджеров товарных линий холодильников, кухонных плит, стиральных машин и других бытовых приборов. В системе университетского образования каждый факультет возглавляет свой декан.

Анализ товарной линии

Менеджер по товарной линии обязан иметь полную информацию об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице. Именно на основании этой информации принимаются решения о стратегии развития и рыночном профиле каждого товара.

Объем продаж и прибыльность товарной линии

Объем продаж. Прибыльность. Менеджер товарной линии должен знать, какой процент от общего объема продаж и общей прибыли приходится на каждое отдельное наименование продукции (рис. 5.1). Из рисунка видно, что на первую товарную единицу приходится 50% общего объема продаж и 30% общей прибыли. На две первые товарные единицы в совокупности приходится 80% общего объема продаж и 60% общей прибыли. Если эти две единицы внезапно будут вытеснены конкурентами, объем продаж и прибыль товарной линии резко сократятся. Высокая доля продаж, приходящаяся на несколько товарных единиц, означает уязвимость товарной линии. Менеджер должен постоянно контролировать основные товарные единицы, уделять им повышенное внимание. Напротив, на последнюю товарную единицу приходится лишь 5% общего объема продаж и прибыли. Менеджер может принять решение о прекращении производства данного товара, если, конечно, продукт не обладает значительными возможностями роста.



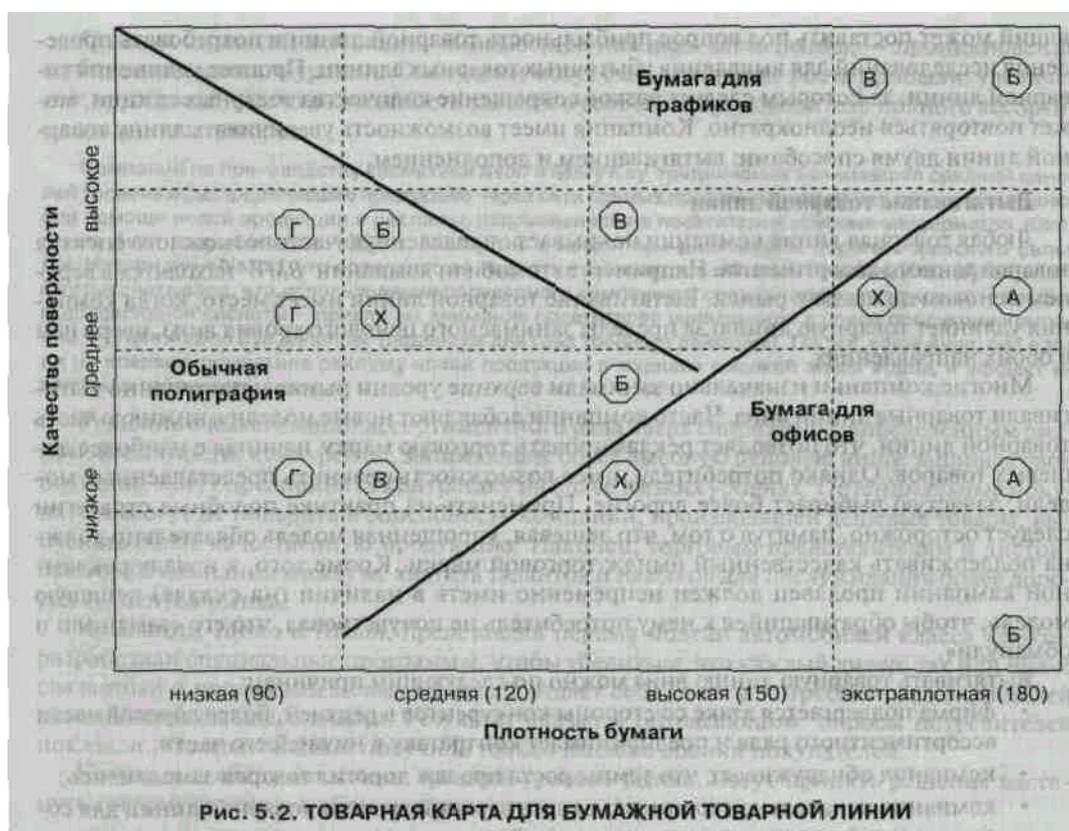
Рыночный профиль товарной линии

Рыночный портфель. Менеджер по товарной линии обязан четко представлять позиции предлагаемого товара по отношению к продукции конкурентов. Рассмотрим, например, компанию X по производству бумаги в листах. Выделяют две важнейшие характеристики бумаги — плотность и качество поверхности. Обычно предлагается стандартная бумага плотностью 90, 120, 150 и 180 г/м². Качество поверхности классифицируется по трем стандартным уровням: низкое, среднее и высокое. Карта товара (рис. 5.2.) показывает размещение различных товарных единиц компании X и четырех конкурирующих с ней компаний А, Б, В и Г. Конкурент А предлагает две товарные единицы в экстраплотном классе с качеством поверхности от среднего до низкого, конкурент Б — четыре товарные единицы, различные по плотности и качеству поверхности, конкурент В — три товарные единицы, у которых чем выше плотность, тем выше качество поверхности; конкурент Г — три товарные единицы, все низкой плотности, но с различным качеством поверхности. Наконец, компания

X предлагает три товарные единицы, различные по плотности и качеству поверхности.

Подобная товарная карта полезна для выработки рыночной стратегии товарной линии. Она показывает, какие товары непосредственно конкурируют с продукцией компании X. Например, бумага производства компании X низкой плотности и среднего качества поверхности конкурирует с бумагой производства компаний Г и Б. Что касается плотной бумаги со средним качеством поверхности, у компании X нет прямых конкурентов. Карта позволяет определить возможное размещение новых товарных единиц. Например, никто из производителей не предлагает тяжелую бумагу с низким качеством поверхности. Если компания X обнаружит значительную неудовлетворенную потребность и организует производство такой бумаги, предлагая ее по низкой цене, она получит возможность расширить свою товарную линию.

Кроме того, карта позволяет определить сегменты рынка. На рис. 5.2 также представлена информация о том, какие виды бумаги по весу и качеству поверхности предпочтительны для обычной полиграфии, для изготовления таблиц или диаграмм и использования в офисах. Карта показывает, что компания X успешно удовлетворяет потребности полиграфической промышленности, но менее эффективно — двух других сегментов рынка. Возможно, ей следует принять решение о разработке новых сортов бумаги для более полного удовлетворения нужд потребителей. После проведения анализа товарной линии менеджер должен принять решение о ее длине, необходимости обновления, корректировке или сокращении плана выпуска изучаемого товара.



Длина товарной линии

Длина товарной линии. Прежде всего перед менеджером товарной линии встает вопрос об ее оптимальной длине. Короткой считается линия, менеджер которой может увеличить прибыль, добавив к ней новые товарные единицы; линия считается слишком длинной, если сокращение числа товарных единиц ведет к увеличению объема прибыли.

Длину товарной линии определяют стратегические цели компании. Фирмы, которые стремятся завоевать большую долю рынка или находятся в поиске растущих рынков, предпочитают длинные товарные линии. Такие компании не обращают внимания на то, что некоторые товарные единицы не приносят ощутимой прибыли. Компании, стремящиеся к высокой доходности, предпочитают более короткие ассортиментные ряды, состоящие из тщательно отобранных товаров.

Вытягивание товарной линии. Дополнение товарной линии. Товарные линии имеют тенденцию удлиниться со временем. Избыток производственных мощностей оказывает давление на менеджеров

товарных линий, побуждая их к развитию новых образцов продукции. В том же направлении действует давление отдела продаж и дистрибьюторов, нуждающихся в широком ассортименте товаров для удовлетворения спроса покупателей. Однако по мере добавления новых единиц продукции возрастают затраты на дизайн и инженерные разработки, на учет, переналадку производства, управление производством, транспортные расходы и издержки на продвижение новых товаров. Менеджеры высшего звена могут запретить удлинение товарной линии ряда из-за недостаточности фондов или производственных мощностей. Проверяющий может поставить под вопрос прибыльность товарной линии и потребовать проведения исследований для выявления убыточных товарных единиц. Процесс удлинения товарной линии, за которым следует резкое сокращение количества товарных единиц, может повторяться неоднократно. Компания имеет возможность увеличивать длину товарной линии двумя способами: вытягиванием и дополнением.

Вытягивание товарной линии

Любая товарная линия компании покрывает определенную часть возможного спектра товаров данного ассортимента. Например, автомобили компании *BMW* находятся в верхнем ценовом диапазоне рынка. Вытягивание товарной линии имеет место, когда компания удлиняет товарную линию за пределы занимаемого ценового уровня вниз, вверх или в обоих направлениях.

Многие компании изначально занимали верхние уровни рынка и постепенно вытягивали товарные линии вниз. Часто компании добавляют новые модели в нижнюю часть товарной линии, что позволяет рекламировать торговую марку, начиная с наиболее дешевых товаров. Однако потребитель, имея возможность сравнить представленные модели, зачастую выбирает более дорогие. Применять на практике подобные стратегии следует осторожно, памятуя о том, что дешевая, упрощенная модель обязательно должна поддерживать качественный имидж торговой марки. Кроме того, к началу рекламной кампании продавец должен непременно иметь в наличии (на складе) дешевую модель, чтобы обратившийся к нему потребитель не почувствовал, что его «заманили и обманули».

Вытягивать товарную линию вниз можно по следующим причинам:

- фирма подвергается атаке со стороны конкурентов в верхней, более дорогой части ассортиментного ряда и предпринимает контратаку в нижней его части;
- компания обнаруживает, что темпы роста продаж дорогих товаров замедлились;
- компания изначально стремилась занять верхний уровень товарной линии для создания своей продукции имиджа высочайшего качества, а затем намеревается распространять ее вниз;
- компания добавляет в товарную линию дешевые изделия, чтобы занять рыночную нишу, которую в противном случае захватит новый конкурент.

Вытягивая товарный ассортимент вниз, компания идет на определенный риск, так как ее дорогая продукция может быть вытеснена более дешевой.

Рассмотрим пример. Подразделение компании *General Electric*, специализирующееся на выпуске медицинского оборудования, — лидер по производству дорогих диагностических приборов - томографов. Руководство компании получило информацию о том, что ее позиции готовится атаковать японская фирма. В *General Electric* предположили, что конкуренты представят рынку компактное, насыщенное электроникой и менее дорогое оборудование. Лучшая защита в этом случае — выпуск аналогичного прибора раньше появления японской модели. Однако некоторые руководители *GE* были убеждены, что дешевая модель приведет к уменьшению объемов продаж дорогих моделей томографов. Тогда один из менеджеров поставил вопрос следующим образом: «Не лучше ли будет, если наша модель будет заменена нашим же, а не японским томографом?» Осуществление проекта позволило *GE* осуществить вытягивание своей товарной линии и смягчить атаку японской фирмы.

Помимо этого, появление дешевых моделей может спровоцировать конкурентов переместиться в верхние слои рынка. Возможно, дилеры компании не захотят или не смогут заниматься распространением дешевых товаров, которые приносят меньшую прибыль или наносят ущерб их имиджу. Дилеры *Harley Davidson* отклонили модели небольших мотоциклов, разработанные с целью составить конкуренцию японским. Несколько известных американских компаний не смогли самостоятельно заполнить нишу дешевых товаров. Компания *General Motors* игнорировала необходимость производства малолитражных автомобилей, а фирма *Xerox* — небольших копировальных аппаратов. Японские компании мгновенно определили свободную рыночную нишу и быстро ее заполнили.

Одна из стратегий компании, занимающей нижнюю часть рынка, — проникновение на более высокие его уровни. Стимулами могут быть ускорение роста прибыли, увеличение маржи или просто возможность заявить о себе как о производителе полного ассортимента данных товаров.

Компании по производству косметики *Avon* и *Mary Kay*, традиционно занимавшие средний ценовой уровень и распределявшие продукцию через сети прямых продаж, вышли на верхние уровни рынка при помощи новой продукции и рекламы, направленной на посетителей крупных универмагов. Компания *Avon* разработала в 1995 г. совместно с известным дизайнером дорогого дамского белья Дж. Натори духи *Natori*, что позволило ей поднять свой имидж в области производства духов. *Mary Kay* рассчитывала, что использование популярного компонента средств по уходу за кожей - альфа-гидрооксидной кислоты — привлечет внимание посетителей универмагов к новой продукции компании — *Triple Action Eye Enhancer* (подводка для глаз тройного действия). Так же, как и *Avon*, она едва ли не впервые поместила рекламу новой продукции в журнале высокой моды *Vogue*, и эффект не заставил себя ждать долго.

Решение о вытягивании ассортимента ряда вверх сопряжено с определенным риском. В частности, конкуренты, занимающие более высокую ценовую нишу, защищая свои позиции, могут предпринять контратаку на более низких уровнях. Потенциальные покупатели могут не поверить в способность компании, производящей дешевые товары, выпускать более качественную продукцию. Наконец, торговым представителям и дистрибьюторам компании может не хватить талантов и навыков для обслуживания более дорогих сегментов рынка.

Компании *Toyota* и *Nissan*, представляя первые модели автомобилей класса «люкс», разработали специальные программы, чтобы убедиться, что каждый дилер, так или иначе связанный с продажами новых моделей, отдает себе отчет в потребностях покупателей автомобилей высшего класса. Результат оказался потрясающим: опросы потребителей показали, что модель *Lexus* получила только высшие оценки покупателей.

Компании, обслуживающие средний уровень рынка, могут принять решение растянуть товарную линию в обоих направлениях.

Компания *Texas Instruments* (TI) выпустила первые калькуляторы в среднем по цене и качеству диапазоне. Постепенно она расширила товарную линию за счет моделей дешевых калькуляторов, отобрав часть рынка у компании *Bowmen*, и профессиональных моделей, продавая их по ценам ниже, чем у компании *Hewlett Packard*, доминировавшей на рынке дорогих моделей. Такое двустороннее вытягивание товарной линии позволило компании TI быстро завоевать лидерство на рынке карманных калькуляторов.

Наполнение ассортимента ряда

Длина товарной линии может быть увеличена путем добавления новых товарных единиц в рамках существующего ценового диапазона. Существует несколько причин наполнения ассортимента: стремление увеличить прибыль; ответ на жалобы дилеров компании, теряющих клиентов из-за отсутствия каких-либо товарных единиц данного ассортимента; попытка загрузить избыточные производственные мощности; стремление занять лидирующие позиции в отрасли, предлагая полный спектр товаров данного ассортимента; желание занять свободные рыночные ниши, ограничив доступ к ним конкурентов.

Велика вероятность того, что стратегия наполнения ассортимента приведет к замещению одних товарных единиц другими или введет в заблуждение клиентов компании. Каждая новая товарная единица должна обладать четко различимыми характерными особенностями.

Компания должна удостовериться, что предлагаемые товарные единицы соответствуют потребностям рынка.

Знаменитая модель *Edsel*, на которой компания *Ford* потеряла 350 млн дол., отвечала скорее внутренним потребностям корпорации в утверждении своей позиции, но отнюдь не реальной рыночной потребности. Менеджеры компании отметили, что владельцы автомобилей *Ford* меняют свои машины на автомобили производства фирмы *General Motors*, такие, как *Oldsmobile* или *Buick*, чаще, чем на модели производства компании *Ford Mercury* или *Lincoln*. *Ford* решила изменить создавшееся положение и разработала для наполнения ассортимента модель *Edsel*, которая не смогла удовлетворить рыночную потребность. На рынке предлагалось много аналогичных автомобилей, а большинство покупателей предпочло машины поменьше.

Лишь после того, как менеджер по товарной линии примет решение добавить в ассортимент новую товарную единицу, которая будет продаваться по определенной цене, ее начинает разрабатывать конструкторский отдел компании.

Обновление товарной линии

Даже в случае оптимальной длины товарная линия может нуждаться в модернизации. Если дизайн продукции компании, производящей электроинструменты, был разработан еще в 50-х годах, ее товары, несомненно, проигрывают аналогичной современной продукции конкурентов, и их надо дорабатывать. Вопрос заключается в том, обновлять ли ассортимент по частям или всю линию сразу. Модернизация

по частям позволяет компании анализировать реакцию покупателей и дилеров на новый вид продукции, она в меньшей степени отражается на текущих затратах компании, однако ее не удастся укрыть от бдительного ока конкурентов.

На быстро меняющихся товарных рынках модернизация продукции происходит постоянно. Основная цель усовершенствования товаров — предотвращение миграции покупателей в сторону более ценных, дорогостоящих товаров. Компании, производящие микропроцессоры, такие, как *Intel* и *Motorola*, и компании, производящие программное обеспечение, такие, как *Microsoft* и *Lotus*, постоянно представляют потребителям более совершенные версии своих товаров. Главной задачей здесь становится определение времени выхода модернизированной продукции на рынок — не слишком рано, чтобы не нанести ущерб продажам текущего ассортимента, но и не слишком поздно, до того как усовершенствованный продукт конкурентов приобретет высокую репутацию.

Выделение товарной линии

Обычно менеджер товарной линии выделяет для рекламы одну или несколько товарных единиц. В некоторых случаях целесообразно выделить дешевую модель, которая призвана «прокладывать путь» остальным.

Так, компания *Rolls Royce* усиленно рекламировала экономичную модель своего лимузина по цене «всего» 178 тыс. дол. по контрасту с дорогой моделью по цене 310 тыс. дол.

В других случаях менеджеры, стремясь повысить престижность товарной линии, выбирают для рекламы дорогостоящие товарные единицы. *Stetson* давно рекламирует мужскую шляпу по цене 150 дол., которую мало кто покупает, но которая работает как «флагман» или как «бриллиант в короне» на имидж всего ассортиментного ряда.

Иногда компания обнаруживает, что один конец товарной линии расходуется хорошо, а другой — плохо. Она может попытаться поднять популярность медленно продающихся товаров, особенно если они производятся на предприятии, простаивающем по причине отсутствия спроса. Именно так поступила компания *Honey Well*, когда объемы продаж ее компьютеров среднего класса, по сравнению с более мощными, снизились. Однако не все так просто. Существует точка зрения, что компании скорее следует рекламировать те товарные единицы, которые хорошо продаются, чем пытаться поддерживать незначительный рыночный спрос.

Сокращение товарного ассортимента

Менеджеры товарной линии должны периодически пересматривать ее состав в целях сокращения. Существуют две причины сокращения ассортиментного ряда. Одна из них — наличие в товарной линии «мертвых», убыточных единиц, выявить которые позволяет анализ объемов продаж и затрат. Так, компания *RCA* сократила ассортимент цветных телевизоров с 69 до 44 моделей.

Другая причина сокращения товарной линии — дефицит производственных мощностей. Менеджер должен сконцентрировать усилия на выпуске наиболее прибыльной продукции. Как правило, компании сокращают ассортиментные ряды в периоды устойчивого спроса и удлиняют в периоды вялого спроса.

Рыночная адекватность продукта. Продуктовые стратегии управления маркетингом, определяющие, какой продукт поставлять на рынок, для кого и как, тесно связаны с формированием групп лояльных потребителей, которые являются особой ценностью для фирмы. Поэтому компания регулярно выясняет мнение потребителей о своем продукте, формируемое посредством проведения коммуникационных мероприятий. Причем цель данных исследований — поиск несовпадений между предлагаемым продуктом и рыночными потребностями, то есть определение рыночной адекватности продукта.

Экономический успех компании прямо зависит от того, насколько ее продукция удовлетворяет определенным потребностям. Поэтому соответствие продукта требованиям рынка можно определить непосредственно, исходя из экономических показателей: объема сбыта, размера прибыли, покрытия постоянных затрат.

Существуют, однако, причины, по которым невозможно оценивать продукт только с точки зрения экономических показателей. Это происходит в случаях, когда:

- решение об инновациях принимается раньше, чем появляются какие-либо данные о реакции рынка, тогда имеет смысл проверить, насколько продукт соответствует потребностям рынка;
- на экономические показатели влияет множество побочных факторов;
- выявление рыночной адекватности продукта важно для его совершенствования и контроля успеха модификации.

Адекватность продукта требованиям рынка как критерий оценки

Процесс развития потребности. На практике возникают проблемы с измерением рыночной адекватности продукта. Для понимания проблемы следует выяснить экономическое место потребностей. Они должны побудить носителя потребности к действию, вести в конечном счете к покупке. Но прежде чем дело дойдет до этого, носитель потребности подвергается влиянию множества стимулов, которые он должен переработать в сознании.

Как известно, процесс развития потребности проходит ряд стадий.

Стадия мотивации

В экономической теории потребность определялась как ощущение недостатка, связанное с желанием его устранить. Сегодня в теории мотивации потребности и мотивы понимаются как возникающие автономно или заученные в ходе жизни внутренние движущие индивидом силы. Важно при этом, что потребности, оказывая влияние на поведение людей, не направлены ни на какой конкретный объект.

Стадия направления на объект

Развитие потребности. Потребности вынуждают людей искать средства для их удовлетворения. В реальном мире имеется, как правило, множество объектов, могущих служить этой цели. О том, насколько конкретный продукт может удовлетворить потребность, покупатель знает из разных источников (собственный опыт, рекламная информация, разговор со знакомыми и т.д.). Представления покупателя о мире и о себе и его система ценностей также влияют на его мнение об адекватности продукта. Социальная система устанавливает определенные нормативные представления о том, какое средство хорошо для удовлетворения потребности, а какое плохо. В результате обработки информации выделяется одна или несколько возможных альтернатив для приобретения товара. Возникает намерение, ориентированное на объект, которое называют *желанием*. Насколько оно конкретно, определяется условиями ситуации. С одной стороны, желание может быть направлено на один продукт или класс похожих продуктов (автомобили среднего класса, утюги и т.д.). С другой стороны, желание может сконцентрироваться на конкретной марке. Возможно, что оно будет направлено на группу марок, которые потребитель рассматривает как схожие.

Приобретение определенной марки прямо зависит от того, насколько желания потребителей концентрируются на ней. Концентрация снижает действие помех на следующих ступенях конкретизации потребности. Направление желания на определенную марку является результатом влияния всех инструментов маркетинга. Поэтому объект желания — не продукт в узком смысле, а комплексный результат маркетинга.

Стадия планирования покупки

Решение о покупке. Желания потребителей, ориентированные на продукт, представляют важный фактор, влияющий на деятельность предприятия, однако непосредственного действия на рынок они не оказывают. Желание еще не определяет приобретения. Только тогда, когда оно конкретизируется настолько, что появляется план приобретения, превращается в спрос. Планирование заключается в том, что ресурсы покупателя (деньги, время, психическая энергия) связываются с определенным объектом желания.

Основным ограничителем на этом этапе является покупательная способность. Спрос зависит и от системы распределения. При недостатке предприятий торговли расход времени и сил на покупку может быть так высок, что последует временная задержка спроса (недельная покупка) или вообще отказ от приобретения.

Стадия действия

Покупка товара как действие зависит от его наличия в месте приобретения. Отсюда вытекает важность создания запасов в торговле и построения достаточно широкой распределительной системы. Решение о поиске товара, несмотря на дополнительные затраты времени и сил, зависит при наличии конкурирующих продуктов от верности покупателя марке. Продукт, который отвечает потребности, желанию и спросу, соответствует требованиям рынка.

Методы определения рыночной адекватности продукта

Рыночное соответствие. Процесс конкретизации потребности является психическим актом человека. С приближением акта покупки усиливается сознательный контроль. Это означает, что на разных ступенях конкретизации потребности необходимо применять разные психические конструкции

для определения рыночной адекватности продукта.

На первом этапе нас интересует, может ли продукт активизировать имеющиеся и скрытые потребности. Позитивный мотивирующий потенциал продукта можно назвать его *привлекательностью для покупателей*. На следующем этапе происходит обработка в сознании множества стимулов. Мы оцениваем продукты, образуя предпочтения. Для описания психических процессов, происходящих на этом этапе, подходят конструкции: «отношение» в смысле субъективно воспринятого качества, «удовлетворение» как степень насыщения потребности и «предпочтение» как результат процессов выбора.

На стадии распределения ресурсов, кроме выше перечисленных моментов, определенную роль играют другие ограничения, например длина пути до места приобретения. Возникновение спроса может быть определено с помощью конструкции «намерение приобрести продукт». Похожую функцию выполняют концепции ценовой готовности и эластичности цен.

Эти измерительные конструкции применяются для диагностирования и прогнозирования рынка с точки зрения продуктов.

Привлекательность продукта. Привлекательность продукта — это его способность вызвать у потребителей положительные эмоции. Речь идет об интерпретации внешних стимулов, которая не тематизирована и не подвержена влиянию когнитивных (сознательных) аспектов восприятия.

Привлекательность продукта можно измерить, например, с помощью тахистоскопа — прибора, который затрудняет восприятие предмета. Предмет демонстрируется испытуемому очень короткое время, доли секунды или несколько секунд. При таком показе случившееся не подвергается когнитивной оценке, возникают лишь неясные ощущения и ассоциации. Для продукта они важны по причине их влияния на последующую сознательную обработку

Восприятие качества продукта. Эмоциональное воздействие продуктов может быть измерено на различных уровнях сознания: моторном, физиологическом, словесном.

На *моторном уровне* о внутренних психических процессах судят по движениям тела человека, жестам и мимике. Таким образом можно определить реакцию потребителей на новый продукт, наблюдая их поведение в магазине.

На *физиологическом уровне* в качестве физиологических индикаторов эмоционального состояния используют электрическое сопротивление кожи, процессы в нервной системе (снятие энцефалограмм) и т.д. Однако с помощью индикаторов можно судить лишь о силе эмоций, но не об их качестве (приятно — неприятно). Это выясняется с помощью вопросников.

На *словесном уровне* известно, что высказывания людей подвержены сильному когнитивному контролю, поэтому важно формулировать вопросы таким образом, чтобы по возможности исключить влияние этого фактора. Для этого используются следующие способы:

- *простой рейтинг* с полями «плохо — хорошо» или «приятно — неприятно» для выяснения привлекательности продукта в целом;
- *семантический дифференциал*, связанный с определением позиции продукта в пространстве привлекательности;
- *многомерное шкалирование* — оценка положения продуктов на плоскости с привлечением понятий-стереотипов, характеризующих определенную степень привлекательности.

Субъективно воспринятое качество продукта

Хотя продукты представляют собой реальные объекты, для маркетинга было бы ошибкой исходить только из объективного качества продуктов. В действительности качество товара содержит различные компоненты — технико-конструкционные особенности (ядра) продукта, функции продукта (надежность, экономичность), формы продукта (упаковка, дизайн). Связь отдельных элементов невозможна без наличия определенной, субъективно обоснованной системы целей.

Лояльность покупателя. Оценка качества отражает кроме реакции на объективные свойства продукта его восприятие, а также его пригодность с точки зрения достижения субъективных целей, субъективного ожидания пользы. Производитель может исходить из того, что вероятность покупки продукта прямо зависит от восприятия качества продукта покупателем.

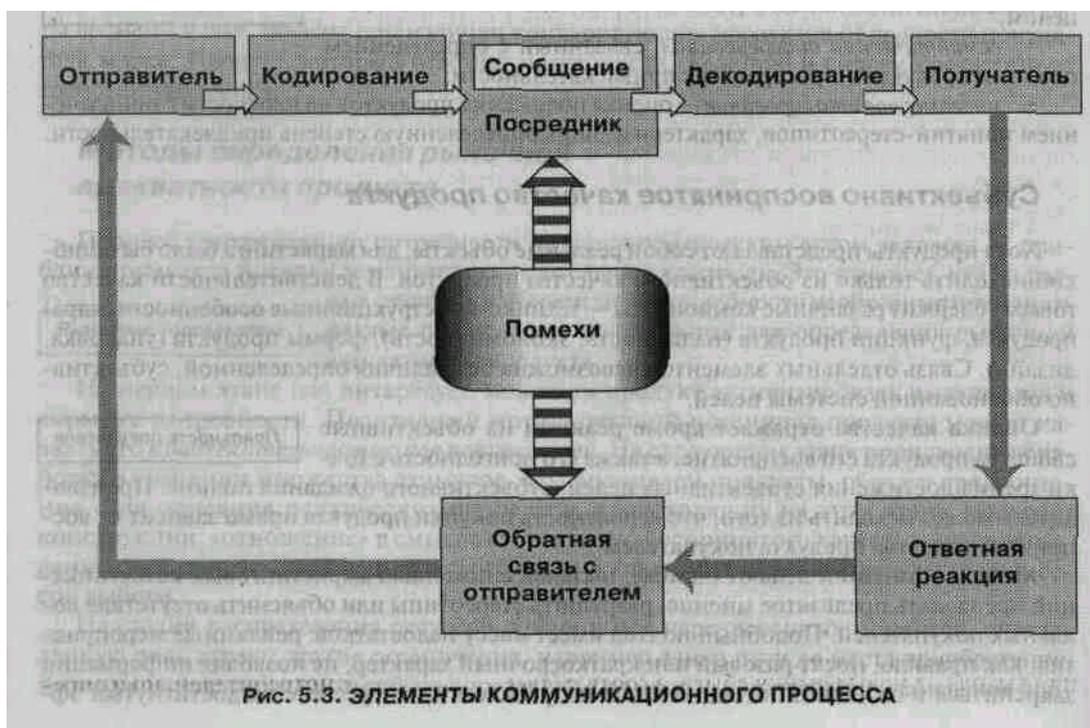
Многие компании делают ошибку, пытаясь с помощью маркетинговых коммуникаций преодолеть предвзятое мнение, разрушить стереотипы или объяснить отсутствие лояльных покупателей. Подобный подход имеет массу недостатков: рекламные мероприятия, как правило, носят разовый или

краткосрочный характер, не позволяя информации закрепиться в сознании потенциальных потребителей; в пересчете на достигнутый эффект они слишком дорого обходятся компании; большинство сообщений не достигает целевой аудитории или быстро забывается.

Маркетинговые программы. Для того чтобы сделать мероприятия более эффективными, следует рассматривать маркетинговые коммуникации как управление процессом движения товара на всех этапах — перед продажей, в момент продажи, во время потребления и после потребления. При этом коммуникационные программы должны разрабатываться специально для каждого сегмента рыночной ниши и даже для отдельных клиентов рынка. Осваивая новые электронные технологии, компания должна спрашивать себя не только о том, как она вступит в контакт со своими клиентами, но и о том, как ее клиенты вступят в контакт с нею.

Таким образом, первым этапом коммуникационного процесса является аудит всех потенциальных возможностей взаимодействия компании и ее продукта с клиентами. Например, тот, кто собирается купить компьютер, говорит со знакомыми, смотрит телевизионную рекламу, читает статьи в газетах и журналах, рассматривает компьютеры, предлагаемые в магазинах. Маркетолог должен оценить, какие из этих впечатлений на разных стадиях процесса приобретения более всего влияют на покупателя. Эта оценка поможет маркетологу эффективнее распределять средства, выделяемые на коммуникации.

Для успешного осуществления эффективной коммуникации маркетологу необходимо осознать, какие базовые элементы лежат в ее основе (рис. 5.3). Рассматривая продвижение информации от отправителя (рекламодателя) к получателю (целевой рынок или отдельный человек), не следует забывать о помехах - тех случайных или целенаправленных сообщениях конкурентов, которые могут заметно повлиять на обращение рекламодателя.



Чтобы обращение было эффективным, кодирование, осуществляемое отправителем, должно быть адекватно расшифровано получателем. Так, наиболее удачные обращения — это те знаки, которые хорошо знакомы получателю. Чем больше опыт отправителя совпадает с опытом получателя, тем эффективнее будет его обращение. Обычно это требование создает некоторые трудности для специалистов по рекламе, принадлежащих к социальному слою «белых воротничков», при обращении к представителям других социальных слоев.

Коммуникационные программы. Контактная целевая аудитория может не воспринять намеченное обращение по трем основным причинам:

- из-за *избирательности внимания*. Только 80 из примерно 1,6 тыс. рекламных обращений, обрушивающихся на каждого из нас ежедневно, замечаются нами, но лишь 12 из них вызывают некоторую реакцию. Фактор избирательного внимания объясняет, почему объявления с броскими многообещающими заголовками, например «Заработай миллион!», сопровождаемые привлекательной

иллюстрацией и малым объемом текста, почти наверняка завладеют вниманием аудитории;

- из-за *избирательного искажения*. Люди могут сами исказить смысл обращения, чтобы услышать то, что им хочется услышать, что соответствует их воззрениям. В результате получатели часто переосмысливают обращение (*домысливание*) и не замечают того, что присутствует в обращении (*нивелирование*);

- из-за *избирательности памяти*. В долговременной памяти человека задерживается только небольшая часть обращений, которые он слышит. Переходит ли обращение из моторной памяти получателя в долговременную, зависит от количества и типа повторных обращений. Повторное обращение — это не просто его повторения, это, скорее, процесс, в котором получатель перерабатывает смысл информации так, что ассоциации, закрепленные в моторной памяти, переходят в долговременную память. Если получатель изначально относится к объекту положительно и постоянно возобновляет для себя аргументы в его поддержку, то высока вероятность того, что обращение будет принято и удержано в памяти. Если изначально отношение отрицательное, то обращение, скорее всего, будет отвергнуто.

Эффективность коммуникаций. Высокообразованные люди и/или интеллектуалы считаются менее подверженными внушению, однако этот факт не доказан окончательно. Люди, принимающие внешние призывы как руководство к действию, обладающие слабо выраженным собственным мировоззрением, неуверенные в себе, кажутся более подверженными убеждению. Однако социологические исследования показывают определенную взаимосвязь между уверенностью в себе и подверженностью внушению. Причем те, кто обладает средней степенью уверенности в себе, оказываются наиболее подверженными убеждениям. У людей, которых уже пытались убедить, будет иная ответная реакция, чем у тех, кого убеждать не пытались. Выделяют несколько общих факторов, влияющих на эффективность коммуникаций.

1. Чем большей монополией обладает источник коммуникации, тем выше вероятность положительного отклика получателя сообщения.

2. Коммуникации являются более эффективными тогда, когда обращение соответствует мнениям, убеждениям и предпочтениям получателя.

3. Легче осуществлять воздействие, если человек увлечен или интересуется темой.

4. Коммуникации будут более успешными, если источник считается профессиональным, обладает высоким статусом, если известны его цели или ориентация, и особенно в том случае, если источник влиятельный и легко идентифицируется.

5. При любой коммуникации необходимо учитывать социальный контекст, который всегда влияет на восприятие.

Исследование внешней среды, покупательских предпочтений, тенденций рынка очень важно для разработки новых продуктов или дополнения имеющихся продуктовых линий новинками, разработанными на основе собранной информации. Данное внедрение не только является ресурсом для непосредственного получения большего объема прибыли или выхода на новые рынки сбыта, а соответственно и на новых потребителей, но и определяет возможность выигрыша определенного конкурентного преимущества. Помимо этого, исследования внешней среды обеспечивает фирму информацией, на основе которой отслеживается жизненный цикл продукта.

Маркетинговая деятельность. Маркетинговая деятельность как важнейшая функция в сфере предпринимательства должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное положение того или иного субъекта маркетинговой системы на рынке товаров и услуг с учетом состояния внутренней и внешней сред. В этом представлении маркетинговая деятельность предполагает проведение маркетинговых исследований и разработку программы маркетинговых мероприятий, которые используются для повышения как результативности функционирования, так и эффективности удовлетворения потребностей конечного потребителя или клиента. Маркетинговое исследование и его результаты способствуют эффективной адаптации производства или посреднической деятельности и их потенциала к состоянию рынка и требованиям конечного потребителя. Эти исследования структурно включают два главных направления — исследование характеристик рынка и исследование внутренних действительных и потенциальных возможностей производственной или посреднической деятельности фирмы. Однако полученные в целом результаты предназначены для руководства компании в целях обоснования предпринимательских решений, в том числе и маркетинговых решений, которые связаны с неопределенностью поведения субъектов рынка, а их принятие сопровождается, как правило, риском.

Проведение маркетинговых исследований как раз и связано с необходимостью уменьшения риска

осуществляемой предпринимательской деятельности.

Маркетинговая информация. Задача предпринимателя состоит в том, чтобы решать возникающие у потребителя задачи с минимальным риском и максимумом полезности как для потребителя, так и для себя. При этом задача маркетолога, маркетинговой службы заключается в том, чтобы обеспечить руководителя или соответствующие иерархические инстанции, ответственные за принятие решений, качественной маркетинговой информацией.

Под **маркетинговой информацией** обычно понимают информацию, получаемую в ходе изучения, исследования процессов обмена результатами общественно полезной деятельности и взаимодействия по поводу такого обмена всех субъектов рыночной системы, которую можно использовать во всех сферах предпринимательства, включая маркетинговую деятельность.

Применение маркетинговой информации всеми звеньями производственной структуры компании обеспечивает внедрение в управление предпринимательской деятельностью рыночной, маркетинговой концепции.

Г.К. Вэйс ввел в рассмотрение понятие «исследование мотивов». Он исходил из того, что изучение рынка в зависимости от цели исследования может быть количественным и качественным. Цель количественного исследования состоит в том, чтобы определить численные значения основных характеристик и оценочные показатели рынка. Цель качественного исследования рынка заключается в выявлении конкретных мотивов определенного поведения на рынке. В качестве приемов для качественного исследования рынка применяют методы изучения мнений и мотивов, разработанные в психологии и социологии. Идея о выделении в структуре исследования рынка мотивов, которые предшествуют принятию решений на рынке, развивает содержание маркетинговых исследований, так как методологически такое представление укрепляет неразрывную связь между проблемами рынка, деятельностью предприятия, окружающей средой и маркетингом. Мотивы непосредственно связаны с социальным поведением индивида и/или той или иной социальной структуры, к которой может быть однозначно отнесен каждый субъект маркетинговой системы.

Классическое маркетинговое исследование включает регулярное изучение рынков сбыта собственной продукции и выработку на его основе пакета документов о потенциале компании, ее взаимосвязях с внешней средой, характере конкуренции, конкурентах на рынке, характеристиках их производства, состоянии маркетинга, коммерции и работы с потребителями.

Современное маркетинговое исследование — это процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений в сфере предпринимательства.

Таким образом, классическое определение сути маркетингового исследования дополняется необходимостью использования внешних факторов, влияющих или могущих оказать влияние на поведение фирмы и состояние ее товарного рынка, на характер ее взаимодействия с партнерами и конкурентами. В связи с этим потребовалась выработка философии маркетинга, связанная с функциями поиска, идентифицирования, опознания, данных о результатах практической деятельности на фирмах партнеров, в компаниях конкурентов и в смежных сферах бизнеса в целях их использования на собственных фирмах для повышения результативности своей деятельности.

Позиционирование. *Потребительские стратегии являются отображением общей стратегической линии фирмы в рыночном пространстве и напрямую связаны с конечными результатами деятельности компании — прибылью от продаж. Данные стратегии, формируемые на основе корпоративных стратегий, обуславливают закономерное развитие фирмы в соответствии с рыночными тенденциями.*

Как говорилось выше, **позиционирование** — это действия по разработке фирмой товарного предложения и имиджа по его реализации, направленные на то, чтобы занять благоприятное положение на рынке (целевой сегмент рынка).

Многие маркетологи отстаивают ту точку зрения, что при продвижении товара на целевой рынок следует выделять только одну его особенность. Э. Райе и Дж. Траут утверждают, что для каждой торговой марки должен выбираться один показатель и подавать его надо под первым номером. Покупатели склонны запоминать именно утверждения о «номере один», особенно в обществе, страдающем от переизбытка информации.

Наиболее часто в стиле «номер один» используются лозунги: «лучшее качество», «лучший сервис», «самые низкие цены», «наибольшая выгода», «максимальная безопасность», «максимальная скорость», «лучшая адаптируемость», «наибольшее удобство» и «самая передовая технология».

Не все соглашаются с тем, что наилучшим вариантом является позиционирование по одному преимуществу. Позиционирование по двойному преимуществу эффективно в случаях, когда на лидерство по избранному показателю претендуют две или более компаний. Его цель состоит в том, чтобы найти особую нишу внутри целевого сегмента. Например, компания *Volvo* позиционирует свои автомобили как «самые безопасные» и «наиболее долговечные», тем более что эти два показателя совместимы, ведь потребитель вполне обоснованно может предположить, что безопасный автомобиль окажется и очень долговечным.

Существуют примеры удачного позиционирования даже по трем преимуществам. Компания *Smith C* продвигает зубную пасту *Aqua fresh* как обладающую тремя преимуществами (борьба с кариесом, свежее дыхание и отбеливание зубов). Очевидно, что значительное число потребителей хотело бы иметь зубную пасту, наделенную такими достоинствами, поэтому требовалось лишь убедить их в том, что предлагаемый продукт полностью отвечает их надеждам. Решение было неожиданным: появилась трехцветная зубная паста, визуально напоминающая о трех преимуществах.

Практика показывает, что по мере того, как рекламная кампания продаж некоторого товара нарастает и увеличивается число обращений к потребителям, возрастает и риск возникновения недоверия и потери четкого позиционирования. Как правило, компании допускают четыре основные ошибки позиционирования.

Недопозиционирование. Недопозиционирование. Некоторые компании осознают, что покупатели имеют смутное представление об их товарной марке, что у них нет никаких связанных с ней ассоциаций. Марка рассматривается лишь как одна из многих. Когда в 1993 г. фирма *Pepsi Cola* представила прозрачный напиток *Crystal Pepsi*, ее встретил весьма прохладный прием, так как потребители не рассматривали прозрачность как важную характеристику прохладительных напитков.

Существует правило: как только компания разработает стратегию позиционирования, она должна эффективно довести ее до потребителей. Для выхода из ситуации недопозиционирования применяют несколько приемов. Например, компания выбирает стратегию «лучший по качеству». Для того чтобы убедить потребителей в качестве продукта, используются символы и намеки, которые обычно ассоциируются у потребителей с качественной продукцией.

Производитель газонокосилок заявляет, что его продукция является «мощной», и поэтому использует в рекламе шумный мотор, так как покупатели считают, что шумные газонокосилки более мощные.

Производитель грузовиков покрывает шасси защитным слоем не потому, что это необходимо, а потому, что подчеркивает заботу о качестве продукции.

Производитель автомобилей специально заботится о том, чтобы двери на его автомашинах хорошо закрывались, так как многие покупатели в автосалонах хлопают дверями автомобиля, чтобы удостовериться в его качестве.

О качестве можно заявить и с помощью других маркетинговых воздействий. Высокая цена на товар обычно сигнализирует о его высоком качестве. На представление о качестве продукта влияет его упаковка, реклама и характер распределения и продвижения. Приведем несколько случаев, когда качество марки было поставлено под сомнение. Хорошо известная марка замороженных продуктов утратила престиж из-за того, что слишком часто выставлялась на продажу. Репутация пивоваренной компании пострадала после перехода к розливу пива в жестяные банки. Престижная марка телевизоров утратила имидж после того, как появилась в массовой продаже. *Kraft General Foods* использовала для производства «хорошего до последней капли» кофе *Maxwell House* низкокачественные кофейные зерна, что привело к снижению лояльности потребителей к этой марке кофе.

Репутация производителя влияет и на представление о качестве его продукта. Некоторые компании известны как ярые сторонники качественной продукции. Потребители ожидают, что каждый продукт фирм *Nestle* или *IBM* — образец высочайшего качества. Разумной представляется политика компаний, которые информируют общественность о высоком качестве своей продукции и гарантируют, что в противном случае покупателю будут возмещены его затраты.

Сверхпозиционирование. Сверхпозиционирование. Покупатели могут иметь слишком узкие детализированные представления о марке.

Когда подразделение *Cadillac* компании *General Motors* разработало модель *Cimarron*, ее позиционировали как конкурента в области комфортабельности автомобилям *BMW*, *Mercedes* и *Audi*. И хотя в автомобиле были кожаные сиденья, сетка для багажа, обилие хромированных деталей и логотип *Cadillac* на кузове, потребители видели в нем лишь более комфортную версию моделей *Chevrolet Cavalier* и *Oldsmobile Firenra*. Модель позиционировалась под лозунгом «больше за большие деньги», а

потребители рассматривали ее как «меньше за большие деньги».

Постановка задачи. Запутанное позиционирование. У потребителей может сложиться запутанный образ марки потому, что компания делает слишком много заявлений о свойствах ее продукта или слишком часто меняет позиционирование марки. Так было с мощными настольными компьютерами NXT компании *Steven Jobs*, которые сначала позиционировались в расчете на студентов, затем — на инженеров, еще позже — на бизнесменов, и всякий раз неудачно.

Сомнительное позиционирование. Иногда потребители с трудом верят в заявления о высоком качестве продукта в свете его реальных характеристик, цены или репутации производителя. Как компании решают проблему выбора позиции для своего товара? Мы рассмотрим этот вопрос на следующем примере.

Пусть некая компания, владеющая парками развлечений, планирует построить новый парк в районе Лос-Анджелеса для того, чтобы воспользоваться преимуществом наличия большого количества туристов, приезжающих посетить *Disneyland* и другие достопримечательности. В районе Лос-Анджелеса сегодня работают семь парков: *Disneyland*, *Magic Mountain*, *Knott's Berry Farm*, *Busch Gardens*, *Japanese Deer Park*, *Marineland of the Pacific*, *Lion Country Safary*. Руководству каждого из них необходимо знать, как позиционировать себя относительно друг друга, а также нового конкурента. Новый конкурент использовал следующую процедуру для принятия решения о позиционировании. Он провел опрос потребителей, в ходе которого им предлагалось из трех парков развлечений (например, *Busch Gardens*, *Japanese Deer Park* и *Disneyland*) выбрать два наиболее похожих и два наиболее различающихся между собой. В результате статистической обработки результатов опроса была получена карта восприятия (рис. 5.4).

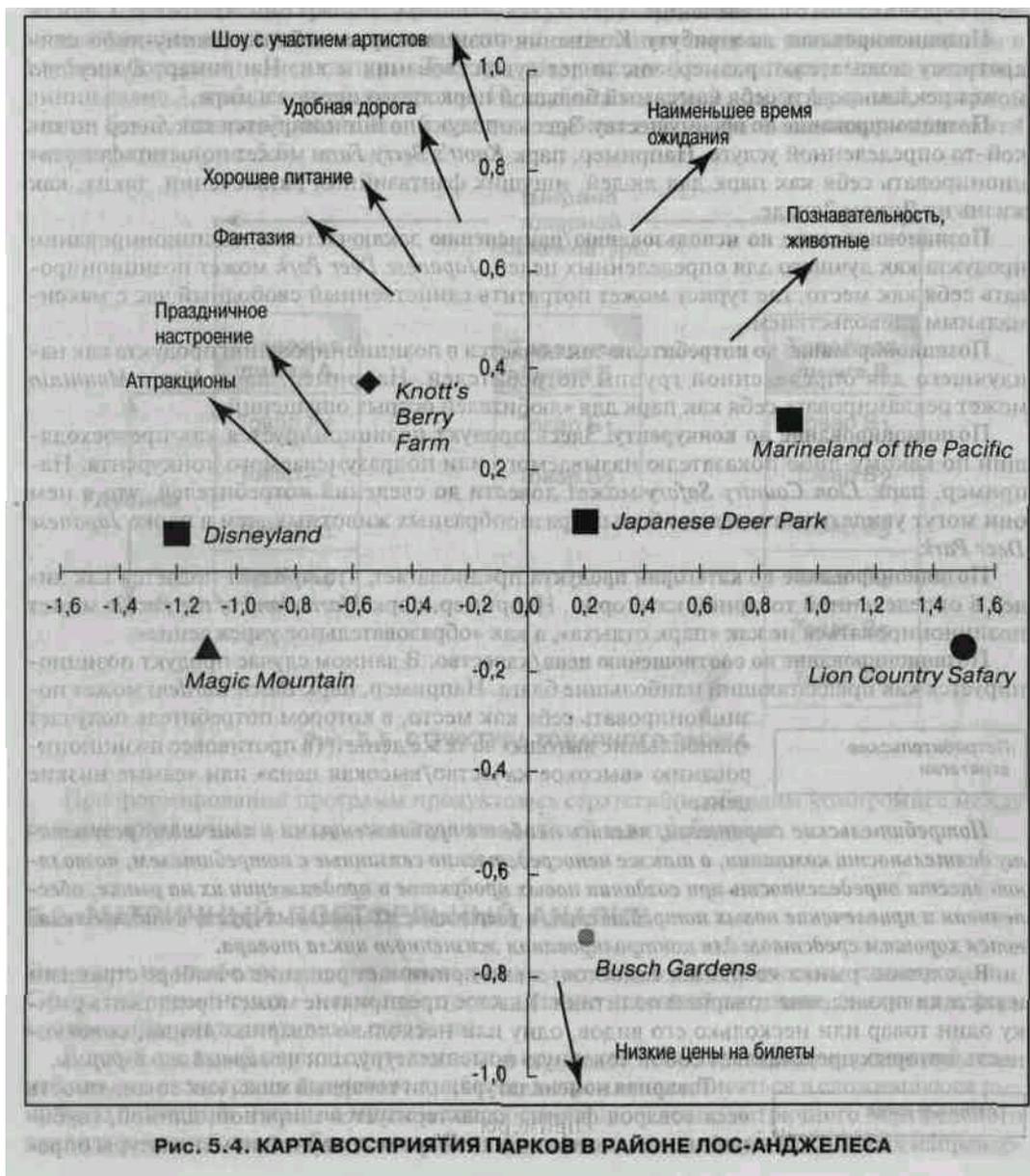


Рис. 5.4. КАРТА ВОСПРИЯТИЯ ПАРКОВ В РАЙОНЕ ЛОС-АНДЖЕЛЕСА

На карте — два вида обозначений. Семь точек отображают семь парков развлечений. Чем ближе на карте расположены две точки, тем более они похожи, по мнению потребителей. Так, *Disneyland* и *Magic Mountain* рассматриваются как похожие, а *Disneyland* и *Lion Country Safari* — как значительно различающиеся.

На карте стрелками изображены девять качеств, которые потребители хотели бы видеть в парке развлечений. *Marineland of the Pacific* характеризуется «наименьшим временем ожидания» и соответственно располагается дальше других вдоль оси, проведенной параллельно стрелке «время ожидания». *Busch Gardens* рассматривается посетителями как самый экономичный парк из семи.

Стратегии позиционирования. Используя информацию, полученную с помощью данной карты, компания получает представление о стратегиях позиционирования, которые могут использовать конкурирующие парки развлечений.

Позиционирование по атрибуту. Компания позиционирует себя по какому-либо конкретному показателю: размер, число лет существования и т.д. Например, *Disneyland* может рекламировать себя как самый большой парк аттракционов в мире.

Позиционирование по преимуществу. Здесь продукт позиционируется как лидер по какой-то определенной услуге. Например, парк *Knott's Berry Farm* может попытаться позиционировать себя как парк для людей, ищущих фантазийных развлечений, таких, как жизнь на Диком Западе.

Позиционирование по использованию/применению заключается в позиционировании продукта как лучшего для определенных целей. *Japanese Deer Park* может позиционировать себя как место, где турист может потратить единственный свободный час с максимальным удовольствием.

Позиционирование по потребителю заключается в позиционировании продукта как наилучшего для определенной группы потребителей. Например, парк *Magic Mountain* может рекламировать себя как парк для «любителей острых ощущений».

Позиционирование по конкуренту. Здесь продукт позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю называемого или подразумеваемого конкурента. Например, парк *Lion Country Safari* может довести до сведения потребителей, что в нем они могут увидеть значительно больше разнообразных животных, чем в парке *Japanese Deer Park*.

Позиционирование по категории продукта предполагает, что продукт подается как лидер в определенной товарной категории. Например, парк *Marineland of the Pacific* может позиционироваться не как «парк отдыха», а как «образовательное учреждение».

Позиционирование по соотношению цена/качество. В данном случае продукт позиционируется как предлагающий наибольшие блага. Например, парк *Busch Gardens* может позиционировать себя как место, в котором потребитель получает «наибольшие выгоды» за те же деньги (в противовес позиционированию «высокое качество/высокая цена» или «самые низкие цены»).

Потребительские стратегии. *Потребительские стратегии, являясь наиболее приближенными к конечному результату деятельности компании, а также непосредственно связанные с потребителем, позволяют внести определенность при создании новых продуктов и продвижении их на рынке, обеспечивая и привлечение новых потребителей, и удержание их лояльных групп, а также являются хорошим средством для контролирования жизненного цикла товара.*

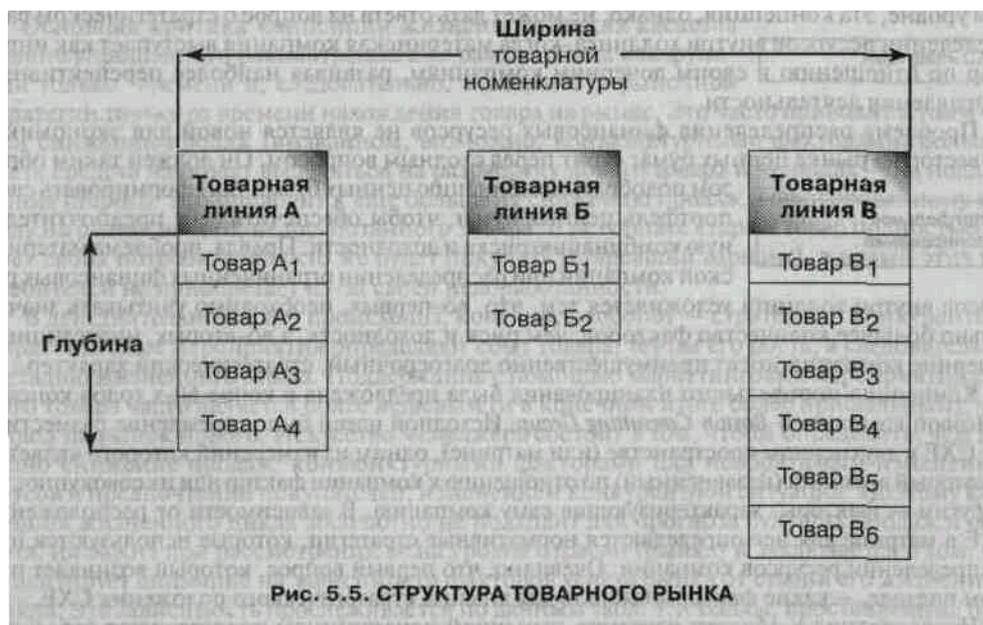
В условиях рынка компания самостоятельно принимает решение о выборе стратегии и тактики проведения товарной политики. Каждое предприятие может предложить рынку один товар или несколько его видов, одну или несколько товарных линий, совокупность которых представляет собой товарную номенклатуру, или *товарный микс фирмы*.

Товарный микс. Товарная номенклатура, или **товарный микс**, как совокупность всех товаров фирмы характеризуется шириной, длиной, глубиной и согласованностью. *Ширина* товарной номенклатуры определяется числом товарных линий предприятия, *длина* — общим числом конкретных товаров фирмы, *глубина* — числом вариантов каждого товара определенной товарной линии, *согласованность* — степенью близости различных линий с точки зрения конечного использования товаров.

Товарная номенклатура должна постоянно находиться под контролем, на каждой стадии жизненного цикла товара, чтобы можно было включать в нее продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. Такая балансировка товарной номенклатуры позволяет обеспечивать стабильный объем сбыта и постоянство в получении прибыли.

Балансировка товарной номенклатуры. При разработке товарной номенклатуры могут

потребуется решения, связанные с установлением количества предлагаемых товаров, товарных линий, их ширины и глубины, с сохранением или расширением существующей структуры товарного предложения. Соответственно требуется решить, какую структуру товарного микса следует принять в зависимости от числа товарных линий, отдельных товаров, а также от ширины и глубины товарной номенклатуры. Так, для товарного микса, в котором число товарных линий равно 3, а общее число товаров — 12, глубина товарной линии А равна 4, товарной линии Б — 2, товарной линии В—6, средняя глубина товарной номенклатуры составит 4 товара фирмы (рис. 5.5).



При формировании программ продуктовых стратегий необходим компромисс между разнонаправленными интересами производителей и потребителей.

5.2. Матричный портфельный анализ

Это один из наиболее широко используемых методов в стратегическом планировании. Сфера его применения — наглядное представление исходной ситуации, анализ ее и формулирование альтернативных стратегий.

В такой сложный период деятельности фирмы, как ее выход на рынок, основной задачей для нее является не получение прибыли, а стремление вписаться в сложившуюся рыночную ситуацию. Этому во многом способствует проведение матричного портфельного анализа внешней среды. Его результаты сказываются на выделении основных направлений и тенденций развития рынка и сопряжении полученных результатов с поставленными стратегическими целями и задачами компании, что, в свою очередь, позволяет ей достигнуть в будущем определенной стабильности.

Стратегическая хозяйственная единица. Развитию концепции портфельного анализа способствовал процесс диверсификации американских компаний в 60-е годы. Как мы уже отмечали, диверсифицированная компания — это компания, имеющая несколько не связанных между собой различных направлений деятельности. Эти направления деятельности называются стратегическими хозяйственными единицами (СХЕ).

СХЕ — это организационная единица компании, которая имеет свое, независимое от других частей компании, направление деятельности на рынке. СХЕ имеет свой круг клиентов, называемый рынком, обслуживаемым СХЕ, выпускает для этого рынка отличные от других СХЕ товары или товарные группы, имеет свой круг конкурентов. В предельном случае мы имеем ситуацию холдинга, когда дочерняя компания подотчетна материнской лишь в рамках своих финансовых результатов.

Для управления СХЕ разработана концепция «**центров прибыли**», определившая, что каждая СХЕ должна жить по средствам, т.е. ориентироваться на такое ведение дел, чтобы доходы превышали расходы. Вполне удовлетворяя потребности управления на тактическом уровне, эта концепция, однако, не может дать ответа на вопрос о стратегическом распределении ресурсов внутри холдинга, когда материнская компания выступает как инвестор по отношению к своим дочерним компаниям, развивая

наиболее перспективные направления деятельности.

Портфельное планирование. Проблема распределения финансовых ресурсов не является новой для экономики. Инвестор на рынке ценных бумаг стоит перед сходным вопросом. Он должен таким образом подобрать комбинацию ценных бумаг, так сформировать свой портфель ценных бумаг, чтобы обеспечить себе предпочтительную комбинацию риска и доходности. Правда, проблема материнской компании при распределении ограниченных финансовых ресурсов внутри холдинга усложняется тем, что, во-первых, необходимо учитывать значительно большее количество факторов, чем риск и доходность, а во-вторых, инвестиции в дочерние компании носят преимущественно долгосрочный, стратегический характер.

Концепция портфельного планирования была предложена в конце 60-х годов консалтинговой компанией *Boston Consulting Group*. Исходной идеей было стремление разместить все СХЕ в двухмерном пространстве (или матрице), одним из измерений которого является некоторый внешний (независимый) по отношению к компании фактор или их совокупность, а другим — факторы, характеризующие саму компанию. В зависимости от расположения СХЕ в матрице для нее определяются нормативные стратегии, которые используются при распределении ресурсов компании. Очевидно, что первый вопрос, который возникает при этом подходе, — какие факторы выбрать для анализа стратегического положения СХЕ.

Исследования в области изучения рыночной конъюнктуры представляют собой исходную базу для проведения матричного портфельного анализа. Они имеют своей целью координировать работу персонала фирмы, включая управленцев-маркетологов, по формированию ее информационной базы, которая формируется на основе построения прогнозов изменений конъюнктуры рынка и учета взаимозависимости его составляющих. При этом информационная обеспеченность обуславливает эффективное применение основ экономической теории.

Теоретической основой портфельного анализа служат: концепция жизненного цикла, концепция кривой обучения, программа PIMS (см. с. 277).

Концепция жизненного цикла

Жизненный цикл товара. Подчеркнем еще раз, что основной идеей концепции жизненного цикла является предположение о том, что сбыт любого товара на всем протяжении его нахождения на рынке подчиняется определенным общим закономерностям. Эта идея часто переносится с отдельных товаров на товарные группы, целые рынки, отрасли, технологии и т. д. Понятие «**стадия жизненного цикла рынка**», наверное, не менее, а даже более известно, чем понятие «стадия жизненного цикла товара». Разные источники различают разное число стадий, которые проходит сбыт товара (или совокупный сбыт рынка), поэтому для простоты выделяют четыре стадии: *выведение на рынок*; *рост*, когда темпы роста сбыта положительны; *зрелость*, когда сбыт стабилен, и *упадок*, когда сбыт падает. Кроме темпов роста, стадии жизненного цикла отличаются, конечно, и по другим параметрам (стабильность рынка, ассортимент, количество конкурентов, доступность технологии и т.д.). Из этих предположений делаются следующие выводы:

1. Все товары находятся на рынке ограниченный промежуток времени, и все рынки существуют ограниченное время.

2. Существует необходимость постоянного контроля и управления возрастной структурой товарного ассортимента (портфеля СХЕ) в целях получения сбалансированности портфеля товаров, находящихся на различных стадиях жизненного цикла, или сбалансированности портфеля рынков, на которых действует компания.

3. Каждой стадии жизненного цикла соответствует своя, оптимальная стратегия.

Портфель СХЕ. Основная критика концепции жизненного цикла касается крайне упрощенного рассмотрения в ее рамках сбыта как функции только времени и, следовательно, зависимости рыночной стратегии только от времени нахождения товара на рынке. Это часто приводит к тому, что при снижении продаж (вызванном, возможно, конъюнктурными факторами) большая часть средств начинает выделяться на разработку нового товара и меньшая — на поддержание старого. Это приводит к еще большему снижению продаж и форсированному выводу на рынок нового, недоработанного товара. В результате старый товар полностью теряет своих потребителей (кто же будет покупать устаревший вариант), а новый этих потребителей не приобретает из-за своей недоработанности.

В действительности все происходит, конечно, наоборот — стратегия и конкурентные маркетинговые

мероприятия определяют сбыт товара, темпы его роста, а следовательно, и стадию жизненного цикла. Поддержание с помощью маркетинговых мероприятий старого товара часто является более дешевым (и в конечном итоге более прибыльным), чем вывод на рынок нового. Искусство менеджера состоит в том, чтобы определить, чем вызвано снижение продаж: конъюнктурными факторами или необратимым изменением вкусов и предпочтений покупателей, изменением конкурентной ситуации. Поэтому концепция жизненного цикла абсолютно не подходит для прогноза будущих продаж и оборота, но важна при рассмотрении ее на уровне отрасли (рынка) и заключается в том, что акцентирует внимание на зависимости факторов успеха рынка от стадии его жизненного цикла. Эта зависимость прослеживается по данным табл. 5.1. Баллы, проставленные против каждого фактора, показывают, насколько он важен для соответствующей стадии развития рынка. Так, 5 баллов означают, что этот фактор имеет определяющее значение, 1 балл означает, что влиянием этого фактора можно пренебречь.

Т а б л и ц а 5.1

Зависимость факторов успеха от стадии жизненного цикла рынка

Фактор	Ход на рынок	Рост	Зрелость	Стагнация
Доля рынка	2	3	4	5
Технология	5	4	2	1
Финансовые ресурсы	2	5	3	1
Рационализация производства	2	5	5	2
Менеджмент	5	3	2	1
Ширина ассортимента	1	2	4	4
Каналы сбыта	2	5	5	2

Кривая обучения. Концепция кривой обучения была предложена *Boston Consulting Group* в 1966 г. Основной идеей концепции является предположение, что с ростом объема производства затраты ресурсов на единицу продукции снижаются.

Потенциал снижения издержек для различных отраслей экономики при удвоении объема производства составляет от 20 до 30%, причем этот потенциал относится как ко всей отрасли в целом, так и к отдельной компании. Из этой концепции следуют две основные рекомендации:

1. Целесообразно увеличивать долю рынка, так как это ведет, как правило, к увеличению объема производства и, следовательно, к увеличению потенциала для снижения издержек, что, в свою очередь, может вести к конкурентному преимуществу;

2. Надо выбирать рынки с высокими темпами роста, так как на таких рынках относительно легко увеличить объемы производства. Для того чтобы увеличить долю на стажирующем рынке, надо отнять часть продаж у конкурента. На растущем же рынке доля увеличивается за счет более высоких темпов роста, чем у конкурентов.

Снижение издержек. Почему же у компаний появляется возможность снижения издержек при увеличении объема производства? Предлагаются следующие объяснения:

1. При увеличении объемов производства блок постоянных издержек, остающийся неизменным, распределяется между все большим количеством товаров. Следовательно, доля постоянных издержек, приходящаяся на каждый отдельный товар, снижается.

2. С увеличением объемов производства из-за многократного повторения технологических процессов (не только в производстве, но и в логистике, сбыте и т.д.) увеличиваются опыт и производительность работников.

3. За счет больших объемов заказа усиливается позиция компании при переговорах с поставщиками, что ведет к дополнительным скидкам к существующим.

4. С определенного объема производства становится оправданным применение более производительных и экономичных технологий, связанных, как правило, с высокими первоначальными издержками (инвестициями).

Однако те выводы, которые делаются на основе концепции кривой обучения, не являются универсальными. Во-первых, речь идет лишь о потенциале снижения издержек, реализация которого зависит от искусства управляющих компании. Во-вторых, следование стратегии наращивания объемов для более быстрого снижения издержек однозначно подходит только для тех рынков, где велико (даже решающе) значение цены как фактора успеха. Если таких факторов успеха несколько (например,

сервис, качество), необходим дополнительный анализ того, какой из этих факторов является более значимым для потребителя. Наконец, в-третьих, наращивание объемов производства увеличивает производственные мощности компании, снижая ее способность гибко реагировать на изменения спроса (особенно если эти производственные мощности высоко специализированы).

Анализ жизненного цикла различных рынков может быть проведен на основе ранее рассмотренных для жизненного цикла товаров матриц.

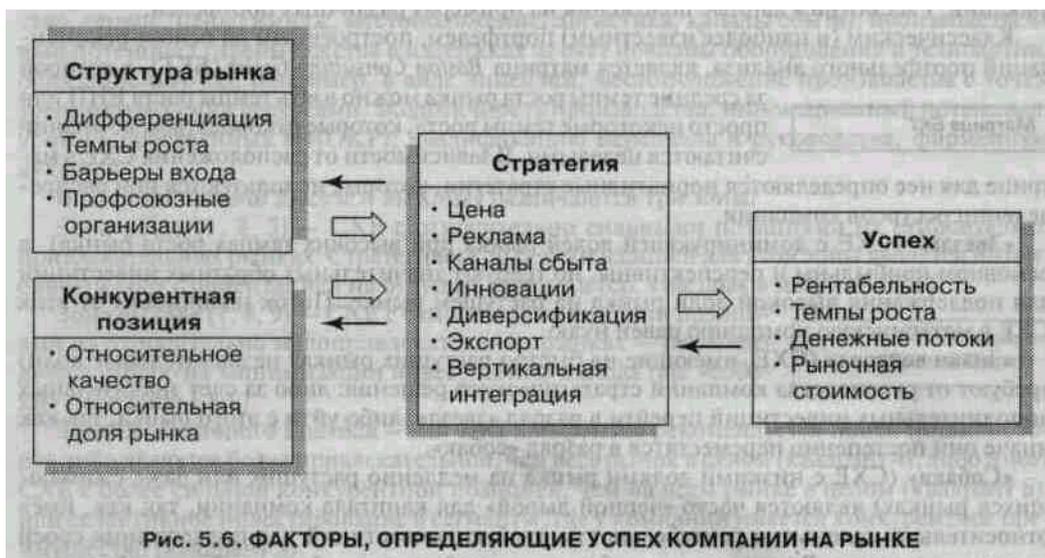
Так, в начале 50-х годов в концерне *General Electric* были начаты исследования по одному из проектов - так называемому *Measurement Project*, целью которых была разработка системы показателей для анализа деятельности руководства более чем 100 хозяйственных единиц этой сильно диверсифицированной компании. В этой системе использовались следующие показатели: рентабельность, позиция на рынке, производительность, инновации, развитие кадров, ответственность перед обществом, равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями.

Одновременно был создан банк данных, куда стекались значения этих показателей для различных хозяйственных единиц концерна.

Дальнейшее свое развитие этот проект получил в 1972 г., когда он был выделен из состава *General Electric* и перешел под руководство *Harvard Business School*. К этому моменту в проекте участвовали уже наряду с *General Electric* еще 35 компаний с 350 хозяйственными единицами. В 1978 г. была основана ассоциация *PIMS (Profit Impact of Market Strategy)*.

Жизненный цикл товара. За всю историю этой программы в ней участвовало более 450 компаний различного размера, производящих разные продукты и услуги, действующих на рынках Северной Америки, Европы и других частей света. В банке данных были собраны сведения о стратегиях и финансовых результатах более чем 3000 стратегических хозяйственных единиц за период от 2 до 12 лет.

Основой проекта было предположение, что успех компании зависит от трех основных факторов: характеристики рынка, на котором действует компания, ее конкурентной позиции на этом рынке и стратегии, которой эта компания придерживается. Стрелки на рис. 5.6 показывают, что факторы влияют не только на результат, но и друг на друга. В краткосрочном периоде выбор стратегии ограничивается конкурентной позицией и структурой рынка. В долгосрочном периоде конкурентная позиция складывается под влиянием тех стратегий, которым компания следовала раньше, и их результатов, которые, в свою очередь, могли вести к изменению структуры рынка.



К целям проекта PIMS относятся следующие:

организация банка данных;

проведение исследовательских работ (Research Program);

разработка прикладных программ и рекомендаций и консалтинг (Applications Program).

В банке данных скапливалась информация о структуре производственных программ, процессах производства, профилях клиентов, рынках, конкурентных ситуациях, ценах, издержках, финансовых результатах и т.д.

Программа PIMS. Цель проведения исследовательских работ - открытие так называемых законов рынка. Идея проста: на основании информации, собранной в банке данных, попытаться найти, измерить и проанализировать закономерности, связывающие структуру рынка, конкурентную позицию компании, ее стратегию и ее успех. Очевидно, что если такие законы рынка будут найдены, то можно будет не только предсказывать результат деятельности компании, исходя из данных о рынке, на котором она работает, ее

конкурентной позиции и стратегии деятельности, но и давать рекомендации, каким образом должна действовать компания в тех или иных рыночных условиях, чтобы достигнуть наилучшего результата. Разработка этих конкретных рекомендаций и является целью Applications Program.

Анализ данных в рамках PIMS осуществляется с помощью *множественной регрессионной модели*, в которой в качестве зависимой переменной выступает рентабельность. Тесты показывают, что эта модель, содержащая 37 независимых переменных, объясняет около 70% вариации рентабельности между различными хозяйственными единицами.

В результате исследования были выделены факторы, оказывающие наиболее сильное влияние на рентабельность: доля рынка, относительное качество товаров, капиталоемкость. Первые два фактора положительны, последний — отрицателен.

Основная критика программы PIMS касается ее базы наблюдения и метода исследования. Во-первых, доминирующую роль в базе данных занимают американские компании, действующие на американском рынке. Во-вторых, возможно, что в программе участвуют наиболее «сознательные», успешные на своих рынках компании, что, очевидно, является нерепрезентативной выборкой. Наконец, в-третьих, метод исследования — многомерная регрессия — не учитывает возможные взаимозависимости факторов, искажающие результаты.

Внешняя среда, окружающая компанию, характеризуется постоянной изменчивостью, Поэтому такой важный стратегический момент, как формирование компанией портфеля выпускаемой продукции, нуждается время от времени в определенных коррективах, которые могут проводиться и обычно проводятся на основе сопоставления новых данных, полученных о рынке, с имеющимися — о портфеле продукции, осуществляемого на фирме управленцами-маркетологами и высшим руководством компании. Причем после принятия решения о внесении коррективов компания может как полностью изменить свой портфель, так и просто расширить его за счет введения в старые товарные линии модификаций. Рассмотрим данные положения на примерах различных портфелей.

Матрица БКГ. Классическим (и наиболее известным) портфелем, построенным на основе рекомендаций портфельного анализа, является матрица *Boston Consulting Group* (БКГ), в которой за средние темпы роста рынка можно взять темпы роста ВВП или просто некоторые темпы роста, которые руководством компании считаются целевыми. В зависимости от расположения СХЕ в матрице для нее определяются нормативные стратегии, которые используются при распределении ресурсов компании.

«Звезды» (СХЕ с доминирующей долей рынка при высоких темпах роста рынка) в основном прибыльны и перспективны, но требуют значительных обратных инвестиций для поддержания высокой доли рынка на растущем рынке. Поток наличности от этих СХЕ в материнскую компанию равен нулю.

«Знаки вопроса» (СХЕ, имеющие на быстро растущих рынках незначительные доли) требуют от руководства компаний стратегического решения: либо за счет значительных дополнительных инвестиций перейти в разряд «звезд», либо уйти с этого рынка, так как иначе они постепенно переместятся в разряд «собак».

«Собаки» (СХЕ с низкими долями рынка на медленно растущих или даже сжимающихся рынках) являются часто «черной дырой» для капитала компании, так как, имея относительно маленькую рентабельность, требуют инвестиций для поддержания своей позиции на рынке. В отношении «собак» разумной стратегией может быть либо постепенный уход с рынка, либо концентрация на тех его нишах, где эта СХЕ пока еще сильнее конкурентов.

«Коровы» (СХЕ с доминирующей долей рынка на медленно растущих, «зрелых» рынках) являются основным поставщиком наличности для компании, так как за счет большой доли рынка дают большие прибыли. В отношении этих СХЕ рекомендуются минимальные инвестиции для поддержания их доминирующей позиции на рынке.

Матрице БКГ в отношении рынков свойственны некоторые недостатки. Во-первых, в ней нечетко проведены границы между большими и малыми значениями долей рынка и темпами роста рынка. Для СХЕ, находящихся на границе между двумя квадратами, затруднительно предложить какую-либо стратегию. Во-вторых, два фактора, используемых в матрице, представляют из себя слишком малую информационную базу для формулирования стратегии. В-третьих, матрица практически не учитывает конкуренцию (только через относительную долю рынка).

Обычно компания проводит портфельный анализ в момент выхода на рынок. Однако, если руководство компании считает, что ее товарный портфель не приносит определенной, минимально достаточной прибыли (или в случае потерь), оно вправе потребовать повторного проведения данного анализа, причем его началом должны быть именно оценка недостатков старого портфеля и рассмотрение причин его неэффективности. Эти действия управленца-маркетолога могут быть

дополнены с помощью применения матрицы *General Electric* и *McKinsey* или модели SPACE применительно к портфельному анализу (см. рис. 1.6 и 4.10).

Матричный портфельный анализ. Привлекательность рынка в этой матрице — это агрегированный показатель, который с различными весами учитывает размер рынка, его потенциал и темпы роста, качество рынка (рентабельность, стадия жизненного цикла, интенсивность конкуренции), возможность дифференциации, количество и структуру потребителей, барьеры входа, стабильность и защиту конкурентной структуры и технологии, капиталоемкость, снабжение сырьем и энергией (бесперебойность, зависимость цены от инфляции, наличие альтернативных источников), зависимость от внешних факторов (общеекономическая конъюнктура, законодательство, общественное мнение, движение в защиту окружающей среды, профсоюзы).

Конкурентная позиция в этой матрице — это также агрегированный показатель, учитывающий с различными весами рыночную позицию (доля рынка, темпы роста, рентабельность, размер компании и ее финансовые ресурсы); маркетинговую позицию (качество, сервис, цены, имидж, местоположение, логистика, каналы сбыта); производственный потенциал (преимущества в издержках за счет новизны оборудования и технологии, обладание ноу-хау, например, в виде лицензий, местоположение производства с точки зрения снабжения ресурсами, экологичность производства, инновационный потенциал, уровень собственных НИОКР); квалификацию персонала и руководства, фирменную культуру.

Матрица General Electric. В матрице *General Electric* и *McKinsey* различаются три зоны:

Зона роста (1, 2, 3) — СХЕ с относительно сильными позициями на относительно привлекательных рынках. Стратегической рекомендацией для этой зоны является интенсивный рост с ориентацией на будущие прибыли (ср. «звезды» в матрице БКГ).

Зона выхода (7, 8, 9) — СХЕ с относительно слабыми позициями на относительно малопривлекательных рынках — рекомендуется стратегия минимизации инвестиции и выхода (ср. «собаки» в матрице БКГ).

Зона селективного подхода — для этих квадрантов рекомендуется поиск ниши, которая либо является более привлекательной, чем весь рынок в целом (квадрант 4), либо имеет СХЕ с более сильной конкурентной позицией, чем на всем рынке в целом (квадрант 6), или селективное инвестирование в сегменты, где у компании имеется конкурентное преимущество (квадрант 5).

Основным преимуществом матрицы *General Electric* и *McKinsey* по сравнению с матрицей БКГ применительно к портфельному анализу является расширение информационной базы для принятия решения с помощью агрегации многих факторов. К основным проблемам относятся, во-первых, значительная потребность в информации, во-вторых, влияние субъективного фактора при оценке качественных параметров, в-третьих, влияние субъективного фактора при придании различных весов разным параметрам и, в-четвертых, проблема разграничения различных областей матрицы, для которых рекомендуются различные стратегии.

Модель SPACE

Применение модели SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) напоминает классический портфельный анализ по духу, однако исключает некоторые его специфические недостатки. Во-первых, модель отходит от присущей всем портфелям двумерности и при этом не теряет своей наглядности. Во-вторых, она значительно менее чувствительна в своих рекомендациях к незначительному смещению в оценке входящих в нее факторов. SPACE делает свои стратегические рекомендации на основе четырех факторов — конкурентной позиции СХЕ, привлекательности рынка, стабильности рынка и финансовой позиции компании (или СХЕ).

Параметр «**Стабильность рынка**» введен в эту матрицу для того, чтобы выделить из «Привлекательности рынка» и отдельно рассмотреть один из наиболее важных на сегодняшний день факторов — интенсивность конкуренции. В самом деле, очень привлекательный рынок, например, с точки зрения рентабельности может привлекать множество конкурентов, что ведет к нестабильности этого рынка на длительную перспективу. Другим фактором, определяющим стабильность рынка, может служить технологическая стабильность, т.е. степень того, насколько используемая для производства на этом рынке технология устоялась, насколько вероятны резкие технологические изменения, могущие вести к пределу рынка.

Важное значение имеет также фактор «финансовая позиция». В классическом портфельном анализе

(матрицы БКГ, *McKinsey*) вопрос о наличии средств для реализации стратегии ставится лишь после того, как эта стратегия уже сформулирована. Здесь же этот вопрос решается при выборе стратегии. Особенно этот момент важен в случае агрессивных, капиталоемких стратегий.

Портфельный анализ является достаточно универсальным методом анализа исходной ситуации, позволяющим представить ее в структурированном, наглядном виде с системным учетом всех (или наиболее важных) факторов. Этим объясняется наличие огромного количества портфелей (порядка нескольких сотен), так как практически под любую ситуацию можно создать свой портфель. Кроме того, портфельный анализ дает базовую основу действий по управлению маркетингом.

5.3. Программы развития нового продукта

Учет в процессе управления маркетингом фазы жизненного цикла товара является достижением исследователей-маркетологов, обусловившим появление важного элемента маркетингового процесса - программ развития продукта, формирование которых напрямую связано с процессом стратегического планирования деятельности фирмы и может быть представлено как совокупность последовательно реализуемых взаимозависимых задач по развитию продукта.

В большинстве отраслей промышленности фирмы не могут выжить без непрерывного производства новых продуктов. Организации необходимы новые «трудные дети» — продукты, которые служат источником роста и помогают поддерживать сбалансированный товарный ассортимент. Развитие продукта зачастую является критическим элементом в претворении маркетинговой стратегии продукта или продуктовой линии.

Сбалансированный товарный ассортимент. Из-за значительных усилий в развитии продукта многие фирмы установили определенные квоты продаж для нового продукта. Например, согласно Руббермейду, продажи продукции, внедренной за последние пять лет, должны составлять 30% общей продажи всей продукции. Однако стоимость разработки, производства и внедрения на рынок новой продукции велика: фирма *Gillette* потратила 150 млн дол. в течение 10 лет для разработки лезвий типа «сенсор» и 175 млн дол. только для внедрения их на рынок Северной Америки. В то же время не всегда новая продукция оказывается в состоянии достичь коммерческого успеха.

Программы развития продукции. Рассмотрим четыре критических аспекта программы управления развитием продукции. Во-первых, проведем классификацию различных типов новых продуктов и обсудим ее применение для управления этим продуктом. Во-вторых, представим в виде схемы процесс управления развитием продукта, который нужно разработать, чтобы справиться с недостатком времени, ценами и риском развития и коммерциализации. В-третьих, рассмотрим несколько известных аналитических инструментов и концепций, которые могут использоваться в процессе управления новым продуктом. В заключение обсудим относительные достоинства приобретения и лицензирования (как альтернативы внутреннему развитию нового продукта).

Типы новых продуктов

Жизненный цикл товаров. В некоторых отраслях жизненный цикл товаров может быть короче одного года, поэтому прошлогодние нововведения становятся устаревшими, в то время как в других отраслях темпы внедрения новинок намного ниже. Следует иметь в виду, что определение новизны зависит от того, кто делает оценку-продавец или покупатель. Степень новизны продукта для покупателя или для продающей его фирмы оказывает воздействие на уровень риска и влияет на способ, которым управляется процесс развития нового продукта.

Новинка для фирмы

Продуктовые стратегии. Степень новизны продукта для фирмы зависит от ее роли в корпоративной и маркетинговой стратегии. Таблица 5.2 объединяет виды новых продуктов, которые способствовали бы внедрению конкретного вида корпоративной стратегии.

При диверсификации фирма выходит на новые рынки с продуктом, который функционально отличен от существующих. Часто диверсификация достигается путем поглощения. Например, фирма *Procter & Gamble* вышла на фармакологический рынок, приобретя фирмы *Norwich-Eaton* и *Richardson-Vicks*. Поскольку диверсификация вовлекает новые виды продуктов и новые рынки, это самый благополучный

способ развития производства «новых» для фирмы товаров. Обычно фирма располагает малой информацией о покупателях, дистрибьюторах, стоимости продукта и процессах, чем о других товарных категориях. Этот пробел в знаниях может и не быть проблемой, если диверсификация фокусируется на продукте, который превосходит существующие. Так, компания *Gillette* вышла на рынок пены для бритья без особых трудностей, поскольку покупатели и дистрибьюторы пены и лезвий были одни и те же.

Т а б л и ц а 5.2

Виды новшеств для фирмы

Виды корпоративных стратегий	Виды новой продукции	Характерная степень новизны
Диверсификация	Полностью новая Франчайзинг	Новый рынок Возможны новые технологии
Развитие рынка	Техническое расширение Изменение формы	Новое применение Использование родственных технологий
Развитие продукта	Линейное расширение Защита флангов	Новые сегменты Новые технологические возможности
Маркетинговая экспансия	Модификация продукта (удовлетворение требований или подавление конкуренции)	Без изменения рынка Незначительные изменения в технологии

Выбор рынков. При выборе новых рынков фирмы обычно стараются извлечь выгоду в отраслях, существующих независимо от основного направления продвижения и являющихся их важным ресурсом. Если фирма достаточно сильна, она может диверсифицировать посредством франчайзинга. В этой стратегии (известной также как «расширение») фирма использует уже известную товарную марку продукции, которая находится на рынках, но в какой-то мере является новой для нее. Примеры успешного франчайзинга - деятельность фирм *Jell-O'Pudding Pops* и *Bic* (одноразовые зажигалки).

Франчайзинг. Франчайзинг очень популярен, так как позволяет фирме выпускать новые виды товаров при низкой себестоимости. Поскольку отраслевое имя хорошо известно, потребители меньше рискуют при использовании новой продукции и, вероятно, ассоциируют с ней многие положительные аспекты известной марки.

В основном франчайзинг более эффективен при следующих условиях:

1. Новый продукт соответствует используемому (например, зубные щетки *Crest* соответствуют зубной пасте *Crest*).
2. Родительская отрасль и дочерние фирмы имеют некоторую общую выгоду или технологию (репутация фирмы *Sony* как производителя качественной видеотехники позволила ей выйти на рынки с широким ассортиментом потребительских товаров).
3. Фирма поддерживает в новой продукции стандарт качества, установленный родительской отраслью, чтобы не нарушать отраслевое равенство.

Развитие рынка

Технологическое развитие. Хотя существует несколько правил развития рынка, наиболее важным из них является использование технологического развития существующих продуктов для обслуживания нового класса потребителей и стимулирования первоначального спроса. Например, фирма *Du Pont* первоначально создала такие материалы, как рейон, тефлон и нейлон для промышленного использования, а впоследствии внедрила их на потребительский рынок. Хотя базовая технология для такого продукта не нова, компания вынуждена была иметь дело с новыми потребителями и иными каналами распределения, создающими значительную неопределенность в реакции рынка.

Развитие продукта

Корпоративная стратегия. Корпоративная стратегия развития продукта в основном реализуется посредством маркетинговой стратегии товарной линии фланговыми стратегиями или линейным расширением. Поскольку главная цель этих стратегий - проникновение в новые сегменты уже существующего рынка, руководство фирмы должно правильно оценить покупателя и существующие каналы распределения и отреагировать на известные технологии и производственные процессы. Основная проблема здесь состоит в том, насколько хорошо новая продукция будет принята покупателями и до какой степени новый продукт способен отнять долю рынка у других товарных линий.

Маркетинговая экспансия

Модификация товара. Обычно некоторая часть модификаций товара используется как часть стратегии маркетинговой экспансии. Характерно, что новые или улучшенные версии продукта или новые дополнительные возможности разрабатываются, чтобы сохранить клиентов, привлекаемых конкурентами, или увеличить долю рынка за счет расширения выгодных предложений.

Очень важно при этом правильно понимать корпоративные и маркетинговые стратегии фирмы при использовании свойств нового продукта. Во-первых, целью стратегии фирмы является сохранение направления ее деятельности. Любая идея создания новой продукции должна соответствовать основному направлению деятельности корпоративной компании или текущим потребностям, установленным маркетинговой стратегией. Если компания не заинтересована в немедленной диверсификации, но желает подчеркнуть рост на существующем рынке, идеи новой продукции должны основываться на маркетинговой стратегии товарной линии или маркетинговой стратегии, выбранной по требованию рынка.

Вторая главная причина необходимости оценки степени новизны производства продукции — это понимание типа и степени возникающего риска. Ясно, что диверсификация и техническое расширение имеют более высокий риск, если о продукте и о требованиях к нему мало известно по сравнению с другими типами новых продуктов, и поэтому нужно проработать большое число новых маркетинговых программ (для расширения и распределения).

В процессе создания программ развития продукта необходимым является проведение исследовательской процедуры, по результатам которой можно создать модель ресурсообеспечения реализации данной программы. При этом важно оценить реальную потребность покупателей в том или ином товаре, особенно если этот товар является для рынка новым.

Новшества рынка

Продвижение и распределение товара. При оценке любой новой идеи производства руководство фирмы должно иметь определенное чутье в отношении реакции рынка. Особенно остро в определении нужд и предпочтений покупателей, размеров рынка, перспектив роста и восприятия продукта по сравнению с конкурентами нуждаются менеджеры. Все это довольно хорошо известно. Однако неопределенность в отношении реакции рынка достигает пика, когда продукт уже вышел на рынок. Эта неопределенность может создать две основные проблемы. Во-первых, не определен уровень ограничений спроса и способности управленца установить, будет ли потенциальный уровень продаж адекватен емкости рынка. Во-вторых, формирование стоимости должно соответствовать программам продвижения и распределения товара и не может быть проведено до тех пор, пока не будет изучена реакция рынка.

Программы развития продукта. В основном степень неопределенности будет зависеть от степени новизны продукта по оценке покупателей. Существует четыре уровня новизны, которые отражают степень нововведений в замыслах нового производства (табл. 5.3).

Т а б л и ц а 5.3

Виды новшеств на рынке

Виды нововведений	Виды новшеств	Изменения, необходимые для покупателей
Прерывисты	Новый класс продукта	Создаются новые потребляемые образцы (компьютер, радио)
Динамично развивающиеся	Новая форма продукта	Изменяются наиболее важные предпочтения (персональный компьютер, карманный радиоприемник)
Непрерывные	Новая или улучшенная модель	Изменяются торговые марки, но не главные свойства (IBM PS/2-486, Sony Walkman)
Псевдонововведения	Новая торговая марка	Изменяется набор альтернатив при сохранении формы продукции (IBM-совместимые компьютеры, разные карманные радиоприемники с наушниками)

Прерывистые нововведения относительно редки. Они представляют собой производства, которые создают полностью новые виды продуктов, обычно как результат технологического прорыва. Новый продукт порождает новую категорию спроса, конечные размеры которой очень трудно предусмотреть, а время и стоимость включения в создание первоначального спроса обычно существенны.

Динамично развивающиеся нововведения характеризуют новые продукты, предлагаемые большинству потребителей, но улучшения в их качестве внутри группы продуктов незначительны. В результате они способствуют появлению новых форм продукта, предлагающих улучшение качества или различные выгоды по сравнению с существующими формами. Принятие решений о покупке товара потребителем неопределенно в меньшей мере, поскольку класс продуктов уже существует. Более того, интерес к продукту может оказаться почти прежним, и поэтому необходимо стимулировать его продвижение.

Программу развития продукта в содержании процесса управления маркетингом можно рассматривать как способ регулирования направления изменения положения фирмы в экономическом пространстве, реализуемый посредством выявления причинно-следственных связей, которые обеспечивают непрерывность нововведений.

Рейтинг торговых марок. Непрерывные нововведения дают скромное повышение качества в характеристиках продукта. Большинство расширений линий производства продукции и модификаций продукции обречены на провал внутри этой категории, так что уровень поглощения торговой марки представляет интерес как импульс к изменению предпочтений покупателей в рейтингах торговых марок.

Покупательские предпочтения. Имитации нельзя отнести к нововведениям, это попытки заработать на успехе конкурирующих торговых марок путем предложения упрощенных, подделанных или дешевых версий.

Степень новизны товара для покупателя важно принимать во внимание при определении действий руководства фирмы по разработке нового продукта. Ясно, что больше времени, усилий и капитала будет потрачено для разработки и принятия рынком продукта с большим уровнем новизны. Но не только уровень рыночной неопределенности выше для этих продуктов, обычно и сумма платы за риск в денежном выражении больше, так как формы и классы новых продуктов требуют больше рыночных расходов и привлечения значительных инвестиций и новых технологий.

Эффективность продвижения нового товара. Продукт, даже в незначительной степени усовершенствованный, занимает на рынке положение более выигрышное по сравнению с товаром-оригиналом. Последовательное изучение ситуации выведения на рынок новых товаров в нескольких странах привело к различению девяти факторов эффективного продвижения нового товара на рынке:

1. Представленный товар должен обладать высоким качеством. Конкурентные преимущества товара достигаются благодаря своим особым свойствам, высокому качеству, уникальности и т.п.

2. Экономические преимущества от покупки товара должны быть очевидны для пользователя. Стоимость товара для потребителя является решающей в момент выбора из ряда аналогичной

продукции.

3. Развитие программ продукта и последующее их применение должно строго согласовываться с опытом и возможностями фирмы по проведению маркетинговых исследований, принятию управленческих решений, а также в области ориентирования в деловой среде.

4. Технологические требования в оснащении программ развития продукта должны соответствовать уровню инжинирингового, производственного обеспечения, а также состоянию исследовательской работы на фирме.

5. Важна степень ознакомления и проработки основных положений программы развития продукта в направлении сопоставления их с собственными возможностями фирмы.

6. При разработке программ развития продукта необходим учет потребностей рынка, его потенциальных возможностей.

7. На стадии разработки программ анализ конкурентной ситуации, определяющий степень легкости проникновения новых товаров на рынок, исключительно важен.

8. Возможности последующего успешного продвижения товара определяются устойчивостью рынка, на который осуществляется прорыв.

9. Целесообразна фиксация различия программного развития продукта и его производственного исполнения.

Эти факторы необходимо учитывать в работе менеджеров, занимающихся вопросами разработки продуктовых программ, и включать в общую стратегию фирмы по продвижению новых товаров на рынок.

Анализ разработки нового продукта. Анализ экономической эффективности разработки нового продукта включает два этапа:

- 1) оценку товара по сравнению с конкурентными товарами;
- 2) оценку уровня продаж, которого может достичь товар по предлагаемой цене при его соответствии финансовым целям фирмы.

Как известно, цена товара определяется на основе его качества, воспринимаемого покупателями в ценовом сегменте рынка. Разрабатывая предложения по новому товару, маркетинговая служба должна проанализировать, будет ли новый усовершенствованный товар экономически эффективным.

Анализ добавленного качества в аспекте экономического анализа нового продукта позволяет оценить прибавку к цене, которую выбранный сегмент рынка готов заплатить за улучшенное качество товара сверх таких же показателей конкурентных продуктов. Добавленное качество можно выразить в расширении технических требований; увеличении срока службы товара; повышении надежности; увеличении рабочих объемов и т.п. Можно также оценить его качественно посредством тестов и опросов целевых покупателей. Если добавленное качество незначительно, то результаты опроса потребителей помогут определить среднюю стоимость товара. Анализ добавленного качества наиболее эффективен при оценке комплектующих изделий, нововведений, повышения комфортности использования продукта (внедрение кондиционирования, автоматического управления, использование морозильных камер в автомобильном салоне и т.п.).

Приведем пример расчета анализа добавленного качества (табл. 5.4). Предположим, что новый товар стоит на 1250 руб. дороже, чем стандартный товар. Плановая цена включает эти дополнительные издержки, а также дополнительные 1250 руб. в предельной прибыли. Продавец может продать товар, основываясь на преимуществах жизненного цикла товара в 2500 руб. и возможности использования товара дольше времени, предусмотренного его жизненным циклом, получая прибыль 5000 руб.

В табл. 5.4 приведено сравнение нового товара фирмы и товара, который лучше всего продается на конкретном целевом рынке (товар-образец). Для нового товара фирмы представлены три варианта плановой цены.

Вариант А. Предположим, что цена представленного товара-образца и нового товара фирмы составляет одинаковую величину в 12 500 руб. Однако затраты, связанные с монтажом нового товара, обходятся в 2 раза дешевле, нежели монтаж товара-образца, и составляют 1250 руб., а издержки, связанные с постпродажным обслуживанием, на 20% меньше в случае приобретения нового товара и составляют 10 000 руб. В отличие от товара-образца, новый товар фирмы производится с использованием современных технологий, что обеспечивает производителю снижение производственных издержек и как результат повышение его ликвидационной стоимости. Таким образом, чистая ликвидационная стоимость нового товара, получаемая вычитанием из ликвидационной продажной стоимости ликвидационных издержек, составляет 3750 руб., что на 1250 руб. выше, чем ликвидационная стоимость эталонного товара. Экономия на идеальной службе нового товара сверх сроков жизненного цикла товара-образца составляет 5000 руб.

(25 000 руб. - 20 000 руб.), что увеличивает добавленную стоимость нового товара на 5000 руб. Таким образом, покупатель, приобретая новый, усовершенствованный товар, экономит 10 000 руб., которые складываются из 5000 руб., получаемых из-за экономии на издержках, и 5000 руб., получаемых в результате повышения производительности нового товара. То есть вариант А, где плановая цена составляет 12 500 руб., обеспечивает фирме повышенный объем продаж и расширение рыночной доли за счет размещения предложения товара с высокими качественными характеристиками по низкой цене.

Вариант В. Предположим, что в связи с использованием новых технологий при производстве товара его стоимость повышается и составляет по сравнению с товаром-образцом 15 000 руб. Экономия на издержках в основном происходит за счет жизненного цикла товара, что составляет 2500 руб., и возможности его использования сверх жизненного цикла, что оценивается в 5000 руб. Таким образом, при уровне плановой цены В, составляющей 15 000 руб., чистая прибыль покупателя составляет 7500 руб., что на 2500 руб. меньше, чем в случае А, когда плановая цена была 12 500 руб. и выигрыш покупателя составлял 10 000 руб.

Вариант С. Предположим, что цена нового товара составляет 17 500 руб., что на 40% выше цены товара-образца, а следовательно, исключает возможность продаж на основании снижения издержек жизненного цикла.

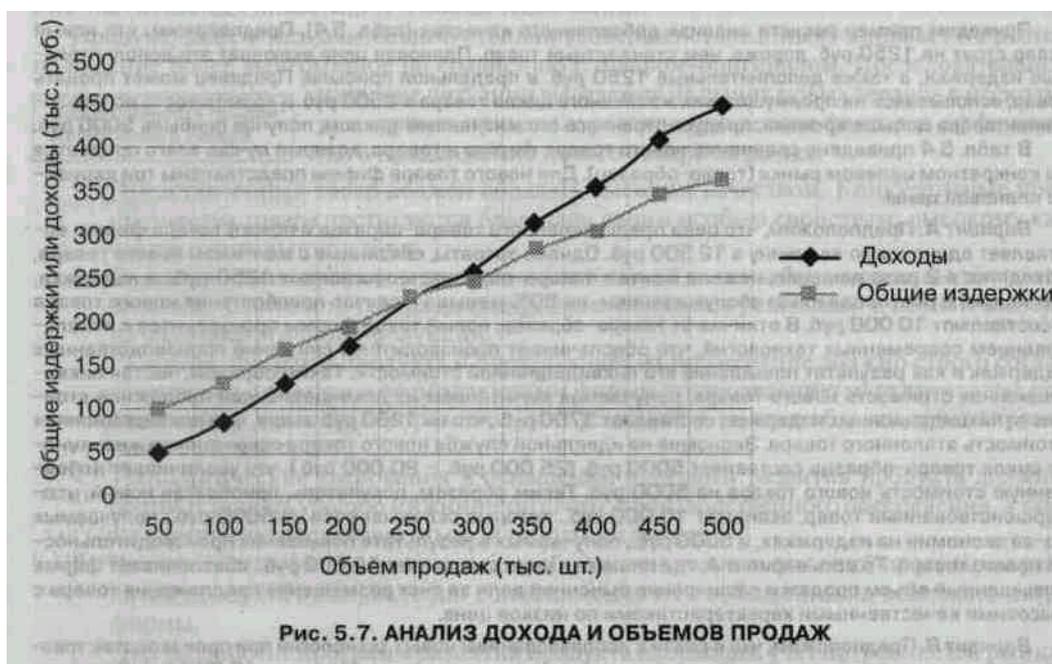
Наиболее удачным вариантом из трех предложенных является вариант В, так как его реализация обеспечивает взаимную выгоду покупателя и продавца, выгода покупателя заключается в приобретении качественного товара по среднеотраслевой цене, а продавец получает прибыль в виде экономии на снижении производственных издержек. Варианты цен А и С предполагают оплату покупателем лишь дополнительных, добавленных качеств. Однако не всегда легко убедить покупателя, что предлагаемые дополнительно качества соответствуют назначенной цене товара.

Т а б л и ц а 5.4

Анализ добавленного качества

Показатели	Новый товар			Товар-образец
	Вариант А	Вариант В	Вариант С	
Цена покупки	12000	15000	17500	12500
Затраты запуска	1250	1250	2500	2500
Издержки на постобслуживание	10000	10000	10000	12500
Ликвидная стоимость	3750	3750	3750	2500
Затраты на жизненный цикл товара	20000	22000	25000	25000
Добавленная стоимость нового товара за идеальную работу сверх срока жизненного цикла	5000	5000	5000	
Выгода покупателя	10000	7500	5000	

Завершается оценка эффективности нового товара анализом дохода и объемов продаж (рис. 5.7).



Привлекательность предложенного позиционирования товара может быть оценена с помощью выявления точки безубыточности, которая определяет количество единиц товара, предлагаемого к продаже для обеспечения безубыточности производства и получения определенной намечаемой прибыли. Таким образом, выявление экономически выгодной позиции дает возможность определить оптимальную цену товара, обеспечивающую необходимый объем продаж, соответствующий финансовым целям компании, при условии, что его достижение реально. Анализ экономической эффективности нового или усовершенствованного товара целесообразно проводить до запуска товара в производство, он позволит определить прибыльность намечаемой к производству продукции (табл. 5.5).

Т а б л и ц а 5.5

Анализ эффективности цены (получение плановой прибыли при заданном уровне цены, руб.)

Постоянные издержки	1 500 000
<i>В том числе производственные, включая:</i>	750 000
1. Расходы на НИОКР	250 000
2. Патенты и лицензии	250 000
3. Прочие издержки	250 000
<i>Постоянные издержки маркетинга, включая:</i>	500 000
1. Расходы на рекламу	250 000
2. Расходы, связанные с продвижением товара	125 000
3. Торговые затраты	125 000
<i>Административные расходы</i>	250 000
Возврат на вложенные средства	20%
ИТОГО: общая стоимость используемых средств	1 500 000

Из табл. 5.5 следует, что:

размер всего целевого рынка - 1 000 000 ед.;

объем безубыточности продаж - 180 000 ед.;

доля рынка при объеме продаж в 180 000 ед. - 18%;

устанавливаемая цена на новый товар - 25 руб.;

переменные затраты на единицу продукции - 15 руб.

Расчет безубыточного объема продаж производится на основании формулы, имеющей вид:

$$\text{Объем безубыточности продаж} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Маржинальный доход на единицу реализованной продукции}} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Цена товара} - \text{Средние переменные издержки}}$$

Часто в расчетах эффективности планируемой цены продаж при выходе на рынок требуется учесть определенную целевую прибыль на вложенные активы, которую можно рассчитать по формуле

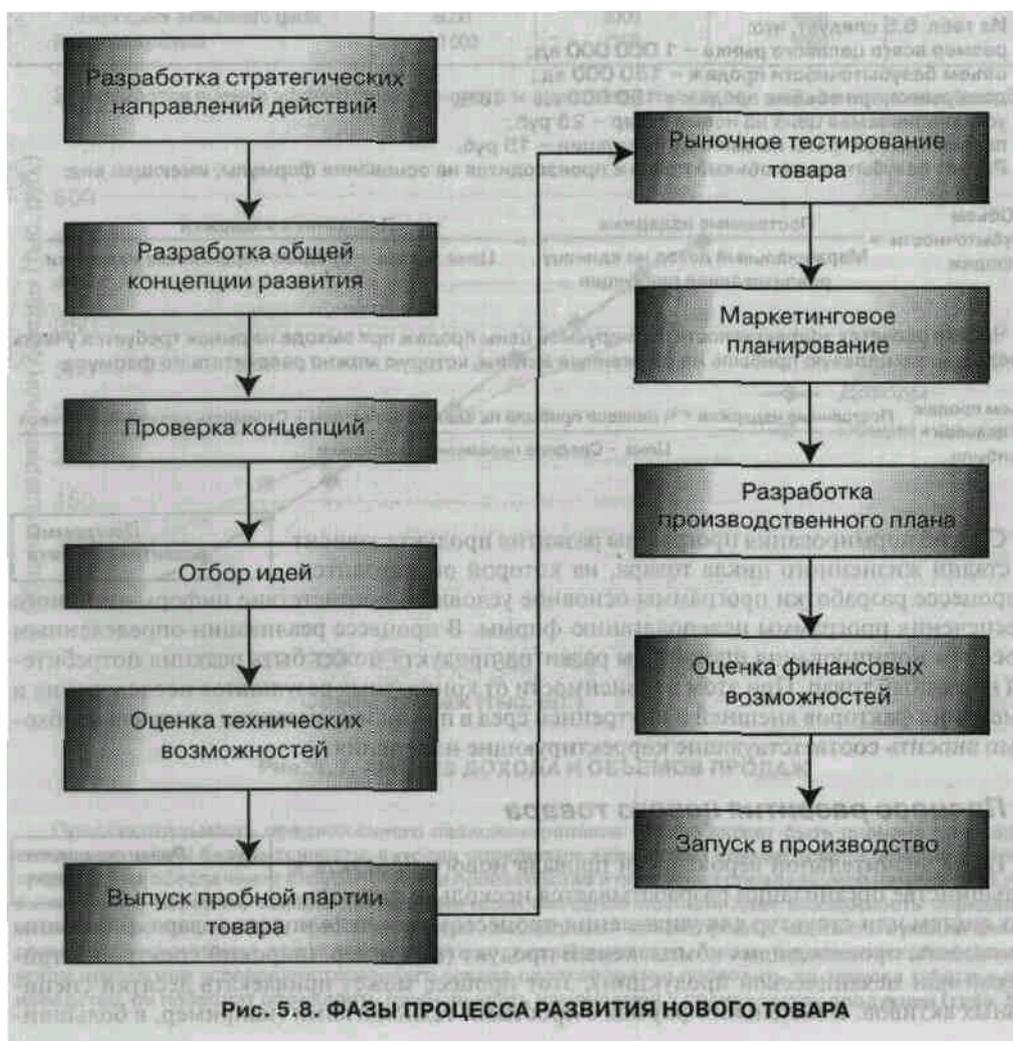
$$\text{Объем продаж при целевой прибыли} = \frac{\text{Постоянные издержки} + \% \text{ целевой прибыли на вложенные активы} \times \text{Стоимость вложенных активов}}{\text{Цена} - \text{Средние переменные издержки}}$$

Программы развития продукта. Способ нормирования программы развития продукта зависит от стадии жизненного цикла товара, на которой он находится.

В процессе разработки программы основное условие — соответствие информационного обеспечения программы целеполаганию фирмы. В процессе реализации определенным способом нормирования программы развития продукта может быть реакция потребителей на данный товар. При этом в зависимости от конкретных результатов исследования и изменения факторов внешней и внутренней сред в программу развития продукта необходимо вносить соответствующие корректирующие изменения.

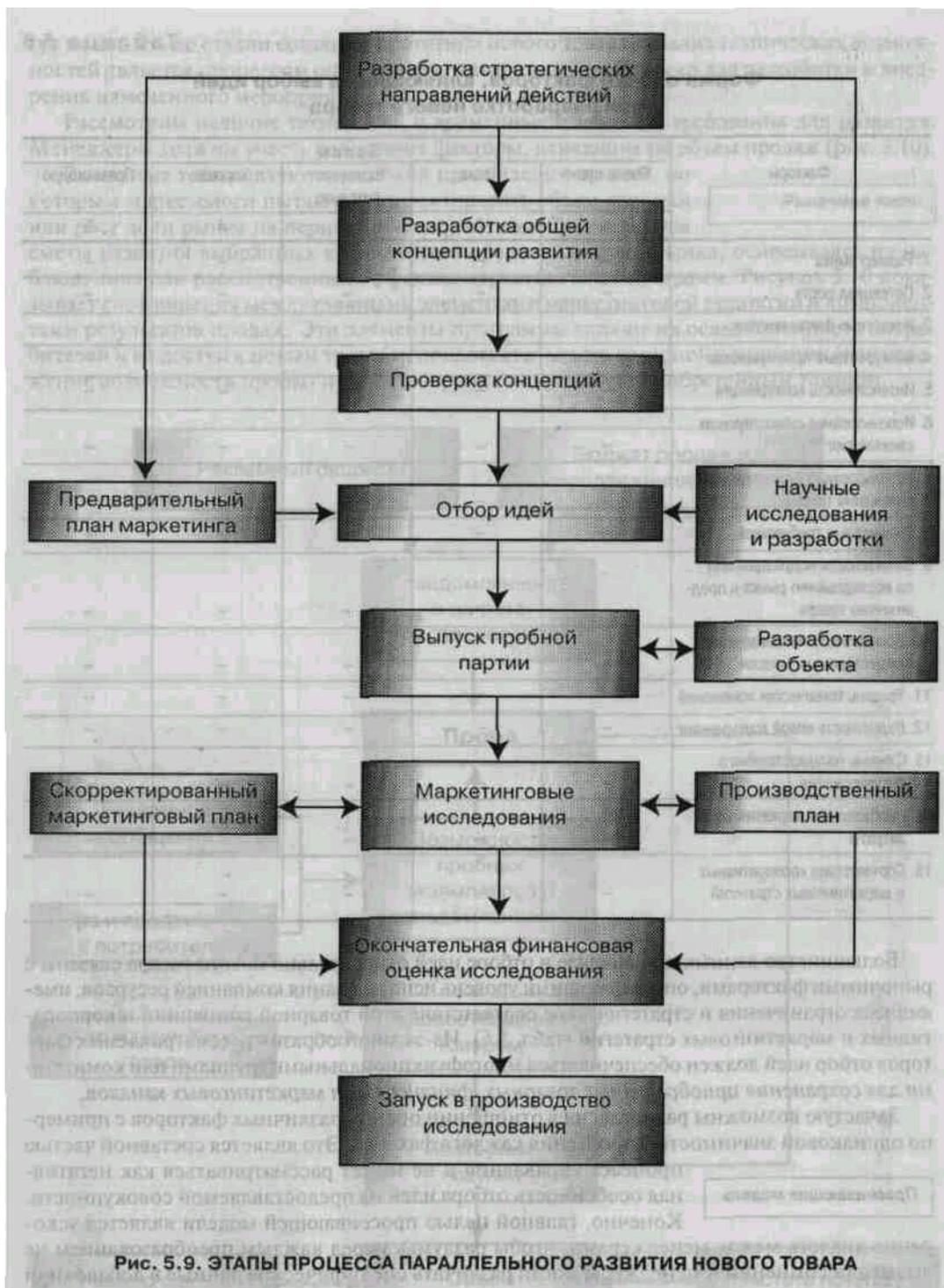
Процесс развития нового товара

Развитие нового товара. Из-за значительной вероятности провала нового продукта в большинстве организаций разрабатывается несколько формальных систем или структур для управления процессом развития нового товара. В больших компаниях, производящих комплексный продукт (например, широкий спектр электрической или механической продукции), этот процесс может привлекать десятки специальных активов. В маленьких фирмах с простыми технологиями (например, в большинстве организаций, оказывающих услуги) задействовано несколько структур. В большинстве случаев фазы процесса развития нового товара являются сходными (рис. 5.8).



Процесс развития нового товара. Существует два основных вида подхода к процессу развития нового товара: метод фазового развития и метод параллельного развития. Эти подходы

проиллюстрированы рис.5.8 и 5.9. В обоих случаях описания действий в основном схожи, но временная и организационная последовательности этих действий различаются. При фазовом развитии все действия осуществляются в строгой последовательности. Каждый блок, соответствующий одному шагу, завершает работу, затем происходит переход проекта к следующей фазе. При параллельном развитии некоторые действия происходят одновременно и во многих случаях в текущей взаимосвязи с другими блоками.



Продуктовые стратегии. Фазовое развитие более приемлемо для компании, осуществляющей деятельность на рынках, где темпы технического развития ниже и более предсказуемы. В таком бизнесе скорость развития менее критична, процесс более упорядочен и менеджеры могут сконцентрировать свои усилия на своих собственных направлениях (будь то производство, процесс исследования рынка или продвижение нового товара на рынке).

Форма оценки факторов, влияющих на выбор идей при разработке нового товара

Факторы	Баллы				
	Очень плохо	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Превосходно
	1	2	3	4	5
1. Размер рынка	-	-	-	-	-
2. Потенциал роста	-	-	-	-	-
3. Известные факты покупок	-	-	-	-	-
4. Конкурентные преимущества	-	-	-	-	-
5. Интенсивность конкуренции	-	-	-	-	-
6. Использование существующих каналов/сил	-	-	-	-	-
7. Использование существующего положения товара	-	-	-	-	-
8. Финансовые требования	-	-	-	-	-
9. Возможности подразделений по исследованию рынка и продвижению товара	-	-	-	-	-
10. Возможность использования существующих запасов	-	-	-	-	-
11. Уровень технических изменений	-	-	-	-	-
12. Вероятность новой конкуренции	-	-	-	-	-
13. Степень государственного регулирования	-	-	-	-	-
14. Необходимые маркетинговые затраты	-	-	-	-	-
15. Соответствие корпоративных и маркетинговых стратегий	-	-	-	-	-

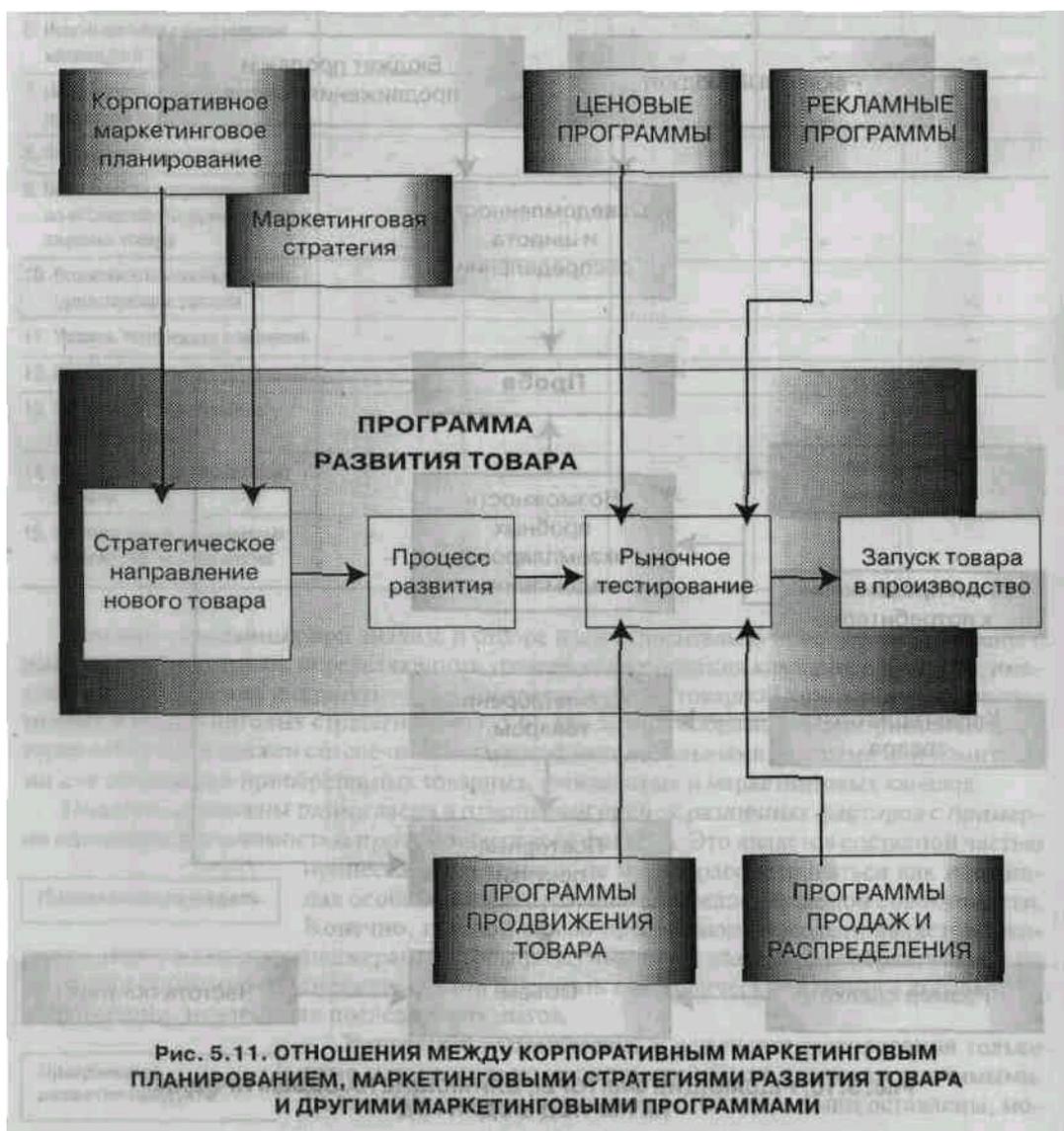
Большинство данных при анализе и отборе идей относительно нового товара связаны с рыночными факторами, определяющими уровень использования компанией ресурсов, имеющиеся ограничения и стратегическое соответствие этой товарной концепции и корпоративных и маркетинговых стратегий (табл. 5.6). Из-за многообразия рассматриваемых факторов отбор идей должен обеспечиваться многофункциональными группами или комитетами для сохранения приобретенных товарных, финансовых и маркетинговых каналов.

Просеивающая модель. Зачастую возможны разногласия в отношении оценок различных факторов с примерно одинаковой значимостью прочтения каждого фактора. Это является составной частью процесса управления и не может рассматриваться как негативная особенность отбора идей из предоставляемой совокупности. Конечно, главной целью просеивающей модели является ускорение диалога между менеджерами, чтобы раздумья перед каждым преобразованием не вызывали сомнений и менеджеры могли различать специфические данные в добавочной информации, нужные для последующих шагов.

Программы развития продукта. Технические возможности. В результате тестирования только одно или несколько мероприятий будут признаны значимыми. Более того, даже те мероприятия, которые были оставлены, могут не дожить до стадии создания прототипа нового товара. Анализ

другие маркетинговые программы. Отношения между программами развития товара и другими маркетинговыми программами представлены на рис. 5.11.

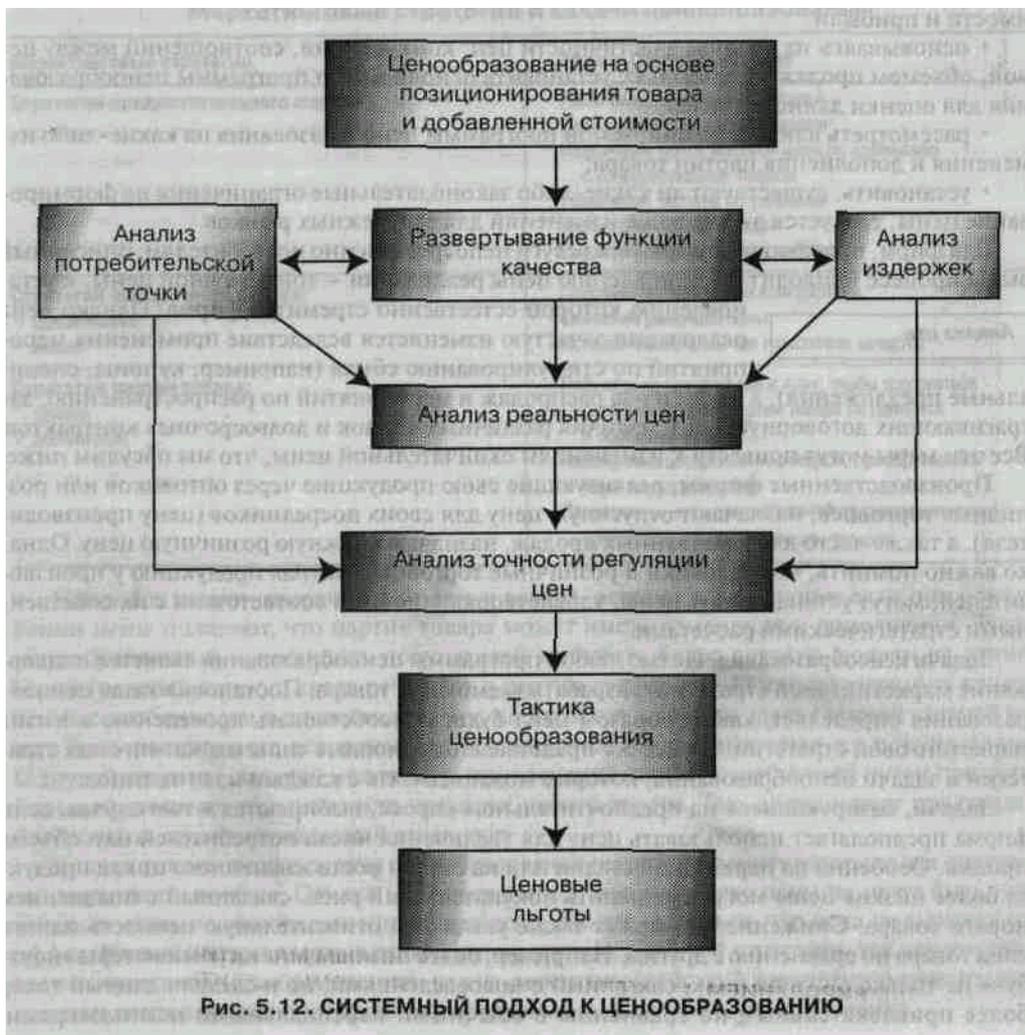
Указанная схема также иллюстрирует, как ход корпоративного маркетингового планирования и маркетинговой стратегии должны влиять на выбор нового продукта.



5.4. Программы ценообразования и политика цен

Планирование процесса управления маркетингом можно представить в виде совокупности программ, реализуемых во всех сферах маркетинговой деятельности фирмы. Разъединение целого на части полностью соответствует критерию научности и лежит в основе аналитического подхода к исследованию любого явления. Любая программа, применяемая в процессе управления маркетингом, является не свойством маркетингового процесса, а формой его планирования. Например, в процессе планирования деятельности фирмы в сфере ценообразования за основание принимаются специальные программы ценообразования.

Любая ценовая программа должна находиться в жесткой корреляции с качеством товара и его конкурентной оценкой: иначе ее не воспринимает покупатель и, следовательно, не должен оценивать маркетолог. Стратегия ценообразования любой компании должна следовать стратегии позиционирования товара (с развертыванием функции качества как обязательного условия), обеспечивать прибыльность и достижение функций компании, соответствовать условиям реальной рыночной среды (рис. 5.12).



Системный подход к ценообразованию

Программы ценообразования. Программа ценообразования компании на основе ее позиционирования представляет процесс ценообразования, который позволяет достичь упомянутых выше целей. Определение базисной цены по новым товарам с применением теории конкурентной рациональности, анализ позиционирования товара с развернутым изучением качества позволяют маркетологу вывести начальную цену, которая затем подвергается проверке на ее реальность. В результате компания получает возможность установить уровни продаж и доли рынка, необходимые для достижения рентабельности продаж и прибыли.

Рассмотрим структуру выбора программ ценообразования, в соответствии с которыми фирма выбирает уровень цен, позволяющий осуществлять маркетинговую стратегию (или по крайней мере связанный с ней). Основные элементы такой структуры следующие:

- определить задачу ценообразования;
- проанализировать эластичность спроса по отношению к цене;
- наметить основные факторы, влияющие на разброс цен;
- оценить отношение между изменениями цены и изменениями объема продаж, стоимости и прибыли;
- основываясь на анализе эластичности цен, конкуренции, соотношений между ценой, объемом продаж и прибылью, установить основной тип программы ценообразования для оценки данного товара;
- рассмотреть влияние планируемой программы ценообразования на какие-либо изменения и дополнения партии товара;
- установить, существуют ли какие-либо законодательные ограничения на формирование цены, требуется ли внесение изменений для зарубежных рынков.

Анализ цен. Для фирм, продающих товары или услуги непосредственно потребителям, описанный выше процесс приводит к установлению цены реализации - той основной цены, к установлению которой естественно стремится фирма. Однако цена реализации зачастую изменяется вследствие

применения мероприятий по стимулированию сбыта (например, купоны, специальные предложения), а также из-за распродаж и мероприятий по распространению, затрагивающих договорную цену, наличия различных скидок и долгосрочных контрактов. Все эти меры могут привести к изменениям окончательной цены, что мы обсудим ниже.

Производственные фирмы, реализующие свою продукцию через оптовиков или розничных торговцев, назначают отпускную цену для своих посредников (цену производителя), а также часто для собственных продаж, назначают нужную розничную цену. Однако важно помнить, что оптовики и розничные торговцы, закупаая продукцию у производителей, могут устанавливать цены, удовлетворяющие их, в соответствии с их собственными стратегическими расчетами.

Задачи ценообразования. Целью любой программы ценообразования является поддержание маркетинговой стратегии, разрабатываемой для товара. Постановка задач ценообразования определяет, каким образом цена будет способствовать проведению в жизнь маркетинговой стратегии. В табл. 5.7 представлены основные типы маркетинговых стратегий и задачи ценообразования, которые можно связать с каждым из этих типов.

Задачи, базирующиеся на предпочтительном спросе, выбираются в том случае, если фирма предполагает использовать цену для увеличения числа потребителей или объема продаж. Особенно на переходной стадии или на стадии роста жизненного цикла продукта более низкие цены могут уменьшить покупательский риск, связанный с появлением нового товара. Снижение цен может также увеличить относительную ценность одного типа товара по сравнению с другим. Например, более низкие цены на компьютеры «ноутбук» не только снизили риск, связанный с нововведениями, но и сделали данный товар более привлекательным по сравнению с обычными персональными компьютерами. С другой стороны, более низкие цены могут быть назначены для того, чтобы расширить объем продаж путем увеличения частоты потребления (например, снижение цены на мясо высшего качества) или числа ситуаций, в которых покупатель почувствовал бы преимущество введения низких цен. Так, снижение тарифов на междугородные телефонные переговоры даст людям возможность звонить тем своим друзьям, с которыми они переписывались.

Задачи, базирующиеся на выборочном спросе, определяются для поддержания стратегии сдерживания или захвата. Вообще говоря, ценообразование, разработанное для вступления в бизнес, используют в том случае, если фирма заботится главным образом о том, чтобы сохранить имеющихся потребителей. Когда стратегия направлена на захват, задачей ценообразования может быть создание некоторому товару альтернативы, более приемлемой по цене, а также выявление различий товара по качеству. Заметим, однако, что при осуществлении стратегии захвата вовсе не следует пренебрегать вступлением в конкуренцию. Конкуренция может сосредоточиться на неценовых факторах. В этом случае фирма принимает цены конкурентов и добивается того, чтобы потребитель вовсе не рассматривал цену как фактор выбора.

Т а б л и ц а 5.7

Маркетинговые стратегии и задачи ценообразования

Маркетинговые стратегии	Задачи ценообразования
Стратегии предпочтительного спроса	Увеличение числа пользователей Уменьшение риска нововведения Назначение более высокой цены по сравнению с конкурирующим товаром Увеличение частоты потребления Увеличение объема продаж Расширение возможности выбора
Стратегии выборочного спроса: сдерживание захват	Сдерживание встречной конкуренции Снижение рыночной цены Использование цены как показателя качества

Стратегии партии товара: замена дополнение	Побуждение покупателей к тому, чтобы торговаться Оценка альтернатив партии товара по ценности и особенностям Расширение ассортимента товаров, приобретаемых теми же покупателями Привлечение новых потребителей за счет увеличения ценности системы или группы товаров
---	---

Наконец, задачи, касающиеся партии товара, решают в том случае, если при образовании цены полагают, что партия товара может иметь изменения и дополнения. Задача ценообразования — поощрить покупателей выбирать более дорогие модели из данной серии (важный вопрос, когда речь идет о партии автомобилей) или подчеркнуть качественные особенности и достоинства. Что же касается замен, то здесь главной задачей может быть расширение ассортимента товаров, приобретаемых теми же покупателями. С другой стороны, задачей может быть привлечение новых потребителей путем придания большей стоимости системе или упаковке нового товара. Так, дилер может предложить бессрочную гарантию на новый телевизор.

Как мы увидим позже, задачи ценообразования имеют решающее значение для программы маркетинга вообще. Однако менеджер должен понимать, что цены не могут быть установлены лишь из знания рыночной стратегии. Может оказаться, что цена не сможет быть эффективным инструментом в осуществлении маркетинговой стратегии, так как потребители не чувствительны к изменениям цен из-за ответных действий конкурентов относительно цен или когда влияние программ ценообразования на прибыль несущественно.

Однако цель постановки задач ценообразования — показать, как именно желает менеджер повлиять на спрос. Прежде необходимо подсчитать, какого уровня цен можно достичь при постановке данной задачи, а затем оценить величину изменений прибыли. Таким образом, результатом программы ценообразования будет установление определенного уровня цен в соответствии с поставленной задачей (т. е. в соответствии с рыночной стратегией) и в то же время гарантированное получение прибыли.

Маркетолог может поставить задачу ценообразования только в том случае, если он считает, что спрос будет реагировать на изменение цены. Менеджер может определить, какой вклад внесет цена в маркетинговую стратегию, только оценив эластичность спроса относительно цены*.

* *Guilinan J.P. Marketing Management: Strategies and Programs. Gordon W. Paul, 1994.*

При создании программы ценообразования необходимо знание исходных сведений о рыночных ценах и тенденциях их изменений, которое создает целостное представление о количественной и качественной составляющих рыночного ценообразования, а также о ценовых соотношениях, имеющих место в рыночном пространстве.

Эластичность рыночного спроса. Эластичность спроса относительно цены. Так как эффективность программы ценообразования определяется влиянием изменения цены на спрос, необходимо понять, в какой степени объем реализации изменится вследствие изменения цены. В отличие от других факторов, изменение цены оказывает двойное влияние на доход от реализации: изменяет объем реализации и доход на единицу реализованной продукции. Таким образом, менеджера должна волновать не только чувствительность рынка к изменениям цены, но и то, какое действие оказывают эти изменения на общий денежный доход.

Эластичность спроса относительно цены учитывает это. Эластичность — это не просто чувствительность к цене. Если изменение цены вызывает изменение объема реализации, мы не можем сказать, что спрос чувствителен к цене. Но когда мы используем термин «эластичность», мы имеем в виду влияние изменения цены на общий доход.

Эластичность спроса относительно цены определяется как отношение изменения количества проданных товаров к изменению цены (в %):

$$E = \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{0,5(Q_2 + Q_1)}}{\frac{P_2 - P_1}{0,5(P_2 + P_1)}}$$

где P_1, P_2 — начальная и конечная цены; Q_1, Q_2 — начальное и конечное количества товара.

Подсчитав эластичность, менеджер может определить воздействие изменения цены на доход (табл. 5.8). Если эластичность равна -1 или меньше ($-2, -3$), значит спрос очень чувствителен к цене и изменение дохода обратно пропорционально изменению цены. Соответственно, если эластичность больше -1 (например $-1/2$ или $+1$), тогда спрос не очень чувствителен к цене и увеличение (уменьшение) цены приведет к увеличению (уменьшению) дохода. Данный момент весьма показателен, ибо на практике очень непросто правильно и точно оценить эластичность. Однако, просто определив значение коэффициента E , можно понять общее влияние изменения цены на доход.

В общем случае мера реакции одной величины на изменение другой так же называется эластичностью, которая показывает, на сколько процентов изменится одна переменная при изменении другой на 1%. Примером может служить эластичность спроса по цене, или ценовая эластичность спроса, которая показывает, на сколько в процентном отношении изменится величина спроса на товар при изменении его цены на 1%.

Показатель (коэффициент) *ценовой эластичности* спроса E_p определяется как

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P}$$

где ΔQ - изменение величины спроса, %; ΔP - изменение цены, %; p в индексе означает, что эластичность рассматривается по цене.

Показатель ценовой эластичности спроса для всех товаров является отрицательной величиной. Действительно, если цена товара снижается — величина спроса растет, и наоборот. Однако для оценки эластичности часто используется абсолютная величина показателя (берется по модулю).

Например, снижение цены стирального порошка на 5% вызывает увеличение спроса на него на 10%. Показатель эластичности в этом случае:

$$E_p = \frac{10}{-5} = -2; \quad |E_p| = 2.$$

Если абсолютная величина показателя ценовой эластичности спроса больше 1, то мы имеем дело с относительно эластичным спросом. Иными словами, изменение цены в данном случае приводит к большему количественному изменению величины спроса.

Если абсолютная величина показателя ценовой эластичности спроса меньше 1, то спрос относительно неэластичен. В этом случае изменение цены повлечет за собой меньшее изменение величины спроса.

При коэффициенте эластичности, равном 1, говорят о *единичной эластичности*. В этом случае изменение цены приводит к такому же количественному изменению спроса.

Эластичность спроса на продукцию. Давая оценку эластичности, следует различать *эластичность рыночного спроса* и *эластичность спроса на продукцию компании* (марки) и помнить, что различия в эластичности могут существовать в зависимости от сегмента внутри рынка.

Т а б л и ц а 5.8

Влияние на доход фирмы различных типов эластичности

Величина E	Тип эластичности	Влияние на доход	
		Увеличение	Снижение цены

$E > -1$	Неэластичен	Увеличивается	Снижается
$E = -1$	Ограниченно	Не изменяется	Не изменяется
$E < -1$	Эластичен	Снижается	Увеличивается

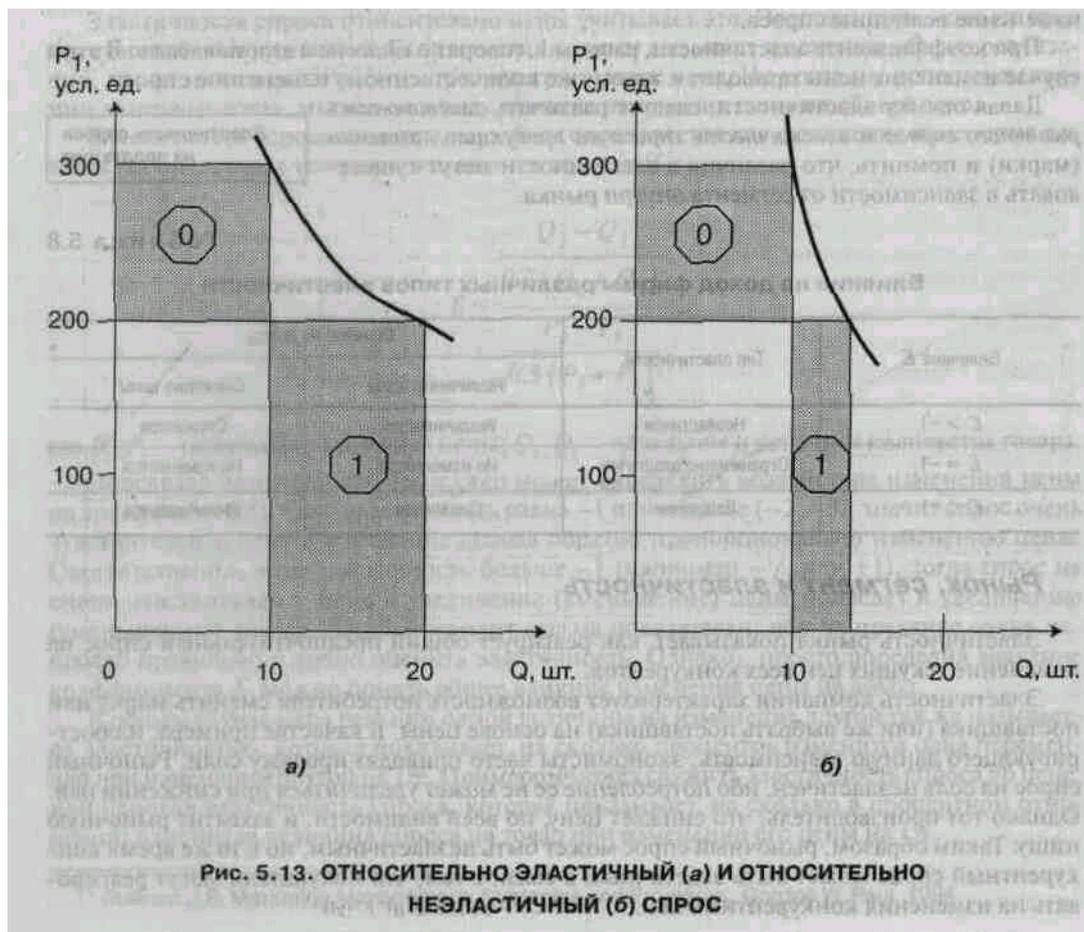
Рынок, сегмент и эластичность

Эластичность рынка показывает, как реагирует общий предпочтительный спрос на изменение текущих цен всех конкурентов.

Эластичность компании характеризует возможность потребителя сменить марку или поставщика (или же выбрать поставщика) на основе цены. В качестве примера, иллюстрирующего данную зависимость, экономисты часто приводят продажу соли. Рыночный спрос на соль неэластичен, ибо потребление ее не может увеличиться при снижении цен. Однако тот производитель, что снижает цену, по всей видимости, и захватит рыночную нишу. Таким образом, рыночный спрос может быть неэластичным, но в то же время конкурентный спрос может быть эластичным в связи с тем, что покупатели могут реагировать на изменения конкурентных цен.

На рис. 5.13 отображено два варианта кривых спроса. На рис. 5.13, а снижение цены с P_0 до P_1 на 100 усл. ед. (на 33%) приводит к росту величины спроса с Q_0 до Q_1 на 20 ед. (на 200%). Коэффициент эластичности будет равен 6 (200: 33), т.е. больше 1 - спрос эластичен. А что произойдет с выручкой от реализации продукции? Она увеличится с $(300 \times 10) = 3000$ усл.ед. до $(200 \times 30) = 6000$ усл. ед., т. е. вырастет вдвое. Заштрихованные прямоугольники 0 и 1 наглядно показывают увеличение выручки от реализации продукции при снижении цены в условиях эластичного спроса. Площадь прямоугольника 1 заметно больше площади прямоугольника 0.

Рисунок 5.13 б иллюстрирует пример неэластичного спроса. Снижение цены на 100 усл. ед. - с P_0 до P_1 , увеличивает величину спроса лишь на 2 ед. При этом выручка от реализации падает с $(300 \times 10) = 3000$ усл. ед. до $(200 \times 12) = 2400$ усл. ед. Естественно, что при такой ситуации фирма при снижении цены на свою продукцию не без основания будет опасаться снижения своих доходов.



Политика ценообразования. Как правило, маркетологи не занимаются изучением общего

рыночного спроса. Вспомним раздел III, где мы выяснили, что для большинства товаров покупатели выделяют диаметрально противоположные отличительные особенности. Таким образом, покупатели могут реагировать на изменения цен абсолютно по-разному

Изменение спроса компании

Изменения спроса, представленные в табл. 5.9 и на рис. 5.14, помогут проиллюстрировать наши рассуждения. Здесь рассматривается спрос на авиационные перелеты между Чикаго и Нью-Йорком по трем уровням цен. Для рынка вообще (включая и грузовые перевозки) при снижении цен общий объем продаж и общая сумма доходов увеличиваются. Следовательно, спрос эластичен. Однако спрос на этом рынке есть сумма спроса двух основных сегментов: деловые поездки и путешествия. В рамках первого из этих сегментов при снижении цен объем продаж увеличивается, но общий доход снижается: спрос в этом сегменте неэластичен. Что касается путешествий, в этом сегменте спрос очень эластичен. Таким образом, в первом случае агрессивное ценообразование не следует использовать в качестве основы маркетинговой стратегии.

Т а б л и ц а 5.9

Изменения спроса на авиационные перелеты

Цена билетов, дол.	Объем продаж за неделю		Деловые поездки		Путешествия	
	Количество	Общий доход, млн дол.	Количество	Общий доход, млн дол.	Количество	Общий доход, млн дол.
350	40000	14,0	24000	8,4	16000	5,6
325	45000	14,625	25000	8,125	20000	6,5
300	51000	15,3	26000	7,8	25000	7,5

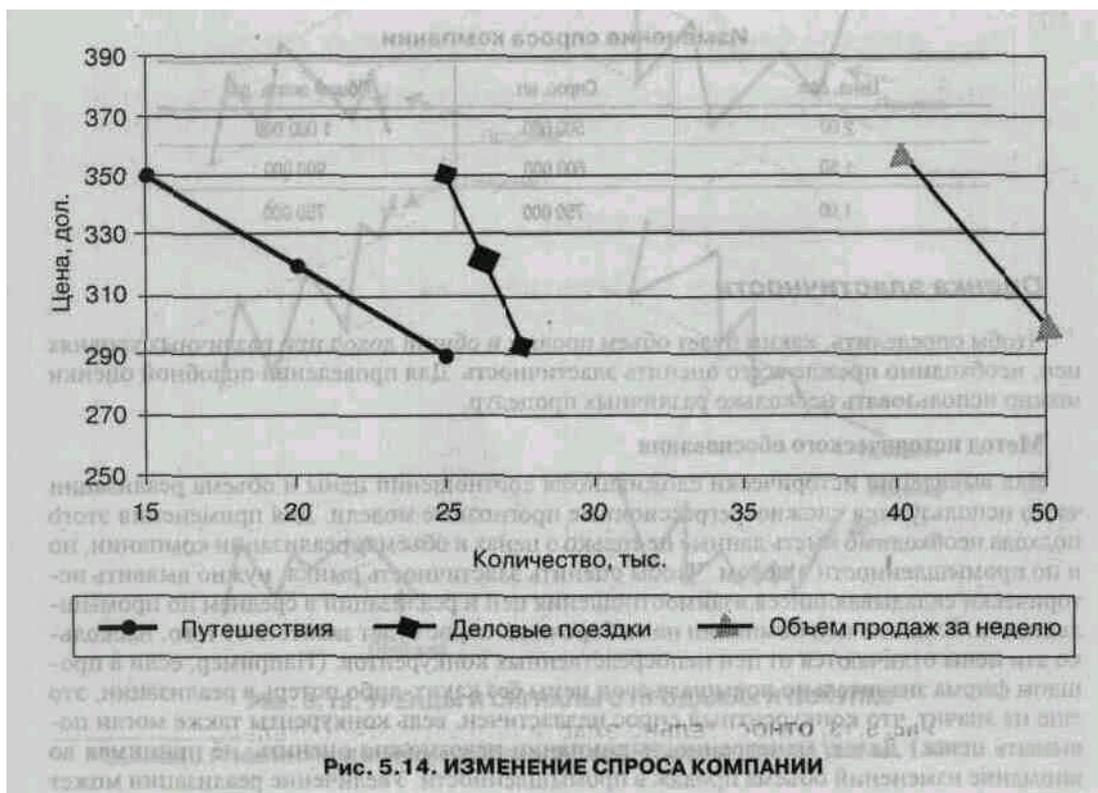


Рис. 5.14. ИЗМЕНЕНИЕ СПРОСА КОМПАНИИ

Стратегии рыночного спроса. Индивидуальная ценовая стратегия фирмы, будучи даже очень эффективной, тем не менее зависит от конкурентной эластичности спроса. Даже если цены промышленности упадут с 350 до 300 дол., данная фирма, работающая на эластичном рынке путешествий, может попытаться сделать спрос неэластичным, выдвигая на первый план другие факторы (например, удобный график полетов или дополнительные услуги). В этом случае фирма может

держат более высокие, чем у конкурентов, цены, не теряя в прибыльности.

Отметим, что различия между рыночной и конкурентной эластичностью напрямую связаны с двумя основными типами рыночной стратегии и задачами ценообразования, рассмотренными выше. Если задачей ценообразования является увеличение объема продаж данного вида товара или спроса на него (стратегия предпочтительного спроса), необходимо определить, является ли рыночный спрос неэластичным. С другой стороны, если задачи ценообразования соответствуют стратегиям выборочного спроса (сдерживания или привлечения потребителей), следует уделить внимание эластичности конкурентного спроса.

Однако обеспечение эластичности спроса не является необходимым условием выполнения задач ценообразования. Менеджер должен быть очень решительным в сдерживании или привлечении потребителей, если задачей фирмы является сохранение или увеличение доли рынка. Зачастую менеджер вынужден рисковать некоторым снижением общего дохода, чтобы сохранить сильную позицию на рынке.

Рассмотрим данные о конкурентном спросе товара, представленные в табл. 5.10. Спрос неэластичен, так как общий доход сокращается при снижении цены. Однако покупатели по-прежнему реагируют на изменение цены: объем продаж увеличивается. Следовательно, если влияние повышения объема на общий доход и прибыльность приемлемо, менеджер может принять решение о снижении цены, жертвуя некоторой частью прибыли ради увеличения доли рынка и объема продаж.

Т а б л и ц а 5.10

Изменение спроса компании

Цена, дол.	Спрос, шт.	Общий доход, дол.
2,00	500 000	1 000 000
1,50	600 000	900 000
1,00	750 000	750 000

Оценка эластичности

Чтобы определить, каким будет объем продаж и общий доход при различных уровнях цен, необходимо прежде всего оценить эластичность. Для проведения подобной оценки можно использовать несколько различных процедур.

Метод исторического обоснования

Для выявления исторически сложившихся соотношений цены и объема реализации часто используются сложно-регрессионные прогнозные модели. Для применения этого подхода необходимо иметь данные не только о ценах и объемах реализации компании, но и по промышленности в целом. Чтобы оценить эластичность рынка, нужно выявить исторически складывающиеся взаимоотношения цен и реализации в среднем по промышленности. Влияние цен компании на выборочный спрос будет зависеть от того, насколько эти цены отличаются от цен непосредственных конкурентов. (Например, если в прошлом фирма значительно повышала свои цены без каких-либо потерь в реализации, это еще не значит, что конкурентный спрос неэластичен, ведь конкуренты также могли повышать цены.) Далее, маневренность компании невозможно оценить, не принимая во внимание изменений объема продаж в промышленности. Увеличение реализации может отражать увеличение доли рынка или увеличение объема продаж в промышленности. (Фактически мгновенное снижение цен приводит к увеличению как предпочтительного, так и выборочного спроса.) Соответственно, чтобы оценить эластичность компании, необходимо выявить исторически сложившиеся соотношения цены и доли рынка.

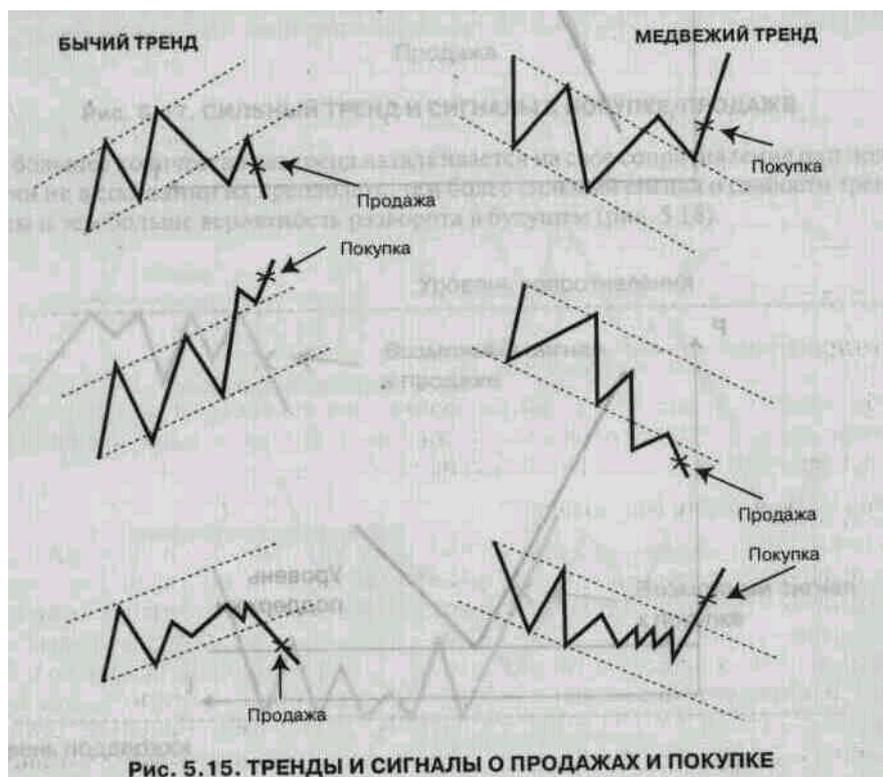
Необходимо помнить, что исторические основания позволяют судить об уровне эластичности лишь при отсутствии изменений других важных переменных. Соотношение цен на авиаперевозки и их объема трудно оценить, если какой-либо экономический фактор оказывает более существенное влияние на ситуацию, чем отношение тарифов и спроса. Подобным образом могут измениться расходы фирмы на рекламу и стимулирование сбыта, и последствия этого трудно будет отличить от эффекта ценообразования*.

* *Guilinan J.P.* Marketing Management: Strategies and Programs. Gordon W. Paul, 1994.

отражающими позиции целеполагания фирмы, производится в целях установления проявлений, не свойственных данному процессу управления маркетингом и показывающих наличие иных компонентов в информационной системе, помимо предусмотренных. Их присутствие может нарушить развитие маркетингового процесса, поскольку они не нашли отражения в общих закономерностях, на основе которых и происходит разработка программ ценообразования. Данное сопоставление осуществляется фирмой посредством различных методов исследования экономического пространства.

Анализ цен на рынке методом трендов

Естественно, что в реальной жизни цена не движется по прямой линии; она характеризуется взлетами и падениями, и по тому, преобладают взлеты или падения, мы соответственно определяем вид тренда (бычий, медвежий) (рис. 5.15).

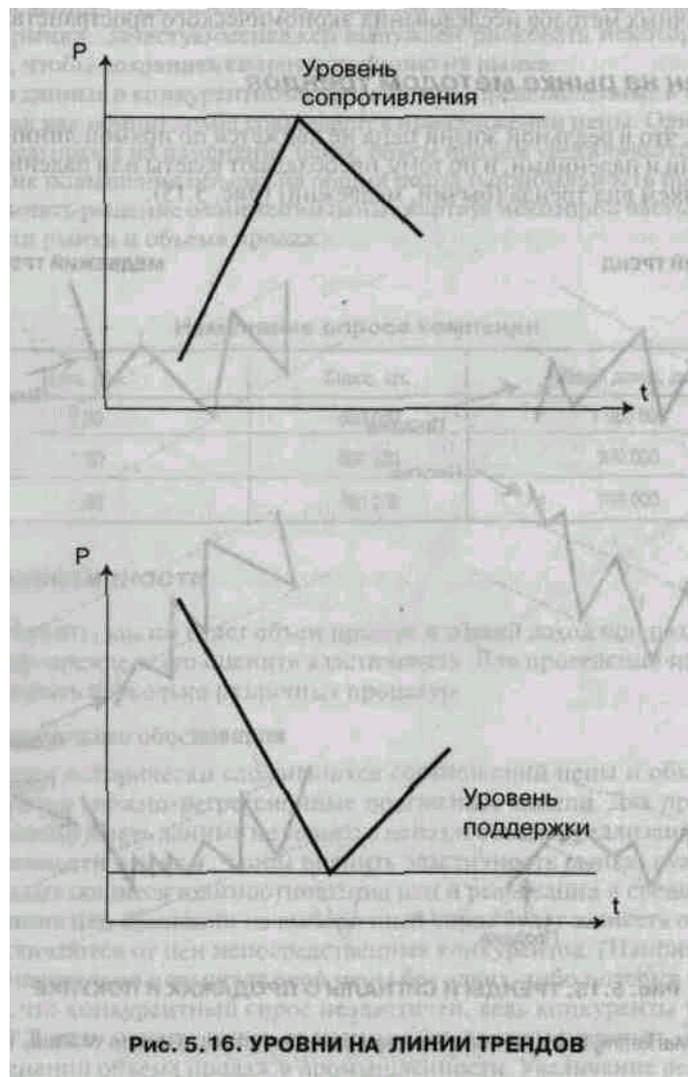


Тренды различают и по времени действия. На каждом рынке существуют долгосрочный (более 1 года), среднесрочный (от 3 мес. до 1 года) и краткосрочный (от 1 дня до 2 мес.) ценовые тренды.

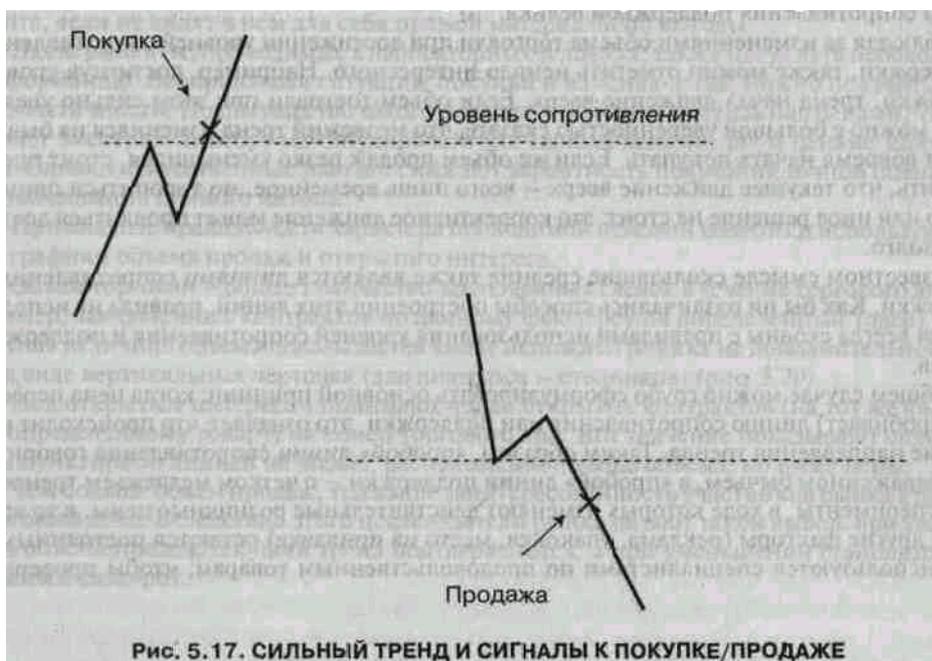
В зависимости от того, какой тренд определен на нужный срок, будет изменяться стратегия фирмы. Естественно предположить, что при стремлении торговать прибыльно, нужно стараться купить на бычьем тренде, а продать на медвежьем и скорее всего воздержаться от торговли при тренде горизонтальном (боковом). Торговля при краткосрочном боковом тренде — вопрос трудный, поскольку выйти с прибылью из «нервного» или неподвижного рынка обычно трудно. Но при среднесрочном боковом тренде возможно получить прибыль, применив для прогноза осцилляторные методы.

Поскольку цена движется зигзагами, исследователя рынка должен волновать вопрос: насколько тот или иной спад или подъем цен серьезен?

Является ли он временным, или тренд уже изменился? Самый простой способ ответить на этот вопрос - следить за преодолением *уровней сопротивления и поддержки* (рис. 5.16).



Одним из критериев силы тренда является его реакция на уровни сопротивления и поддержки. Если тренд отреагировал на существование сопротивления или поддержки лишь один раз, а затем уверенно его «пробил», то он все еще силен. Например, если бычий тренд пробил свое сопротивление, то имеет смысл купить по цене, чуть более высокой, чем само сопротивление, — для большей уверенности в отсутствии разворота (рис. 5.17).



Чем большее количество раз тренд наталкивается на свое сопротивление или поддержку, будучи не в состоянии их преодолеть, тем более сильный сигнал о слабости тренда мы получаем и тем больше вероятность разворота в будущем (рис. 5.18).



Часто сопротивление меняется местами с поддержкой, а поддержка — с сопротивлением (рис. 5.19). Это можно объяснить чисто психологическим фактором: никто не хочет наступать на одни и те же грабли. Если дилер упорствовал, не желая покупать на уровне сопротивления и впоследствии потерпел из-за этого убытки, то скорее всего он постарается исправить свою ошибку в сходной ситуации. Такое простое соображение может объяснить это ежедневно встречающееся событие. Эффективность использования свойства замены сопротивления поддержкой велика.



Наблюдая за изменениями объема торговли при достижении уровней сопротивления и поддержки, также можно отметить немало интересного. Например, достигнув уровня поддержки, тренд начал движение вверх. Если объем торговли при этом сильно увеличился, можно с большой уверенностью сказать, что медвежий тренд изменился на бычий и стоит вовремя начать покупать. Если же объем продаж резко уменьшился, стоит предположить, что текущее движение вверх — всего лишь временное,

но торопиться принимать то или иное решение не стоит: это коррективное движение может продлиться достаточно долго.

В известном смысле скользящие средние также являются линиями сопротивления и поддержки. Как бы ни различались способы построения этих линий, правила их использования всегда сходны с правилами использования уровней сопротивления и поддержки трендов.

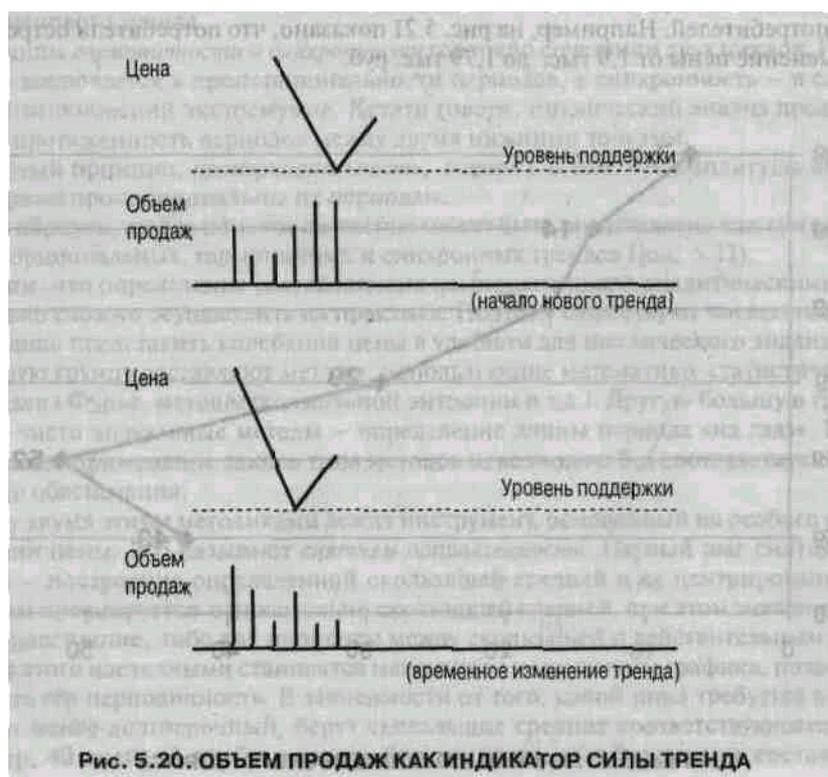
Ценовая политика. В общем случае можно грубо сформулировать основной принцип: когда цена пересекает (пробивает) линию сопротивления или поддержки, это означает, что происходит изменение направления тренда. Таким образом, «пробой» линии сопротивления говорит о ярко выраженном бычьем, а «пробой» линии поддержки — о четком медвежьем тренде.

Эксперименты, в ходе которых изменяют действительные розничные цены, в то время как другие факторы (реклама, упаковка, место на прилавке) остаются постоянными, часто используются специалистами по продовольственным товарам, чтобы проверить влияние изменения цен на реализацию. Данный метод весьма полезен, но слишком дорог и занимает много времени. Другой недостаток этого метода в том, что конкуренты могут повлиять на его результаты посредством проведения распродаж и прочих акций по стимулированию сбыта в зоне проведения эксперимента. Наконец, дистрибьюторы неохотно идут на подобные эксперименты. Контролируя розничные цены, они могут блокировать все попытки проведения эксперимента, если не видят в нем для себя прямой материальной выгоды.

Эксперименты, проводимые в лабораторных условиях, также могут дать необходимую информацию. Воспроизводя ситуацию покупки и изменяя цены, можно получить оценки эластичности. Преимущество такого подхода — полный контроль над ценами, что позволяет экспериментатору манипулировать как своими ценами, так и ценами конкурентов. Однако искусственные условия снижают вероятность получения точной оценки при использовании данного метода.

При анализе правильности характера проводимой ценовой политики используют также графики объема продаж и открытого интереса.

Объем торговли — общее количество заключенных сделок в течение торгового дня (например, заключенных контрактов по данному фьючерсу на определенный товар). Абсолютная величина объема показывается внизу ценового графика на дополнительной шкале в виде вертикальных черточек (для диаграмм — столбиков) (рис. 5.20).



Под открытым интересом понимают число открытых контрактов (на тот же фьючерс по определенному товару) на конец торгового дня. Его значение показывают сплошной или пунктирной линией на шкале, расположенной выше объема, но ниже цены.

Чем больше объем продаж, тем выше заинтересованность участников рынка в данный торговый день. Вследствие этого исследователи рынка делают такой вывод: при увеличении объема продаж текущий тренд подтверждается, а при уменьшении становится возможным разворот.

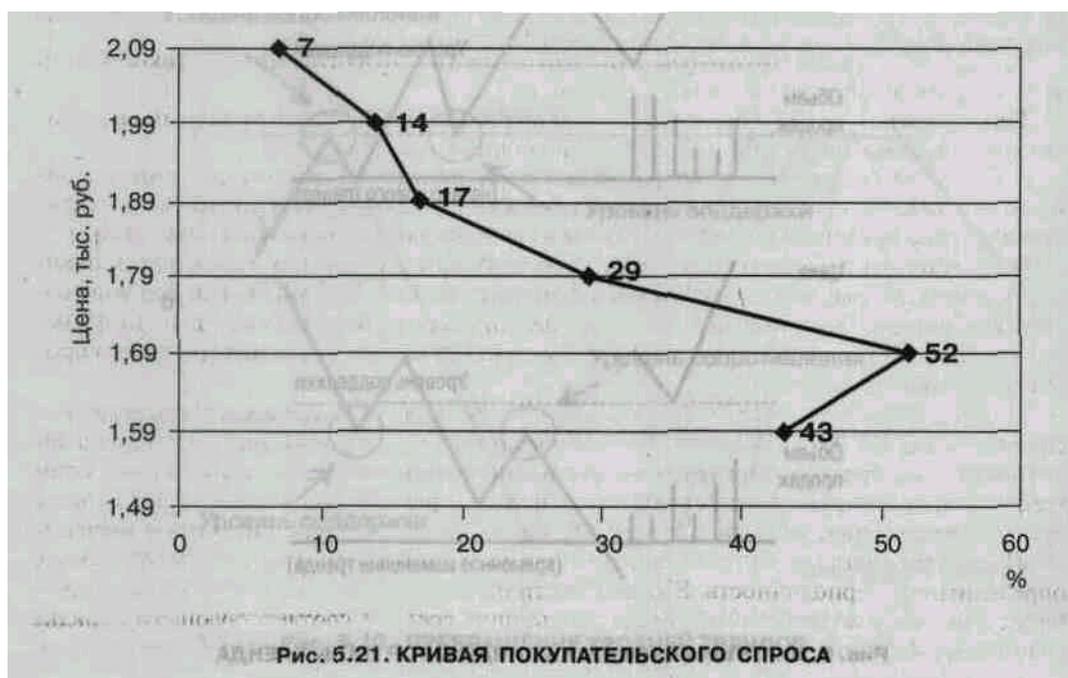
Наоборот, если в течение недели цена растет при хорошем объеме продаж товара, то это значит, что бычий тренд сохраняет силу и пока разворачиваться не собирается. Когда на следующей неделе объем начнет падать, это может быть знаком близкого разворота: «медведи» на рынке стали преобладать.

Поскольку нас особенно интересует изменение объема продаж в целом, такой график можно изучать и предсказывать будущее с помощью классических фигур и линий трендов, позволяющих получить вполне достоверные сигналы к покупке или продаже.

Оценивая уровень открытого интереса, можно проверить правдивость предсказаний объема продаж. Открытый интерес показывает, насколько интересен тот или иной контракт с долгосрочной точки зрения, другими словами, насколько серьезно участники рынка воспринимают текущий тренд.

Увеличение открытого интереса говорит о том, что сделки, заключенные в данный торговый день, были не только спекулятивными, но и хеджерскими и что большое число участников рынка не спешит закрывать свои позиции. Значит, текущий тренд еще очень силен.

Когда новому товару требуется назначить цену, метод исторического обоснования неэффективен, так как о товаре нет еще исторических данных. Если результаты эксперимента оказываются непригодны к практическому использованию или требуется сократить число возможных уровней цен для последующего эксперимента, используют различные обзорные методы. Одним из них является **опросный метод**. Согласно этому методу продукт показывают или описывают группе потенциальных покупателей, назначив определенную цену, и спрашивают, согласны ли они покупать его по этой цене. Затем процесс повторяют, привлекая новых покупателей и назначая новые цены. Так как данную форму опроса можно использовать для оценки решений о покупке, возможно получить более точную информацию. Сопоставляя ответы разных потребителей, можно построить кривую, подобную той, что изображена на рис. 5.21. Эти данные можно использовать для установления уровня цен, на котором следует ожидать существенных изменений реакции потребителей. Например, на рис. 5.21 показано, что потребители остро реагируют на изменение цены от 1,9 тыс. до 1,79 тыс. руб.



Совместный анализ считается предпочтительным при оценке влияния цены на спрос. Цена рассматривается как одно из качеств продукта, а различные уровни цены — как различные уровни и параметры качественных его характеристик. С помощью совместного анализа можно выделить влияние цены, используя различные комбинации качеств товара.

Использование теории циклов в прогнозе цен

Ученые разных областей науки работают над тем, чтобы предугадать дату, период возникновения

какого-либо события. Многочисленные исследования установили периоды появления солнечных пятен, вспышек эпидемий и волн нашествий грызунов. Любопытным оказалось то, что длительность циклов возникновения различных явлений, абсолютно друг с другом не связанных, практически одинакова. Поэтому и для предсказания цен используют математические расчеты, в частности применяют теорию циклов. Однако почти все основополагающие теории экономического анализа имеют слабую сторону: с их помощью нельзя указать время возникновения того или иного конкретного события. Скользящие средние всегда запаздывают, осцилляторы говорят о сиюминутных событиях, а методы, использующие фигуры или следящие за трендом, по своей природе являются односторонними. А ведь если мы в точности определили, что тренд изменился, нам немаловажно знать, сколько времени он продлится и когда именно закончится. Поэтому теория циклов, хотя бы приближенно используемая в комбинации с другими методами, может дать нам интересные результаты.

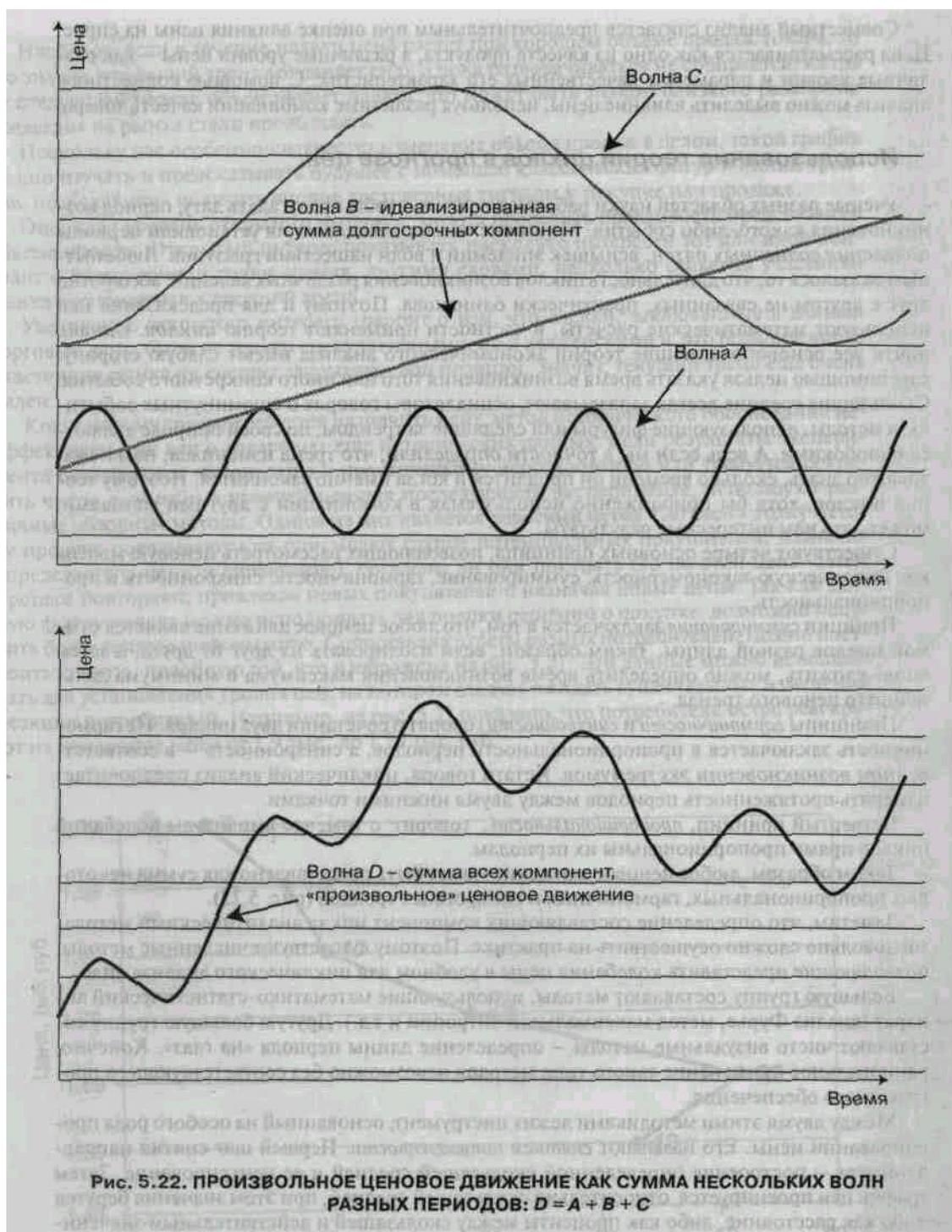
Существуют четыре основных принципа, позволяющих рассмотреть ценовую модель как циклическую закономерность: суммирование, гармоничность, синхронность и пропорциональность.

Принцип *суммирования* заключается в том, что любое ценовое движение является суммой циклов разной длины. Таким образом, если изолировать их друг от друга, а затем вновь сложить, можно определить время возникновения максимума и минимума дальнейшего ценового тренда.

Принципы *гармоничности* и *синхронности* говорят о сочетании двух циклов. Их гармоничность заключается в пропорциональности периодов, а синхронность - в соответственном возникновении экстремумов. Кстати говоря, циклический анализ предпочитает измерять протяженность периодов между двумя нижними точками.

Четвертый принцип, *пропорциональность*, говорит о том, что амплитуды колебаний циклов прямо пропорциональны их периодам.

Таким образом, любое ценовое движение может быть представлено как сумма некоторых пропорциональных, гармоничных и синхронных трендов (рис. 5.22).



Заметим, что определение составляющих компонент цикла аналитическими методами довольно сложно осуществить на практике. Поэтому существуют численные методы, позволяющие представить колебания цены в удобном для циклического анализа виде.

Большую группу составляют методы, использующие математико-статистический аппарат (анализ Фурье, метод максимальной энтропии и т.д.). Другую большую группу составляют чисто визуальные методы — определение длины периода «на глаз». Конечно, рациональное применение такого типа методов невозможно без соответствующего программного обеспечения.

Между двумя этими методиками лежит инструмент, основанный на особом рода проецировании цены. Его называют *снятием направленности*. Первый шаг снятия направленности — построение определенной скользящей средней и ее центрирование. Затем график цен проецируется относительно скользящей средней, при этом значения берутся либо как расстояние, либо как проценты между скользящей и действительным значением. После этого наглядными становятся максимумы и минимумы графика, позволяющие определить его периодичность. В зависимости от того, какой цикл требуется выявить — более или менее долгосрочный, берут скользящие средние соответствующего порядка (например, 40 дней). А чтобы выявить более мелкие преобладающие составляющие, в соответствии с

принципом гармоничности последовательно выбирают периоды в 2 раза короче (20, 10, 5 дней). Возможно использование порядков скользящих средних, близких к членам последовательности Фибоначчи.

ЧИСЛА ФИБОНАЧЧИ

Леонард Фибоначчи (XII - XIII в. н.э., Италия, Пиза) - один из величайших математиков Средневековья. Именно ему мы обязаны использованием системы исчисления. В одном из своих трудов «Книга вычислений» Фибоначчи описал индо-арабскую систему исчисления и преимущества ее использования перед римской. Мы имеем возможность пользоваться этими преимуществами и по сей день.

И однако же почему имя великого Фибоначчи неразрывно связано с техническим анализом рынков?

Причина заключается в так называемой числовой последовательности Фибоначчи, состоящей из цифр 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144... Фибоначчи открыл ее при наблюдении роста потомства у семьи кроликов.

Числовая последовательность Фибоначчи имеет много интересных свойств. Например, сумма двух соседних чисел последовательности дает значение следующего за ними (например, $1+1=2$; $2+3=5$ и т.д.). Интересующиеся темой особых свойств чисел в последовательности Фибоначчи могут найти ее освещение в соответствующих математических трудах.

Одним из самых главных следствий этих свойств является существование так называемых коэффициентов Фибоначчи, т.е. постоянных соотношений различных членов последовательности. Они определяются следующим образом:

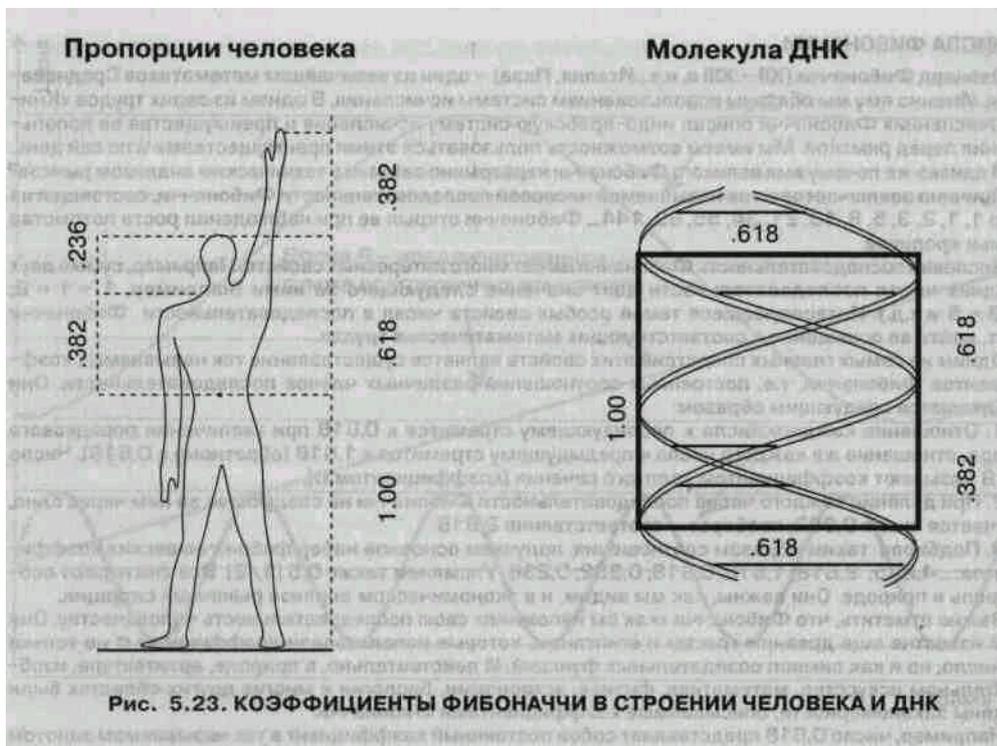
1. Отношение каждого числа к последующему стремится к 0,618 при увеличении порядкового номера, отношение же каждого числа к предыдущему стремится к 1,618 (обратному к 0,618). Число 0,618 называют коэффициентом золотого сечения (коэффициентом σ).

2. При делении каждого числа последовательности Фибоначчи на следующее за ним через одно, получается число 0,382; наоборот - соответственно 2,618.

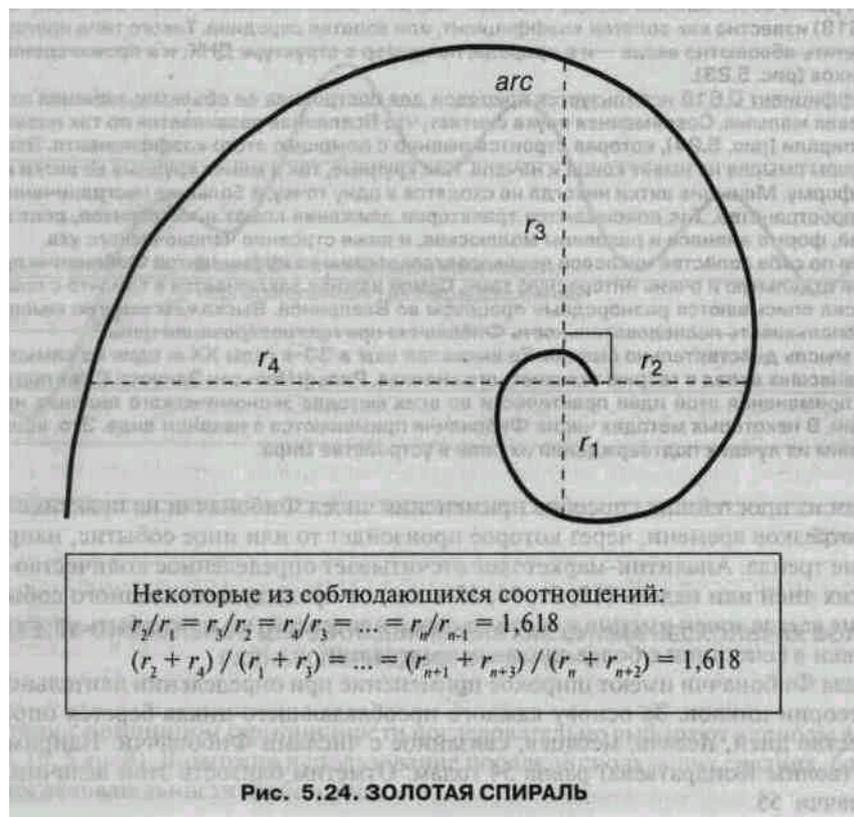
3. Подбирая таким образом соотношения, получаем основной набор фибоначчиевских коэффициентов: ...4,235; 2,618; 1,618; 0,618; 0,382; 0,236. Упомянем также 0,5 (1/2). Все они играют особую роль в природе. Они важны, как мы видим, и в экономическом анализе рыночной ситуации.

Важно отметить, что Фибоначчи «как бы напомнил» свою последовательность человечеству. Она была известна еще древним грекам и египтянам, которые использовали коэффициент σ не только как число, но и как символ созидательных функций. И действительно, в природе, архитектуре, изобразительном искусстве, математике, физике, астрономии, биологии и многих других областях были найдены закономерности, описываемые коэффициентами Фибоначчи.

Например, число 0,618 представляет собой постоянный коэффициент в так называемом золотом сечении, где любой отрезок делится таким образом, что соотношение между его меньшей и большей частями равно соотношению между большей частью и всем отрезком. Таким образом, число 0,618 (или 1,618) известно как золотой коэффициент, или золотая середина. Такого типа пропорцию можно встретить абсолютно везде - и в природе, например в структуре ДНК, и в произведениях великих художников (рис. 5.23).



Коэффициент 0,618 используется природой для построения ее объектов, начиная от больших и заканчивая малыми. Современная наука считает, что Вселенная развивается по так называемой золотой спирали (рис. 5.24), которая строится именно с помощью этого коэффициента. Эта спираль в буквальном смысле не имеет конца и начала. Как крупные, так и менее крупные ее витки имеют одну и ту же форму. Меньшие витки никогда не сходятся в одну точку, а большие неограниченно развиваются в пространстве. Так описываются траектории движения комет и метеоритов, рост количества бактерий, форма ананаса и раковины моллюсков, и даже строение человеческого уха.



Сами по себе свойства числовой последовательности и коэффициентов Фибоначчи представляют собой отдельную и очень интересную тему. Самое важное заключается в том, что с помощью всех этих чисел описываются разнородные процессы во Вселенной. Выскажем смелую мысль - почему бы не использовать последовательность Фибоначчи при прогнозировании цены?

Эта мысль действительно смелая. Ее высказал еще в 30-е годы XX в. один из самых известных людей, внесших вклад в теорию технического анализа, Ральф Нельсон Эллиотт. С тех пор конкретная польза применения этой идеи практически во всех методах экономического анализа не вызывает сомнений. В некоторых методах числа Фибоначчи применяются в неявном виде. Это, конечно, является одним из лучших подтверждений их роли в устройстве мира.

Один из простейших способов применения чисел Фибоначчи на практике - определение отрезков времени, через которое произойдет то или иное событие, например, изменение тренда. Аналитик-маркетолог отсчитывает определенное количество фибоначчиевских дней или недель (13, 21, 34, 55 и т.д.) от предыдущего сходного события. Этот метод не всегда точен именно в связи со своей простотой, но может быть удобен для подстраховки в сочетании с более сложными методами.

Числа Фибоначчи имеют широкое применение при определении длительности периода в теории циклов. За основу каждого преобладающего цикла берется определенное количество дней, недель, месяцев, связанное с числами Фибоначчи. Например, длина цикла (волны Кондратьева) равна 54 годам. Отметим близость этой величины к числу Фибоначчи 55.

Циклы, как и тренды, классифицируют по времени их продолжительности. Для анализа рынка важно вычлнить преобладающие циклы, т.е. именно те, из которых складывается ценовое движение.

Хотя аналитики, специализирующиеся на анализе циклов, дают специфические характеристики для каждого из периодов, мы остановимся лишь на наиболее общих. Первый из циклов - долгосрочный, т.е. длящийся много более года. За ним следует сезонный — продолжительностью в год. Остальные, более мелкие циклы имеют классификацию, не очень существенную для целей практического применения. В их структуре важно то, что они подчиняются принципам гармоничности и пропорциональности по отношению друг к другу.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦИКЛЫ: ВОЛНА КОНДРАТЬЕВА

В 20-е годы XX в. оригинальную концепцию цикла длиной в 54 года развил русский экономист Николай Кондратьев. Он составил совокупный график движения рыночных показателей капиталистической экономики и установил длину периода идеализированного цикла. Согласно форме волны Кондратьева мировая экономика в настоящий момент находится во второй половине этого цикла, т.е. на спаде, который предположительно должен закончиться к 2005 г. (рис. 5.25).

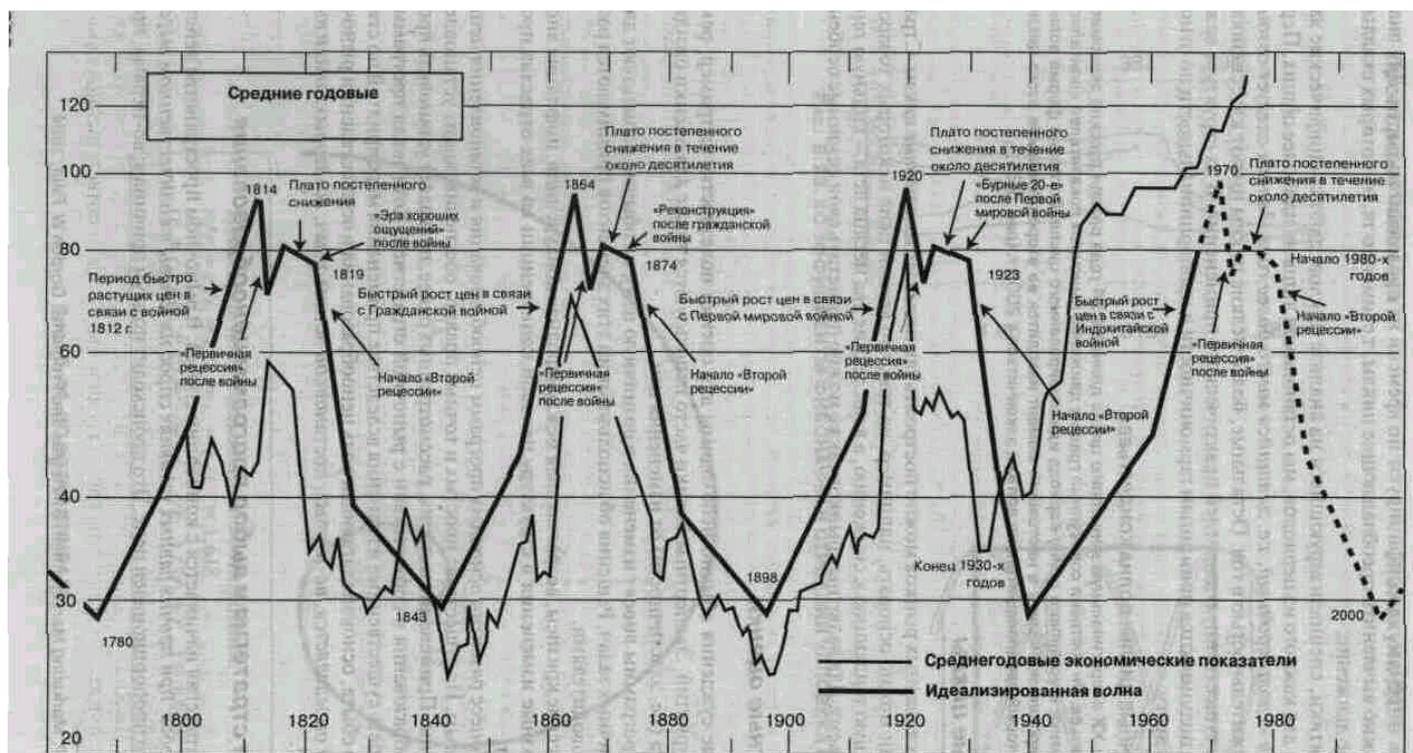


Рис. 5.25. ВОЛНЫ КОНДРАТЬЕВА

Сезонные циклы

Для разных товарных рынков можно построить так называемые *сезонные циклы*. Стратегию торговли можно основать, например, на том, что весной цена некоторых товаров имеет небольшую тенденцию к снижению, а в последние два месяца лета — сильную тенденцию к подъему. Для валютных рынков также можно подметить свои сезонные особенности.

Экспертные оценки

Экспертные суждения обычно необходимы для оценки полезности, например, рекламных мероприятий. Экспертные оценки часто используются также для оценки ожидаемого эффекта (т.е. эластичности) от изменения цен.

Хотя эти программы вносят изменения в розничную цену, их обычно используют для решения различных задач. Решения об использовании этих элементов принимаются различными руководителями.

Экономические кризисы, возрастающая международная конкуренция, инфляция вносят разнообразные изменения в структуру ценовой конкуренции во всех отраслях промышленности.

Однако процесс развития основных программ ценообразования и установления цены остается трудным. Не существует простых и точных правил, обеспечивающих установление верной цены. Применение методик, рассмотренных ранее, позволяет установить программу ценообразования в соответствии с рыночной стратегией. Хотя такая программа может претерпеть существенные изменения вследствие применения мероприятий по стимулированию сбыта, основополагающая роль ценообразования в осуществлении рыночной стратегии определяется, во-первых, постановкой четких задач, во-вторых, анализом эластичности*.

* *Guilinan J.P. Marketing Management: Strategies and Programs. Gordon W. Paul, 1994.*

Ценовая стратегия и выбор программ ценообразования

Ценовая стратегия начинается с концепции спроса. В рыночном пространстве действует закон спроса: при прочих равных условиях спрос на товары в количественном выражении обратно пропорционален цене. Это происходит по двум причинам: во-первых, при снижении цены потребитель хочет приобретать больше товара (эффект дохода); во-вторых, товар при снижении цены на него дешевле относительно других товаров и приобретать его становится относительно выгоднее (эффект насыщения).

Программы ценообразования. Закон спроса не действует в трех случаях: при ажиотажном спросе; для некоторых редких и дорогостоящих товаров (драгоценности, антиквариат и др.), являющихся средством вложения денег; при переключении спроса на более качественные дорогостоящие товары (например, с маргарина на масло: снижение цен на маргарин не ведет к увеличению спроса на него).

Использование кривой спроса и построение шкал спроса позволяют описать множество вариантов объемов продаж одного товара при равных ценах одной и той же группе покупателей за один и тот же период времени.

Исследование спроса по отдельным товарам может **быть полезным для маркетинговых служб** компании.

В реальных условиях с учетом закономерностей рыночного поведения всех покупателей как единой группы для рынка потребительских товаров функция спроса, которую обычно рекомендуют использовать в качестве базовой, имеет следующий вид:

$$Q_d = F(P, P_s, Y, A, D, R, T),$$

где Q_d — величина спроса; P — цена товара; P_s — цена товаров-заменителей; Y — доходы покупателей; A — уровень активности фирмы в рекламной деятельности на рынке данного товара; D — уровень активности фирмы в рекламной деятельности на рынке данного товара; R — ставка процента по потребительским кредитам; T — характеристика тренда при изменении вкусов покупателей.

Получение явного вида этой функции ставится в зависимость от трех факторов: продукта, рыночной ситуации, масштаба решаемой задачи (для данной конкретной фирмы или для рыночной ситуации в

целом). Маркетологу конкретной фирмы предстоит немало работы, чтобы отобрать те факторы, которые позволяют получать более точные и достоверные прогнозы величин спроса на те или иные виды товара. Тут важны и потребительские ожидания, связанные с информацией, и накопленный объем капитала, изменения в налоговом законодательстве, а также возможности получения кредита и т.п.

Чтобы функция спроса являлась практическим инструментом для управления маркетингом в части обоснования принятия ценовых решений, необходимо решить уравнение спроса, имеющее вид:

$$Q_d = b_1 \times P + b_2 \times P_s + b_3 \times Y + b_4 \times A + b_5 \times D + b_6 \times R + b_7 \times T,$$

где b_i - коэффициенты эластичности спроса.

Тогда у маркетолога появляется возможность обоснованно принимать решения путем изменения политики цен, увеличения расходов на рекламу или изменения группы покупателей и т.п.

С повышением цен на продукцию фирмы можно ожидать, при прочих равных условиях, снижения спроса на нее. Активная деятельность конкурентов, выпускающих продукты-заменители и продающих их по более низким ценам, также может привести к снижению спроса на изделия фирмы. В то же время с ростом доходов населения фирма может рассчитывать на расширение покупательского спроса и соответственно на увеличение сбыта предлагаемой продукции.

Однако нас интересует не только направление, но и величина изменения спроса. Как изменится величина спроса при повышении (понижении) цены продукции на 1, 10, 100 усл. ед.? Обычно предприятие, повышая цену, рассчитывает на рост выручки от продаж. Однако возможна ситуация, когда повышение цены приведет не к росту выручки, а, наоборот, к ее снижению за счет сокращения величины спроса и соответственно уменьшения сбыта.

Принятие ценовых решений. Поэтому для фирмы важно определить, какое в количественном выражении воздействие на величину спроса могут оказать изменения цены продукции, доходов потребителей или цен на товары-заменители, производимые конкурентами.

Существует два крайних случая. В первом возможно существование только одной цены, при которой товар будет приобретаться покупателями. Любое изменение цены приведет либо к полному отказу от приобретения данного товара (если цена повысится), либо к неограниченному увеличению спроса (если цена понизится). При этом спрос является абсолютно эластичным, показатель эластичности бесконечен. Графически этот случай можно изобразить в виде прямой, параллельной оси абсцисс (рис. 5.26). Например, спрос на помидоры, продаваемые одним торговцем на городском рынке, абсолютно эластичен. Однако рыночный спрос на помидоры не является эластичным.

Другой крайний случай представляет собой пример абсолютно неэластичного спроса: изменение цены не отражается на величине спроса.

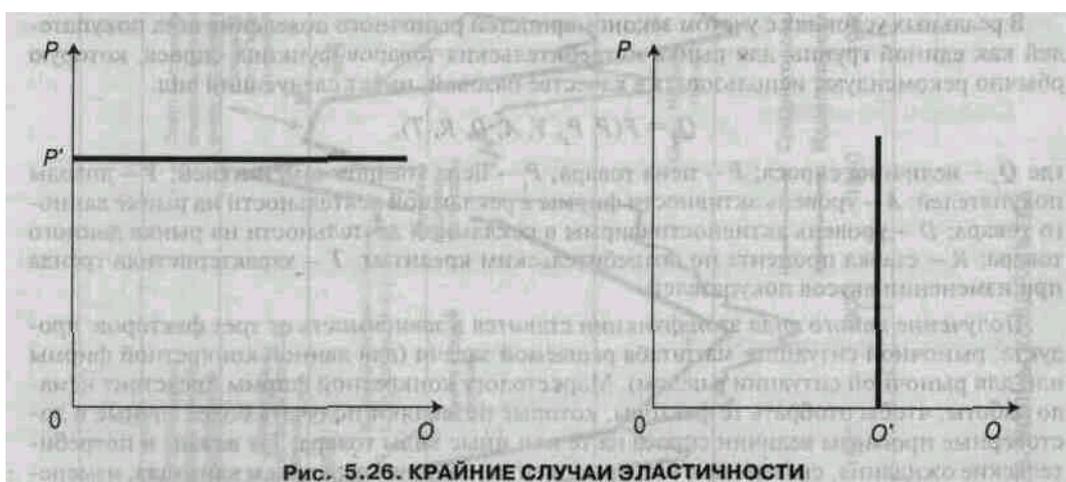


График абсолютно неэластичного спроса выглядит как прямая, параллельная оси ординат. Примером абсолютно неэластичного спроса может служить спрос на отдельные виды лекарств, без которых больной не может обойтись.

Таким образом, абсолютная величина показателя ценовой эластичности спроса может изменяться от нуля до бесконечности:

$$1 < |E_p| \leq \infty \text{ — спрос эластичен;}$$

$|E_p| < 1$ — спрос неэластичен;
 $|E_p| = 1$ - спрос с единичной эластичностью.

Измерение эластичности

Как измерить эластичность спроса по цене? Для этого необходимо подсчитать процентное изменение величины спроса, процентное изменение цены и соотнести их:

$$E_p = \frac{\Delta Q}{Q} : \frac{\Delta P}{P} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{P}{Q}$$

Из этой формулы видно, что показатель эластичности зависит не только от соотношения приростов цены и объема, т.е. от наклона кривой спроса, но и от их фактических значений. Даже если наклон кривой спроса постоянный, показатель эластичности будет различным для разных точек на этой кривой.

Существует еще одно обстоятельство, которое следует учитывать при определении эластичности. Какой объем продукции, какой уровень цены следует использовать при расчете? Существовавший до изменения или полученный после него?

Аналогично можно рассматривать и эластичность предложения.

Инструментарий управления маркетингом. Обычно при оценке эластичности предложения выделяют три временных периода: кратко-, средне- и долгосрочный.

1. Под краткосрочным понимается период, слишком короткий для осуществления фирмой каких-либо изменений в объеме выпускаемой продукции. Например, садовод, выростивший яблоки и приехавший на рынок их продавать, не может изменить количество предлагаемых им яблок, какая бы ни сложилась рыночная цена. В этом случае предложение является неэластичным.

2. Среднесрочный период достаточен для расширения или сокращения производства на уже существующих производственных мощностях, но недостаточен для введения новых мощностей. Эластичность предложения в этом случае повышается.

3. Долгосрочный период предполагает расширение или сокращение фирмой своих производственных мощностей, а также приток новых фирм в отрасль в случае расширения спроса или уход из нее при сокращении спроса на данную продукцию. Эластичность предложения будет выше, чем в двух предыдущих случаях.

Применение теории эластичности

Теория эластичности спроса и предложения имеет важное практическое значение в инструментарии управления маркетингом. Проиллюстрируем применение этой теории на конкретных примерах. Увеличение производственных издержек толкает компанию на повышение цены продукции. Что произойдет со сбытом? Снизится ли он значительно или вообще не изменится? Компенсирует ли рост цены сокращение прибыли за счет потери части потребительского спроса? Чтобы ответить на эти вопросы и правильно выбрать ценовую стратегию, надо знать эластичности спроса и предложения на данный товар. В табл. 5.11 приведены коэффициенты ценовой эластичности спроса на некоторые виды товаров и услуг.

Т а б л и ц а 5.11

Коэффициенты ценовой эластичности на некоторые виды товаров и услуг

Товары и услуги	Коэффициент ценовой эластичности
Хлеб	0,15
Говядина	0,64
Баранина	0,65
Яйца	0,32
Электроэнергия для квартиросъемщиков	0,13
Табачные изделия	0,46
Газеты и журналы	0,42

Приведенные данные характерны для экономики США. Для России показатели ценовой эластичности рыночного спроса окажутся несколько иными в зависимости от наличия товаров-заменителей и других обстоятельств, о которых говорилось выше. Для фирмы важно иметь в виду, что эластичность спроса на продукцию и эластичность рыночного спроса не совпадают. Первая всегда (за исключением абсолютной монополии товара на рынке) выше второй. Рассчитать ценовую эластичность спроса на продукцию фирмы достаточно сложно, так как необходимо принимать во внимание и реакцию конкурентов и повышение или понижение фирмой цены. Упрощает работу использование математических моделей.

Рыночное предложение

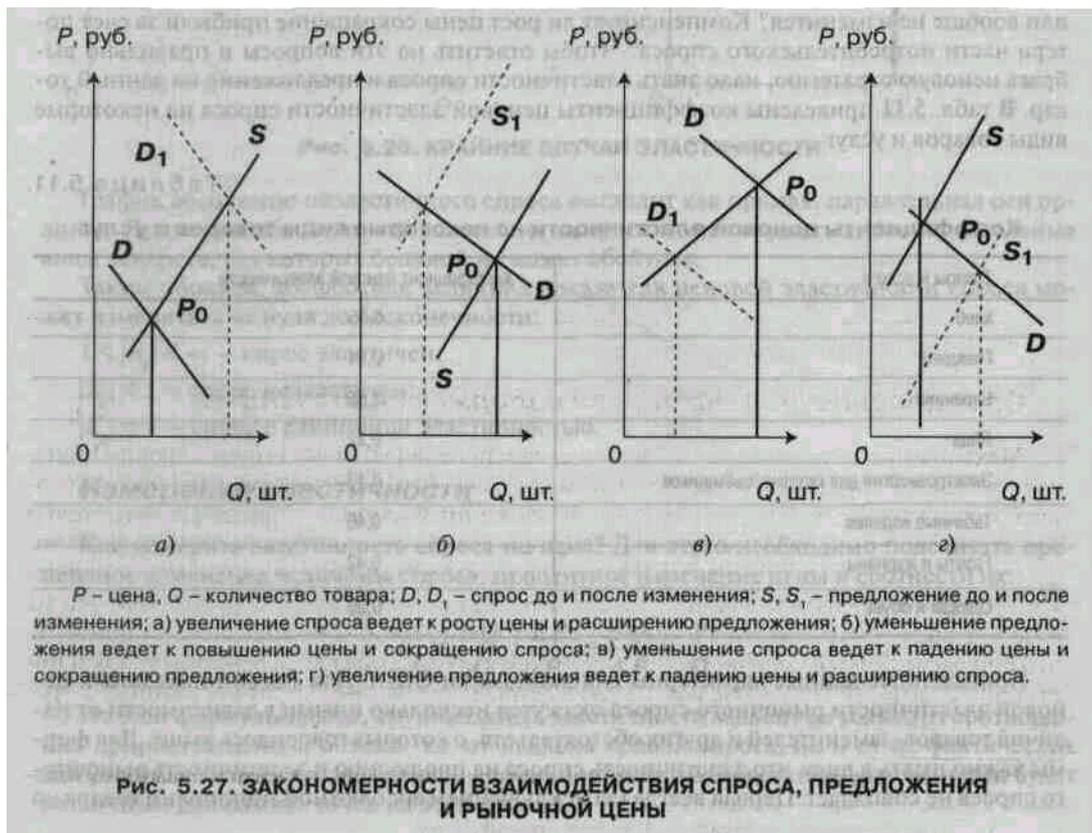
Установление рыночной цены. Напомним, что предложением называется количество товара и услуг, которые производители готовы продать по определенной цене. Фирма является посредником между промышленным предприятием и покупателем, концентрирует и формирует портфель предложений через механизм формирования товарного ассортимента.

Закон предложения гласит: предложение при прочих равных условиях напрямую зависит от изменения цены.

В результате взаимодействия спроса и предложения устанавливается рыночная цена. Она фиксируется в точке, в которой пересекаются кривые спроса и предложения. Эта точка называется точкой равновесия, ей соответствует равновесная цена. Только в этой точке цена устраивает одновременно и покупателя, и продавца. При этом действуют следующие законы рыночного ценообразования:

1. Цена стремится к такому уровню, при котором спрос равен предложению.
2. Если под влиянием неценовых факторов произойдет повышение спроса при неизменном предложении или сокращение предложения при неизменном спросе, то цена возрастет, если, наоборот, при неизменном предложении спрос сократится или при неизменном спросе предложение увеличится - цена понизится.

Эти закономерности показаны на рис. 5.27 а, б, в, г.



Снижение цены способствует увеличению валовой прибыли в том случае, если

$$\Delta O_n > [\Delta C / (ТП - \Delta C)] \times 100,$$

где ΔO_n — процент увеличения объемов продаж; ΔC — процент снижения цены; $ТП$ — текущий процент предельной прибыли.

Например, если $ТП = 50\%$ и предполагается снизить цену на 10% , то необходимо, чтобы при этом объем продаж повысился на 25% , чтобы прибыль осталась на прежнем уровне: $[(10 / (50 - 10)) \times 100\% = 25\%$.

На многих рынках в результате 10% -го снижения цены объем продаж возрастет менее чем на 20% , поэтому в подобной ситуации такое изменение цены нецелесообразно. Повышение цены способствует увеличению валовой прибыли в том случае, если $\Delta O_n < [\Delta C / (ТП + \Delta C)] \times 100\%$.

Например, если $ТП = 50\%$ и предлагается повысить цену на 10% , то валовая прибыль возрастает, если в результате повышения цены объем продаж снизится меньше чем на 17% ($[(10 / (50 + 10)) \times 100\%$). При этом важно определить, какой процент объема продаж будет потерян, если цена увеличится на 10% . Если эта потеря составит менее 17% , то цену можно увеличивать (табл. 5.12).

Т а б л и ц а 5.12

Регуляция цены*

Снижение цены, %	Приращение объемов продаж с учетом текущей прибыли	Повышение цены, %	Уменьшение объемов продаж
1	3,4	1	3,2
5	20,0	5	14,3
10	50,0	10	25,0
15	100,0	15	33,3
20	200,0	20	40,0
25	500,0	25	45,5
26	650,0	26	46,4
27	900,0	27	47,4
28	1400,0	28	48,3
29	2900,0	29	49,2
30	3000,0	30	50,0

* При текущей прибыли в 30% .

Определение цены на основе издержек производства

Механизм расчета цены на основе издержек производства достаточно прост. Производство товара определяет издержки, к ним прибавляют желаемую сумму прибыли, которую рассматривают как вознаграждение за вложенный капитал. Торговая сеть (оптовые или розничные продавцы) исходит из затрат, связанных с расходами на приобретение товаров, и устанавливает размеры наценок по своему усмотрению в зависимости от оценки конкурентной среды и величины расчета рентабельности продаж. Определение цен на базе издержек осуществляется на основе полных и переменных затрат. Следует помнить, что при расчете цен на основе полных издержек учитываются как переменные*, так и постоянные** затраты. При исчислении цен на основе переменных затрат постоянные затраты не учитываются, а прибыль прибавляется к переменным затратам.

* Переменные затраты - затраты, которые имеют прямое отношение к изготавливаемому изделию и в расчете на единицу изделия практически не меняются и не зависят от производства.

** Постоянные затраты не зависят от объема производства.

Например, фирма-производитель принимает решение о начале производства декоративных деревянных кашпо в объеме 5 тыс. шт. в месяц. Необходимо определить цену одного изделия. Информация, представленная в табл. 5.13, отражает совокупность данных о произведенных затратах, прибыли и рассчитанной на их основе цены.

Расчет расходов объема производства кашпо

Производственные показатели	Расчет исходя из общего объема производства (5 тыс. шт.), тыс. руб.	Расчет на единицу продукции, руб.
Расчет		
Прибыль (20% от полных затрат)	4,2	0,8
Полные затраты	21,0	4,2
Из них: переменные	6,0	1,2
постоянные	15,0	3,0
Цена	25,20	5,0

Цена на весь объем выпуска продукции рассчитывается так:

$$C_{объем} = (Z_{o.перем.} + Z_{o.пост.}) + П_0$$

где $C_{объем}$ - цена всего объема выпуска; $Z_{o.перем.}$ - переменные затраты в расчете на весь объем выпуска; $Z_{o.пост.}$ - постоянные затраты в расчете на весь объем выпуска; $П_0$ - прибыль, рассчитываемая исходя из заданного процента к полным затратам общего объема выпуска.

В нашем случае $C_{объем} = (6,0 + 15,0) + 4,2 = 25,20$ тыс. руб.

Цена на единицу продукции рассчитывается следующим образом:

$$C_{ед.} = (Z_{ед. перем.} + Z_{ед. пост.}) + П_{ед.}$$

где $C_{ед.}$ - цена единицы продукции; $Z_{ед. перем.}$ - переменные затраты на единицу продукции; $Z_{ед. пост.}$ - постоянные затраты на единицу продукции; $П_{ед.}$ - прибыль, рассчитываемая из заданного процента к полным затратам на единицу продукции.

В нашем примере $C_{ед.} = (1,2 + 3,0) + 0,8 = 5,00$ руб.

В случаях, когда фирма продает свою продукцию оптовым торговцам, а они, в свою очередь, распределяют ее в розничной среде, цена производителя меняется, увеличиваясь на сумму оптовых и розничных наценок. Наценки исчисляются в данном случае либо в процентах к затратам, либо исходя из доли наценки в продажной цене. Используя приведенный выше пример, рассчитаем оптовую и розничную цену единицы продукции (табл. 5.14).

Т а б л и ц а 5.14

Расчет оптовой и розничной цен изделия

Участники рынка	Производственные показатели	Расчет на ед. продукции, руб.	Отношение получаемой прибыли (наценок)	
			к цене, %	к полным затратам, %
Фирма- производитель	Полные затраты	4,2	16	20
	Прибыль	0,8		
	Цена	5,0		
Оптовая торговля	Затраты	5,0	23	30
	Наценка	1,5		
	Цена	6,5		
Розничная торговля	Затраты	6,5	18	23
	Наценка	1,5		
	Цена	8,0		

Цена оптового продавца рассчитывается так:

$$C_{опт} = Z + H_{ц} \times C_{опт}$$

где $C_{опт}$ - цена оптового продавца;

Z - затраты оптового продавца;

$H_{ц}$ - процент оптовой наценки к продажной цене.

Таким образом, основываясь на данных нашего примера, $C_{опт} = 5,00 + 0,23 \times C_{опт}$. Отсюда цена оптового продавца равна 6,5 руб.

Цена и потребительский выбор

Содержание программы ценообразования отражает позицию фирмы по отношению к основной индикатирующей детерминанте рыночного спроса — цене. Программа ценообразования включает совокупность действий, направленных на управление и регулирование ценой продукции в целях обеспечения стратегических задач организации. При составлении программы ценообразования компании учитываются факторы, влияющие на цену: издержки производства, юридическая обоснованность цены, понимание потребителем причин изменения цены, т.е. степень полезности товара или услуги для него.

Потребительский выбор. Предположим, что какая-то фирма разработала новый, усовершенствованный вид товара, качество которого выше, чем у уже производимых ею изделий. Перед фирмой стоит вопрос: по какой цене продавать этот товар? На сколько выше может быть установлена цена на этот товар по сравнению с ценами прежних товаров? Какая цена окажется приемлемой для потребителей? Какое количество нового товара они приобретут? Для ответа на поставленные вопросы фирма должна провести анализ спроса на продукцию, анализ изменения цен и доходов покупателей, определить, от каких факторов зависит потребительский выбор.

Главным фактором потребительского выбора является полезность того или иного товара. **Полезность** - понятие сугубо индивидуальное. То, что полезно для одного человека, может быть абсолютно бесполезно для другого. Однако даже если выбранный нами продукт полезен для потребителя, существуют обстоятельства, ограничивающие возможности покупателя в его приобретении. Такими ограничителями являются цена и доход.

Закон убывающей предельной полезности

Напомним, что *предельной* называют дополнительную полезность, полученную от потребления каждой последующей единицы продукции. В сильную жару первый стакан газированной воды будет обладать очень высокой полезностью, второй — меньшей, а пятый может оказаться абсолютно бесполезным. Таким образом, предельная полезность обратно пропорциональна объему потребления.

Эффект дохода и эффект замещения

Нисходящую форму кривой спроса можно объяснить, не только базируясь на теории предельной полезности.

Так называемый *эффект дохода* состоит в том, что если цена на какой-то товар снижается, то у потребителя высвобождается часть дохода для покупки дополнительных количеств данного или какого-либо другого товара. Падение цены одного товара оказывает влияние, пусть незначительное, на общий уровень цен и делает потребителей относительно богаче.

Согласно *эффекту замещения* потребитель будет покупать больше продукции, цена которой снизилась, и заменять ею другие.

Для нормальных товаров, о которых говорилось выше, действие эффектов дохода и замещения объясняет увеличение спроса при понижении цен и сокращение спроса при их повышении.

Для товаров повседневного спроса ситуация зависит от степени воздействия каждого из этих факторов на потребительский выбор. Эффект замещения здесь действует сильнее эффекта дохода, хотя кривая спроса на улучшенный товар будет иметь ту же форму, что и на нормальный. Если влияние эффекта дохода выше, чем влияние эффекта замещения, то наблюдается обратная картина.

Теория потребительского выбора. Теория потребительского выбора может широко использоваться фирмой при разработке новых видов продукции и совершенствования уже производимых. Для принятия решения об улучшении выпускаемых изделий надо учитывать не только необходимые для этого дополнительные затраты, но и потребительские предпочтения. Какое из свойств товара является более значимым для потенциальных покупателей? На что следует обратить особое внимание?

Например, фирме, выпускающей обувь, следует знать, что для потребителей наиболее важно в новых моделях: долговечность, удобство, фасон или цвет. Как правило, фирма проводит опрос среди возможных покупателей. Данные опроса позволяют выявить предпочтения большинства из них и определить, во что следует вкладывать средства в первую очередь. Возможно, разработка более удобных моделей потребует меньше инвестиций, чем создание нового дизайна. Однако если

потребители отдают явное предпочтение дизайну, средства следует вкладывать в первую очередь в него.

Таким образом, рынок сводит вместе продавцов и покупателей, равновесная цена устанавливается в точке, где намерения продавцов и покупателей совпадают. Изменения в спросе или предложении, вызванные действием неценовых факторов (изменением вкусов потребителей, ростом издержек и т.п.), приводят в действие рыночные силы, благодаря которым равновесие на рынке устанавливается в новой точке.

Цены «пола» и «потолка». Изучение спроса на предлагаемую продукцию выступает важной задачей деятельности фирмы в рыночных условиях. Одним из основных показателей является его эластичность. Измерение эластичности спроса (по цене, доходам потребителей и другим показателям) позволяет правильно выбрать стратегию фирмы в рыночном пространстве. Коэффициенты эластичности спроса и предложения дают возможность определить положение кривых спроса и предложения и прогнозировать изменение объема продаж в зависимости от изменения цены, зависящего от какого-либо фактора.

Успех каждой фирмы на рынке определяется и тем, насколько точно и своевременно учитываются интересы потребителей, их предпочтения, мотивы, заставляющие совершать покупки. Анализ потребительского поведения на основе рассмотрения кривых различия и бюджетных линий позволяет правильно выбрать направления улучшения характеристик уже выпускаемых изделий, а также лучше ориентироваться при разработке новых товаров.

В условиях свободной конкуренции под воздействием законов рыночного ценообразования цена выравнивается автоматически. Однако рыночное ценообразование может быть нарушено либо деятельностью монополий, либо вмешательством государства, волевым способом устанавливающего цены выше или ниже точки равновесия. В таких случаях говорят о **ценах «пола» и «потолка»**.

В бытовом понимании пол находится внизу, а потолок – вверху. В микроэкономике принято обратное представление, поскольку цена потолка ограничивает рост цены вверх – это искусственно заниженная цена. И наоборот, цена пола не позволяет цене снизиться за пределы некоторого минимума — это искусственно завышенная цена. Поэтому на графике цена пола будет установлена выше точки равновесия, цена потолка — ниже нее.

Разберем два примера отклонения цены от точки равновесия. Пусть равновесная цена составляет 100 усл. ед. При этой цене количество товара, на которое предъявляется спрос, равно количеству, предлагаемому производителями, и составляет 15 ед. При равновесной цене нет ни неудовлетворенных продавцов, ни неудовлетворенных покупателей. Ни один из них не может пожаловаться на невозможность сбыть или приобрести товар.

Теперь предположим, что цена на этот товар в силу каких-то причин изменилась и составляет 120 усл. ед. В таком случае ряд покупателей не смогут приобрести товар, а следовательно, кое-кто из продавцов не сможет его продать. В нашем примере нереализованными останутся 10 ед. товара. Предложение S превысило спрос Q на 10 ед. Единственный выход для продавца – опять снизить цену до 100 усл. ед. Снижение цены уравнивает спрос и предложение.

Отметим, что снижение цены даже одним продавцом вынуждает других последовать его примеру, так как в противном случае покупатели будут приобретать товар у того продавца, который предлагает его по более низкой цене.

Рассмотрим вариант, когда рыночная цена ниже равновесной. При цене 80 усл. ед. на рынке не будет хватать 10 ед. товара, и часть покупателей не смогут его приобрести. Только повышение цены вновь до 100 усл. ед. сможет уравновесить рынок. Нехватка (дефицит) полностью устранится, и рыночная цена будет на уровне точки равновесия до тех пор, пока не изменятся либо спрос, либо предложение. Таким образом, когда рыночная цена выше равновесной, то образуются излишки и возникает неудовлетворенность продавцов. Занижение цены, наоборот, ведет к дефициту товара и неудовлетворенности покупателей.

Цены «пола» и «потолка» могут устанавливаться государством путем принудительного регулирования цен или их поддержания выше или ниже уровня равновесия.

Примером установления цены «пола» являются многочисленные случаи завышения цен на продовольственные товары, и в частности на пшеницу, кукурузу в США путем предоставления фермерам субсидий с тем, чтобы спасти их от разорения. Однако при завышении цены образуются излишки непроданного товара. Излишки зерновых скупаются федеральным правительством за счет средств госбюджета и в дальнейшем экспортируются. В противном случае одно декларативное

установление завышенной цены не дало бы никакого результата.

С ценами «потолка», регулируемые государством, мы сталкиваемся чаще. К примеру, в России в качестве цен «потолка» можно рассматривать устанавливаемые ограничения на железнодорожные тарифы, стоимость топлива и электроэнергии и т.п.

Цены «потолка» занижены по сравнению с равновесными ценами и препятствуют доведению рыночной цены до уровня равновесия. Заниженные цены обычно устанавливаются в результате политики государства, направленной на «замораживание» цен, т. е. фиксирование их на определенном уровне с тем, чтобы приостановить инфляцию и воспрепятствовать снижению жизненного уровня населения. Нехватку товаров, которая возникает как результат занижения цен по сравнению с уровнем равновесия, традиционно решают с помощью рационирования спроса путем введения карточной системы или других систем нормированного распределения.

Многие экономисты - сторонники неолиберального направления в экономике, т. е. приверженцы ничем не ограниченной свободы рыночных отношений, — возражают против введения цен «пола» и «потолка», поскольку это нарушает рыночный механизм. Они полагают, что рыночное ценообразование автоматически устраняет излишки или дефицит. Пока цены могут свободно достигать уровня своего равновесия, закон спроса и предложения работает.

Приверженцы других направлений экономической науки, несколько не умаляя роли рынка и его законов, предлагают не дожидаться автоматического регулирования спроса и предложения. Одни считают, что надо регулировать спрос посредством управления занятостью, кредитом и денежной массой (неокейнсианцы), другие рекомендуют регулировать предложение путем изменений в налоговой политике и инвестициях (сторонники экономики предложения).

Так или иначе, фирмы, вступившие в дело, должны считаться с уровнем цены, сложившейся на основе взаимодействия спроса и предложения и, возможно, скорректированной путем установления государством верхнего и нижнего (одного или обоих) пределов колебаний. Разрабатывая ценовую стратегию, фирма не может существенно отклониться от этого уровня (если только она не владеет значительной частью рынка, дающей ей право стать монополистом) и при расчете возможной прибыли в основу калькуляции должна заложить рыночную цену.

Рассмотрение законов спроса и предложения, а также принципа формирования равновесной цены позволяет сделать следующие выводы с позиции управления маркетингом.

1. В рыночной экономике работает механизм, обеспечивающий согласование интересов продавцов и покупателей на рынке:

Фирмы могут расширять и сужать производство в зависимости от изменения спроса, иными словами, они свободны в выборе объема и структуры выпуска.

Цены должны быть гибкими, меняться под воздействием спроса и предложения.

Существует конкуренция, без которой рыночный механизм спроса и предложения работать не может.

2. Если на рынке произойдет какое-то событие, которое нарушит сложившееся равновесие (например, изменение вкусов потребителей и соответствующее изменение спроса), то произойдет следующее.

Фирмы-производители обязательно среагируют на изменение рыночных условий (например, увеличение спроса приведет к росту цены данной продукции, поскольку спрос покажет производителям, куда следует направить свои усилия).

Начнется процесс приспособления производителей и потребителей к новым условиям, в результате сформируются новая рыночная цена и новый объем производства, соответствующие изменившимся условиям.

Согласование интересов. В этом смысле рыночная экономика оказывается более эффективной, чем административно-командная, которая реагировала на возникновение диспропорций в скрытой форме (устойчивый дефицит отдельных продуктов, деформированная структура производства и другие известные атрибуты плановой системы ведения хозяйства).

Это краткое напоминание основ экономической теории позволяет нам еще раз указать на то, что цена является важнейшим инструментом маркетинговой политики компании.

Всякое определение законов и правил ценовой политики имеет смысл только тогда, когда четко и ясно сформулировано, какие цели ставит перед собой фирма, устанавливая цены на свои продукты и услуги.

Очень часто цель компании - получение максимальной прибыли, т.е. получение наивысшей ее

величины в течение конкретного периода времени, например года, квартала. Такое формулирование цели должно быть скорректировано рядом существенных положений:

1. Фирма может добиться максимальной прибыли не в любой период времени. Например, появление сильных конкурентов может потребовать от фирмы коррекции своего поведения и более важным может оказаться сохранение объема продаж на рынке (особенно если фирма узко специализирована на ограниченном ассортименте товара), даже если это решение потребует снижения цен и сокращения величины прибыли.

2. Максимизация прибыли может быть задачей, производной от максимизации ценности фирмы при продаже ее активов.

Линии поведения в бизнесе. В связи с этим возникает несколько линий поведения в бизнесе.

1. Если фирма в качестве своей основной цели выбирает максимизацию прибыли, то ее коммерческая политика определяется тем, насколько она может варьировать цену продажи своих товаров.

2. Если эта фирма не является монополистом данного товара и должна исходить из неизменности цены, то она будет варьировать объемы продаж.

3. Фирма может изменять не только объем продаж, но и цены, не являясь при этом монополистом, т.е. продавать больший объем товаров можно лишь при снижении цен на них.

Завершая рассмотрение теоретических аспектов ценовой политики фирм в аспекте управления маркетингом, подчеркнем, что все фирмы можно разбить на две группы в зависимости от позиции, занимаемой ими на рынке:

- фирмы, формирующие цены, относятся к компаниям, которые сами устанавливают цены на продаваемые ими товары в зависимости от стратегии, выбранной компанией-монополистом. Эти фирмы обладают достаточной рыночной силой по отношению к поведению конкурентов;

- фирмы, следующие рыночным ценам, обладают малой властью над рынком, чтобы проводить собственную ценовую политику, и продают товары по ценам, сложившимся на рынке.

Следовательно, для фирм первого типа существует лишь одно правило: они либо следуют за ценовой политикой монополиста-производителя и могут только идти по линии увеличения объема продаж, либо строят собственную торговую политику при высоком качестве обслуживания, и тогда цена определяется в первую очередь качеством предлагаемых услуг.

Для фирм второго типа в основе их ценовой политики могут лежать товарооборачиваемость, объемы реализации и затрат при том или ином уровне предлагаемых покупателю услуг. Следует понимать, что в случае если фирма избрала для себя стратегию «следования за лидером», она обречена на пассивное ценообразование.

Устойчивая конкурентоспособная политика фирмы обеспечивается только активной ценовой политикой и широкой маркетинговой деятельностью, только тогда фирма может быть спокойна за свое будущее.

Этапы ценовой стратегии

Ценовые стратегии. Программа ценообразования как основной документ, содержащий основные положения ценовой стратегии фирмы и фиксирующий последовательность действий по ее осуществлению, тем не менее не является жестко фиксированной. В программе находят отражение основные положения, касающиеся внутренних показателей деятельности фирмы, не поддающихся быстрому изменению (например, уровень издержек, себестоимость), и планируемые показатели, фиксирующие желательный уровень цен. Планируемые показатели могут корректироваться в зависимости от складывающейся рыночной ситуации и поведения рыночных субъектов (потребители, конкуренты).

Разработка ценовой стратегии — это постоянно корректируемый процесс, соответствующий той маркетинговой политике, которую проводит фирма.

Известно четыре основных типа маркетинговых стратегий: проникновение на рынок; развитие рынка; сегментация рынка; разработка новых товаров и услуг для завоевания новых либо дополнительных рынков (например, для удовлетворения потребностей или обслуживания особых групп покупателей).

Различают также несколько типов стратегий ценообразования.

Стратегия «снятия сливок» — установление более высоких цен, чем, по мнению большинства покупателей, должен стоить товар с данными потребительскими свойствами, и получение высокой

прибыльности продаж в узком сегменте рынка.

Стратегия нейтрального ценообразования — установление цен на уровне, соответствующем ценам аналогичных товаров при более высоком качестве и уровне торгового обслуживания.

Стратегия ценового прорыва — установление цен на рынке, более низких, чем у большинства конкурентов, и получение большой массы прибыли за счет увеличения объема продаж. На практике можно увидеть и комбинированный вариант ценовой стратегии — стратегию скорейшего возврата средств, для которой характерно сочетание элементов стратегии ценового прорыва и стратегии «снятия сливок».

Стратегии ценообразования. Стратегия скорейшего возврата средств требует установления цен таким образом, чтобы войти в сектор рынка, где продажа данного товара имеет настолько высокий уровень прибыльности, что средства, вложенные в закупку и доставку товара, будут возвращены в кратчайшие сроки.

Использование стратегии «снятия сливок» предпочтительно прежде всего при продаже товаров с уникальными качествами (супермодные, эксклюзивные товары, опытные партии одежды, обуви и аксессуаров домов моды и модных кутюрье и т.п.).

Сегменты рынка. Успешность реализации стратегии премиального ценообразования наряду с наличием соответствующих групп покупателей, способных приобрести этот товар, зависит и от предпосылок, лежащих в основе затрат. Эта стратегия особенно выгодна для продаж товаров, большую часть цены которых составляют удельные природные затраты.

Можно сформулировать следующее правило, если при повышении цен сразу на 20% и более фирма сумеет сохранить более половины своих покупателей, она выигрывает от такого ценообразования.

Стратегия премиального ценообразования выигрышна при обслуживании небольшого сегмента рынка, где покупатели менее чувствительны к изменениям цен. Более того, фирма, выбравшая такую стратегию ценообразования, будет защищена эксклюзивным правом на продажу, обладанием лучшим качеством обслуживания, высокой репутацией фирмы.

Как правило, стратегия «снятия сливок» для фирмы возможна лишь на ограниченном отрезке времени либо один раз.

Чтобы раздвинуть временные рамки стратегии «снятия сливок», существует **«стратегия ступенчатых премий»**. Здесь происходит установление цен с дискретно снижающейся величиной промышленной надбавки к цене, что изменяет сегмент рынка. Однако покупатели, зная это, замораживают покупки.

5.5. Программы продаж и распространения

Программы продаж и распространения представляют собой последовательность разработанных организационных мероприятий, обеспечивающих реализацию конкретных задач фирмы. Программы продаж и распространения — важная часть политики фирмы, отражающая ее концептуальную позицию по отношению к рынку. Известно, что определение эффективности программ продаж и распространения — одна из самых трудоемких задач, поэтому в рамках данных программ компания четко выстраивает основные позиции, характеризующие затраты и выгоды этого вида деятельности.

Организационное поведение. Программы продаж и распространения включают в себя всю деятельность компании, направленную на персональную связь с конечными покупателями, которая основывается на трех функциях:

- 1) доведение до каждого конкретного потребителя информации о товаре;
- 2) обеспечение клиентов услугами, информацией или содействием, внимательное отношение к индивидуальным чертам товара; выяснение, какие из них оказывают положительную реакцию, а какие вызывают претензии покупателей;
- 3) координация и планирование методов поставки продукта.

Эти важнейшие действия заключены в стратегии маркетинга. В таких обстоятельствах индивидуального взаимодействия необходимо понимать и критически реагировать на каждую ситуацию и проблему, связанную с потребителем.

Хотя сфера деятельности, вовлеченная в программу продаж и распространения, выглядит отчетливее, в действительности же она является всего лишь частью функций продаж обычной организации. Действительно, индивидуальные распространители часто уделяют больше времени обслуживанию группы потребителей, нежели индивидуальному подходу. В дополнение к этому следует добавить, что

индивидуальные распространители в состоянии найти гораздо больше способов воздействия на решение покупателя, чем только чтение характеристики продукта, описанной в прайс-листе.

Персональная связь с покупателями. Эти основные действия используются как в компаниях, ориентированных на конечного покупателя, так и в компаниях, распространяющих свою продукцию через посредников. В небольших промышленных организациях функции продавцов и менеджеров по продажам могут заключаться как в работе с конкретным покупателем, так и в работе с посредниками.

Из-за того, что задачи персональных продавцов, отдела по работе с клиентами, отдела оптовых продаж, а также политика индивидуального подхода так широко внедрены, они должны рассматриваться как части программ комплексных продаж и распределения. В некоторых компаниях персонал из других отделов, например из отдела маркетинга, финансового отдела, отдела продаж, и сотрудники, назначенные для координации продаж и работы с ключевыми клиентами, должны способствовать налаживанию, развитию и укреплению отношений с потребителями. В этом процессе необходимо наличие четырех основных моментов:

1. Определение задач продаж и реализации для осуществления стратегии маркетинга компании.
 2. Установление наиболее подходящего лозунга для выполнения поставленных задач.
 3. Определение размера и выделение человеческих и финансовых ресурсов, требуемых для данной программы.
 4. Оценка представленной программы и ее корректировка в случае необходимости.
- На рис. 5.28 показаны основные элементы программ продаж и распространения.

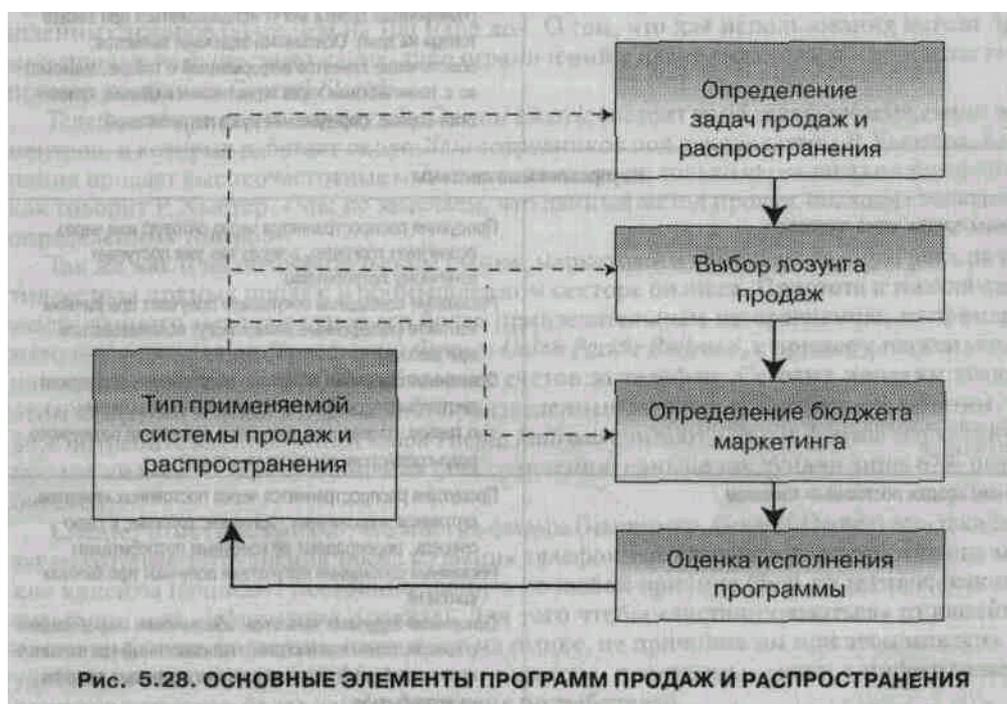


Рис. 5.28. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОГРАММ ПРОДАЖ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ

Отметим, что очень важно учитывать тип используемой фирмой системы продаж и распространения.

Типы систем продаж и распространения товаров

Маркетологи используют указанные основные типы систем продаж и распространения, отличающихся условиями и ролью, которую они играют в персональных продажах*.

* *Guilinan J.P. Marketing Management: Strategies and Programs. Gordon W. Paut, 1994. С. 501.*

Программы продаж и распределения создаются в целях рационального упорядочения этого вида деятельности фирмы. Они учитывают все вопросы ресурсного обеспечения продаж и распределения. В основе этих программ лежат данные конкретных исследований процессов, протекающих в рыночной среде (поведение потребителей, конкурентов, конъюнктура рынка и т.д.), и расчеты показателей деятельности организации (уровень доходов, финансовые затраты). При этом учитываются специфические факторы, обуславливающие выбор той или иной системы продаж (табл. 5.15).

Системы продаж и распространения

Типы систем	Ключевые характеристики
Управляемые системы	
Системы прямых продаж	<p>Продукт направляется непосредственно конечному потребителю</p> <p>Рекламные сообщения доводят до потребителя путем телефонных звонков или рассылки</p> <p>Основная задача - получить заказ</p>
Системы управления персональными продажами	<p>Продукт направляется непосредственно конечному потребителю</p> <p>Рекламные сообщения покупатели получают при контакте (телефонные звонки могут использоваться при заказе товара на дом).</p> <p>Основными задачами являются: обеспечение клиентов информацией о товаре, знакомство с техническими характеристиками изделий, клиентский сервис, определение нужд потребителей</p>
Неуправляемые системы	
Системы продаж через торговлю	<p>Продукция распространяется через оптовую или через розничную торговлю, а через них уже поступает конечному потребителю</p> <p>Рекламные сообщения покупатели получают при личном контакте (телефонные звонки могут использоваться при заказах)</p> <p>Основными задачами являются: обеспечение поддержки дистрибьюторской сети, получение информации о товаре, проведение тренингов и оказание различного рода содействия распространителям</p>
Системы продаж постоянным клиентам	<p>Продукция распространяется через постоянных клиентов, оптовиков и розничных торговцев, которые, в свою очередь, перепродают ее конечным потребителям</p> <p>Рекламные сообщения покупатели получают при личном контакте</p> <p>Основными задачами являются: обеспечение информацией о товаре, клиентский сервис, направленный как на конечного потребителя, так и на тех, кто оказывает влияние на потребителя</p>

Системы прямых продаж

Прямые продажи. Эти системы представляют собой совокупность рекламы, персональных продаж и программ «раскрутки» товара и имеют целый ряд специфических характеристик, заслуживающих внимания при рассмотрении систем ценовой политики фирмы и методов продвижения товара на рынке. Системы прямых продаж учитывают следующие моменты.

Сбыт. Существует неприязнь потребителей в своей массе к рекламе, рекламным сообщениям, направляемым индивидуально целевым покупателям, в особенности если это осуществляется через телефонные звонки или рассылку. Потребители до того, как обратить внимание на индивидуальные качества продукта, смотрят на его внешний вид. Примером может служить успех Национального

географического общества при продаже глобусов, карт, видеокассет и журналов путешествий подписчикам, которые заинтересовались путешествиями и географией. Продукт должен быть доставлен непосредственно конечному потребителю.

Маркетинг прямых продаж на современном этапе развивается довольно драматично. Замечено, что стоимость продаж и распространения в таких системах ниже, чем в других. Следовательно, если хотя бы небольшое количество потенциальных потребителей проявит заинтересованность в товаре, то данную программу можно считать удавшейся.

Например, компания *Hermes*, находящаяся в Париже, производитель эксклюзивной женской одежды. Она открыла несколько складов в США и развернула сеть рассылки каталогов по почте. Было разослано 300 000 каталогов, а в результате получено всего 4600 заказов. Но эти заказы составили в сумме 1,7 млн дол. (около 375 дол. за заказ), в то время как каталоги обошлись фирме по 1,10 дол. за штуку

Хотя исторически сложилось так, что данный метод продаж используют только при продажах товаров народного потребления, ежегодно этим способом реализуется промышленных товаров более чем на 100 млрд дол. О том, что для использования метода прямых продаж не существует каких-либо ограничений в плане вида товара, свидетельствует пример компании *General Electric*.

Телефономаркетинговая служба *General Electric* состоит из 45 телефономаркетинговых центров, в которых работает около 2000 сотрудников под руководством Р. Хьютера. Компания продает высокочастотные медицинские системы только через заказ по телефону и, как говорит Р. Хьютер: «Мы не замечаем, что данный метод продаж подходит только для определенных товаров».

Так же как и на потребительском рынке, маркетологи отмечают важную роль развития метода прямых продаж в промышленном секторе бизнеса. Простота и низкая стоимость данного метода делают его более привлекательным по сравнению, например, с методом персональной рассылки. Фирма *Union Pacific Railroad*, к примеру, несколько лет назад оплатила около 20 000 небольших счетов за телефон. Сегодня продажи товаров этим клиентам намного превышают произведенные затраты. В дополнение заметим, что 84% потребителей продукции *Union Pacific Railroad* считают данные формы маркетинга и продаж «наиболее эффективными» (для сравнения: раньше так думали лишь 67% потребителей).

Следует отметить, однако, что многие фирмы (например, *General Electric*) все-таки имеют некоторые затруднения после создания телефонных клиентских служб, так как мелкие клиенты начинают постоянно звонить по любой причине (будь то техническая консультация или информация о заказе). Для того чтобы «дистанцироваться» от клиентов, желающих знать последние изменения на рынке, не причинив им при этом никаких неудобств, компания *Apple USA* рассылает каталоги, программы, диски с информацией и другую продукцию более чем 11 млн своих потребителей.

Система персональных продаж

Персональные продажи. Как и в случае прямых продаж, при использовании системы персональных продаж продукт направляется непосредственно потребителю, но отличие состоит в том, что доставка товара происходит без предварительной рекламной «агитации» посредством звонков и рекламных проспектов. Данный способ продаж предполагает применение как собственных сил, так и привлечения специалистов (торговых представителей). Такие представители являются оптовыми распространителями и осуществляют свою деятельность только в сфере персональных продаж. Персональные продажи используются тогда, когда роль специалистов не ограничивается простой рассылкой рекламных проспектов или исполнением заказов. Представители фирмы сосредоточивают особое внимание на помощи потребителю в выборе товара путем демонстрации возможностей его использования или посредством приближения его качеств к потребностям покупателя. Кроме того, они могут проследить ответную реакцию потребителя на совершенствование продукта, чтобы в будущем изменить те или иные его свойства. Так, компания *Du Pont* набрала группу молодых людей с гибким подходом к потребителю, поручив им разработать новый продукт. В 1990 г. эта группа, изучив потребность рынка в новом препарате, способствующем росту кукурузы (так как предыдущий стал использоваться гораздо реже), создала продукт, за который компания получила 57 млн дол. уже в первый год.

Наконец, торговых представителей можно включать в сервисную службу, обеспечивающую техническое обслуживание и ремонт проданной аппаратуры, осуществляющую текущий сервис, наиболее удобную доставку товара, снабжающую потребителей информацией о наличии продукции на складе, заказах; оказывающую потребителю помощь в выборе запасных частей.

Система продаж через дистрибьюторов

Когда компания применяет оптовую и/или розничную торговлю, чтобы довести продукты до конечных клиентов, важную роль в усилении продаж играет то, что дистрибьюторы способны поддержать тактику маркетинга. В дополнение к этому дистрибьюторам обычно демонстрируют, как они могут извлечь пользу из данной политики, расширяющей объем продаж товаров производителя. Эта политика может включать продвижение, сервис, распределение зон действия, обеспечение оборудованием и выбор ассортимента производимой продукции. К тому же данная система может обеспечивать дистрибьюторов теми же услугами сервисной службы, которыми она обеспечивает конечных потребителей.

Дистрибьюторы. Например, фирма *Nabisco* выполняет прямую поставку товаров в магазины. Вместо отгрузки центральным складам грузовики компании доставляют продукцию в 105 000 магазинов 3 раза в неделю. 400 товароведов фирмы отвечает за то, чтобы во вновь открывающихся магазинах состояние ассортимента товаров на полках было подходящим. 2800 продавцов во время продажи используют карманные компьютеры, чтобы собрать данные по каждому магазину. Таким образом, покупатели сами подсказывают компании, как и чем заполнить полки, чтобы это было наиболее продуктивно. Эта система работы привела к такому изменению в *Nabisco* стратегии нового продукта, что спрос на эти продукты перестал превышать возможности пекарни.

Системы продаж постоянным клиентам

Постоянные клиенты. Системы продаж постоянным клиентам предполагают также деятельность, направленную на повышение количества дистрибутивных продаж. Эта деятельность первоначально осуществляется по отношению к конечным покупателям посредством влияния на принятие ими решения о покупке, а не по отношению к дистрибьюторам. Например, изготовитель больничного оборудования может использовать оптового торговца, но прежде всего делается акцент на снабжение необходимой информацией персонала больницы. Аналогично издатели в первую очередь стремятся посетить профессоров университета, так как те имеют огромное влияние на студентов, которые больше прислушиваются к мнению профессоров, а не к мнению продавцов из местного книжного магазина. Данная система применяется, когда дистрибьюторы производителей недостаточно подготовлены или их не хватает, чтобы обеспечить покупателей необходимой технической информацией. К тому же, когда дистрибьюторам приходится доводить до потребителя чрезвычайно широкие и разнообразные характеристики продукта и когда в разработке новых продуктов используются высокие технологии (как случается в фармацевтической промышленности), услуги таких распространителей будут особенно полезными.

Таким образом, имеются значительные различия распространения товаров через систему продаж и дистрибутивные системы. Значительное число различий существует и в рамках каждого типа системы, так как каждая система продаж имеет дело с отличающимися от других продуктами, своими клиентами, конкурентами, оперирует с конкретными стратегиями. Более того, некоторые компании применяют не один тип системы распространения и продаж товаров. Например, в маркетинговой стратегии персональных компьютеров IBM используются методы прямых персональных продаж, а также распространение через торговлю. Компании используют разные дистрибутивные системы в зависимости от масштабов своей деятельности

В своей практической деятельности современные фирмы используют как основные системы продаж и распространения, так и их комбинации. Как уже отмечалось, фирма в любой момент должна быть готова к изменению своей рыночной позиции, что, собственно, и является предметом управления маркетингом. В процессе корректирования программ продаж и распространения фирма имеет возможность управления элементами уже выбранной системы либо использовать варианты комбинирования методов рассмотренных выше систем. Корректирование фирмой программы продаж и распространения товаров проводится на основе анализа непрерывно получаемой информации о рыночной ситуации, состоянии конкурентов фирмы и о положении фирмы в рыночном пространстве. При этом в целях сохранения целостности процесса функционирования фирмы должно четко соблюдаться условие согласования целей и задач фирмы и ее подразделений. Необходимо также внимательное отслеживание показателей, фиксирующих ресурсную составляющую фирмы, включая

временной ресурс, человеческий ресурс, имиджевый ресурс и потенциальные возможности фирмы (новые инвесторы, поставщики, дистрибьюторы и т.д.).

Рекламные программы в системе продаж

Программы по СМИ. Эффективная реализация рекламной программы обеспечивается четким отслеживанием реакции рынка на проводимые мероприятия, сопоставлением запрограммированных показателей с достигнутыми результатами. При этом учитывается инерционность действия рекламы. В случае значительных отклонений используются альтернативные варианты развития, поскольку рекламные программы не являются застывшими формальными догмами и подвергаются корректирующему влиянию.

Маркетинговая информация. Управление маркетингом способствует установлению правильной цены на товары и услуги, позиционированные на целевых рынках, обеспечению физической доступности товара. Однако для того, чтобы склонить потребителей к покупке товара или получению услуги, необходимо сообщать огромное количество информации широкой аудитории о компании, ее товарах, структуре распределения продуктов, ценах. Данная аудитория включает в себя потребителей, посредников и средства массовой информации. При этом основным условием при распространении рекламного сообщения выступает объективизация его содержания в отношении выявленных потребностей целевой группы. Эффективные коммуникации с потребителем зачастую являются предпосылкой для успешной реализации в компании маркетинговых программ и могут предоставить значительные преимущества в конкурентной борьбе.

Продвижение. Термин «продвижение» часто используется для обобщения различной деятельности компании, имеющей в своей основе маркетинговые коммуникации. Стратегия продвижения - это контролирующая, целостная программа методов коммуникации, предназначенная для создания определенного имиджа организации и ее товаров у будущих покупателей, фиксации первостепенных атрибутов товара (свойств, дизайна, упаковки) для содействия продажам, что способствует получению постоянного дохода. Отсюда вытекает важная роль рекламных программ, выступающих в качестве фактора, который определяет положение фирмы в глазах потребителей через формирование у них отношения к фирме и к ее товару. Это, в свою очередь, определяет положение фирмы на рынке. Для выбора эффективной стратегии продвижения необходимо понимание многих факторов: процессов покупки, конкуренции, формирования рыночных сегментов и позиционирования товара.

Среди различных видов деятельности по продвижению реклама безусловно самая видимая. В жизни многие покупатели ошибочно отождествляют рекламу с маркетингом. Это частично объясняется значительными финансовыми вложениями, затрачиваемыми на рекламу различными компаниями, как процветающими, так и не очень. Например, в 1993 г. в США рекламные расходы предположительно превысили 132 млрд дол. За пределами США рекламные расходы увеличились с 55 млрд дол. в 1980 г. до 265 млрд дол. к 1990 г.

К сожалению, такая увлеченность рекламой ведет к приписыванию ей высокого уровня эффективности, что в реальности приводит к ее переоценке. Возможно, наиболее важной гранью планирования рекламы является понимание того, что следует рекламировать лишь специфический товар или услугу. Важна постановка цели рекламы, которая определяется спецификой личностно-психологического статуса избираемой целевой аудитории. Алгоритм рекламной деятельности корректируется через тестирование соответствующих рекламных роликов и сообщений, сублимирующих потребности покупателя и побуждающих его приобрести предлагаемый товар. Однако рекламные программы следует не только развивать в контексте маркетинговой стратегии фирмы, но и применять вместе с другими коммуникационными программами, такими, как стимулирование сбыта, персональные продажи, паблисити и паблик рилейшнз.

Программы по коммуникациям. Программы по коммуникациям подчинены одному или нескольким видам деятельности. Теоретики рекламы и коммуникаций воздвигли остов для обсуждения соотношений элементов коммуникационного комплекса. Обычно согласованное группирование, классифицирующее эти виды деятельности, приводит к выделению трех уровней:

1. Обработка ответов - подтверждение того, что коммуникация состоялась.
2. Воздействие ответов — подтверждение развития позиции покупателя (нравится или не нравится), степени уважения к товару компании.
3. Реакция ответов - актуальные действия, предпринимаемые субъектами целевого рынка.

Патенты на товары. У каждого элемента коммуникационного комплекса есть свои достоинства и недостатки, и менеджеры должны принимать их во внимание, согласовывая с целями, которые они ставят перед собой при разработке каждой программы. При этом усилия менеджера должны быть направлены на умение корректировать содержание каждой конкретной программы и соотносить ее с тем эффектом, который предполагается получить при реализации данного вида программы.

Реклама представляет собой оплачиваемые сообщения, предназначенные для информирования покупателей или пользователей о товаре или услуге. Наша задача состоит в рассмотрении некоторых понятий и процедур, которые могут использовать менеджеры при разработке и реализации рекламных программ (называемых также рекламными кампаниями) в соответствии с выбранной маркетинговой стратегией.

Отметим, что процесс управления рекламной программой чрезвычайно сложен из-за того числа людей, которые в нее вовлечены. Много работы по рекламе выполняется внешними организациями (такими, как рекламные агентства). Кроме того, в различных фирмах за рекламные программы отвечают разные менеджеры. Из-за этого необходимо проведение дополнительных действий, конкретизирующих и уточняющих процедуры управления рекламной кампанией, что требует от фирмы выделения дополнительных средств. Результатом этой работы будет в полной мере осуществленный мониторинг сложной процедуры управления рекламной кампанией.

Рекламные программы составляются в зависимости от целеполагания фирмы, выражающего ее рыночную позицию. Поскольку в рамках рекламных программ фиксируются не только количественные показатели, отражающие непосредственное влияние рекламы (увеличение прибыли, доли рынка), но и показатели, оценивающие опосредованное влияние, например за счет поддержания имиджа, в единой рекламной программе возможна фиксация комплекса целей организации (привлечение клиентов, информационное сообщение, поддержка имиджа и т.д.). Специфическим аспектом в целеполагании фирмы по привлечению клиентов является учет психологической составляющей поведения покупателей и изучение алгоритмов и структуры психологического аппарата человека.

Рекламные программы: решения и организация

Рекламные кампании. Решения относительно рекламного сообщения (*что и как сказать, показать*) и выбора СМИ (*где и сколько раз должно быть размещено сообщение*) являются основополагающими в рекламных программах. Эти решения в основном требуют высокопрофессиональных творческих и технических навыков, применение которых, несомненно, является стимулом в решении вопросов относительно организации и дальнейшего продвижения рекламного сообщения. Большинство организаций считают неэффективным выполнение данной работы своими силами. Вместо этого они часто используют профессиональных независимых экспертов рекламных агентств, поручая им выполнение следующих заданий:

- разработка творческих вариантов идей;
- создание зарисовок и фотографий;
- анализ вариантов потребительских реакции;
- размещение рекламы в СМИ;
- исследование привычек читателей и телезрителей.

Маркетинговые задачи. Несмотря на то что привлеченные специалисты или агентства могут выполнить необходимую рекламную работу, существует ряд проблем, связанных с привлечением специалистов извне. Это касается действий по последовательной организации контроля за эффективностью рекламы и учету вышеперечисленных процедур. Во-первых, эти специалисты не всегда обладают достаточными знаниями о потенциальном рынке товара, процессах покупки или различных сегментах рынка. Они также могут не знать о прибыльности рекламируемого товара или о целях товара и стратегии маркетинга.

Даже при существовании штатных рекламных агентств количество рекламируемого товара обычно столь велико, что специалисты уже не в состоянии знать все о стратегии маркетинга и анализе ситуации для каждого продукта. При формировании рекламной политики должны учитываться вопросы ее психологического обеспечения. Рекламные кампании должны быть тесно увязаны с другими маркетинговыми программами: с программами ценообразования, продаж, продвижения товаров, что должно соответствовать производственным возможностям. Неудачное сочетание рекламных программ с другими видами деятельности может привести к неожиданному результату. Например, фирма

Klondike, производящая ванильное мороженое, покрытое шоколадной глазурью, провела дорогостоящую летнюю рекламную кампанию на национальном телевидении, что предопределило сверхпродажи товара. И несмотря на то что три предприятия этой фирмы способны были производить 56 тыс. порций мороженого в час, при работе 21ч в сутки, 7 дней в неделю, у компании не хватило товара, чтобы удовлетворить спрос, необычайно возросший из-за интенсивной рекламы и установившейся жаркой погоды.

Таким образом, рекламные сообщения и решения по СМИ в области рекламы могут стать более эффективными, если рекламные агентства и специалисты в области рекламы будут четко представлять себе, как рекламная программа предполагает способствовать маркетинговой стратегии и переплетаться с другими программами, какой уровень рекламных расходов будет заложен в планы фирмы по товарным ассигнованиям и доходности товара.

Это означает, что руководство компаний должно иметь ясные рекламные цели для принятия решений по рекламным сообщениям и СМИ. Эта задача стоит перед менеджерами, которые ответственны за развитие и выполнение полной маркетинговой стратегии.

Ответственность за рекламные программы

В различных компаниях к вопросу, кому следует выступать в качестве координатора или связующего звена с рекламным агентством или быть специалистами по рекламе, подходят по-разному. В рекламном менеджменте важно различать собственно маркетинговое управление рекламными программами, работу по развитию творческих и технических элементов рекламы и организационные подходы, определяющие маркетинговые позиции фирмы. Требуется обоснование целей рекламных программ и их согласование с целями маркетинговых программ. Именно на их основе производится выбор той или иной формы управленческой стратегии при формировании отдела рекламы фирмы.

Рекламный менеджер. Должность рекламного менеджера, или рекламного директора, часто имеется в штате на фирмах, которые организуются на функциональной основе. На промышленных предприятиях этот специалист может быть подчинен менеджеру по продажам, потому что здесь реклама является лишь небольшой частью прилагаемых маркетинговых усилий, и его основная задача — поддержание продаж. Менеджер по рекламе, как правило, подчинен главному менеджеру по маркетингу.

Товарный или марочный менеджер может быть в штате фирмы, структура которой организуется на товарной основе. На него возлагаются ответственность за анализ рынка товаров, краткосрочное планирование и координирование действий с другими отделами (такими, как отдел продаж или отдел маркетинговых исследований). Руководство фирмы чаще всего вырабатывает определенную стратегию или план продвижения продуктов, на основании развития и уточнения которого и определяется продвижение каждого конкретного продукта. В некоторых компаниях, например в *Procter and Gamble*, товарных менеджеров возглавляет менеджер по рекламе. Его роль — совершенствование работы и координация усилий товарных менеджеров.

Хотя менеджеры по рекламе и товарам работают в тесном контакте с внешними рекламными агентствами и специалистами, их деятельность координируется главным директором или менеджером по рекламе. Есть две причины, по которым верхний уровень менеджмента должен быть вовлечен в эти программы скорее, чем представители среднего звена управления. Во-первых, рекламные менеджеры являются штатным персоналом компании. Хотя они как эксперты и подбирают рекламные сообщения и СМИ, но они не несут прямой ответственности за продажи и прибыль. Во-вторых, товарные или марочные менеджеры обычно несут ответственность за продажи и прибыль и часто добиваются увеличения бюджета по рекламе, особенно если они отвечают за уровень продаж, а не за прибыльность. Однако их работа очень сильно различается в компаниях. Например, компания *Procter and Gamble* имеет 90 марок и соответственно руководит 16 рекламными компаниями. В 1987 г. она ликвидировала должность товарного менеджера для большинства своих марок, пытаясь более эффективно координировать деятельность марочных менеджеров. Однако в 1989 г. здесь восстановили эту должность, так как поняли, что марочные менеджеры не выполняют всего объема работы. В компании *Procter and Gamble* марочные менеджеры обычно поддерживают тесный контакт с рекламными агентствами, но только товарные менеджеры выполняют в полном объеме все этапы товарной стратегии и одобряют всю рекламу и тактику продвижения товаров на рынок. При этом высокая эффективность товарной политики фирмы обеспечивается за счет тесного контакта работы тех и других менеджеров,

особенного психологического климата их взаимоотношений, что и обуславливает достижение поставленных целей.

Следовательно, в соответствии с распределением должностных обязанностей высший уровень руководства фирмой может принимать все важные решения относительно рекламных расходов, товарной политики и планов по СМИ (при технической поддержке специалистов по рекламе и рекламных агентств).

Элементы рекламной программы

Управление рекламной деятельностью. Разработка сообщений и перечня информации, предназначенной для СМИ, является делом не только рекламных агентств или соответствующих специалистов. В управлении рекламной деятельностью есть ряд решений, которые должны быть приняты высшим руководством фирмы. Хотя рекламные агентства и другие специалисты главным образом свободны в проектировании сообщений и принятии решений по СМИ, менеджеры фирмы по маркетингу, отвечающие за рекламу, должны следить за каждым шагом этого процесса.

Представляя анализ ситуации и стратегию маркетинга, эти менеджеры ответственны за постановку целей рекламных кампаний и за принятие их бюджета, определяя направленность содержания рекламной политики фирмы и согласуя действия по рекламе с поставленными целями и распределением средств на проведение тех или иных маркетинговых мероприятий. Впоследствии рекламные агентства или привлеченные специалисты могут дорабатывать рекламные сообщения или решения по СМИ, что должно последовательно сочетаться с уточнением целей и бюджета. Менеджеры по рекламе отвечают также за исследование воздействия предложенных рекламных сообщений на потребителей и выполнение планов по СМИ в строгом соответствии с маркетинговой стратегией фирмы и целями товара. В конечном счете менеджерам следует оценивать ход рекламных кампаний для того, чтобы увидеть, достигаются ли поставленные цели и следует ли исправлять какие-либо элементы программы.

Рекламные цели

Согласованность целей. Существуют две основные предпосылки при постановке целей рекламной программы фирмы. Во-первых, как уже упоминалось, рекламные цели должны служить руководству для постановки задач по развитию сообщений и принятию решений по СМИ. Во-вторых, рекламные цели должны определять ориентиры для оценки эффективности рекламных программ. Если сами менеджеры не устанавливают объекты, на которые направляются рекламные усилия, то правильная оценка результатов рекламных кампаний невозможна.

Конечно, фирмы не станут выделять деньги на рекламу, если не будут надеяться, что их инвестиции помогут достижению высокого уровня продаж, рыночного соответствия и доходности. Необходимо обеспечить согласованность целей каждой рекламной программы, их непротиворечивость в отношении целей компании по каждому продукту и общих рекламных целей, которым следует компания.

Таким образом, рекламные программы должны отвечать комплексному подходу к решению вопросов управления маркетингом в компании. Четкая последовательная фиксация каждого положения данных программ, включая ресурсное обеспечение каждого этапа их осуществления, обеспечивает маневренность при принятии решений относительно изменения рекламной политики на каждой конкретной стадии ее реализации. Необходимо также принимать во внимание состояние психологического климата в коллективе, где принимаются решения. Четкая направленность рекламных действий и их согласованность с целеполаганием фирмы позволяют подняться над субъективностью принимаемых решений и доуточнить как цели конкретных этапов, так и общие рекламные цели. Кроме того, необходимо оценить эффективность каждого этапа рекламной кампании. При этом обеспечивается целостность и последовательность рекламного воздействия на рынок, что безусловно создает условия для успешной реализации товаров и услуг предприятия.

Вопросы и практические задания

1. Опишите товарный портфель конкретной компании. Определите сегменты рынка и дайте оценку эффективности управления ее товарным портфелем.

2. Оцените правомерность поведения компании, которая старается с помощью маркетинговых коммуникаций преодолеть предвзятое мнение потребителя и разрушить его стереотипы, созданные преимущественно за счет разовых рекламных мероприятий.

3. Приведите пример успешного осуществления эффективной коммуникации маркетолога. Оцените каждый элемент коммуникационного процесса с позиции ожидаемого результата.

4. Объясните действия компании, которая выбирает стратегию «Лучший по качеству».

5. Охарактеризуйте известные вам случаи неточного позиционирования (недопозиционирование, сверхпозиционирование). Определите влияние недопозиционирования товарной марки на положение компании на рынке.

6. Используя факторы, определяющие рыночный успех компании, определите ее положение на рынке, применяя модель SPACE и матрицу БКГ. Сделайте маркетинговое заключение.

7. Составьте собственную маркетинговую программу по этапам развития рынка вашей компании:

а) по новому товару;

б) по известному товару.

8. Соберите информацию о ценовой политике компании. Пользуясь методом трендов, дайте оценку полученных данных. Спрогнозируйте ситуацию на ближайшее будущее.

Заключение

Только что Вы закончили чтение книги. Мы надеемся, что Вы смогли получить ответы на вопросы, которые возникли у Вас относительно управления маркетингом, разобрались в вопросах организации его процесса, взаимодействия его элементов с элементами окружающей человека экономической среды. Мы также надеемся, что помимо новых знаний о природе и содержании управления маркетингом у Вас появились и вопросы, которые неизбежны при ознакомлении с новым информационным материалом, и новые идеи относительно применения этих знаний в своей профессиональной деятельности.

Мы попытались раскрыть перед Вами многогранный, взаимосвязанный и взаимозависимый мир функционирования управления маркетингом фирмы и оснастить инструментарием, с помощью которого Вы сможете управлять и преобразовывать этот мир, а не наблюдать его со стороны и удивляться хитросплетениям конкурентной экономической борьбы.

Каждый специалист, и тем более специалист-профессионал высокого класса, должен обладать собственной структурой знаний, владеть методами и приемами их применения, что по большому счету и определяет ценность работника фирмы или рынка труда. Содержание данного учебника может быть использовано Вами для усовершенствования ваших знаний. Но если Вы захотите, то сможете использовать его для построения своей собственной структуры знаний и формирования системы профессиональных навыков. Поскольку управление маркетингом связано с изменением позиции фирмы на рынке, то содержание учебника более полно раскроется перед Вами, если Вы повторите курсы бухгалтерского и управленческого учета, финансового технического и экономического анализа, маркетинга, менеджмента.

Если Вас интересует управление маркетингом фирмы в условиях глобализации и интернационализации, то необходимо изучение экономических вопросов на макро- и микроуровне, а также проблем национальной и региональной экономики. Рассматривая управление маркетингом как синтетическое явление, Вы столкнетесь с необходимостью повторения или изучения психологии, педагогики, математики, статистики и, безусловно, философии - особенно логики.

XXI в. — век бескровных экономических «войн», борьбы интеллектов. Выиграет тот, кто сможет освоить и применить методы логико-аналитической работы, вне основы формально-демонстрационных методов, кто в состоянии раскрывать сущность явлений, реальные причины возникновения и протекания сложных экономических процессов. Мы искренне надеемся, что наш учебник будет способствовать получению таких навыков.

Удачи Вам!

Я признательна Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова и Центру информационных технологий в экономике РЭА за оказание технической поддержки по созданию учебника. Большая благодарность коллективу центра кадрового развития и участникам проекта «Интеллектуальный потенциал России» М.М. Ашомко, А.С. Борисову (научный руководитель), А.М. Бурчакову, О.В. Варнене, Н.Ю. Гончаровой, М.В. Кернаценскому, О.Н. Левшиной, Г.С. Леонидовой, Д.А. Матыцыной, Ж.Б. Ормановой, Н.К. Сериковой, В.С. Скорняковой, М.А. Ходимчук, А.И.

Шишкиной за их идеи, участие в обсуждении материала и структуры учебника, за их терпение и находчивость при подготовке учебника.

Я многое не смогла бы сделать без студентов РЭА им. Г. В. Плеханова и МИПК в тестировании технологии позиционирования, методов принятия управленческих решений, без их неназойливой и полезной общей критики. Они были первыми, кто воспринимал материалы, вошедшие в учебник.

Прочитанная Вами книга не была бы учебником без огромной работы внештатного редактора А. Г. Гаврилова и его помощников Н.К. Сериковой и Г.С. Леонидовой.

Список рекомендуемой литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2000.
2. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн: Под общ. ред. Г.Л. Багиева. М.: Экономика, 1999.
3. Гегель Г.В.Ф. Наука логики. М.: Мысль, 1970.
4. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 1998.
5. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. М.: Финпресс, 2000.
6. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. М.: МНИИПУ, 1996.
7. Гончарук В. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.
8. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект). М.: ИНФРА-М, 1997.
9. Демидов В.Е., Завьялов П.С., Кретон И.И. и др. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности. М., 1989.
10. Диксон П. Управление маркетингом. Пер. с англ. М.: ЗАО «Издательство "БИНОМ"», 1998.
11. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998.
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996.
13. Маркетинг: Учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.: Под ред. А.Н. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.
14. Маршалл Джон Ф., Бансал Випул К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1998.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
16. Мешков А.А., Соловьев Б.А. Модели маркетинговых решений. М.: АМИР, 1995.
17. Экономическая теория (политэкономия): Учебник / Под общ. ред. засл. деятелей науки Российской Федерации, профессоров В.И. Видяпина, акад. Г.П. Журавлевой, М.: Изд-во Рос. эконом. акад., 2000.
18. Портер М. Конкуренция. М.: Диалектика, 2000.
19. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2000.
20. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. М.: ИНФРА-М, 1999.
21. Управление инновациями / Под ред. Н.М. Фонштейна. М.: АНХ ЦКТ, 1999.
22. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. М.: Рефлбук, 1999.
23. Aaker D.A. Strategic Markets Management. New York.: John Willey & Sons, 1998.
24. Aaker D.A., Adier D.A. Developing Business Strategies. New York: John Willey & Sons, 1997.
25. Frank G., Bingham Jr. Business Marketing Management. WTC Publishing Group, 1997.
26. Hartley Robert F. Marketing Mistakes and Successes. New York: John Willey & Sons, 1998.
27. Hult D., Speh Thomas W. Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Market. Dryden Pr., 1998.
28. Kardner Frank R. Consumer Behavior and Managerial Decision Making. Addison-Wesley Pub. Co., 1998.
29. Kotler N., Kotler Ph. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall, 1999.
30. Patterson Marlen L., Lightman San. Acceleration Innovation: Improving the Process of Product Development. New York: John Willey & Sons, 1997.

Вместо предисловия	3
Введение	5
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	11
1. Маркетинг: сущность и содержание	11
Особенности и виды управления маркетингом	15
Возможности и угрозы рыночной среды	16
Тактика управления маркетингом	17
Жизненный цикл товара	20
Модели портфеля продукции	22
Портфельные модели и планирование продукта	23
Стратегии роста для текущих рынков	25
Стратегии роста для новых рынков	27
Стратегии консолидации	28
2. Система принципов управления маркетингом	30
Основы построения системы принципов управления маркетингом	31
РАЗДЕЛ I. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	33
1.1. Ценностно-ориентированные принципы управления маркетингом в практике экономического действия	34
1.2. Многообразие механизмов проявления ценностно-ориентированных принципов	42
1.3. Концептуально-регулирующие принципы управления маркетингом	48
1.4. Принципы тактического анализа и проектирования	56
1.5. Механизм использования системы принципов управления маркетингом	65
Вопросы и практические задания	70
РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	71
2.1. Многообразие видов предприятий и особенности их поведения в маркетинговой среде	71
Малый бизнес	72
2.2. Организация структуры управления маркетингом	82
2.3. Место и роль маркетинговых служб в системе управления маркетингом	86
2.4. Матричный метод распределения задач и ответственности	88
2.5. Анализ и проектирование организационных структур управления маркетингом	91
Вопросы и практические задания	92
РАЗДЕЛ III. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	92
3.1. Содержание и технология процесса управления маркетингом	92
Плановые операции	94
Операции по изучению поведения потребителей	103
Корректировка сегментации рынка	110
3.2. Основные элементы технологии управления маркетингом	112
3.3. Методы сбора и обработки информации по управлению маркетингом	126
Наблюдение	128
Панельный метод обследования	135
3.4. Метод экспертно-аналитического анализа информации по управлению маркетингом	136
Модель рекламной кампании	137
Методы прогнозирования экономических показателей поведения фирмы на рынке	142
Методы коммуникационного согласования	147
Метод матричного позиционирования	148
3.5. Принятие решений в управлении маркетингом	155
Этап уяснения проблемы	156
Постановка задачи	158
Механизм принятия решений руководством компаний по задачам управления маркетингом	158
Вопросы и практические задания	171
РАЗДЕЛ IV. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	173
4.1. Риск и экономическая конъюнктура	173
Риск и случайность	174
Экономическая конъюнктура	175
Риск в бизнесе	176
Классификация рисков	176
Характер воздействия рисков	179
Вероятностный характер коммерческого риска	180
Оптимизация рискованных действий фирмы на рынке	180
Оценка уровня риска	184
Положение фирмы в экономическом пространстве	185
4.2. Конкурентная среда, конкурентное преимущество и конкурентные стратегии	188
Наступательные стратегии	192
Наступление на сильные стороны противника	193
Использование слабых сторон противника	194
Широкомасштабное наступление	194
Комбинированные стратегии	194

4.3. Оценка конкурентного положения фирмы на рынке.....	196
Выявление потенциальных конкурентов.....	198
Угроза появления новых конкурентов.....	200
Входные барьеры.....	201
Международные барьеры для входа на рынок.....	202
Особенности расширения рынка.....	203
Взаимозаменяемость альтернативных групп товаров.....	203
Влияние покупателей и поставщиков.....	204
Соперничество между существующими конкурентами.....	206
Оценка преимуществ в конкурентной борьбе.....	206
Источники конкурентных преимуществ компании.....	208
4.4. Позиционные стратегии участников рынка.....	212
Лидеры рынка.....	213
Позиционные стратегии фирм, находящихся на вторых ролях.....	215
Стратегии для слабого бизнеса (для фирм - последователей лидера рынка, избегающих прямой конкуренции).....	216
Основные правила разработки успешной антикризисной деловой стратегии.....	218
4.5. Стратегии диверсификации.....	219
Рыночное соответствие.....	219
Критерии для оценки диверсификации.....	220
Стратегия вхождения в новые области бизнеса.....	221
Стратегия диверсификации в родственные сферы бизнеса.....	222
Стратегии диверсификации в неродственные сферы бизнеса.....	223
Стратегии продажи и ликвидации бизнеса.....	224
Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля.....	224
Вопросы и практические задания.....	225
РАЗДЕЛ V. ПРОДУКТОВЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ.....	225
5.1. Товарная линия. Ассортиментный ряд.....	225
Анализ товарной линии.....	226
Адекватность продукта требованиям рынка как критерий оценки.....	231
Методы определения рыночной адекватности продукта.....	231
Субъективно воспринятое качество продукта.....	232
5.2. Матричный портфельный анализ.....	239
Концепция жизненного цикла.....	240
Модель SPACE.....	244
5.3. Программы развития нового продукта.....	245
Типы новых продуктов.....	245
Новинка для фирмы.....	245
Развитие рынка.....	246
Развитие продукта.....	247
Маркетинговая экспансия.....	247
Новшества рынка.....	247
Процесс развития нового товара.....	252
5.4. Программы ценообразования и политика цен.....	256
Системный подход к ценообразованию.....	257
Рынок, сегмент и эластичность.....	261
Изменение спроса компании.....	262
Оценка эластичности.....	263
Анализ цен на рынке методом трендов.....	264
Использование теории циклов в прогнозе цен.....	268
Сезонные циклы.....	274
Экспертные оценки.....	274
Ценовая стратегия и выбор программ ценообразования.....	274
Измерение эластичности.....	276
Применение теории эластичности.....	276
Рыночное предложение.....	277
Определение цены на основе издержек производства.....	278
Цена и потребительский выбор.....	280
Закон убывающей предельной полезности.....	280
Эффект дохода и эффект замещения.....	280
Этапы ценовой стратегии.....	283
5.5. Программы продаж и распространения.....	284
Типы систем продаж и распространения товаров.....	285
Системы прямых продаж.....	286
Система персональных продаж.....	287
Система продаж через дистрибьюторов.....	288
Системы продаж постоянным клиентам.....	288

Рекламные программы в системе продаж.....	289
Рекламные программы: решения и организация.....	290
Ответственность за рекламные программы.....	291
Элементы рекламной программы.....	292
Рекламные цели.....	292
Вопросы и практические задания.....	292
Заключение.....	293
Список рекомендуемой литературы.....	294