

▲
ВЫСШЕЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ

С.В. Мхитарян



Отраслевой МАРКЕТИНГ

Учебное пособие

Москва
EKSMO EDUCATION

2006

УДК 339.1
ББК 65.290-2
М 11

Об авторе:

Мхитарян С.В. — *к.э.н., доцент кафедры маркетинга Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)*; с 1993 г. по настоящее время работает в области промышленного маркетинга, в разные годы занимая должность директора по маркетингу на различных московских и подмосковных предприятиях

М 11 Мхитарян С.В.
Отраслевой маркетинг / Мхитарян С.В. — М.: Эксмо, 2006. — 368 с. — (Высшее экономическое образование).

ISBN 5-699-13920-6

Современная теория маркетинга основывается на богатом опыте рыночной деятельности, накопленном многими компаниями за последние полвека и **обобщенном ведущими** маркетинговыми аналитиками. Каким образом теоретические постулаты маркетинга используются в различных отраслях экономики — на потребительских рынках продовольственных и непродовольственных товаров, на деловых рынках промышленных товаров, на рынках страховых, банковских и информационных услуг? В какой степени возможно применение принципов маркетинга, основанных преимущественно на зарубежном опыте, в условиях российского рынка? Ответы на эти и другие вопросы можно найти в этой книге. В ней также содержатся выразительные и яркие примеры рыночной деятельности предприятий — лидеров в различных отраслях.

Для **специалистов** в области маркетинга, преподавателей и студентов по специальностям «Маркетинг» и «Менеджмент».

УДК 339.1
ББК 65.290-2

ISBN 5-699-13920-6

© ООО «Издательство «Эксмо», 2006

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ.	5
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.	6
1.1. Миссия и стратегические цели предприятия.	7
1.2. Структура управления маркетингом на предприятии.	8
1.3. Анализ маркетинговой среды.	11
1.4. Стратегический маркетинг.	22
1.5. Комплекс маркетинга.	38
<i>Резюме.</i>	72
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	73
ГЛАВА 2. МАРКЕТИНГ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ.	74
2.1. Специфика потребительского рынка.	74
2.2. Мерчандайзинг — маркетинг в торговой точке.	86
2.3. Изучение поведенческой реакции покупателей на потребительском рынке.	147
2.4. Торговый дом «Перекресток».	164
2.5. Компания «ИКЕА» в России.	172
<i>Резюме.</i>	188
<i>Вопросы для обсуждения.</i>	189
ГЛАВА 3. ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ.	190
3.1. Специфика рынка предприятий.	190
3.2. Организация продаж на рынке предприятий.	195
3.3. Компания Schneider Electric.	213

3.4. Компания «Интерэлектрокомплект»	222
3.5. Компания Pilkington	230
<i>Резюме</i>	241
<i>Вопросы для обсуждения</i>	242
ГЛАВА 4. СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГА УСЛУГ	243
4.1. Природа и основные характеристики услуги	243
4.2. Классификация услуг	248
<i>Резюме</i>	249
<i>Вопросы для обсуждения</i>	250
ГЛАВА 5. СТРАХОВОЙ МАРКЕТИНГ	251
5.1. Специфика страхового рынка	251
5.2. Стратегический маркетинг в страховании	254
5.3. Комплекс маркетинга в страховании	257
5.4. Компания «Ингосстрах»	259
<i>Резюме</i>	274
<i>Вопросы для обсуждения</i>	274
ГЛАВА 6. БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ	276
6.1. Специфика рынка банковских услуг	276
6.2. Стратегический маркетинг в банковской сфере	283
6.3. Комплекс маркетинга в банковском предпринимательстве	300
6.4. Маркетинговые службы банка	312
6.5. Национальный банк развития	314
<i>Резюме</i>	334
<i>Вопросы для обсуждения</i>	335
ГЛАВА 7. МАРКЕТИНГ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ РЕСУРСОВ	336
7.1. Специфика рынка информационно-справочных ресурсов	336
7.2. Справочники лекарственных средств	339
7.3. Компания «Яндекс»	350
<i>Резюме</i>	360
<i>Вопросы для обсуждения</i>	361
ПОСЛЕСЛОВИЕ	362
ЛИТЕРАТУРА	363

Предисловие

Современная теория маркетинга основывается на богатом опыте рыночной деятельности, накопленном многими компаниями за последние полвека и обобщенном ведущими маркетинговыми аналитиками. Каким образом теоретические постулаты маркетинга используются в различных отраслях экономики? Возможно ли применение принципов маркетинга, основанных преимущественно на зарубежном опыте, в условиях российского рынка? На эти вопросы пытается ответить автор книги.

Рассматриваются также проблемы применения маркетинговой концепции в России:

- на потребительских рынках продовольственных и непродовольственных товаров,
- на деловых рынках промышленных товаров,
- на рынках страховых, банковских и информационных услуг.

Особый интерес представляет анализ рыночной деятельности предприятий-лидеров в различных отраслях.

Для достижения успеха в бизнесе не существует готовых рецептов, тем интереснее рассмотреть примеры успешной рыночной деятельности. Для всех лидеров можно выделить две общие черты. Во-первых, постановка амбициозных целей и, во-вторых, тщательная разработка и последующее внедрение маркетинговой стратегии. Без преувеличения можно сказать, что разработка стратегии — это искусство, которым владеют успешные предприниматели. В каждом из рассмотренных в монографии примеров компании ясно представляли себе, какие товары и для каких потребителей они выводят на рынок.

Книга рассчитана на специалистов в области маркетинга, преподавателей и учащихся по специальностям маркетинг и менеджмент.

Основные принципы управления маркетингом на предприятии

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

<i>Миссия</i>	<i>Стратегии роста</i>
<i>Стратегические цели фирмы</i>	<i>Комплекс маркетинга</i>
<i>Система управления маркетингом на предприятии</i>	<i>Товар</i>
<i>Макросреда маркетинга</i>	<i>Жизненный цикл товара</i>
<i>Микросреда маркетинга</i>	<i>Товарный ассортимент</i>
<i>Дифференцирование</i>	<i>Торговая марка</i>
<i>Закон опыта</i>	<i>Бренд</i>
<i>Модель покупательского поведения</i>	<i>Канал распределения</i>
<i>Сегмент рынка</i>	<i>Франчайзинг</i>
<i>Позиционирование</i>	<i>Маркетинговая логистика</i>
<i>Стратегическая бизнес-единица</i>	<i>Маркетинговые коммуникации</i>
<i>Матрица «рост — доля рынка»</i>	<i>Реклама</i>
<i>Бостонской консалтинговой группы</i>	<i>Стимулирование сбыта</i>
<i>Матрица «привлекательность - конкурентоспособность» General Electric (GE)</i>	<i>Связи с общественностью</i>
<i>Базовые стратегии развития</i>	<i>Личная продажа</i>
	<i>Прямой маркетинг</i>
	<i>Маркетинговая информационная система</i>

Рассмотрим основные принципы управления маркетингом на предприятии. Эти принципы являются универсальными для любых направлений ведения бизнеса. Основа эффективного управления на предприятии заключается в тщательно разработанной маркетинговой стратегии и реализации этой стратегии в оперативной работе предприятия на рынке.

1.1. Миссия и стратегические цели предприятия

Маркетинг, в его **прикладном** понимании, — это управление производственно-сбытовой деятельностью компании, направленное на достижение стратегических целей предприятия с помощью учета и активного влияния на рыночные условия и процессы.

При организации **любого** предприятия в явной или неявной форме формируется ее **миссия**. Миссия предприятия определяет общие направления бизнеса, которыми будет заниматься компания, так называемые *базовые рынки*. Процесс определения базовых рынков называют *макросегментацией*. Например, банк будет работать в финансовой **сфере**, **производственное** предприятие будет заниматься выпуском товаров. **Кроме** направлений деятельности, в миссии может определяться география деятельности фирмы, декларироваться место, которое **предприятие** должно занять на рынке по отношению к конкурентам. Например, быть в тройке лидеров по отрасли или занять не менее 50% рынка. В миссии определяются также основные акценты в деятельности компании, ее ключевые компетенции, основываясь на которых она достигнет намеченных целей. Например, применение высоких технологий, высококвалифицированного **персонала**, системы эффективного управления качеством или **комплексного** обслуживания потребителей.

На основании миссии формируются *стратегические цели фирмы*. Эти цели носят долгосрочный характер (временной диапазон планирования составляет 3—5 лет), имеют конкретные показатели (доля рынка, прибыль, норма возврата инвестиции и т. д.). Стратегические цели предприятия носят прежде всего экономический характер и должны отвечать задачам получения прибыли как в краткосрочной, так и в **долгосрочной** перспективе, а также обеспечивать устойчивое положение фирмы в случае изменения внешних условий.

Для достижения стратегических целей, неотъемлемых от рыночной деятельности предприятия, и служит маркетинг. *Современная концепция маркетинга* определяет два важнейших аспекта, необходимых для эффективной деятельности предприятия:

1. Деятельность всех подразделений и всех **сотрудников** компании должна быть направлена на удовлетворение потребностей клиентов. Центр принятия операционных решений должен быть смещен в сторону подразделений, хорошо знающих потребности рынка: отделы сбыта и изучения рынка (причем на потребительском

рынке основную роль играют отделы изучения рынка, а на рынке предприятий — отделы сбыта).

2. Успешная деятельность любой компании должна основываться на построении долгосрочных взаимовыгодных союзов с основными партнерами на рынке. Процесс создания таких союзов называют *маркетингом отношений*. Наличие подобных союзов является устойчивым конкурентным преимуществом.

1.2. Структура управления маркетингом на предприятии

Для реализации стратегических планов строится *система управления маркетингом на предприятии*, представляющая собой замкнутый контур управления с отрицательной обратной связью (рис. 1.1).

Управление маркетингом на предприятии начинается с анализа маркетинговой среды. Маркетинговая среда разделяется на макросреду и микросреду. Макросреда состоит из факторов, на которые фирма не может оказывать воздействие. Микросреда *состоит* из самой фирмы и ее ближайшего рыночного окружения, к которому

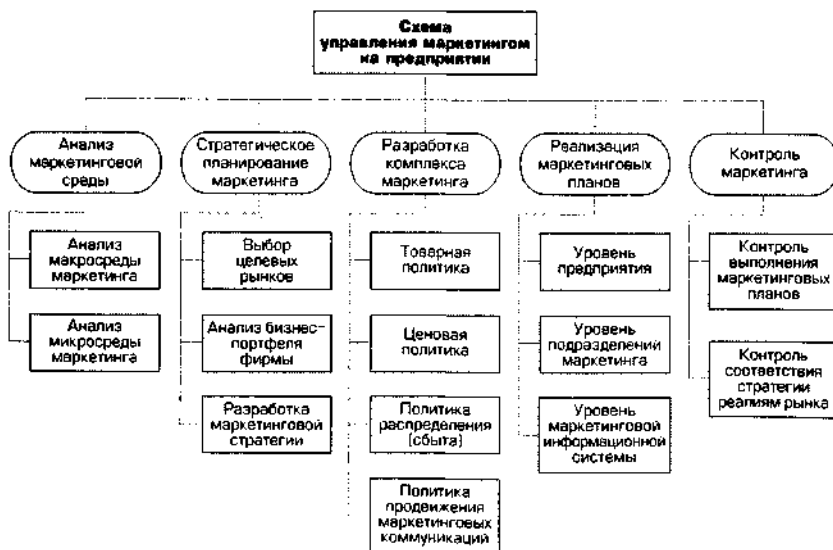


Рис. 1.1. Функциональная схема управления маркетингом на предприятии

фирма не только приспосабливается, но и может оказывать определенное влияние.

Стратегическое управление является основой управления маркетингом. Без четко сформулированных направлений развития бизнеса и определения уникальности предложения фирмы по этим направлениям невозможно достижение стратегических целей предприятия.

На основе анализа маркетинговой среды поводится стратегическое планирование маркетинга, в результате которого определяются стратегические направления ведения бизнеса и разрабатываются стратегии для каждого выбранного направления. Выбор целевых рынков включает сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара. Сегментирование позволяет разделить всех потребителей по потребностям и реакции на маркетинговые воздействия. Выбор целевых сегментов основывается на анализе их привлекательности, целях и ресурсах фирмы. На этом этапе формируется дифференцированное товарное предложение для каждого сегмента. Позиционирование товара включает действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей.

Каждое стратегическое направление представляет собой совокупность определенного рыночного сегмента и товарного предложения для этого сегмента (рис. 1.2). Бизнес-портфель фирмы, включающий все стратегические направления, должен быть сбалансирован с точки зрения финансовых потоков. Должны быть направления, приносящие прибыль в настоящий момент, и инвестиционные направления, которые будут приносить прибыль в будущем. Решить эту задачу позволяет анализ бизнес-портфеля.

Далее, на основании выбранных стратегий для каждого стратегического направления разрабатывается комплекс маркетинга, включающий четыре составляющих: товарную политику, ценовую, распределения (сбыта) и продвижения (маркетинговых коммуникаций). Разработка комплекса маркетинга, по сути дела, является конкретизацией стратегий по четырем направлениям и относится к тактическому планированию маркетинга. Товарная политика включает решения по разработке новых товаров, жизненному циклу товаров, товарному ассортименту, товарным линиям, торговым маркам, упаковке. Ценовая политика отвечает за определение целей и методов ценооб-

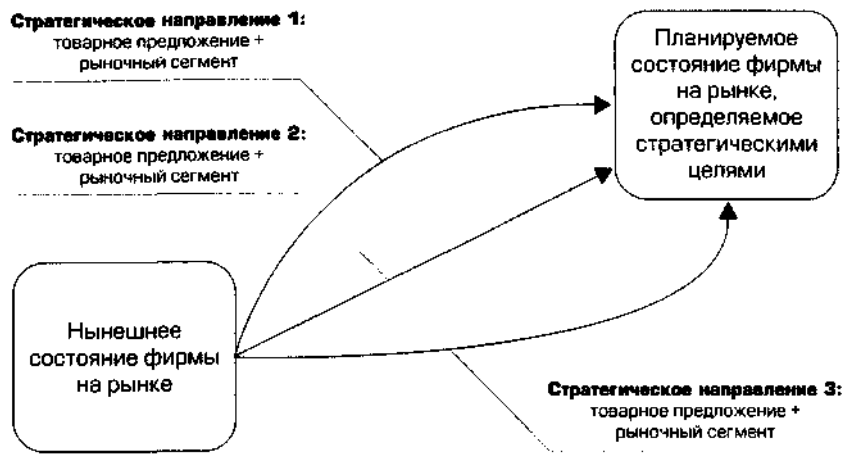


Рис. 1.2. Стратегические направления — пути достижения стратегических целей

разования и адаптации цен к различным рынкам. Политика распределения определяет место компании в каналах распределения, включает решения по маркетинговой логистике. Политика продвижения отвечает за формирование комплекса продвижения, включающего рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи, прямой маркетинг и программы продвижения.

Реализуются маркетинговые планы на уровне всех подразделений компании, но основная нагрузка в этой работе ложится на подразделения маркетинга: отделы сбыта, изучения рынка, рекламы и т. п.

Отрицательная обратная связь в системе управления маркетингом позволяет компании учитывать в своей деятельности реакцию маркетинговой среды на воздействия со стороны фирмы. Маркетинговая стратегия является всего лишь гипотезой, которая нуждается в проверке и при необходимости в корректировке.

Контроль маркетинга замыкает контур управления. Задача контроля — определить расхождения фактических показателей с запланированными или эталонными показателями и разработать корректирующие воздействия. Необходимо отметить, что контроль осуществляется не только за реализацией планов, но и за соответствием существующей стратегии текущей рыночной ситуации. Маркетинговая стратегия требует корректировки, так как изначально является некоторым предположением, гипотезой.

Контур управления маркетингом позволяет компании не только адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, но и двигаться по направлению к намеченным стратегическим целям.

1.3. Анализ маркетинговой среды

Маркетинговая среда включает макросреду и микросреду. На факторы макросреды компания практически не может оказывать воздействие, на факторы микросреды — может и должна.

Макросреда маркетинга

Макросреда характеризуется наличием различных тенденций, которые фирме необходимо учитывать в своей деятельности. Факторы макросреды маркетинга представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Макросреда маркетинга

<p>Демографическая среда Определяет структуру населения: рост численности населения, возрастную структуру, этнические рынки, уровень образования, структуру семьи, географические перемещения населения</p>
<p>Экономическая среда Определяет покупательную способность населения, распределение доходов, взаимосвязь цен, сбережений, долгов и доступности кредита</p>
<p>Природная среда Тенденции: ухудшение экологической ситуации на земле, сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергоносителей, рост загрязнения окружающей среды, отношение государства к защите окружающей среды</p>
<p>Научно-техническая (технологическая) среда Тенденции: ускорение научно-технического прогресса, увеличение бюджета НИОКР на предприятиях, ужесточение государственного контроля над технологическими переменами</p>
<p>Политическая (законодательная) среда Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность, рост числа групп по защите интересов общественности На политическую среду могут оказывать воздействие представители крупного бизнеса, лоббируя свои интересы. Такое воздействие зачастую оказывает на рынок крайне негативное воздействие, ведя к его монополизации</p>
<p>Социальная (культурная) среда Взгляды людей на самих себя, взаимодействие людей друг с другом, отношение между людьми и организациями, взгляды людей на общество, отношение людей к природе, отношение людей к мирозданию, устойчивость культурных базовых ценностей, субкультуры</p>

Микросреда маркетинга

Микросреда маркетинга включает саму фирму, потребителей, конкурентов, поставщиков, другие контактные группы.

Фирма

Угрозами и возможностями считаются факторы маркетинговой среды, воздействие которых на фирму в данных конкретных условиях и в ближайшем будущем может быть соответственно негативно или позитивно.

Для анализа положения компании на рынке используется ситуационный, или **SWOT-анализ**, основанный на методе экспертных оценок. SWOT-анализ предполагает составление перечня сильных и слабых сторон фирмы, а также угроз и возможностей со стороны рынка и оценку этих составляющих с помощью балльной шкалы. Количественная оценка связи между сильными и слабыми сторонами, с одной стороны, и возможностями и угрозами, с другой, позволяет определить силу взаимного влияния компонентов. Сильные стороны позволяют реализовывать возможности и снижают воздействие угроз, слабые стороны — наоборот. В результате выявляются наиболее сильные возможности и наиболее опасные угрозы. Рассматривая различные сценарии маркетинговой деятельности фирмы в будущем, с помощью полученной модели можно определить, какой вариант является наиболее предпочтительным с точки зрения усиления наиболее важных сильных сторон и устранения наиболее опасных угроз.

Конкуренция

Конкурентные силы рассматриваются с помощью модели Портера [39] и представлены на рис. 1.3 и в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Анализ конкурентных сил

<p>Внешние потенциальные конкуренты. Факторы, повышающие барьеры входа в отрасль:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Экономия, обусловленная ростом масштабов производства2. Дифференциация продукта — приверженность потребителя к известным маркам3. Потребность в капитале4. Более высокие издержки (независимо от масштабов производства), связанные с «кривой обучения»5. Доступ к каналам распределения6. Политика правительства
--

Продолжение табл. 1.2

<p>Поставщики. Оказывают негативное воздействие в случаях:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Поставки находятся под влиянием нескольких компаний, более сплоченных, чем потребители данной отрасли2. Продукция поставщиков уникальна, дифференцирована, либо поставщики построили систему издержек переключения Издержки переключения — это издержки, которые понесет покупатель при переходе к другому поставщику. Связаны они с определенным дифференцированным комплексом услуг, которым поставщик окружает покупателя3. Поставщики между собой практически не конкурируют4. Группа поставщиков представляет прямую угрозу интеграции в бизнес-отрасль покупателя5. Потребители не являются важными клиентами для поставщиков
<p>Потребители. Оказывают негативное воздействие в случаях:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Покупатели сконцентрированы, их немного, они делают крупные закупки2. Товары, приобретаемые в отрасли, стандартны или недифференцированы3. Продукты, закупаемые в отрасли, представляют существенную часть издержек покупателей4. Покупатели получают незначительную прибыль и поэтому стремятся сократить издержки, связанные с закупками. Спрос значительно эластичен по цене5. Продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров покупателей6. Продукты отрасли не экономят средства покупателя7. Покупатели могут демонстрировать прямую угрозу регрессивной интеграции
<p>Продукты-заменители. Чем более привлекательно соотношение цена-производительность, предлагаемое продуктами-заменителями, тем жестче ограничение потенциала прибыли отрасли</p>
<p>Конкуренты внутри отрасли. Конкуренция внутри отрасли обостряется в случаях:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Наличие большого числа конкурентов или их примерное равенство в плане величины и силы2. Медленный рост отрасли, обостряющий борьбу за доли рынка3. Продукт или сервис испытывают нехватку дифференциации или издержек переключения4. Постоянные затраты высоки или продукция относится к скоропортящейся, подстегивая снижение цен5. Существенный рост объема производственных мощностей, приводящий к перепроизводству и снижению цен6. Барьеры выхода достаточно высоки7. Соперники отличаются стратегиями, «индивидуальностью». Постоянно опережают один другого в процессе состязания, придерживаются различных идеологий в конкурентной борьбе

Конкурентоспособность фирмы может быть обусловлена различными факторами:

1. Внешнее конкурентное преимущество — основано на отличительных качествах, дифференциации товара, которые образуют

пять конкурентных сил



Рис. 1.3. Модель конкурентных сил Портера

ценность для покупателя. Оно увеличивает «рыночную силу», т. е. заставляет рынок принять цену выше, чем у приоритетного конкурента.

2. «Внутреннее» конкурентное преимущество — базируется на превосходстве фирмы в области издержек производства, что создает «ценность для изготовителя», т. е. позволяет добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

В зависимости от типа конкуренции необходимо рассматривать два типа рынка, на которых может работать компания: олигополия и рынок монополистической конкуренции.

Олигополия — число конкурентов мало или несколько фирм доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость. Результат стратегического маневра сильно зависит от реакции конкурентов. Взаимосвязь между конкурентами тем сильнее, чем ниже диф-

ференциация товара. Для оценки реакции конкурентов используют показатель эластичности реакции

Эластичность реакции — показатель интенсивности реакции фирмы на действие соперника. Определяется по формуле:

$$E_{r,t} = \frac{\Delta M_{r,t} (\%)}{\Delta M_{i,t-k} (\%)}$$

где: $M_{r,t} = f(M_{i,t-k})$ — переменная маркетинга фирмы i , которая предприняла действие в момент времени $(t - k)$, и фирмы r , которая реагирует на это действие в момент времени t с временной задержкой k .

Переменной маркетинга могут быть качество изделия, уровень цен, затраты на продвижение и т. п. Интерпретация значений этого показателя приведена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Интерпретация эластичности реакции

Значение эластичности реакции	Интерпретация
~0	Отсутствие реакции конкурента
0,2 – 0,8	Частичная адаптация
0,8 – 1	Почти полная настройка
более 1	Эскалация, или отпор конкурентов

Используя коэффициенты эластичности реакции для различных маркетинговых воздействий, рассчитанных на основе истории взаимоотношения с конкурентами и экспертных оценках, можно построить матрицу эластичности конкурентной реакции.

Матрица эластичности конкурентной реакции позволяет учитывать реакцию конкурента на действия фирмы. Может учитывать различные инструменты маркетинга, возможен учет реакции с задержкой. Пример матрицы, учитывающий цену, затраты на рекламу и сводный показатель качества товара приведены в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Матрица эластичности конкурентной реакции

Действие марки А	Реакция марки Б, конкурирующей с маркой А		
	Цена (ц)	Реклама (р)	Качество (к)
Цена (ц)	$E_{ц, ц}$	$E_{ц, р}$	$E_{ц, к}$
Реклама (р)	$E_{р, ц}$	$E_{р, р}$	$E_{р, к}$
Качество (к)	$E_{к, ц}$	$E_{к, р}$	$E_{к, к}$

Планируя свои маркетинговые действия, компания должна рассматривать различные сценарии ответных действий конкурентов с учетом вероятности этих действий (сумма вероятностей всех вариантов должна быть равна 1) и на каждый сценарий развития событий разрабатывать несколько вариантов контрмер.

Монополистическая конкуренция характеризуется многочисленными конкурентами, их силы уравновешены, товары дифференцированы. На рынке монополистической конкуренции компания может создать конкурентное преимущество на основе одной из двух альтернативных стратегий: дифференцирования и преимущества по издержкам.

Дифференцирование — процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров конкурентов. Дифференцирование:

- приводит к повышению приверженности покупателей, снижению их чувствительности к цене;
- защищает фирму от атак конкурентов, снижая возможность замены товара фирмы товарами конкурентов;
- укрепляет позиции относительно поставщиков и товаров-конкурентов.

Условия успешной реализации стратегии дифференцирования:

1. Дифференцирование должно представлять ценность для покупателя.
2. Эта ценность либо повышает эффективность использования, либо снижает издержки потребителей.
3. Ценность для покупателя должна быть такова, чтобы он согласился заплатить за нее повышенную цену.
4. Дифференцирование должно быть таким, чтобы конкуренты не смогли его быстро воспроизвести.
5. Повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть выше повышения издержек фирмы, связанных с дифференциацией.
6. Фирма должна сформировать систему информирования рынка, чтобы элементы дифференцирования стали известны.

Существует пять направлений дифференцирования товара:

1. Непосредственно по товару:

- дополнительные возможности — характеристики, расширяющие основную функцию продукта;
- эффективность использования — определяется качеством исполнения его основной функции;

- комфортность — степень соответствия производимой продукции заявленным характеристикам;
- долговечность — определяет предполагаемую продолжительность службы изделия в различных условиях эксплуатации;
- надежность — показатель вероятности нормального функционирования продукта в течение определенного периода времени;
- ремонтпригодность — отражает степень сложности восстановления работоспособности неисправного или отказавшего устройства;
- стилистическое решение, дизайн — отражает восприятие товара потребителем, совокупность показателей, определяющих внешний вид и функционирование продукта с точки зрения требований потребителя.

2. По услугам, окружающим товар, — простота заказа, установка поставляемого оборудования, обучение потребителей, консультация потребителей, обслуживание и ремонт, дополнительные услуги.

3. По персоналу, обслуживающему клиентов, — компетентность, учтивость, способность внушать доверие, надежность, отзывчивость, умение общаться.

4. По каналам распределения — эффективное распространение товара и выполнение фирмой функций в канале распределения, эксклюзивный доступ к поставляемому товару.

5. Имидж — известный торговый знак, эксклюзивная реклама или атмосфера (окружение, в котором компания производит или поставляет свою продукцию), спонсорское участие в массовых мероприятиях (спортивные состязания, благотворительные программы и т. п.).

Преимущество по издержкам — фирма имеет самые низкие издержки по сравнению с конкурентами. В большинстве случаев эта стратегия используется в отраслях, связанных с массовым или крупносерийным производством. Преимущество по издержкам основывается на эффекте масштаба и законе опыта.

Эффект масштаба обусловлен размерами операции и связан с объемом производства. Эффект масштаба проявляется всегда: деление постоянных затрат на большее количество единиц продукции обязательно означает снижение затрат на единицу товара.

Закон опыта формулируется следующим образом: издержки за единицу продукции при получении добавленной стоимости приме-

нительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции.

Опыт, в данном случае, — это суммарное число произведенных единиц товара. Закон опыта не является неотвратимым, это лишь статистически подтвержденное наблюдение, поскольку издержки снижаются только в том случае, если их снижают. Эффект опыта касается лишь издержек, связанных с получением добавленной стоимости. Но на практике в качестве базовых издержек для удобства часто используют себестоимость. Погрешность в этом случае не очень велика, если издержки на получение добавленной стоимости составляют значительную долю себестоимости, а издержки на первичные материалы имеют тенденцию к снижению по мере приобретения опыта. Издержки должны измеряться в постоянных денежных единицах, влияние инфляции должно быть исключено. Эффект опыта всегда наибольший для новых товаров, т. е. для товаров в фазах жизненного цикла выведения на рынок и роста. Закон опыта не универсален, он реализуется главным образом в секторах, где производство дает экономическое преимущество и где эффект обучения значителен.

Причинами проявления закона опыта могут быть:

- ▶ повышение эффективности ручного труда;
- ▶ специализация по видам и методам работы;
- ▶ внедрение новых производственных процессов;
- ▶ более эффективное использование оборудования;
- ▶ изменение в использовании ресурсов;
- ▶ новая концепция товара, связанная со снижением затрат.

Математически эффект опыта определяется формулой:

$$C_p = \lambda \cdot C_b,$$

где: C_p — плановые единичные издержки,

C_b — базовые единичные издержки,

λ — наклон кривой опыта, характеризует степень снижения издержек по сравнению с начальным значением при удваивании объема выпуска продукции.

Коэффициент наклона кривой опыта меняется в зависимости от отрасли от 0,7 до 1.

Графическое отображение зависимости относительной величины издержек от объема выпуска продукции называется кривой опы-

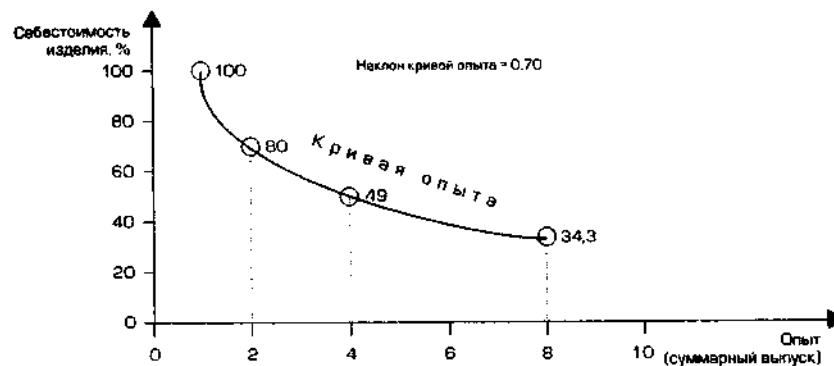


Рис. 1.4. Пример кривой опыта

та. Пример кривой опыта с наклоном кривой, равной 0,7, представлен на рис. 1.4. В этом случае, при восьмикратном увеличении объема выпуска, издержки, связанные с созданием добавленной стоимости, по сравнению с первоначальным уровнем составляют всего лишь 34,3%.

Стратегические следствия закона опыта, важные с точки зрения повышения конкурентоспособности компании, таковы:

- ▶ у фирмы, выпустившей самое большое количество продукции, будут самые низкие издержки, если она правильно реализовала эффект опыта;
- ▶ фирма, стремящаяся к **расширению**, должна стремиться как можно быстрее спуститься по кривой опыта, чтобы получить преимущество по издержкам;
- ▶ необходимо расти быстрее конкурентов, т. е. увеличивать свою долю рынка;
- ▶ цель быстрого роста легче всего достижима на начальном этапе, когда эффект опыта наиболее значителен.

Поставщики

Современная политика поставок продукции базируется на партнерских отношениях с подрядными и субподрядными компаниями.

Подрядные и субподрядные отношения — долгосрочные договорные отношения в области снабжения между крупной (головной) компанией и множеством мелких узкоспециализированных фирм, выпускающих изделия относительно небольшими партиями. Этот

подход к поставкам зародился во второй половине XX в. в Японии, а затем стал перениматься предприятиями в других странах. В России компании все больше начинают склоняться к таким отношениям с поставщиками.

Изготовители конечной продукции стоят во главе подрядной структуры, а субподрядчики составляют третий и четвертый уровни. Таким образом, подрядные и субподрядные работы осуществляются в рамках пирамид, каждая из которых представляет собой настоящее промышленное семейство. Наверху такой пирамиды — крупный продуцент (например, «Хитачи», «Тошиба» или «Мицубиси» в Японии), который занимается в основном вопросами обновления продукции и ее окончательной сборки, а внизу — многочисленные подрядчики и субподрядчики, изготавливающие детали и узлы.

Подрядные и субподрядные компании больше выступают как деловые партнеры, зависящие друг от друга не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе. Они имеют единые производственные планы, контроль технологии и контроль качества. С учетом всего этого взаимодействие строится на том, что оно будет продолжаться в течение 20—30 лет или более.

Подрядные компании оказывают техническую помощь своим субподрядчикам, предоставляя своих специалистов (инженеров-технологов). Когда меняется вид продукции или метод производства, подрядная компания обеспечивает субподрядчиков помощью для внедрения технических новшеств. С другой стороны, субподрядчики, осознавая необходимость внедрения инноваций, делают все, чтобы развивать собственную технологию. Большое внимание субподрядчики уделяют сокращению стоимости единицы продукции и ее технического обслуживания.

Группы сотрудничающих компаний в условиях острой конкуренции вынуждены действовать сообща, придерживаясь общей политики, так что вся группа может хорошо сбалансировать свою деятельность и достичь высокой производительности и уровня качества и значительно сократить издержки, связанные с контролем качества. Без такого взаимодействия, даже если их связывают экономические интересы, сегодня невозможно достичь высокой производительности.

Субподрядчики стремятся работать не с одной, а с несколькими крупными фирмами, гарантируя себе тем самым определенную степень независимости.

При этом ускоряется процесс распространения нововведений в отраслях, поскольку мелкие фирмы могут предлагать свои идеи не одной, а нескольким крупным фирмам.

Потребители

Объемы закупок и доля прибыли, которую приносят потребители фирме, сильно различаются. Статистическая зависимость, отраженная в законе **Парето**, показывает, что примерно 20% основных потребителей приносят 80% дохода. Каждое предприятие может построить диаграмму Парето по данным собственной внутренней отчетности (см. рис. 1.5). На рисунке выделены три области потребителей:

- A* — основные потребители, общая доля которых в валовой прибыли компании составляет 80%;
- B* — потребители, доля которых 18% в прибыли компании;
- C* — самые незначительные потребители, доля которых 2% прибыли.

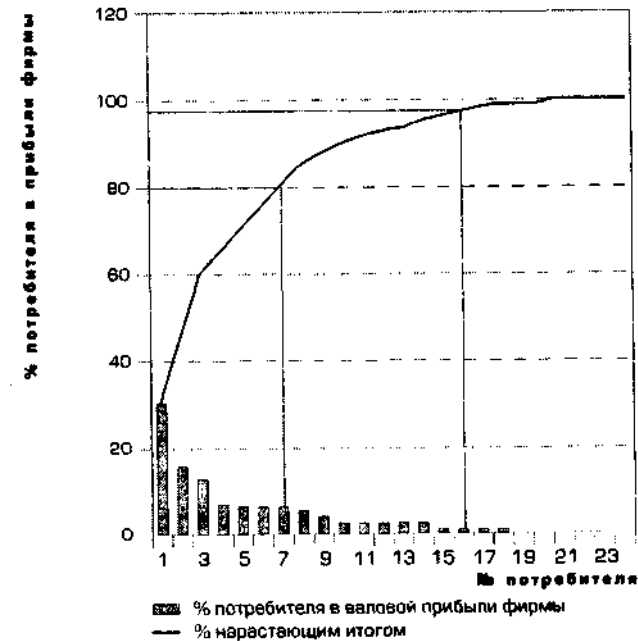


Рис. 1.5. Диаграмма Парето на примере доли потребителей в валовой прибыли фирмы

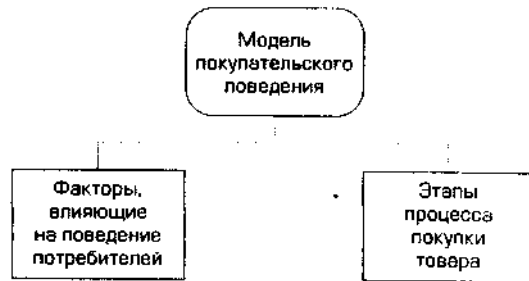


Рис. 1.6. Модель покупательского поведения

Области для классификации в анализе Парето могут разделять и по-другому, в зависимости от задач. Например, можно выявить основных потребителей, которые обеспечили компании 50% прибыли.

Использование диаграмм Парето позволяет достаточно быстро классифицировать потребителей и определить направления интенсификации маркетинговой деятельности предприятия. Кроме того, появляется возможность выделения тех групп потребителей, работа с которыми является для предприятия малозначимой или даже убыточной.

Для анализа потребителей в маркетинге используют *модель покупательского поведения*, компоненты которой представлены на рис. 1.6. Определение факторов, влияющих на поведение покупателей, позволяет определить направления сегментирования рынка. Анализ этапов процесса покупки необходим для разработки маркетинговых действий, направленных на потребителя на всех этапах покупки, начиная с появления потребности и заканчивая реакцией на приобретенный товар. (В последующих главах виды моделей покупательского поведения для различных типов рынка будут рассмотрены более подробно.)

1.4. Стратегический маркетинг

Задачей стратегического маркетинга является выбор для компании направлений ведения бизнеса для достижения стратегических целей таким образом, чтобы эти направления были сбалансированы с точки зрения финансовых потоков и обеспечивали запланированное развитие компании.

Стратегический маркетинг обеспечивает концентрацию ресурсов фирмы на наиболее приоритетных направлениях. Выбору этих направлений и посвящен раздел стратегического маркетинга — *выбор целевых рынков*.

Выбор целевых рынков

Выбор целевых рынков состоит из трех последовательных этапов:

- 1) сегментирование рынка;
- 2) выбор целевых сегментов;
- 3) позиционирование товара на рынке.

Задачей *сегментирования* рынка является деление рынка на сегменты.

Сегмент рынка — идентифицированная по каким-либо признакам группа покупателя **внутри** рынка, характеризующаяся схожим поведением покупателей внутри этой группы и реакцией на маркетинговые воздействия. Сегмент может иметь различные границы и меняться от рынка (массовый маркетинг) в целом до конкретного покупателя (индивидуальный, или точечный, маркетинг).

Ниша — более узкая группа покупателей (часть сегмента), потребности которых удовлетворяются конкурентами в недостаточной **степени**.

Для потребительских рынков и рынков предприятий принципы сегментирования различаются (подробнее эти принципы будут изложены в последующих главах).

При *выборе целевых сегментов* учитывают три составляющих, представленных на рис. 1.7. Если цели фирмы не соответствуют работе с данным сегментом или не хватает ресурсов, то либо переосматривают цели и подтягивают дополнительные ресурсы, либо компания отказывается от работы с этим сегментом.

Привлекательность сегмента оценивается экспертным путем по нескольким параметрам:

1. Доля сегмента на рынке.
2. Показатель темпов роста сегмента в год.
3. Доля прибыльности (в динамике за несколько лет).
4. Интенсивность конкуренции.
5. Технологические требования.



Рис. 1.7. Оценка сегмента рынка

6. Влияние инфляции.
7. Энергоемкость.
8. Воздействие окружающей среды.
9. Социальный аспект.
10. Политический аспект.
11. Юридический аспект.

На этапе выбора сегментов для каждого целевого сегмента формируется определенное товарное предложение. В зависимости от вариаций целевых сегментов и товарных предложений рассматриваются пять вариантов стратегии охвата рынка (рис. 1.8).

Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества и недостатки:

1. Концентрация усилий на одном сегменте. Позволяет хорошо разобраться в потребителях и обеспечить прочную позицию на рынке. Специализация способствует сокращению издержек. Недостаток — повышенный уровень риска из-за неоправдавшихся надежд, связанных с этим сегментом, и высокой активности конкурентов.
2. Избирательная специализация. Преимущество заключается в распределении рисков. Недостаток — дополнительные расходы в связи с поддержкой нескольких направлений.
3. Товарная специализация. Преимущество — снижение издержек в связи с разработкой только одного товарного предложения.

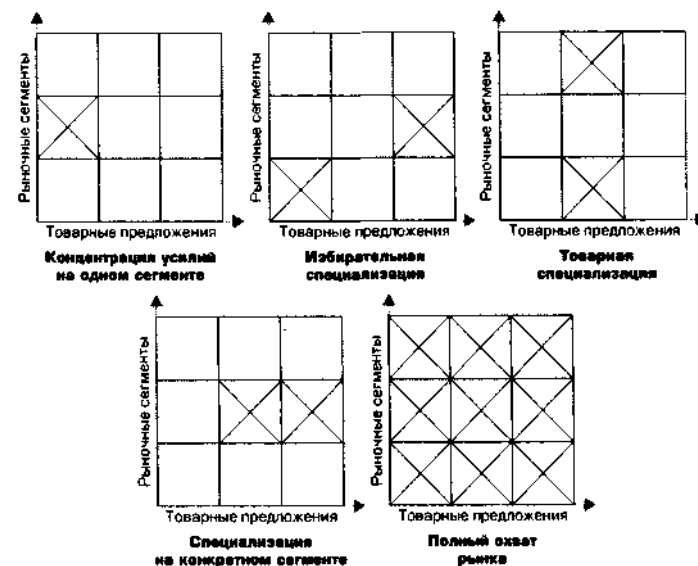


Рис. 1.8. Стратегии охвата рынка

Недостаток — повышенный риск со стороны конкурентов, предлагающих более совершенную продукцию на основе современных технологий.

4. Специализация на конкретном рынке. Преимущество — комплексное обеспечение выбранного сегмента, что является дополнительным конкурентным преимуществом. Недостаток — в случае урезания бюджета представителей этого сегмента доходы компании резко сократятся.

5. Полный охват рынка. Могут себе позволить только крупные корпорации. Полный охват рынка бывает:

а) недифференцированным — компания не обращает внимания на неоднородность рынка и концентрирует усилия на общих интересах покупателей, а не на различиях между ними. Преимущество — существенное сокращение издержек. Недостаток — очень трудно завоевать устойчивые симпатии большого количества покупателей на всем рынке. Такой подход постепенно становится все менее популярным;

б) дифференцированным — позволяет достичь больших объемов продаж, но порождает дополнительные издержки:

— на модификацию товаров (для каждого сегмента — свое товарное предложение);

— производственные издержки (переналадка оборудования в связи с модификацией);

— административные издержки (разработка нескольких маркетинговых программ);

— издержки, связанные с хранением товарно-материальных запасов (хранение и учет широкой номенклатуры товаров требует дополнительных издержек);

— издержки по рекламе и продвижению товаров (различные рекламные кампании, разные СМИ).

Для выбора целевых рыночных сегментов целесообразно использовать *сетку сегментации* (пример приведен в табл. 1.5, [30]). Сетка сегментации отражает все возможные комбинации рыночных сегментов и товарных предложений. На пересечении сегментов и товаров проставляется число, соответствующее доле рынка данного товара. Например, в табл. 1.5 для сегмента «Перевозка для собственных нужд / Перевозка товаров / Малый парк машин» доля рынка грузовиков до 16 т составляет 7,3%. Дополнительно необходимо учитывать:

1. Темпы роста каждого сегмента рынка.
2. Уровень проникновения фирмы на каждом сегменте.
3. Где находятся основные клиенты.
4. Где находятся прямые конкуренты.
5. Специфические требования каждого сегмента по цене, качеству, сервису и т. п.

Таблица 1.5

Пример сетки сегментации (рынок тяжелых грузовиков), %

Актив- ность/функ- ции	Размер парка (машин) и грузоподъемность (т)						Всего		
	Малый (1–4)		Средний (5–10)		Крупный (>10)		Всего		Всего
	< 16 т	≥ 16 т	< 16 т	≥ 16 т	< 16 т	≥ 16 т	< 16 т	≥ 16 т	
Перевозки для собственных нужд									
Пере- возка товаров	7,3	4,5	1,1	1,8	0,4	2,1	8,8	8,4	17,2
Строй- тельство	0,1	1,1	0,9	1,4	1,7	1,6	2,7	4,1	6,8
Нацио- нальные	4,7	1,6	1,4	3,8	1,7	3,6	7,8	9,0	16,8
Между- народ- ные	1,3	0,9	0,2	1,3	0,0	1,4	1,5	3,6	5,1

Продолжение табл. 1.5

Прочие	0,0	0,6	0,3	0,0	2,5	0,0	2,8	0,6	3,4
Профессиональные перевозчики									
Пере- возка товаров	1,1	0,8	0,9	1,6	0,0	1,6	2,0	4,0	6,0
Строй- тельство	0,2	1,6	0,0	0,4	0,0	1,2	0,2	3,2	3,4
Нацио- нальные	1,4	1,5	1,4	3,0	2,5	8,5	5,3	13,0	18,3
Между- народ- ные	0,2	0,7	0,5	6,1	0,4	14,7	1,1	21,5	22,6
Прочие	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4
Всего	16,3	13,7	6,7	19,4	9,2	34,7	32,2	67,8	100,0

Не нужно путать *дифференцирование* — процесс создания специфических, эксклюзивных свойств товара и *позиционирование* — действия по разработке индивидуального имиджа компании и товаров, закрепления соответствующего образа фирмы и товара в сознании потребителей.

После выбора целевых сегментов необходимо позиционировать товар.

Позиционирование — действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. При позиционировании необходимо определить свойства товаров, наиболее интересующие потребителей, провести предварительное позиционирование товаров конкурентов по этим свойствам, определить области потребительских предпочтений и определить место позиционирования собственных товаров. Для позиционирования удобно пользоваться картами восприятия.

Пример карты восприятия пользователями зубных паст приведен на рис. 1.9, [31]. В данном случае важнейшими свойствами товара являются имидж пасты и степень специализации. С помощью карты восприятия были определены три категории паст: профилактические *антикариесные* марки, косметические и медицинские марки. Из рисунка видно, что наименьший уровень конкуренции наблюдается среди косметических марок.

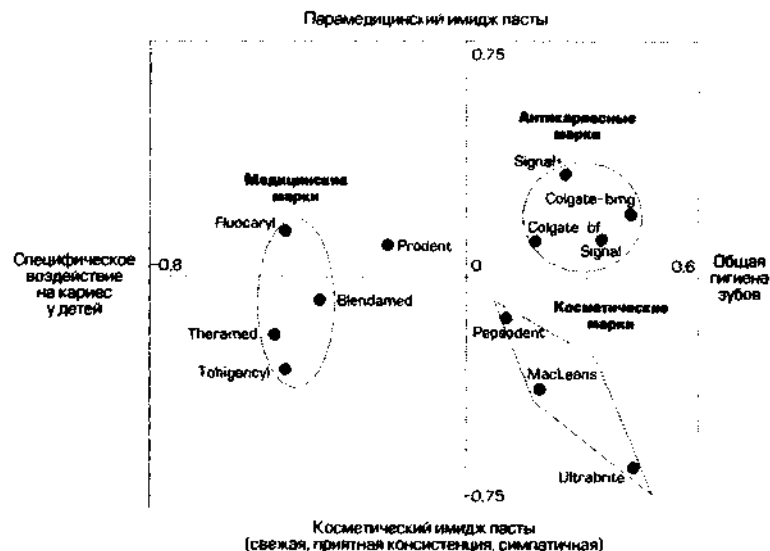


Рис. 1.9. Карта восприятия: позиционирование зубных паст на бельгийском рынке

Существует шесть альтернативных принципов позиционирования:

1. Позиционирование, основанное на отличительном качестве товара.
2. Позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы.
3. **Позиционирование**, основанное на особом способе использования (лучший продукт для определенных целей).
4. Позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей.
5. Позиционирование по отношению к конкурирующей марке.
6. Позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров (продукт, позволяющий решить более глобальные проблемы, чем аналогичные товары).

На этапе позиционирования завершается выбор целевых рынков.

Анализ бизнес-портфеля фирмы

Следующим шагом стратегического маркетинга является оценка совокупности выбранных направлений ведения бизнеса. Для этого проводится *анализ бизнес-портфеля фирмы*. Структура современного

предприятия строится в соответствии с маркетинговой стратегией, поэтому для каждого стратегически значимого направления бизнеса создается свое подразделение, которое называется стратегической бизнес-единицей.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — независимая хозяйственная единица предприятия, вырабатывающая стратегии своего развития и наделенная оперативной самостоятельностью. СБЕ может быть отделением предприятия, его подразделением с одной **продуктовой** линией, а иногда — с одним продуктом. СБЕ отвечает за выработку целей и стратегий предприятия.

Сегменты рынков, на которых позиционируются СБЕ, можно оценивать с точки зрения привлекательности и с точки зрения конкурентных преимуществ, которые имеет фирма на каждом из этих сегментов.

Задача состоит в том, чтобы сформулировать для каждой СБЕ свою стратегию, исходящую из позиций по этим двум критериям. Вводится понятие **бизнес-портфеля** (портфеля рынков товара, направлений деятельности) как совокупности всех целевых направлений фирмы.

Основная идея стратегических действий на основании анализа бизнес-портфеля фирмы заключается в том, что повышение конкурентоспособности СБЕ экономически целесообразно только на рыночных сегментах с высокой степенью привлекательности.

Бизнес-портфель фирмы занимает центральное место в стратегическом планировании и ориентируется на детальное исследование направлений деятельности, на избирательное направление и оптимальное распределение ресурсов. Для оценки бизнес-портфеля используется матричный анализ.

Матрица «рост — доля рынка» Бостонской консалтинговой группы

В матрице Бостонской консалтинговой группы (БКГ) используются два критерия оценки СБЕ фирмы: темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно самого опасного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности.

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

А. В результате действия эффектов масштаба и опыта существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества

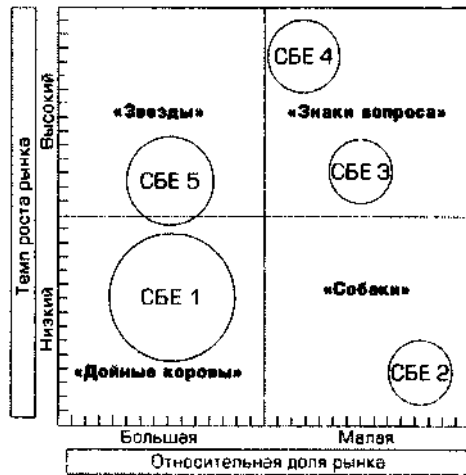


Рис. 1.10. Квадранты матрицы БКГ

в отношении издержек. Поэтому самый крупный конкурент будет иметь наивысшую рентабельность.

Б. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в средствах финансирования роста (расширении производства, интенсивной рекламы и т. д.). Товары на рынке с малым темпом роста не нуждаются в большом финансировании.

Матрица БКГ представлена на рис. 1.10. СБЕ обозначаются кругами, площадь которых пропорциональна доле в выручке предприятия. Четыре квадранта матрицы соответствуют различной рыночной ситуации и стратегиям по каждому направлению бизнеса фирмы:

1. «Дойные коровы» (медленный рост / высокая доля): направления, способные дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка. Являются источником средств для различных инвестиций. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая», минимизация затрат.

2. «Собаки» (медленный рост / малая доля): обычно находятся в невыгодном положении по издержкам, имеют мало надежды на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба практически завершена. Приоритетная стратегия — прекращение инвестирования, если проект убыточен — вывод с рынка.

3. «Знаки вопроса» (быстрый рост / малая доля): эти направления требуют значительных средств для поддержания роста. Они

имеют шансы на успех. Если их не инвестировать, со временем они превратятся в «собак». Поэтому существует альтернатива: увеличить долю рынка или прекратить инвестиции и вывести с рынка.

4. «Звезды» (быстрый рост / высокая доля): направления-лидеры на быстрорастущем рынке. Требуют значительных средств для поддержания роста, но благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли. По мере созревания рынка заменяют «дойных коров». Стратегия — продолжение инвестирования.

Бизнес-портфель фирмы является сбалансированным, если в нем присутствуют «дойные коровы» как источники финансирования, «звезды» и / или «знаки вопроса» как перспективные инвестиционные проекты и отсутствуют убыточные «собаки» и «знаки вопроса», на поддержание роста которых у фирмы не хватает ресурсов.

Матрица «привлекательность — конкурентоспособность» General Electric (GE)

Привлекательность рынка зависит не только от двух факторов, описанных в матрице БКГ. Она зависит и от доступности рынка, его размера, наличия сбытовой сети и других индикаторов. Точное определение индикаторов — достаточно сложный процесс, индивидуальный для каждой фирмы и требующий соблюдения следующих условий:

1. Уровень каждого из преимуществ фирмы при оценке ее конкурентоспособности задается по сравнению с самым опасным конкурентом.

2. Если некоторые индикаторы более важные, чем другие, то вводятся весовые коэффициенты, одинаковые для всех рынков.

3. Желательно, чтобы оценки отражали не только текущее состояние, но и ожидаемый уровень индикаторов.

4. По результатам анализа можно вывести общую привлекательность рынка и оценку конкурентоспособности фирмы.

Некоторые варианты индикаторов привлекательности рынка и конкурентоспособности приведены в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Индикаторы привлекательности рынка и конкурентоспособности

Индикаторы привлекательности рынка	Индикаторы конкурентоспособности (эффективности бизнеса)
Доступность рынка	Относительная доля рынка
Темп роста рынка	Издержки
Длительность цикла жизни	Отличительные свойства

Продолжение табл. 1.6

Потенциал валовой прибыли Острота конкуренции Возможность нецелевой конкуренции Концентрация клиентов	Степень освоения технологий Метод продаж Известность (имидж)
--	--

В отличие от БКГ получаются результаты, основанные на субъективных оценках, поэтому для повышения объективности привлекают независимых экспертов. В результате получается двухмерная система классификации (размерность снижается с помощью определения взвешенного среднего), аналогичная матрице БКГ (рис. 1.11).

По осям «Конкурентоспособность» и «Привлекательность» выделяют три уровня: высокий, средний, низкий.

Получается девять комбинаций, каждая из которых отвечает определенной стратегической позиции. Различные направления деятельности фирмы представляются в виде кружков, площадь которых соответствует доле в суммарной выручке предприятия или размерам рынка с выделенным сектором СБЕ.

Четыре наиболее характерных положения показаны в углах матрицы.

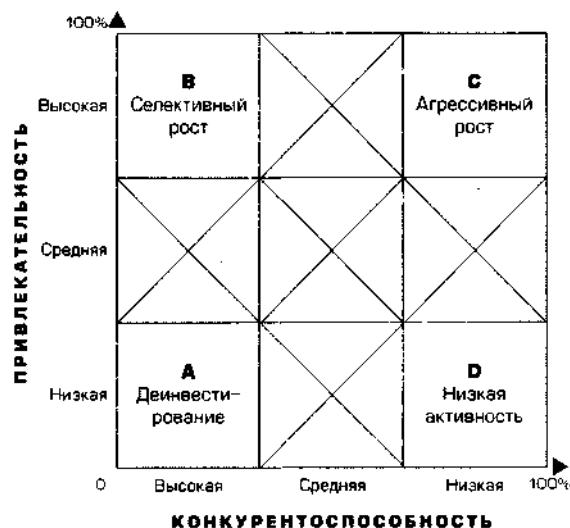


Рис. 1.11. Многокритериальная матрица General Electric

Зона С соответствует высоким уровням привлекательности рынка и конкурентоспособности фирмы. Стратегическая ориентация на агрессивный рост. Соответствует «звездам» в матрице БКГ.

Зона А — привлекательность и преимущества на низком уровне. Стратегическая ориентация — продолжение деятельности без инвестиций. Соответствует «собакам».

Зона В — промежуточная зона: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Стратегическая ориентация — селективный рост. Соответствует «знакам вопроса».

Зона D — конкурентное преимущество значительное, привлекательность рынка мала. Стратегическая ориентация — низкая активность, защита положения без существенных затрат. Соответствует «дойным коровам».

Метод матрицы GE более гибкий, не привязывается к определенным показателям, частной гипотезе, не имеет ограничения по применению:

1. Существуют проблемы измерений, влияние субъективизма (матрица БКГ более формализована).
2. Процедура оценки достаточно сложна.
3. Процедура чувствительна к выбору весовых коэффициентов.

Итоговые рекомендации (как и в матрице БКГ) носят общий характер.

Стратегии маркетинга

Стратегии маркетинга определяют приоритеты для каждого стратегического направления развития фирмы.

Базовые стратегии развития

Базовые стратегии развития компании сформулировал М. Портер [39].

Эти стратегии различаются в зависимости от того, на какое конкурентное преимущество они опираются (рис. 1.12).

1. *Стратегия лидерства за счет экономии на издержках* (доминирование по издержкам). Эта базовая стратегия опирается на производительность и связана обычно с существованием эффекта опыта. Фирма способна противостоять своим конкурентам, даже в случае ведения ценовой войны. Сильные клиенты не могут добиться сни-



Рис. 1.12. Базовые стратегии развития по Портеру

жения цены ниже допустимого уровня. Данная стратегия защищает против сильных поставщиков — низкие издержки дают большую гибкость в случае повышения входных издержек. Кроме того, низкие издержки создают барьер входа в отрасль для новых конкурентов и **товаров-заменителей**.

2. **Стратегия дифференциации.** Цель данной стратегии — придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и отличают этот товар от товаров конкурентов. По отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке. Приверженность марке снижает уровень давления клиентов на фирму, затрудняет приход новых конкурентов и защищает фирму от товаров-заменителей. Наличие отличительных качеств требует более высоких затрат, значительных инвестиций в операционный маркетинг, особенно в рекламу. Но успешная дифференциация позволяет фирме добиться большей рентабельности, так как потребители готовы платить более высокую цену.

3. **Стратегия специализации (концентрация).** Это стратегия концентрации на нуждах одного сегмента или ниши, без стремления охватить весь рынок. Позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доли рынка в целом.

Стратегии роста

Рост — фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирующий инициативу, усиливающий мотивацию персонала и руководства. Он жизненно необходим для любого предприятия. Стратегии роста были сформулированы И. **Ансоффом** [3] (рис. 1.13).

1. **Стратегии обработки рынков** (проникновения на рынок) — увеличение объемов продаж имеющихся товаров на существующих рынках:

- развитие первичного спроса для увеличения размера рынка (привлечение новых пользователей товара, стимулирование покупателей больше использовать данный **товар**);
- увеличение своей доли рынка через привлечение клиентов фирм-конкурентов с помощью улучшения товара, изменения позиционирования марки;
- приобретение рынков: покупка фирмы-конкурента или создание совместного предприятия;

X защита своего положение на рынке через улучшение товара и позиционирования, укрепление сбытовой сети и т. п.;

- рационализация рынка с целью снижения издержек или повышения эффективности маркетинга (сфокусироваться на наиболее рентабельных сегментах, сократить число клиентов и т. п.);

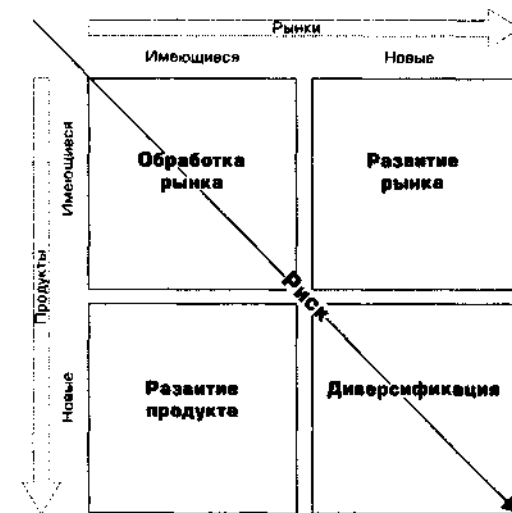


Рис. 1.13. Матрица Ансоффа по стратегиям роста

➤ организация рынка через воздействие на уровень экономической эффективности сектора (создать профессиональные организации, например для сбора данных о рынке, и т. п.).

2. *Стратегии развития рынка* — увеличение объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки:

➤ использование новых сегментов — адресовать товар новым сегментам, изменив позиционирование товара;

➤ использование новых каналов сбыта — ввести товар в другую сбытовую сеть (например, создание франшиз);

➤ территориальная экспансия — внедриться в другие районы страны или другие страны (поставлять товары на другие рынки через местных агентов, создать новую сбытовую сеть и т. п.).

3. *Стратегии развития продукта* — рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма:

Х добавление характеристик товара — увеличение числа функций или характеристик товара (повышение безопасности товара, его универсальности, социальной или эмоциональной ценности и т. п.);

➤ расширение товарной гаммы — новые модели или варианты товара с различным уровнем качества (различные упаковки, различные вкусы, запах, цвет и т. п.);

➤ обновление товарной линии — восстановление конкурентоспособности устаревших товаров путем их замены на улучшенные товары (внедрение более мощных моделей, более экологически чистые новые товары и т. п.);

➤ улучшение качества — улучшить выполнение товаром своих функций;

➤ приобретение гаммы товаров — дополнение или расширение существующей гаммы товаров;

➤ рационализация гаммы товаров — модификация гаммы для снижения издержек производства или сбыта.

4. *Рост посредством диверсификации* — основан на возможностях вне зоны обычной деятельности фирмы. Существуют две формы диверсификации:

➤ стратегия концентрической диверсификации — выход за рамки существующей промышленной цепочки и поиск новых полей деятельности, дополняющих существующие в технологическом или коммерческом плане;

➤ стратегия чистой диверсификации — освоение новых видов деятельности, не связанных ни в коммерческом, ни в технологическом плане с существующими.

Риск при применении стратегий роста возрастает с увеличением неопределенности. Он минимален для стратегии обработки рынка (хорошо известны покупатель и товар) и максимален при диверсификации (оба показателя малоизучены, нет опыта работы с новыми товарами и сегментами).

Решение по выбору стратегии роста предприятия может быть принято с помощью процедуры *GAP-анализа* (рис. 1.14). Процедура начинается с прогнозирования на планируемый период показателя состояния фирмы (прибыли, **товарооборота**). Прогноз дает на графике точку *A*. Целевой показатель отмечается точкой *E*. Для ликвидации расхождения последовательно применяют стратегии **Ансоффа**, переходя от стратегий с наименьшим риском к стратегиям с наибольшим риском: расширение присутствия на освоенных рынках, развитие продукта, развитие новых рынков, диверсификация.

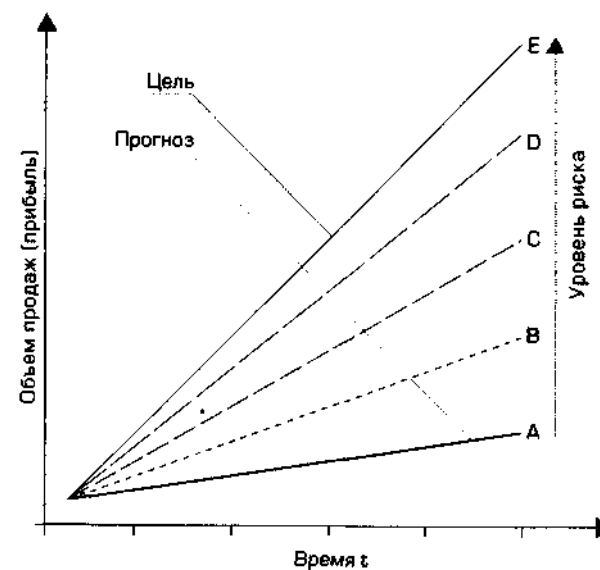


Рис. 1.14. GAP-анализ и стратегии роста

Конкурентные стратегии

Конкурентные стратегии были сформулированы Ф. Котлером [27]. Учет в явной форме позиций конкурентов является важным компонентом стратегии развития предприятия. Существует четыре типа конкурентных стратегий.

1. *Стратегии лидера*. Лидер занимает доминирующую позицию на рынке, что признается даже конкурентами. Лидер может применять следующие виды стратегий:

а) расширение первичного спроса — привлечение новых потребителей, расширение способов использования товара и т. д;

б) оборонительная стратегия — защита своей доли рынка от наиболее опасных конкурентов;

в) наступательная стратегия — увеличение доли рынка за счет повышения рентабельности и максимального использования эффекта опыта;

г) стратегия демаркетинга — сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме.

2. *Стратегии «бросающего вызов»*. Это стратегии фирмы, следующей за лидером с целью его атаки. Виды стратегий:

а) фронтальная атака — применение против лидера тех же средств, которые применяет он сам, без учета его сильных и слабых сторон, требует значительного превосходства сил;

б) фланговая атака — борьба с лидером по направлениям, в которых он слаб или плохо защищен, выбор соответствующих сегментов, цен и т. п.

3. *Стратегии «следующего за лидером»*. Такие стратегии подходят конкуренту с небольшой долей рынка, адаптирующего к поведению лидера.

4. *Стратегии специалиста*. Специалист интересуется одним или несколькими сегментами, рыночными нишами, стремясь стать в них лидером.

«Стратегия специалиста» в конкурентных стратегиях аналогична стратегии специализации в базовых стратегиях Портера.

1.5. Комплекс маркетинга

Комплекс маркетинга — это набор маркетинговых инструментов, которые используются компанией для взаимодействия с рынком и решения маркетинговых задач на целевом рынке.

Комплекс маркетинга разрабатывается отдельно для каждого стратегического направления на основании маркетинговой стратегии для данного направления и включает:

- 1) товарную политику;
- 2) ценовую политику;
- 3) политику распределения (сбыта);
- 4) политику продвижения (маркетинговых коммуникаций).

В рамках каждого направления решается целый комплекс задач.

Товарная политика

Товарная политика включает решения по разработке новых товаров, жизненному циклу товаров, товарному ассортименту, товарным линиям, торговым маркам, упаковке.

Товар — это все то, что может быть предложено на рынке для удовлетворения потребностей (материальные продукты, услуги, информация, идеи и т. п.).

Разработка новых товаров

Разработка новых товаров является стратегически важным моментом управления маркетингом на предприятии. Высокая степень риска, большие издержки на разработку нового товара требуют принятия решения по этим вопросам на самом высоком уровне управления компанией.

Каждая компания должна постоянно развиваться. Решения, успешные для ведения бизнеса сегодня, завтра не принесут желаемого успеха. Одно из основных направлений развития — разработка и внедрение на рынке новых товаров. Решения о выпуске новых товаров сложны и рискованны, но они чрезвычайно важны для выживания и развития фирмы. Доля продаж и прибыли, приходящаяся на новые товары, постоянно растет, особенно эта доля велика для товаров высокотехнологичных отраслей.

Каждое нововведение включает следующие компоненты:

- 1) потребность, подлежащая удовлетворению;
- 2) концепция объекта, способная удовлетворить потребность, т. е. новая идея;
- 3) компоненты — совокупность имеющихся знаний, материалов, технологий, позволяющих довести концепцию до рабочего состояния.

Обратная сторона медали — это комплекс рисков, связанный с новыми разработками:

1. Рыночный риск — степень оригинальности и сложности концепции, определяющей восприимчивость рынка и издержки перехода для пользователей.

2. Технологический риск — уровень технологической инновации, необходимой для технического осуществления нововведений.

3. Стратегический риск — связан со степенью новизны для фирмы, зависит от степени ее знакомства с рынком и технологиями.

Не все разработки являются принципиально новыми. По данным, приведенным Ж.-Ж. Ламбенем [30], мировой новизной обладает около 10% новых товаров, 20% — товары, новые для фирмы, 70% — дополнение к гамме существующих товаров или их модификаций. По уровню новизны товары можно классифицировать следующим образом:

А. Оригинальные товары — физические и воспринимаемые характеристики описываются в новых терминах.

Б. Обновленные товары — физические характеристики изменены, базовые воспринимаемые характеристик неизменны.

В. Товары с новым позиционированием — изменены только воспринимаемые характеристики, поэтому покупатель оценивает этот товар по-новому.

В инновациях, лежащих в основе разработки нового товара, акцент может быть сделан на технологию или коммерцию. Нововведение с технологической доминантой изменяет физические свойства товара на уровне производства, применения новой компоненты или материала, создания принципиально новых продуктов, нового физического состояния или новых комплексных систем. Нововведения с коммерческой или маркетинговой доминантой затрагивают варианты управления, сбыта и коммуникации как составляющих процесса коммерческой реализации товара. Например: новая презентация товара, новая форма торговли, новый вид рекламы, новая комбинация эстетических и функциональных свойств, новое применение известного товара, новое средство платежа.

Интенсивность нововведений определяется новизной их концепции и технологии. Чем выше интенсивность нововведений, тем выше связанный с ней риск (рис. 1.15). *Ключевым элементом конкурентной борьбы являются технологии.*

Технология	Концепция		
	Традиционная	Улучшенная	Новая
Традиционная			
Улучшенная			
Новая			

Рис. 1.15. Оценка интенсивности нововведения

Существуют три типа технологий (обусловлены состоянием их освоения на рынке):

1. Ключевые технологии — освоенные фирмой и существенно влияющие на ее конкурентоспособность в отношении качества продукции или производительности.

2. Базовые технологии — широкодоступные и не образующие почвы для конкуренции.

3. Возникающие технологии — находящиеся еще в экспериментальной стадии, но в перспективе способные сыграть роль в перестройке конкурентной базы.

Конкурентоспособная фирма должна: стремиться к контролю над своими ключевыми технологиями, заниматься, как минимум, одной возникающей технологией, сократить до минимума применение базовых технологий (рис. 1.16).

Освоенность технологии фирмой	Высокая	КЛЮЧЕВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	БАЗОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
	Низкая	ВОЗНИКАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ	БАЗОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
		Низкая	Высокая
		Доступность технологии на рынке	

Рис. 1.16. Типы технологий по степени освоения

Исследования промышленных товаров, проведенные Р. Купером в 80—90-х годах XX в. [31], доказали, что существуют так называемые *ключевые факторы успеха (КФУ)*, являющиеся причиной успеха и провала большинства новых товаров:

1. Превосходство товара над своими конкурентами, т. е. наличие отличительных свойств, способствующих лучшему восприятию со стороны потребителей.

2. Маркетинговое ноу-хау фирмы, т. е. лучшее понимание рынка, поведения покупателей, длительности ЖЦТ, размеров потенциального рынка и т. п.

3. Технологическое ноу-хау, т. е. высокая синергия НИОКР и производства.

Результаты исследования показали, что товары с высокими оценками по всем трем факторам имеют уровень успеха около 90%.

Необходимо обратить внимание на то, что основой успешности нового товара является его дифференциация.

В результате исследований Р. Купер сформулировал 15 правил успеха разработки нового товара:

1. Дифференцированный товар. Уровень успеха, доля рынка и доля рентабельных товаров 20% наиболее и наименее дифференцированных товаров среди выборки Купера соответственно составили 98% и 18,4%, 53,5% и 11%, 84% и 26%.

2. Сильная маркетинговая ориентация, направленность разработки на клиента.

3. Глобальная концепция товара, товар, ориентированный на мировой рынок.

4. Интенсивный первичный анализ, углубленное технико-экономическое обоснование.

5. Точная формулировка концепции нового товара: перечень конкретных задач, выбор целевого рынка, набора свойств и позиционирования товара.

6. Структурированный план освоения: переход от стратегии к плану тактического маркетинга — ценовой, сбытовой и коммуникационной политике.

7. Координация различных функциональных направлений: научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), производства и маркетинга.

8. Поддержка руководства, наличие специальной структуры поддержки инноваций, правильное видение процесса.

9. Использование технологической и коммерческой синергии.

10. Высокая привлекательность сегментов рынка, на которые товар ориентирован.

11. Предварительный отбор новых идей.

12. Контроль над ходом разработки.

13. Наличие необходимых кадровых и финансовых инвестиционных ресурсов.

14. Быстрый вывод нового товара на рынок.

15. Многоступенчатая, поэтапная процедура разработки нового товара.

Процесс разработки нового товара может вестись последовательно или параллельно. Последовательный процесс разработки характеризуется поэтапным развитием от стадии идеи, концепции, опытного образца, испытания рынком и коммерциализации. Преимущества такого подхода заключаются в возможности оценить осуществимость проекта до перехода к следующей стадии. Существенными недостатками являются сложность интеграции различных функций, значительное время разработки, зависимость последующих стадий от предыдущих (задержка на одной стадии ведет к задержке всего процесса). Для устранения этих недостатков используется параллельный процесс разработки, который основывается на создании самоорганизующихся команд, действующих на протяжении всего процесса.

Первым этапом процесса разработки нового товара является генерация новых идей. Она основывается на изучении потребности клиентов, на собственных научно-технических разработках или на одновременном использовании этих двух источников. Далее идеи фильтруются с целью исключения идей, несовместимых с ресурсами или задачами фирмы. Анализ проводится по определенным критериям. Затем разрабатывается концепция товара. *Концепция товара* — описание физических и воспринимаемых конечных характеристик товара и набора выгод, которые он обещает определенной категории пользователей. Концепция товара тесно связана с позиционированием этого товара. Поэтому при разработке концепции нужно определить:

- На какие свойства или характеристики товара потребители реагируют благоприятно?
- Как по этим свойствам воспринимаются товары конкурентов?

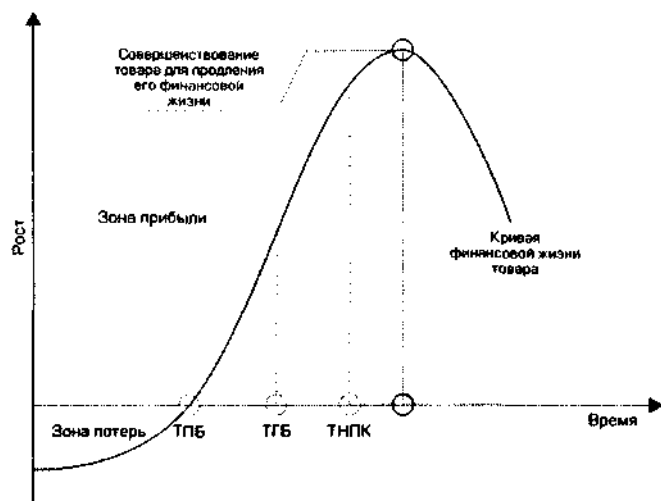


Рис. 1.17. Анализ экономической эффективности нового товара

- Какую нишу может занять товар с учетом пунктов 1 и 2?
- Каковы наилучшие инструменты маркетинга для достижения желаемого позиционирования?

Концепция товара нуждается в проверке. Проверка концепции товара — оценка восприятия концепции группой отобранных пользователей, которой передается его описание. Доля положительных ответов на вопросы о покупке более 60% подтверждает правильность выбранной концепции. В противном случае концепция отвергается.

Для проверенной концепции составляется прогноз продаж на целевом рынке, определяется предполагаемый уровень рентабельности с учетом издержек на маркетинговую поддержку.

Следующим этапом является разработка плана маркетинга. В плане излагается маркетинговая программа по новому товару, производится предварительный расчет расходов. Учитывается влияние на уровень продаж нового товара интенсивности и длительности маркетинговой поддержки. Затем на основе базового сценария развития разрабатывается предварительная смета (обычно на три года).

Для обеспечения координации внедрения нового товара на рынок необходимо проводить анализ его экономической эффективности (рис. 1.17).

При анализе успешности освоения товара рассматривают три основных момента:

1. Точка простой безубыточности (ТПБ) — момент, когда процесс выпуска и продаж нового товара покидает зону убытков.
2. Точка глобальной безубыточности (ТГБ) — момент, когда суммарная выручка превысит приведенные суммарные затраты (момент возврата инвестиций).
3. Точка наполнения продуктивного капитала (ТНПК) — момент, когда новый товар принес средства, достаточные для инвестирования в проект с целью продления его жизненного цикла или в другие проекты.

Эти точки используются для оценки приемлемости проекта с экономической точки зрения.

Для сравнения эффективности проектов рассчитывают *норму возврата инвестиций* (payback).

Обратная величина payback является оценкой рентабельности проекта.

Для оценки портфеля новых проектов фирмы можно использовать *матрицу оценки проектов новых товаров* (рис. 1.18).

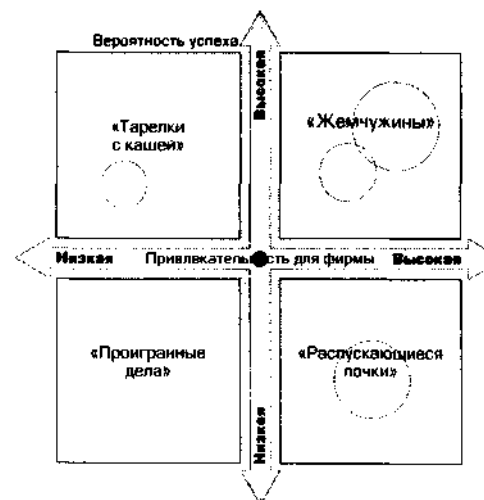


Рис. 1.18. Матрица оценки проектов новых товаров

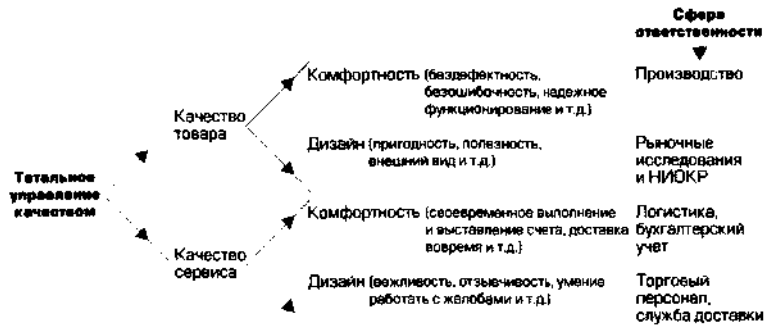


Рис. 1.19. Компоненты тотального управления качеством

Проекты ранжируются по двум осям: по горизонтальной оси — привлекательность проекта — многопараметрический индекс, определяемый с помощью средней взвешенной. По вертикальной оси — вероятность технологического и коммерческого успеха проекта, по оценке специалистов в конце фазы исследования и анализа.

Проекты представляются на графике в виде кружков, площадь которых пропорциональна размерам инвестиций.

«Жемчужины» — на них сосредоточивают ресурсы по разработке и запуску проектов.

«Распускающиеся почки» — повышение их конкурентоспособности путем дополнительных исследований и анализа для лучшего определения концепции.

«Тарелки с кашей» — сокращение числа таких проектов, отнимающих много времени и ресурсов.

«Проигранные дела» — должны быть исключены из портфеля проектов.

В заключение оценивается качество нового товара в сравнении с товарами-конкурентами. Компоненты управления качеством представлены на рис. 1.19.

Качество товара можно определить как степень соответствия совокупности характеристик и свойств товара совокупности потребностей и ожиданий потребителя с учетом цены, которую он готов заплатить.

Жизненный цикл товара

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) — концепция, рассматривающая динамику конкурентоспособного пребывания товара на рынке. Данная концепция опирается на следующие утверждения:

- Срок жизни товара ограничен.
- Жизненный цикл товара проходит несколько характерных этапов.
- На разных этапах прибыль, полученная от продаж товара, различна.
- X Каждый этап жизненного цикла требует особых подходов к стратегии.

Этапы ЖЦТ (рис. 1.20):

1. Внедрение — период медленного увеличения объема продаж. Товар только поступает на рынок и завоевывает покупателей. Прибыль отсутствует в связи с большими затратами.
2. Рост — период быстрого признания товара потребителями и значительного увеличения прибыли.
3. Зрелость — период замедления темпов роста объема продаж, поскольку товар нашел признание у большой группы покупателей. Прибыль стабилизируется или начинает уменьшаться за счет роста затрат на маркетинговые мероприятия, проводимые в целях отражения атак конкурентов.
4. Спад — период снижения объемов продаж и уменьшения прибыли.

Далеко не всегда можно идентифицировать, на каком этапе жизненного цикла находится товар, но это важно знать для реализации соответствующих маркетинговых стратегий.

Характеристики каждого этапа, маркетинговые действия на каждом этапе представлены в табл. 1.7.

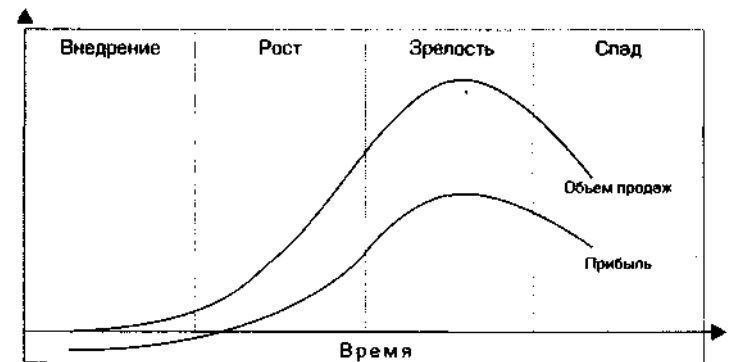


Рис. 1.20. Этапы жизненного цикла товара

Таблица 1.7

**Жизненный цикл товара: основные характеристики,
цели и проекции стратегии маркетинга
на элементы комплекса маркетинга**

Этапы ЖЦТ				
Характеристики	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Объем продаж	Небольшой	Быстрорастущий	Достигает пика	Уменьшающийся
Издержки (в расчете на одного потребителя)	Большие	Средние	Низкие	Низкие
Прибыль	Отсутствует	Растущая	Высокая	Уменьшающаяся
Потребители	Любители нового	Первые, признавшие товар	Массовый рынок	Инертные
Число конкурентов	Незначительное	Постоянно растущее	Стабильное, начинающее уменьшаться	Убывающее
Цели маркетинга				
Цель	Информирование потребителей о товаре	Максимизация доли рынка	Максимизация прибыли и защита доли рынка	Уменьшение расходов и поддержание уровня сбыта
Стратегии				
Товар	Предложение основного товара	Предложение расширенного семейства продуктов, услуг	Диверсификация марок и моделей	Исключение «слабых»
Цена	Стоимость плюс наценка	Цена с целью проникновения на рынок	Цена, соответствующая ценам конкурентов	Уменьшенная
Распределение	Выборочное	Интенсивное	Более интенсивное	Избирательное закрытие убыточных торговых точек

Продолжение табл. 1.7

Реклама	Создание осведомленности о товаре среди первых покупателей и дилеров	Создание осведомленности о товаре на массовом рынке	Акцент на особенности марок и их преимущества	Уменьшение интенсивности до необходимого уровня, чтобы удержать ярых приверженцев
Стимулирование сбыта	Усиление стимулирования сбыта с целью опробовать и оценить товар	Умеренное с целью воспользоваться преимуществом высокого потребительского спроса	Усиленное, для создания приверженности маркам	Уменьшение до минимального уровня

Товарный ассортимент

Товарный ассортимент (товарная номенклатура, **товар-микс**) — совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом.

Решения по товарному ассортименту являются основой товарного предложения компании. Товарный ассортимент обычно состоит из товарных линий.

Товарная линия (ассортиментная группа) — группа товаров, тесно связанная между собой в силу аналогичных принципов функционирования, предназначенная одним и тем же потребителям, использующим общие каналы распределения и ценовой диапазон.

Товарный ассортимент определяется следующими параметрами (рис. 1.21):

- 1) ширина — предлагаемое компанией количество ассортиментных групп (товарных линий) (на рис. 1.21 равна 3);
- 2) длина — общее количество товарных единиц (равна 13);
- 3) глубина — в каком количестве различных вариантов предлагается каждый товар из ассортиментной группы (равна 4, 3, 6 соответственно);
- 4) согласованность — насколько родственны между собой товарные линии с точки зрения производства, потребителей, каналов распределения и т. п.

По товарному ассортименту могут приниматься следующие решения:

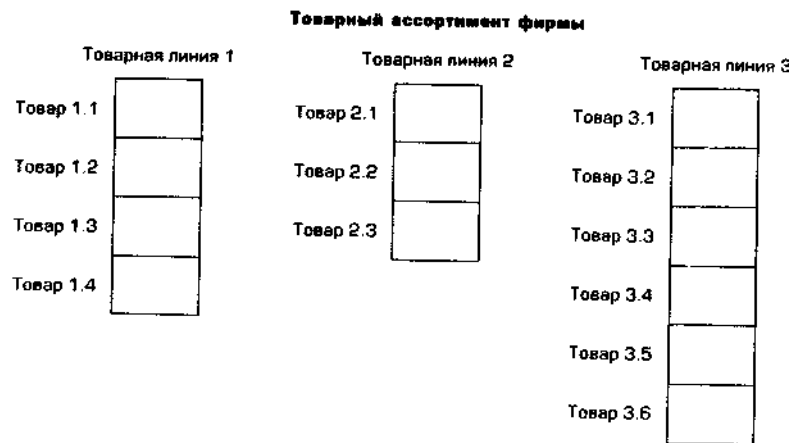


Рис. 1.21. Параметры товарного ассортимента

1. Создание новых товарных линий.
2. Удлинение каждой из существующих линий.
3. Достижение качественных изменений в товарных линиях.
4. Увеличение / уменьшение согласованности между линиями.

После принятия решений по всему товарному ассортименту необходимо рассмотреть отдельно каждую товарную линию.

Анализ товарной линии включает:

Во-первых, определение объема продаж и прибыльности каждого наименования товара с использованием анализа **Парето** (рис. 1.22). На графике отображают долю прибыли или товарооборота. В результате в товарной линии можно выявить наиболее значимые товары и наименее значимые. На рис. 1.22 товары, относящиеся к группе А, определяют 80% товарооборота, к группе С — всего лишь 2% товарооборота. Если количество товаров в группе С будет слишком большим, а группа А будет слишком малочисленной, то товарная линия будет несбалансированной. Критерии оценки сбалансированности могут варьироваться в зависимости от ситуации.

Во-вторых, определение рыночного профиля товарной линии — отношения товаров фирмы к товарам конкурентов. Для этого анализа может использоваться карта восприятия (товарная карта). На карте отражаются важнейшие параметры потребительских свойств (частные или обобщенные с помощью весовых коэффициентов) по осям, вся площадь разбивается на квадранты. Отображаются товары

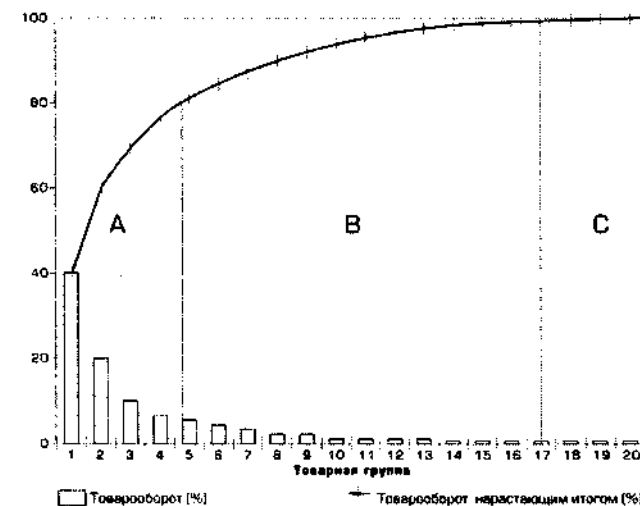


Рис. 1.22. Пример определения объема продаж и прибыльности каждого наименования товара с помощью анализа Парето

товарной линии фирмы и товары-конкуренты. По товарной карте удобно разрабатывать товарную политику товарной линии.

На рис. 1.23 представлена товарная карта для бумажной товарной линии. Вся плоскость разделена на виды товаров по предназначению: бумага для офисов, бумага для графиков, бумага для обычной полиграфии. Кружками А, Б, В, Г отмечены позиции различных товаров конкурентов и товаров компании X. Близкое распо-

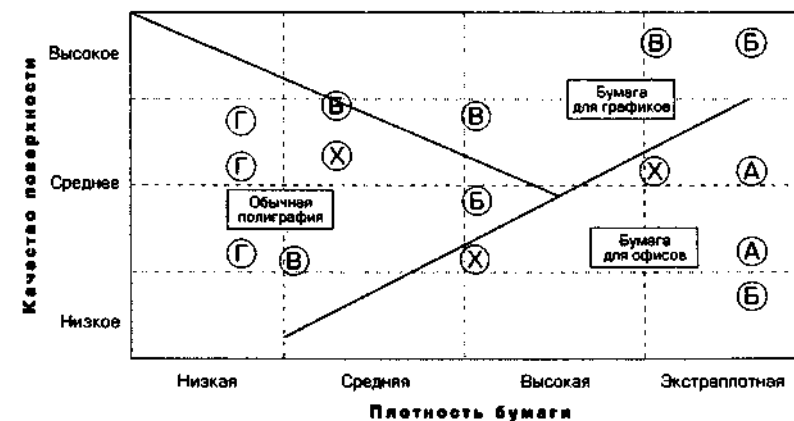


Рис. 1.23. Пример карты восприятия

ложение товаров фирмы к товарам конкурентов говорит о слабой дифференциации или позиционировании товаров. Кроме того, товарная карта позволяет определить уровень конкуренции по каждому направлению по количеству соседствующих товаров-конкурентов.

Решения по товарной линии:

1. Оптимизация длины товарной линии, в том числе «вытягивание» товарной линии — выход за существующий ценовой диапазон.

2. Наполнение товарной линии. Каждая новая единица должна иметь четко определенные для потребителя особенности.

3. Обновление товарной линии. Со временем каждая товарная линия нуждается в модернизации.

4. Выделение товарной линии. Выделение части товарной линии для рекламы.

5. Сокращение товарной линии из-за наличия убыточных товарных единиц или дефицита товарных мощностей.

По каждому товару оценивают его конкурентоспособность по отношению к конкурирующему товару. Показатель (оценка) конкурентоспособности товара — комплексная характеристика его возможности и вероятности быть проданным на конкурентном рынке в определенные сроки и при наличии аналогичных товаров-конкурентов.

К факторам конкурентоспособности можно отнести:

- качество товара и его соответствие **спросу**;
- экологическую чистоту товара;
- > себестоимость товара и его цену, *затраты* на его эксплуатацию;
- > дизайн и рекламные мероприятия;
- > формы продвижения товара и обслуживания потребителей.

Для комплексной оценки конкурентоспособности в маркетинге чаще всего применяют параметрический метод:

$$K = \frac{B_{\alpha}}{B_{\text{этал.}}},$$

$$B_{\alpha} = \frac{\sum x_i r_i}{\sum r_i},$$

где: K — показатель конкурентоспособности j -го-товара (фирмы) по сравнению с товаром (фирмой), принятым за эталон. Это может быть лидер отрасли или среднеотраслевой «гибрид» или конкретный товар (фирма)-конкурент;

B_{α} — показатель, обобщающий позицию товара на рынке (например, набор его качественных свойств);

x_i — характеристика i -го-товарного свойства (балльная экспертная или количественная);

r_i — рейтинговая оценка важности i -го-свойства для потребителя.

Если $K > 1$, то товар j конкурентоспособен по отношению к эталону.

Торговые марки

Торговая марка — это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров одного продавца или группы продавцов и их дифференциации от товаров конкурентов. Торговая марка является «ярлыком» товара (по аналогии с ярлыком объекта на рабочем столе компьютера), живущим своей собственной жизнью, хотя и тесно связанным с товаром. Важным понятием, связанным с торговой маркой, является бренд.

Бренд — образ марки товара в сознании покупателя, выделяющий его среди конкурирующих товаров.

Брендинг — деятельность по разработки марки **товара**, продвижению на рынок и обеспечению ее престижности, мониторинг соответствия марки требованиям престижности.

Усилия по управлению торговой маркой должны быть направлены на то, чтобы:

- торговая марка стала известна потребителям и ассоциировалась с соответствующей категорией товаров;
- отношение потребителя к торговой марке компании, попавшей в его сознание, стимулировало человека потреблять именно эту марку товара;
- сложившееся в голове потребителя благоприятное отношение к торговой марке сохранялось как можно дольше.

Рост известности торговой марки ведет к росту ее ценности, следовательно, можно говорить о понятии марочного капитала. Высокая стоимость торговых марок обеспечивает конкурентные преимущества:

- уменьшает —

- дает рычаг воздействия на дистрибьюторов;
- позволяет использовать более высокие отпускные цены;
- облегчает расширение товарной линии;
- защищает в случае ценовой войны.

Решения, связанные с управлением торговыми марками, следующие:

- 1) необходимость создания торговой марки;
- 2) поддержка торговой марки; марку поддерживает производитель, дистрибьютор или лицензионная марка;
- 3) создание марочных названий: индивидуальных, общих для всей продукции, отдельных для различных групп, сочетание индивидуальных с названием компании;
- 4) осуществление стратегии торговой марки;
- 5) изменение с течением времени позиционирования.

Могут использоваться следующие марочные стратегии:

1. Расширение товарной линии — распространение существующего марочного названия на существующую товарную линию при появлении в ней новых товаров.
2. Расширение границ торговой марки — распространение существующего марочного названия на новые товарные линии.
3. **Мультимарки** — новые марки в существующей товарной линии.
4. Новые марки — новые марки в новой товарной линии.
5. Комбинированные торговые марки — марки, составленные из двух или более широко известных марочных названий.
6. Репозиционирование торговой марки — изменение направления позиционирования под влиянием успехов конкурентов или изменения потребительских предпочтений.

Пример выведения торговой марки на рынок

Стратегия выведения на рынок бренда торговой марки «100% Gold Premium» производственно-торговой группы «Вимм-Билль-Данн».

Производственно-торговая группа «Вимм-Билль-Данн», ведущий производитель соков и молочных продуктов в России, была образована в 1992 г. Доля компании на рынке России к 2000 г. составляла более 40% по сокам и 30% по стерилизованному молоку. Ее девиз — «Вкус здоровой жизни». Компания продвигает на рынках России следующие бренды: соки и нектары J7, «100% Gold

Premium», «Любимый сад», Rio Grande, Dr. Fresh, напитки DJ, морсы «Чудо-Ягода».

Цель выведения торговой марки «100% Gold Premium» на рынок:

1. Диверсификация московских и региональных продаж компании.
2. Расширение доли на рынке в соответствующей нише в условиях **стоимостно-ориентированного** рынка с агрессивной конкурентной средой.

Стратегия продвижения бренда была разработана с поэтапным переходом в рамках рекламной компании от первоначального яркого и нестандартного решения к необходимым основам позиционирования: **вкусный**, полезный, стоит потраченных денег.

План креативной стратегии был рассчитан на 2,5 года и состоял из трех этапов.

Первой части плана отвечал яркий, неожиданный, запоминающийся телевизионный ролик с танцующими пакетами сока со слоганом «Нравится **всем!**».

Для второй части была снята простая, бесхитростная и убедительная серия из четырех версий телевизионных роликов под девизом «Вкусный, **полезный!**». Убедительность этой серии сыграла свою роль в увеличении объема продаж и доли на рынке.

Третья часть представлена двумя роликами со слоганами «Больше здоровья тем, кого **любите!**», направленными на воздействие на основную массу целевой аудитории — женщин **25—44** лет, покупающих соки для своей семьи.

Упаковка

Без яркой, запоминающейся упаковки, способной сохранить товар, в настоящее время невозможно представить продажу не только потребительских товаров, но и товаров промышленного назначения.

Причины возрастающего влияния упаковки как инструмента маркетинга:

1. Магазины самообслуживания: на импульсное поведение покупателя упаковка воздействует как короткий рекламный ролик.
2. Рост благосостояния потребителей: потребители готовы доплатить за приятный внешний вид, удобство пользования товаром.

3. Имидж компании и торговой марки: упаковка позволяет ментально идентифицировать товар за счет логотипа торговой марки, нанесенного на нее.

4. Инновационные возможности: дополнительные инновационные возможности позволяют существенно увеличить объем продаж.

Ценовая политика

Ценовая политика отвечает за определение целей и методов ценообразования и адаптации цен к различным рынкам. Цена — единственный элемент комплекса маркетинга, приносящий доход, один из самых гибких его элементов. Ценообразование — достаточно сложный процесс, в котором необходимо учитывать множество факторов. Очень тесно цена связана с потребительским спросом, в ценообразовании эту зависимость необходимо учитывать (см. рис. 1.24).

Задача ценообразования зависит от политики, проводимой фирмой на рынке. Назовем несколько наиболее характерных задач ценообразования:

1. Выживание — в ущерб прибылям для сохранения бизнеса устанавливаются низкие цены; эта цель временная, до стабилизации ситуации.

2. Максимизация текущей прибыли — ценообразование, характерное для этапов зрелости и спада ЖЦТ.

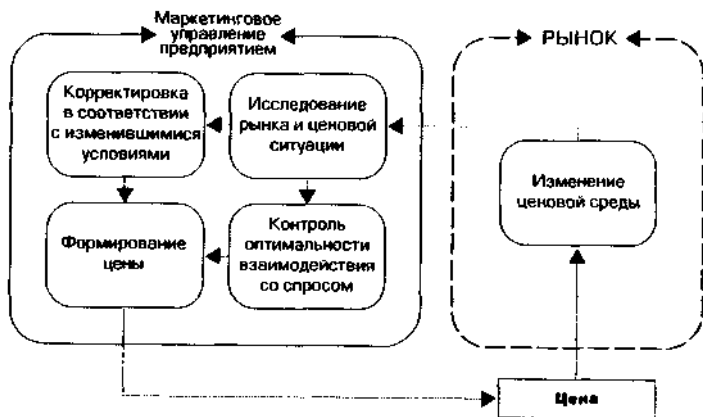


Рис. 1.24. Место цены в системе маркетингового ценообразования

3. Максимизация роста продаж — ценообразование, ориентированное на проникновение на рынок.

4. Максимизация охвата рынка — использование различных цен для разных категорий покупателей. При появлении нового товара на рынке для «новаторов» предлагаются высокие цены, затем цены снижаются, ориентируясь на массового покупателя.

При расчете цен необходимо учитывать три основных фактора:

1. Уровень спроса и его зависимость от цен — определяет верхнюю границу цен.

2. Уровень издержек предприятия — определяет нижнюю границу цен.

3. Цены конкурентов и товаров-заменителей.

Уровень спроса и его зависимость от цен

Кривая спроса, определяющая зависимость спроса от цены, обычно имеет характер, представленный на рис. 1.25 (массовый товар). Фактически построить эти кривые достаточно сложно, так как сбыт продукции зависит не только от цен, но и от других факторов. Тем не менее представлять уровень эластичности спроса по цене на рынке необходимо. Для этого могут проводиться опросы потребителей и даже эксперименты с варьированием цен.

Эластичность спроса определяет степень реакции спроса на изменение цен. Кроме того, спрос может обладать определенной инерционностью и реагировать на изменение цены с некоторой временной задержкой: от нулевой на основные продовольственные товары до месячной и более на товары промышленного назначения. Эту

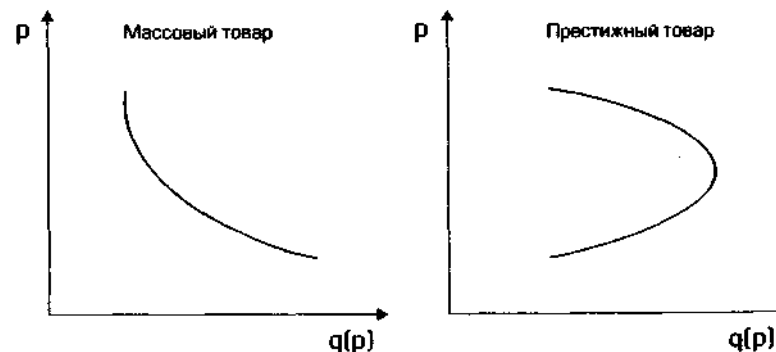


Рис. 1.25. Характер кривой спроса на массовый и престижный товар

инерционность необходимо учитывать при разработке политики ценообразования.

Эластичность спроса определяется коэффициентом эластичности спроса — отношением относительной доли изменения спроса к относительной доле изменения цен.

$$K = (D_q / D_p),$$
$$D_q = (q_2 - q_1) / q_1,$$
$$D_p = (p_2 - p_1) / p_1,$$

где: K — коэффициент эластичности спроса по цене, D_q и D_p — изменение спроса и цены соответственно, q_2, q_1, p_2, p_1 — спрос и цена в конечные и начальные моменты времени.

Факторами, влияющими на чувствительность потребителя к цене, являются:

1. Уникальная ценность товара.
2. Степень осведомленности о товаре-заменителе.
3. Отсутствие возможности сравнения товаров-заменителей.
4. Доля суммарных затрат на товар в общей сумме доходов потребителей.
5. Доля суммарных затрат на товар в общих издержках приобретения товаров.
6. Распределение расходов между покупателями и продавцами.
7. Использование продукции вместе с ранее приобретенным имуществом.
8. Соотношение «цена — качество».
9. Возможность потребителей хранить товар.
10. Оценка издержек.

Уровень издержек предприятия

Потребителей не интересуют издержки продавца, его интересует ценность товара, который он приобретает, в соответствии с этим он готов заплатить за товар. Но издержки определяют минимальную цену, ниже которой продавцу торговать невыгодно.

Издержки бывают:

- а) постоянные — затраты, остающиеся неизменными независимо от объема производства и выручки с продаж (аренда, коммунальные услуги, минимальный уровень зарплаты и т. п.);
- б) переменные — непосредственно связаны с уровнем производства или объемом продаж (себестоимость сырья, упаковки и т. п.);

в) полные — сумма постоянных и переменных для данного уровня производства.

Из-за постоянных издержек при увеличении объемов производства (продаж) снижаются издержки на единицу продукции, т. е. снижается себестоимость продукции (эффект масштаба). Кроме того, на изменение издержек влияет эффект опыта, связанный с накоплением производственного опыта. Различные предложения товара на рынке (например, разные каналы распределения) также существенно влияют на издержки. Деятельность персонала фирмы по снижению издержек (например, инновационные технологии в производстве) приводят к дополнительному снижению издержек.

Анализ предложений конкурентов

Издержки и спрос определяют нижнюю и верхнюю границы возможных цен. Для окончательного определения цен необходимо учитывать цены конкурентов и позиционировать свои цены относительно них. При позиционировании необходимо учитывать качество и дифференциацию товара фирмы и товаров конкурентов.

В соответствии с факторами, влияющими на ценообразование, рассматриваются три категории *методов ценообразования*:

1. Методы, основанные на издержках.

Первый вариант этих методов — издержки плюс надбавка — основывается на начислении стандартной надбавки к себестоимости изделия. Второй вариант — расчет цены для получения целевой нормы прибыли, т. е. для достижения определенного процента прибыли на вложенный капитал.

Эти методы просты, но не учитывают мнение потребителей и рыночные цены.

2. Методы, основанные на мнении покупателей. В качестве ключевого фактора ценообразования используется восприятие товара покупателем. Такие методы хорошо взаимосвязаны с позиционированием товара, но затруднительны для расчета цен. Для использования этих методов необходимо проводить опрос потребителей для определения ценности товара и товаров конкурентов.

3. Методы, основанные на ценах конкурентов. Эти методы учитывают сложившуюся ценовую структуру на рынке. Основываются на сборе информации о ценах конкурентов. Назначением цены на основе уровня текущих цен определяют положение цены на товар фирмы как относительно среднерыночной цены, так и относительно цен основных конкурентов. Эти методы опосредованно **учитыва-**

ют мнение потребителей и проще в расчетах, чем методы, основанные на мнении покупателей. При назначении цен на закрытых торгах (тендерах) фирма ориентируется на предлагаемые цены конкурентов и себестоимость продукции.

При установлении окончательной цены учитываются дополнительные факторы:

- Психология **ценовосприятия**. Кривая спроса на престижные товары может иметь прямую зависимость (рис. 1.25). Человек по-разному реагирует на числа. Например, цена 295 руб. покупателю кажется значительно ниже, чем 301 руб.
- Влияние других элементов комплекса маркетинга. Например, для товаров с мощной рекламной поддержкой можно назначать более высокую цену.
- Политика ценообразования. Для внедрения в новый для фирмы канал сбыта отпускная цена на товар может быть существенно занижена.
- Влияние цены на других участников рынка: дилеров, персонала фирмы, поставщиков.

Система ценообразования обычно учитывает различия в спросе и издержках для различных сегментов рынка.

А. Ценообразование по географическому признаку предполагает назначение различных цен на свои товары для потребителей, находящихся в других регионах и странах.

Б. Назначение цен со скидками, дополнительными наценками, зачетами используется для стимуляции и вознаграждения покупателей. Скидки могут предоставляться за быструю и своевременную оплату счетов, за объем закупаемого товара, накопительные скидки, функциональные (для **дилеров**), сезонные. Дополнительные наценки могут назначаться для покупателей, которые не являются для фирмы целевыми. Например, оптовая фирма для отсечения розничных покупателей может установить специальные высокие цены для розницы. Примерами зачетов могут служить: товарообменный зачет — уменьшение цены на товар при возврате старого изделия; зачет за продвижение товаров — выплаты или скидки с цены дилерам за участие в компаниях по продвижению товара; зачет за выполнение определенного объема сбыта.

В. Ценообразование и продвижение товаров посредством ценового стимулирования продаж.

Цены для особых случаев (к праздникам), финансирование под низкий процент (продажа товара в рассрочку), гарантии и кон-

тракты на обслуживание, назначение скидок, оказывающих психологическое воздействие (25% скидка вместо 200 руб. — всего 148 руб. и т. п.).

Без дискриминационных цен не могут существовать некоторые услуги, например цены на дневные и вечерние сеансы в кинотеатре.

Г. Дискриминационные цены — продажа товара по различным ценам, не отражающим разницу в издержках: различным группам покупателей, различные варианты товара, с учетом имиджа (например, одно и то же в различной упаковке), по местонахождению, с учетом времени (утренние и вечерние сеансы в кинотеатрах).

Д. Ценообразование в рамках товарного ассортимента.

1) назначение цены в рамках товарного ассортимента — учитывает взаимосвязь товаров (сильная взаимосвязь товаров заставляет покупателей сравнивать **цены**);

2) цены на дополнительные устройства — могут быть как завышенными, так и заниженными (комплектация автомобилей климат-контролем);

3) на вспомогательные принадлежности (фотопленка для фотоаппарата) часто устанавливают высокую цену при низкой цене на изделие;

4) цена из двух составляющих — постоянной и переменной (услуги связи: абонентская плата плюс тариф за минуту разговора);

5) цены на побочные продукты производства (при продаже и производстве кабеля и провода остаются некондиционные куски (**короткомеры**), которые продаются **дешевле**);

6) цена за комплект (обычно ниже, чем при закупке по отдельности: например размещение рекламной информации в интернет-ресурсах стандартными пакетами).

Политика распределения (сбыта)

Политика распределения определяет место компании в каналах распределения, включает решения по маркетинговой логистике. Основой сбытовой политики компании является определение ее места и роли в каналах распределения.

Канал распределения — совокупность взаимосвязанных организаций, которые делают товар или услугу доступной для использования или потребления (рис. 1.26).

Через каналы распределения проходят следующие потоки:

1. **Физический поток** (поток товаров, прямой — совпадает с направлением каналов распределения).

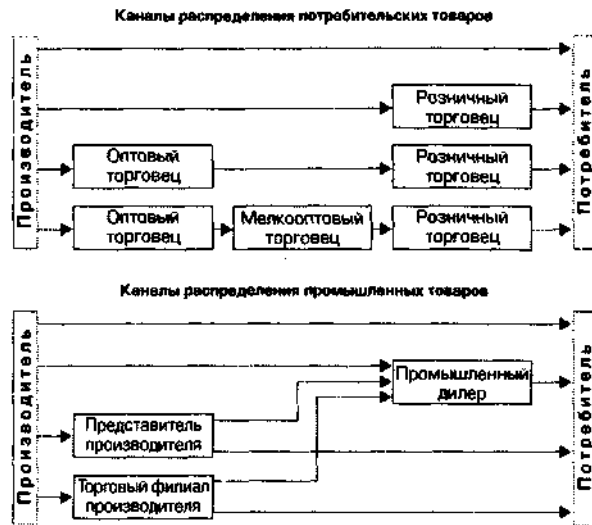


Рис. 1.26. Схемы каналов распределения на различных типах рынка.

2. Поток собственности (передачи собственности на товар; прямой).
3. Денежный поток (обратный).
4. Информационный поток (прямой и обратный, от производителя к потребителю передается информация о товаре, в обратную сторону — об уровне спроса и потребительских предпочтениях).
5. Поток средств продвижения (прямой, относится к специализированному торговому оборудованию с символикой фирмы-производителя).

Важнейшей характеристикой канала распределения является уровень канала. *Уровень канала* определяется количеством последовательных посредников в нем.

Канал нулевого уровня (канал прямого маркетинга) — производитель напрямую реализует товар потребителю. Одноуровневый канал — один посредник и т. д. Каналы распределения потребительских товаров имеют обычно от 0 до 3 уровней — производитель, оптовый торговец, мелкооптовый торговец, розничный торговец. Каналы распределения промышленных товаров насчитывают обычно от 0 до 2 уровней: производитель, представитель производителя или торговый филиал производителя, промышленный дилер (рис. 1.26).

Число посредников на одном уровне канала может быть различным:

1. Эксклюзивное распределение — число посредников, работающих непосредственно с товарами производителя, жестко ограничено. Жесткий контроль над посредниками, запрет на торговлю дилеров товарами конкурентов.

2. Селективное распределение — число посредников увеличивается, но не до максимального числа. Производитель выбирает себе дилеров по определенным критериям.

3. Интенсивное распределение — число посредников максимально (для товаров повседневногo спроса). Привлечение дилеров практически не ограничено.

Маркетинговые системы каналов распределения рассматривают различные формы взаимодействия участников канала.

1. *Вертикальные маркетинговые системы (ВМС)* — обычно один из участников канала имеет ведущие позиции в канале (контрольный пакет акций, франчайзинг, мощь).

Франчайзинг — форма лицензирования, при которой продавец предлагает деловому покупателю свою торговую марку и отлаженную производственную систему, тип организации бизнеса, предполагающий создание широкой сети однородных предприятий, ВМС потребительских товаров, предусматривающую долгосрочные договорные отношения, создающуюся, как правило, для сбыта. Корпоративные ВМС имеют единого владельца, управляемые ВМС подконтрольны крупнейшим участникам, в **договорных** ВМС действия участников регламентируются договором.

2. *Горизонтальные маркетинговые системы* — две или более независимых компании объединяют свои ресурсы вплоть до создания новой фирмы (рис. 1.27).

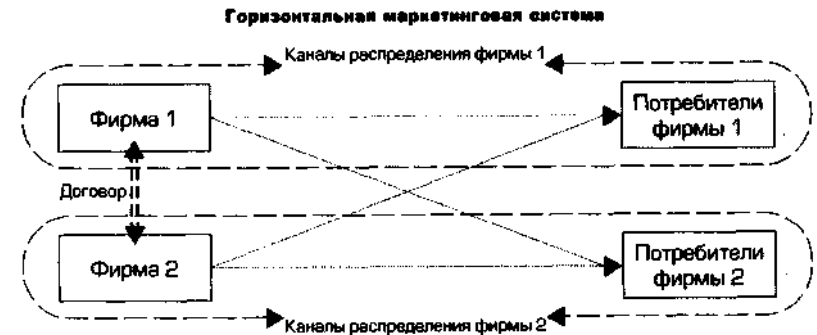


Рис. 1.27. Каналы распределения в горизонтальной маркетинговой системе с двумя участниками

Пример: автомобильный дилер, банк, выдающий кредиты на покупку машины, страховая компания, страхующая эти машины.

3. *Многоканальные маркетинговые системы.* Фирма для выхода на одни и те же покупательские сегменты использует различные каналы.

Участники канала распределения могут играть различные роли в зависимости от своих целей и ресурсов:

- ▶ Участник доминирующего канала. Имеет привилегированный доступ к источникам сырья (**товаров**), является наиболее престижным в отрасли, старается оставить неизменными соглашения внутри канала.
- ▶ Фирмы, стремящиеся стать участниками доминирующего канала. Имеют ограниченный доступ к ресурсам.
- X Дополняющие фирмы — взявшие на себя специфические функции (обслуживание определенных рыночных ниш) или имеют меньшие товарные запасы и т. п.
- ▶ Временные фирмы. Существуют за рамками канала распределения, не стремятся стать его участниками, пользуются текущими благоприятными рыночными условиями.
- ▶ Новаторы — **разработчики новой** системы канала и разрушители старой.

В рамках каналов распределения существуют две формы торговли: розничная и оптовая.

Розничный торговец — любая коммерческая организация, основная часть прибыли которой образуется за счет розничной торговли. Розничная торговля может осуществляться через магазины и немагazinные формы розничной торговли.

Магазины разделяются на типы:

- ▶ специализированные магазины,
- ▶ универмаги,
- ▶ супермаркеты,
- ▶ небольшие магазины,
- ▶ магазины, торгующие по сниженным ценам,
- ▶ **гипермаркеты** и т. д.

Розничная торговля вне магазинов:

- 1) личные продажи;
- 2) прямой маркетинг — основан на прямой почтовой рассылке, продаже по каталогам, электронной коммерции;

3) продажа через автоматы;

4) торговое обслуживание — розничные торговцы, не имеющие своих магазинов и работающие по договорам с магазинами за коммиссионные. Потребитель в этом случае получает скидку.

Личные продажи и прямой маркетинг по своей сути являются одновременно инструментами и распределения, и продвижения, так как с их помощью товар и представляют потребителю, и продают.

Маркетинговые решения, принимаемые розничными торговцами:

1. Решения относительно целевых рынков. На каких покупателях ориентируется магазин? Оценка магазина покупателями. Корректировка имиджа предприятия.

2. Решения о поставках и ассортименте товаров. Товарный ассортимент должен соответствовать представлениям целевых покупателей.

3. Решения, связанные с услугами и атмосферой магазина.

4. Решения о ценах.

5. Решения о продвижении: реклама, распродажи, купоны и т. д.

6. Решения, связанные с местом.

Оптовая торговля — все виды деятельности, связанные с поставкой товаров и услуг рыночным посредникам, розничной торговле или корпоративным клиентам.

Типы предприятий оптовой торговли:

А. Собственно оптовые торговцы — компании, получающие право на товар, с которым работают. Разделяются на оптовиков с полным и ограниченным циклом обслуживания (оптовики-коммивояжеры, оптовики-консигнанты и т. п.).

Б. Брокеры и агенты — не принимают на себя право собственности на товар, выполняют лишь несколько функций. Брокеры — сводят покупателя и продавца, агенты — представляют чью-то одну сторону на более продолжительный период, чем брокеры.

В. Отделения производителей и розничных торговцев — в случаях, когда производители или розничные торговцы непосредственно участвуют в процессе оптовой торговли. Независимых оптовиков не существует.

Г. Специализированные оптовики — оптовики-сборщики сельхозпродукции, оптовые нефтебазы и т. п.

Маркетинговые решения, принимаемые оптовыми торговцами:

1. Решения относительно целевого рынка.
2. Решения, связанные с ассортиментом товаров и услуг.
3. Решения относительно ценообразования.
4. Решения, связанные с продвижением (активно — с помощью собственного торгового персонала).
5. Решения относительно места (например, для складов выгодно ближайшее Подмосковье с точки зрения подъезда и стоимости аренды или площадей и земли).

Политика распределения включает также вопросы маркетинговой логистики.

Маркетинговая логистика — планирование, внедрение и контроль физических потоков материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях наиболее эффективного удовлетворения запросов покупателей.

В маркетинговой логистике принимаются следующие решения:

1. Обработка заказов. Сокращение сроков цикла «заказ — поставка продукции».

Планирование закупочной и производственной деятельности таким образом, чтобы удовлетворять в полной мере потребности заказчиков.

2. Складирование. Оптимизация складской деятельности с целью минимизировать время отгрузки товара потребителю или транспортной компании.

3. Объем запасов. Организация оптимальных товарных запасов предполагает учет многих факторов по каждому товару: реализация за месяц, срок получения продукции от поставщика, себестоимость продукции, частота спроса в месяц, допустимое время поставки товара потребителю, торговая наценка, стоимость доставки товара на склад и хранения и т. п.

4. Транспортировка. Необходимо строить такие схемы передвижения товаров между поставщиками, складами подразделений фирмы и потребителями (в случае доставки продукции), чтобы при выполнении необходимых маркетинговых условий по распределению товаров затраты на складские услуги и транспортировку были минимальными.

Политика продвижения (маркетинговых коммуникаций)

Политика продвижения отвечает за формирование комплекса продвижения, включающего рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи, прямой маркетинг и программы продвижения.

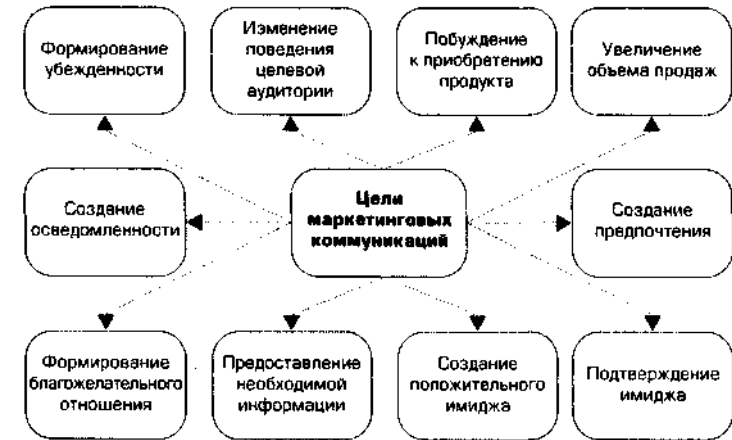


Рис. 1.28. Цели маркетинговых коммуникаций

Продвижение — это любая форма сообщений, используемых фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах и их достоинствах.

Маркетинговые коммуникации — методы и формы подачи информации и воздействия на определенную (целевую) аудиторию.

Целевая аудитория — это совокупность потребителей, принимающих покупательские решения, а также силы, оказывающие на них влияние.

Маркетинг коммуникаций представляет собой маркетинговую деятельность, обеспечивающую создание благоприятного образа товара и самой фирмы в представлении потребителей. Цели маркетинговых коммуникаций представлены на рис. 1.28.

Комплекс средств продвижения представлен на рис. 1.29.

Реклама — любая оплаченная форма неличного представления и продвижения товаров, услуг, идей: объявления в СМИ, рекламные ролики, буклеты, символы и логотипы и т. п. Оказывает среднесрочное воздействие на потребителей. Между продвижением и ответной реакцией покупателя (покупкой) проходит определенное время. Как правило, нет интерактивного взаимодействия продавца и покупателя.

Стимулирование сбыта — краткосрочные поощрительные акции, направленные на стимулирование покупки или апробирование



Рис. 1.29. Средства продвижения

товара или услуги. Инструмент краткосрочного воздействия на потребителя. Данные методы призывают потребителя немедленно отреагировать. Разделяются на методы стимулирования:

- покупателей (**мерчандайзинг**, конкурсы, игры, лотереи, призы, раздача образцов товара, демонстрации, реклама на месте продаж, купоны, скидки, зачеты, реклама на месте продаж и т. п.),
- участников каналов распределения (дистрибьюторов, дилеров) (зачеты, скидки),
- собственного торгового персонала (премии, соревнования).

Связи с общественностью (public relations — PR) — разнообразные программы, созданные для продвижения и (или) защиты имиджа компании и товаров путем создания хороших отношений с различными государственными и общественными структурами и слоями. Подготовка информации для прессы, выступления, семинары, спонсорство, лоббирование, благотворительность и т. п. Позволяют формировать положительное общественное мнение по отношению к фирме или товару. Связи с общественностью привлекательны по трем основным причинам:

- достоверность (информация выглядит более достоверной, чем в рекламе);
- охват большего числа потенциальных клиентов;
- усиление впечатления о рекламе.

Личные продажи — непосредственное взаимодействие с покупа-

телями в целях организации презентаций, ответов на вопросы, получение заказов.

Прямой маркетинг (direct marketing) — использование различных неличных средств связи (почты, телеграфа, телефона, электронной почты, Интернета) для прямого воздействия на действительных или потенциальных потребителей с предоставлением им возможности сделать заказ с помощью средств прямого маркетинга.

Методы прямого маркетинга: продажа по каталогам, прямая почтовая рассылка (direct mail), телемаркетинг (прямой маркетинг по телефону), интернет-маркетинг, факс-маркетинг и т. п.

Разработка программы продвижения включает следующие этапы:

1. Формулирование цели коммуникации.
2. Определение целевой контактной аудитории.
3. Создание обращения:
 - а) содержание обращения;
 - б) структура обращения;
 - в) оформление сообщения;
 - г) источник обращения.
4. Выбор каналов коммуникации.
5. Определение бюджета продвижения.
6. Принятие решения о комплексе средств продвижения.
7. Управление и координация процесса маркетингового продвижения.

1.6. Реализация маркетинговых планов и контроль

Реализация маркетинговых планов — это процесс перевода планов маркетинга в действия, обеспечивающие достижение маркетинговых целей.

Выполнение маркетинговых планов включает в себя:

1. Программы действий — совокупность мероприятий оперативного планирования, которые должны реализовать службы предприятия для достижения целей маркетинга. В программе действий описано: что должно быть сделано, когда, кем, стоимость, какие решения и действия должны быть для этого скоординированы.
2. Организационные структуры предприятия.
3. Людские ресурсы.

4. Управленческий климат — характеризует обстановку, психологический климат на предприятии, определяемый стилем, методом работы руководителей со своими подчиненными (степень жесткости контроля, поощрение инициативы и делегирования полномочий, реакция на ошибки подчиненных, возможность использования в работе неформальных связей).

5. Культуру организации (корпоративная культура) — систему ценностей и взглядов, разделяемых сотрудниками предприятия и выражающую коллективное отношение к целям предприятия и методам их достижения.

Корпоративная культура является одной из основ для реализации стратегии предприятия. Она должна трансформироваться с течением времени, адаптироваться к изменяющимся условиям.

6. Системы решений и поощрений — формальные и неформальные рабочие процедуры, определяющие содержание и логику процессов планирования, сбора информации, разработки бюджета; деятельность по найму, обучению сотрудников и контролю их работы, а также по оценке и поощрению сотрудников.

В настоящее время наметилась тенденция перехода от функциональной структуры предприятия к *структуре управления подразделениями*. В условиях крайне нестабильной внешней среды требуется структура, позволяющая своевременно адаптироваться к этим изменениям. Функциональная структура является слишком инертной для этого. Необходимо превратить подразделения компании в стратегические бизнес-единицы, которые будут ориентироваться на своих потребителей, участвовать в создании общей стратегии фирмы и продвигать на местах единую внутрикорпоративную культуру. Управление подразделениями базируется на ряде принципов, в корне отличающихся от принципов построения функциональной структуры:

а) децентрализация интегральной предпринимательской ответственности;

б) организационный проект, ориентированный на потребителя;

в) внутреннее предпринимательство через делегирование полномочий;

г) децентрализация работ, ведущих к интеграции стратегической и оперативной ответственности;

д) регулирование внутренних отношений на контрактной основе;

е) синергия стратегического управления, корпоративная культура и концепция «самоизучающей» организации. «*Самоизучающая организация* — организация, постоянно находящаяся в процессе перестройки и адаптации к меняющимся условиям.

Задачи концепции управления подразделениями:

1. Использовать стратегию корпорации, нацеленную на активные действия, через создание способных к нововведениям и приспособляющимся к условиям рынка *предпринимательских подразделений (business units)* — *стратегических бизнес-единиц*.

2. Организовать процесс внедрения нововведений путем установления непосредственных связей между отделом исследований и разработок и коммерческим отделом.

3. Нацелить персонал корпорации на нужды потребителя, стимулируя поведение, ориентированное на удовлетворение запросов потребителя.

4. Расширять возможности высшего руководства в решении действительных задач корпорации.

5. Оптимизировать функции обеспечения и обслуживания компании.

По мере усложнения и роста организации система маркетинга на предприятии проходит следующие этапы развития:

1) простой отдел сбыта — для небольших компаний;

2) отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга; по мере роста отдел сбыта начинает выполнять ряд маркетинговых функций;

3) самостоятельный отдел маркетинга — отдельные отделы по сбыту и маркетингу, тесно связанные между собой;

4) современный отдел маркетинга, отделы маркетинга и сбыта объединяются под руководством заместителя директора по маркетингу и сбыту;

5) эффективная маркетинговая компания — все функциональные отделы начинают ориентироваться на нужды клиентов (структура маркетинга аналогична п. 4);

6) компания, основанная на бизнес-процессах и результатах, — организация маркетинга на основе управления подразделениями фирмы.

Маркетинговая информационная система (МИС) — совокупность персонала, оборудования и процедур, предназначенная для сбора, обработки, анализа и распределения своевременной и достоверной информации, необходимой для принятия маркетинговых решений.

Она состоит из трех взаимосвязанных компонентов:
— специалистов по сбору и обработке информации;
— методологических приемов по сбору и обработке информации;
— оборудования по сбору и обработке информации.

Задачей контроля маркетинга является не только сравнение фактических и эталонных показателей, но и определение направлений действий для улучшения существующего положения. В системе управления маркетингом должен быть механизм, позволяющий использовать полученные результаты контроля. Контроль маркетинга осуществляет обратную связь в системе управления маркетингом.

Типы маркетингового контроля:

1. Контроль ежегодных планов — сравнение планируемых и фактических результатов.
2. Контроль прибыльности — оценка прибыльности по подразделениям, продуктам, рынкам и т. п.
3. Контроль эффективности — оценка эффективности расходования средств.
4. Стратегический контроль — определение того, насколько полно компания использует свои рыночные возможности.

РЕЗЮМЕ

Система управления маркетингом на предприятии является необходимым звеном для реализации стратегических целей предприятия. Наиболее важным моментом является то, что акцент в современном управлении маркетинга делается не на маркетинговых инструментах, а на разработке и внедрении маркетинговой стратегии. Стратегия маркетинга предполагает четкое определение стратегических направлений **деятельности** компании и разработку целевого товарного предложения для каждого направления. Товарное предложение должно обладать высокой потребительской ценностью для **данного** рыночного сегмента и быть дифференцированным, т. е. выгодно с точки зрения покупателей, отличаться от товаров конкурентов, быть в определенном роде уникальным.

Структура управления **маркетингом** на предприятии не зависит от отраслевой специфики и может быть использована как для построения системы управления маркетингом, так и для анализа су-

ществующей системы на предприятии в любой отрасли и сфере деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. *Каким образом четко сформулированная миссия предприятия может положительно повлиять на маркетинговую деятельность компании?*
2. *На чем основывается управление маркетингом на предприятии?*
3. *Каким образом компания **учитывает тенденции** макросреды маркетинга?*
4. *Какие **элементы** микросреды маркетинга оказывают наибольшее воздействие на рыночную деятельность предприятия?*
5. *Что представляет собой успешная маркетинговая стратегия?*
6. *Каким образом сегментирование рынка связано с позиционированием товара?*
7. *Каким образом элементы комплекса маркетинга для различных стратегических направлений компании могут быть связаны между собой? Есть ли в этом необходимость?*
8. *Где на современном предприятии с децентрализованным управлением могут успешно применяться принципы функционального управления?*

Маркетинг на потребительском рынке

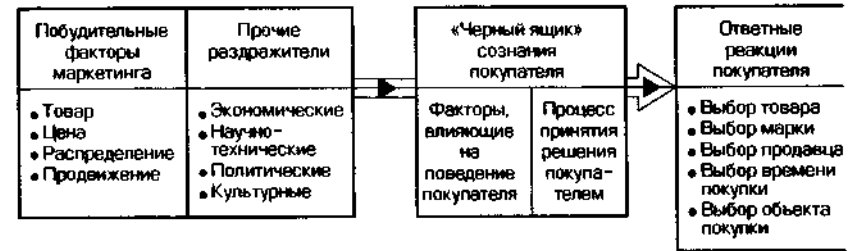


Рис. 2.1. Развернутая модель покупательского поведения

Факторы, влияющие на поведение покупателя на потребительском рынке, представлены на рис. 2.2.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

<i>Потребительский рынок</i>	<i>Информационное продвижение</i>
<i>Культура</i>	<i>Позиционирование магазина</i>
<i>Социальные классы</i>	<i>Атмосфера магазина</i>
<i>Референтные группы</i>	<i>Ядерная услуга</i>
<i>Жизненный цикл семьи</i>	<i>Дополнительные услуги</i>
<i>Мотивация</i>	<i>Атрибут товара</i>
Мерчандайзинг	<i>Частная полезность</i>
<i>Размещение</i>	<i>Полная полезность</i>
<i>Выкладка</i>	<i>Композиционный подход</i>
<i>Точка продаж</i>	<i>Декомпозиционный подход</i>
Изохроны	<i>Компенсаторные и некомпенсаторные модели отношения</i>
<i>Концепция клина</i>	<i>Уровень проникновения</i>
<i>Ценовое продвижение</i>	<i>Уровень эксклюзивности</i>
<i>Презентации, дегустации, раздача образцов</i>	<i>Уровень интенсивности</i>

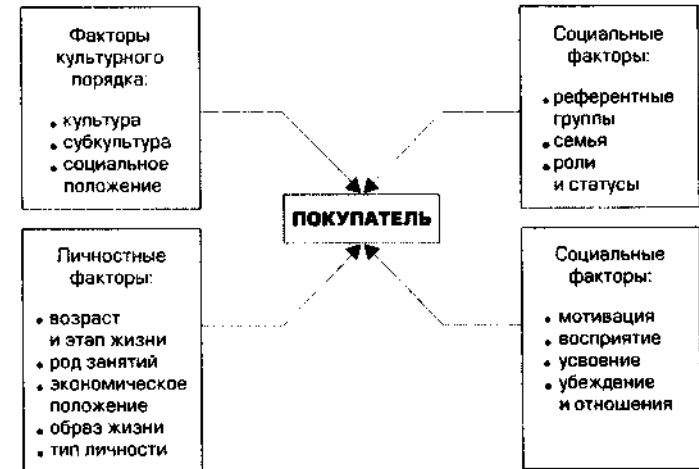


Рис. 2.2. Основные факторы, влияющие на поведение индивидуальных покупателей на потребительском рынке

2.1. Специфика потребительского рынка

Потребительский рынок — отдельные лица и домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом товары и услуги для личного потребления.

Рассмотрим модель покупательского поведения на потребительском рынке, включающую факторы, влияющие на потребителя и процесс принятия решения о покупке товара (рис. 2.1).

Факторы культурного порядка

Культура — это совокупность основных ценностей, понятий, желаний, воспринятых членом общества от семьи и других общественных институтов.

Субкультура является составной частью культуры. Характерна для группы людей с общей системой ценностей. Формируется на национальной, региональной, расовой или региональной основе.

Очень важным фактором поведения потребителей, определяющим их социальное положение, является принадлежность их к тому или иному социальному классу.

Социальные классы — построенные в строгой иерархии, относительно однородные, стабильные общественные группы, объединенные едиными ценностями, интересами и поведением. Отличительные признаки социального класса: склонность его представителей к более или менее одинаковому поведению; наличие определенного социального статуса (социальное положение человека в обществе); образование, род деятельности, уровень доходов; возможность перехода из класса в класс.

Отличительными признаками социального класса являются:

1. Склонность его представителей к более или менее одинаковому поведению.
2. Наличие определенного социального статуса (социальное положение человека в обществе).
3. Образование, род деятельности, уровень доходов.
4. Возможность перехода из класса в класс.

Социальные классы разделяются на высший, средний, рабочий и низший.

Высший класс. В руках высшего класса сконцентрированы основные богатства страны. Первая часть высшего класса живет на унаследованное богатство. Жертвует огромные деньги на благотворительность, владеет несколькими домами, дети учатся в престижных школах. Свойственен спрос на предметы роскоши, путешествия. В одежде предпочитает консервативный стиль, не любит выставлять богатство на показ. Служит референтной группой для представителей остальных классов (на нее равняются более низкие классы). Вторая часть высшего класса получает высокие доходы исключительно за счет своих деловых или профессиональных качеств. Выходцы из среднего класса. Принимают активное участие в общественных делах. Стремятся приобрести символы высокого социального статуса: яхты, дорогие дома, машины и т. п. Стремятся перейти в первую часть высшего класса, обычно это удается только их детям.

Средний класс. Не обладают особым богатством. Первая часть среднего класса — это чаще всего профессионалы в своей области, независимые бизнесмены, руководители корпораций. Верят в необходимость образования, стремятся, чтобы дети получили хорошее образование (профессиональное, в том числе административное). Спрос на

хорошие дома, одежду, автомобили, бытовую технику. Вторая часть среднего класса — в основном служащие со средней зарплатой. Часто покупают популярные товары, чтобы не отстать от моды. Люди этого класса делают «все как полагается». Считают, что деньги нужно вкладывать в обучение детей, получение ими высшего образования.

Рабочий класс. Рабочие со средней зарплатой и те, кто ведет образ жизни рабочего класса независимо от доходов, образования, работы. Следуют стереотипам, в том числе по традиционному разделению обязанностей мужчин и женщин. Его представители нуждаются в эмоциональной и денежной поддержке близких, продвижении по службе, советах по поводу покупок, помощи в трудные времена.

Низший класс. Первая часть его представителей работает, но уровень их жизни приближается к черте бедности. Работа неквалифицированная, низкооплачиваемая. Вторая часть низшего класса живет на пособия и пожертвования, не работает.

Как известно, развитая экономика характеризуется развитым средним классом. По оценкам экспертов, в 2004 г. около 51% американских семей были отнесены к среднему классу.

Исследования И.С. Березина (исследовательская группа «Эксперт-МА», по материалам Гильдии маркетологов, <http://www.marketologi.ru>) позволили сделать выводы о среднем классе в России на 2001 г. К среднему классу была отнесена группа населения, имеющая доходы от 150 до 1500 долл. в месяц на одного члена семьи (доходы ниже 150 долл. на человека предполагают долю затрат на продукты питания в семье более 40%). Доля населения России по уровню доходов в группе «свыше 150 долл.» составляет:

- свыше 1000 долл. в месяц на члена семьи — 1%;
- от 600 до 1000 долл. — 1%;
- от 400 до 600 долл. - 2%;
- от 250 до 400 долл. - 8%;
- от 150 до 250 долл. — 10% населения страны.

Таким образом, доля населения с доходом свыше 150 долл. составляет 22%. Из них доля граждан, имеющих доходы свыше 1500 долл. в месяц, которые относятся к высшему классу, насчитывает около 0,3% населения страны.

Социальные факторы

Референтные группы — это группы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на отношение человека к чему-либо и на его поведение, в том числе при совершении покупок. Влияние на

людей референтных групп может осуществляться **демонстрацией** людям новых правил поведения и стиля жизни, влиянием на жизненные оценки людей или на оценки при выборе продуктов на рынке.

Самой влиятельной референтной группой является *семья* — важнейшее социальное объединение потребителей. Так называемая наставляющая семья (родители человека и его родственники) оказывает косвенное влияние на индивида. Особый интерес с точки зрения маркетинга представляет порожденная семья, включающая супругу или супруга и детей. Интересны роли мужа, жены, детей и их взаимное влияние на процесс покупки: кто из членов семьи оказывает решающее влияние при выборе товаров и услуг. В зависимости от типа товара влияние мужа и жены в процессе совершения покупки различно:

- при страховании жизни, выборе автомобиля, видео- и аудиотехники обычно превалирует мнение мужа;
- X при покупке продуктов питания, одежды, хозяйственных мелочей, мебели, кухонных принадлежностей превалирует мнение жены;
- > решение о проведении отпуска, покупке жилья, развлечении вне дома принимается совместно.

Социальная роль — это набор действий, исполнение которых ожидают от человека окружающие его лица (роль отца, сына, директора). Каждой роли соответствует определенный *социальный статус* (статус директора выше статуса инженера). Статус характеризует положение человека в обществе.

Личностные факторы

Потребности человека меняются в соответствии с его *возрастом* (рис. 2.3) и этапом жизненного цикла семьи.

Жизненный цикл семьи обычно делят на девять этапов, характеризующихся определенным финансовым положением и типичными покупками:

- 1) холостая жизнь — молодые одинокие люди, живущие отдельно от родителей;
- 2) новобрачные — молодая семья, детей нет;
- 3) семья с детьми, младший ребенок дошкольного возраста;

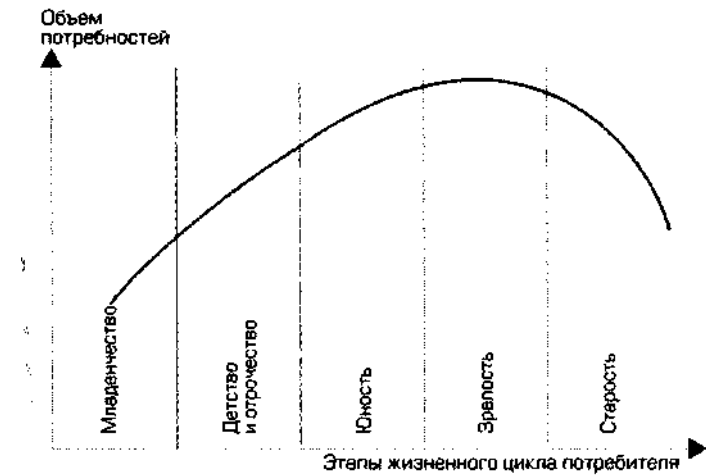


Рис. 2,3. Зависимость объема потребностей от возраста

- 4) семья с детьми, младший ребенок школьного возраста;
- 5) пожилые супруги, живущие с детьми;
- 6) пожилые супруги, дети живут отдельно, глава семьи работает;
- 7) пожилые супруги, дети живут отдельно, глава семьи на пенсии;
- 8) вдовец (вдова) работает;
- 9) вдовец (вдова) на пенсии.

На выбор товаров и услуг оказывает влияние и *род занятий*. Маркетологи стремятся определить профессиональные группы, заинтересованные в приобретении конкретных товаров и услуг.

Экономическое положение значительно влияет на выбор товаров потребителем. Уровень и стабильность доходной части бюджета, размер сбережений, отношение к накоплению денег — все эти факторы маркетинг учитывает при разработке характеристик товара, его цены. Повышение благосостояния населения позволяет вносить дополнительные характеристики и, соответственно, делать товары более дорогими.

Образ жизни является отражением человека во взаимодействии с окружающими, в его деятельности, интересах и мнениях. Люди, принадлежащие к одной субкультуре и социальному классу, могут вести совершенно разный образ жизни. Изучение образа жизни человека помогает продвижению товара.

Тип личности — это совокупность отличительных психологических характеристик человека, обуславливающих его относительно постоянные и последовательные реакции на воздействие окружающей среды. Тип личности определяется на основе следующих **человеческих** черт: уверенности в себе, влияния на окружающих, Независимости, почтения, общительности, самозащиты и приспособляемости.

Психологические факторы

Мотивация — это побуждения, вызывающие активность человека и определяющие ее направленность (в данном случае на покупку товара). Потребность становится мотивом только тогда, когда она достигает определенной интенсивности, а ее удовлетворение снижает психологическое напряжение. *Мотив* — значительное давление потребности на личность, необходимость удовлетворения потребности.

Существуют несколько теорий мотиваций, применяемых в маркетинге.

Теория мотивации по Фрейдю. Люди по большей части не осознают психологические силы, которые руководят их поведением. Причины поведения лежат достаточно глубоко в сознании и не основываются на логике.

Теория мотивации по Маслоу. Система человеческих потребностей строится в иерархическом порядке:

1. Физиологические потребности (пища, жилье, тепло).
2. Потребность в защищенности (безопасность, уверенность).
3. Социальные потребности (чувство духовного родства, любовь).
4. Потребности в уважении (самоуважение, признание, статус).
5. Потребности в самоутверждении (саморазвитие и самореализация).

Потребности должны удовлетворяться поэтапно: от физиологических до потребностей в самоутверждении.

Теория мотивации по Герцбергу. Теория двух факторов мотивации: один из них вызывает недовольство человека, а другой — чувство удовлетворения. Поэтому:

— продавец должен избегать появления факторов недовольства.

— нужно определить основные факторы удовлетворения и сконцентрировать внимание потребителей на них.

Реестр ценностей по Рокичу. **Ценность** — это укоренившееся убежденность, что определенный стиль поведения или конечное состояние существования человека предпочтительнее первоначального состояния.

Все ценности можно подразделить на *терминальные* — конечные и *инструментальные* — опосредованные. Терминальные ценности связаны с убеждениями о целях и конечных состояниях (счастье, мудрость и т. д.). Терминальные ценности можно подразделить на группы, хорошо соотносящиеся с различными аспектами поведения потребителей: уважение к себе, безопасность, теплые взаимоотношения, чувство достигнутого, удовлетворенность собой, уважение к себе со стороны других, чувство принадлежности к определенной социальной группе, радость / удовольствие / приятное возбуждение.

Теория потребительских ценностей Шета—Ньюмана—Гросса. Рыночный выбор представляет собой многомерное явление, включающее множество ценностей:

- функциональные ценности — воспринимаемые ценности товара, обусловленные его способностью играть свою утилитарную роль,
- социальные ценности — воспринимаемые ценности товара, обусловленные его ассоциацией с определенными социальными группами,
- эмоциональные ценности — воспринимаемые ценности товара, обусловленные его способностью возбуждать чувства,
- **эпистемические** ценности — воспринимаемые ценности товара, обусловленные его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну, удовлетворять стремление к знаниям,

X условные ценности — воспринимаемые ценности товара, обусловленные специфической **ситуацией**, в которой совершается выбор, подчеркивают функциональную или социальную значимость данных благ. Например, стакан газировки в жаркий день гораздо ценнее, чем в холодную погоду.

Категории ценностей независимы, т. е. соотносятся аддитивно.

Восприятие — процесс отбора, организации и интерпретации человеком поступающей информации и создание значимой модели мира.

Усвоение — определенные изменения в поведении человека, происходящие по мере накопления им опыта.

Убеждение — мысленная характеристика чего-либо.

На основании убеждений люди совершают действия. Если определенные убеждения неверны и мешают совершению покупки, маркетологам необходимо их корректировать.

Отношение — устойчивая положительная или негативная оценка человеком объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных действий по отношению к ним.

На потребительском рынке существуют различные *покупательские роли*, очень часто несколько ролей может играть один и тот же человек:

1. Инициатор — предлагающий приобрести товар.
2. Влияющий — совет или мнение которого влияет на решение о покупке.
3. Принимающий решение — определяет, что, как, где покупать.
4. Покупатель — совершает покупку.
5. Использующий — кто потребляет товар.

Поведение покупателей зависит от степени их вовлеченности в процесс продаж и степени различий между марками (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Поведение покупателей на потребительском рынке

Степень вовлеченности покупателя в процесс покупки	Степень различия между марками	
	Значительные различия между марками	Незначительные различия между марками
Высокая степень вовлеченности покупателя в процесс покупки. Товар дорогой. Покупатель активен	Покупатель сравнивает марки, затем совершает покупку. Продавец должен предоставить наиболее полную и убедительную информацию о товаре. Примеры товаров: автомобиль, холодильник	Покупатель совершает покупку по ценовым критериям, уровню обслуживания в магазине, а потом у него формируется убеждение и отношение к покупке. Примеры товаров: ковры

Продолжение табл. 2.1

Низкая степень вовлеченности покупателя в процесс покупки. Товар недорогой. Покупатель пассивен	Покупатель легко переключается с привычной марки на другую ради любопытства и новых ощущений. Примеры товаров: печенье	Покупатель выбирает марку, которая у него «на слуху». Продавцы должны с помощью рекламы достичь узнаваемости марки (потребитель пассивен, восприимчив к рекламе, поэтому она должна быть яркой и эмоциональной, логически убедить потребителя практически невозможно). Примеры товаров: подсолнечное масло
---	---	---

Стадии принятия решений о покупке представлены на рис. 2.4.

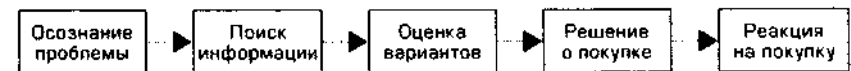


Рис. 2.4. Стадии принятия решения о покупке

Осознание проблемы. Потребитель ощущает разницу между желаемым и фактическим состоянием. Потребность может быть вызвана как внутренними (жажда, голод), так и внешними раздражителями. Достигая некоторого порогового уровня, превращается в мотивацию.

Поиск информации. Поиск информации может быть пассивным (потребитель прислушивается к информации по интересующей его теме) и активным (потребитель активно ищет дополнительную информацию для совершения покупки).

Источники информации:

- 1) личные источники (семья, друзья, соседи, знакомые);
- 2) коммерческие (реклама, торговые представители, выставки);
- 3) общественные источники (СМИ, организации по защите прав потребителей);
- 4) личный опыт.

Личные источники и личный опыт наиболее значимы для потребителя.

Как информация влияет на «сужение» рамок выбора товара, показано на рис. 2.5.

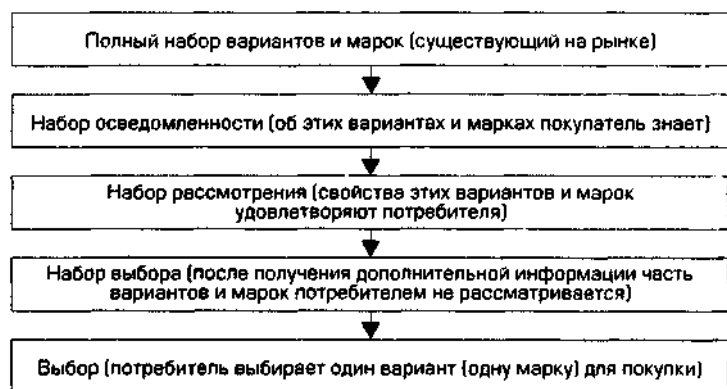


Рис. 2.5. Процесс выбора товара покупателем

Оценка вариантов. Различие вариантов обусловлено существованием товаров-заменителей. Например, вместо ксерокса можно приобрести принтер со сканером. При оценке вариантов потребитель рассматривает будущий товар с точки зрения:

- 1) наиболее эффективного удовлетворения потребности;
- 2) набора определенных, важных для потребителя свойств, связанных с удовлетворением основных и второстепенных потребностей.

Пример: покупка копировального аппарата призвана удовлетворить потребность в копировании печатных листов. Основные характеристики: количество копий до капитального ремонта, количество копий на одной заправке, качество копий, скорость копирования, цена, цена расходных материалов. Дополнительные характеристики: возможность уменьшения и увеличения размера копий, одновременное копирование с двух сторон, брошюровка, наличие памяти и т. п.

Решение о покупке. На решение о покупке могут повлиять отношение к предстоящей покупке других людей (так как человек, совершающий покупку, особенно важную, часто подвержен чужому влиянию), а также непредвиденные обстоятельства, которые могут изменить поведение покупателя.

Реакция на покупку. Влияет на совершение повторных покупок, информирует общественное мнение о том или ином товаре (**фирме**). Потребитель может разочароваться в товаре (досада, раздражение). С другой стороны, результат может превзойти ожидания (восхищение). Дальнейшая судьба покупки зависит от реакции на покупку: использование, избавление на время, избавление навсегда.

Сегментирование потребительских рынков

Признаки сегментации потребительских рынков можно разделить на географические, демографические, психографические и поведенческие (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Сегментирование потребительских рынков

1. Географические признаки Регион Размер населенного пункта Местность по плотности населения: города, сельская местность Климат
2. Демографические признаки Возраст Размер семьи Жизненный цикл семьи Пол Уровень дохода Род занятий (рабочие, служащие, учащиеся и т. д.) Образование
3. Психографические признаки Образ жизни: консерваторы, любители нового, эстеты Особенности личности: обязательные, общительные, авторитетные, честолюбивые и т. п.
4. Поведенческие признаки Повод для совершения покупки: обыденная покупка, особое событие Искомая выгода: качество, сервис, экономия, скорость Интенсивность потребления: низкая покупательская активность, средняя, высокая Статус пользователя: не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, постоянный пользователь, пользователь-новичок Степень лояльности: отсутствует, сильная, средняя, абсолютная Степень готовности к покупке: неосведомленный, осведомленный, знающий, заинтересованный, желающий, намеревающийся совершить покупку Отношение к товару: восторженное, благожелательное, безразличное, отрицательное, враждебное

Потребительские товары классифицируются следующим образом:

1. Товары повседневного спроса — часто покупаемые продукты, покупка которых требует минимальных усилий.
2. Товары предварительного выбора — товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по различным показателям (холодильники, **телевизоры**).

3. Товары особого спроса — товары с уникальными характеристиками и / или отдельные марочные товары, ради приобретения которых потребители готовы приложить дополнительные усилия (престижные марки автомобилей).

4. Товары пассивного спроса — товары, о которых потребитель либо не информирован, либо не задумывается о покупке, пока не увидит рекламы (энциклопедии).

2.2. Мерчандайзинг — маркетинг в торговой точке

Концепция мерчандайзинга

Определение, цели и задачи мерчандайзинга

Поскольку более 90% всех продаж совершаются в торговых точках, очень важно определиться с приемами маркетинга, которые необходимо использовать в торговых точках. Этими проблемами занимается **мерчандайзинг**.

Мерчандайзинг (от **англ.** merchandising — искусство торговать) — это маркетинг в торговой точке, разработка и реализация методов и технических решений, направленных на совершенствование предложения товаров в традиционных местах розничных продаж. К общим целям мерчандайзинга можно отнести:

- Увеличение объема продаж.
- Формирование приверженности магазинам и отдельным маркам, увеличение числа лояльных покупателей и завоевание новых.
- X Создание конкурентного преимущества магазина и отдельных марок.
- Эффективное представление товаров перед покупателем.
- Привлечение внимания покупателя к товарам, обращая внимание на новые продукты и специальное предложение.
- Закрепление в сознании покупателей отличительных черт марок.
- Обеспечение покупателя необходимой информацией.
- Влияние на поведение потребителей, соблюдая рамки этики и законности.
- Повышение уровня принятия решений покупателем непосредственно в магазине, увеличение времени пребывания покупателя в магазине и числа покупок.

Основная концепция мерчандайзинга — удовлетворение потребностей покупателя, причем покупателям должно быть все понятно с минимальными объяснениями продавца. Задачи мерчандайзинга, классифицированные по направлениям комплекса маркетинга, представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Задачи мерчандайзинга в проекциях комплекса маркетинга

Элементы комплекса маркетинга	Задачи мерчандайзинга
Товарная политика	Принятие решений по торговому ассортименту, методам представления, размещения и выкладки товаров в торговой точке. Совершенствование дизайна упаковки для увеличения продаж. Обеспечение гарантий качества предлагаемых товаров
Ценовая политика	Совершенствование ценовой стратегии, осуществление гибкой ценовой политики, условий закупок для магазинов
Политика распределения (сбытовая политика)	Улучшение производителем (поставщиком) логистического сервиса для магазинов. Создание неповторимой атмосферы магазина, использование комбинации средств архитектуры, дизайна и сенсорной стимуляции. Совершенствование планировки магазина, расположения отделов и различных групп товаров для создания максимальной привлекательности для покупателя. Эффективное использование знаков и указателей
Политика продвижения (коммуникационная политика)	Совершенствование видов и способов применения информации и рекламы в местах продаж. Подготовка и размещение рекламных материалов, которые содержат информацию непосредственно в месте, где потребитель осуществляет выбор и предварительную оценку вариантов. Консультирование по основным свойствам и преимуществам товаров и специфике обслуживания в торговой точке. Убеждение покупателей в высоком качестве закупаемых товаров. Деятельность по популяризации конкретных товаров в магазине и участие розничного торговца в формировании спроса

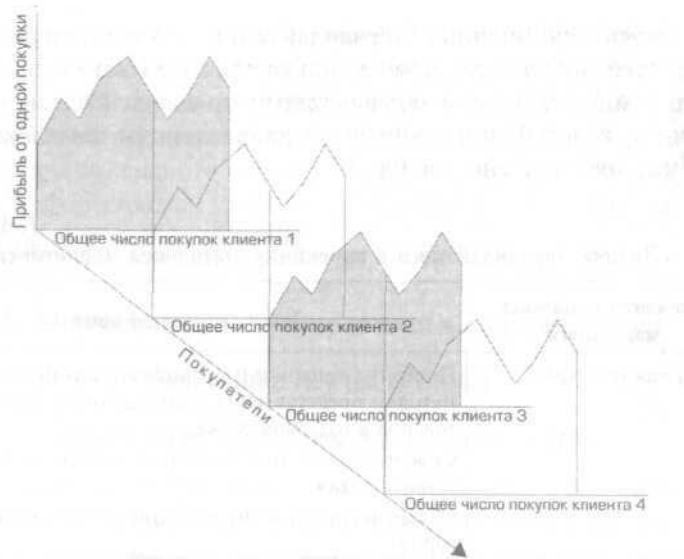


Рис. 2.6. Взаимосвязь прибыли от одной покупки и долгосрочной прибыли

Ориентация на потребителя позволяет сместить акцент с прибыли, получаемой от одной покупки, к долгосрочной прибыли, основанной на лояльности клиента к магазину и привлечении им новых покупателей через рекомендации знакомым и родственникам (см. рис. 2.6).

Общая статистика такова:

- лояльность потребителей к магазину составляет около 35%;
- X выбор потребителя на 20% определяется основными свойствами продукта, на 80% -- его окружением (дизайн, цена, марка, сервис, удобство приобретения);
- процент принятия решения о покупке в магазине составляет 65—70%, в кассовой зоне — до 89%.

Эти данные свидетельствуют о необходимости активного взаимодействия с покупателем внутри магазина.

Даже при покупке дорогостоящих товаров окончательный выбор потребитель часто делает в магазине. Продавцу очень важно воздействовать на этот выбор.

Можно сформулировать основные постулаты мерчандайзинга:

1. Методами мерчандайзинга можно существенно увеличить прибыль от продаж товара, если свойства товара, его окружение и рыночный потенциал позволяют это сделать.

2. Комбинация методов направленного эмоционального воздействия на покупателя должна применяться для полного удовлетворения его потребностей и повышения лояльности покупателя к магазину, определенным товарам и маркам, а также для создания благоприятного имиджа производителя. Полное удовлетворение приносит долгосрочную максимальную прибыль. Это относится и к импульсным покупкам — внезапным, незапланированным, осуществляемым под воздействием момента, особой модели покупательского поведения. Концепция долгосрочной прибыли основывается на основе этических принципов взаимоотношения с покупателями.

3. Правильно выбранный ассортимент в сочетании с эффективным использованием выставочной площади и другими факторами комплекса маркетинга ведет к увеличению продаж в магазине.

Различия в целях мерчандайзинга поставщика и розничного продавца

Имеется существенное различие между целями поставщика и магазина (см. табл. 2.4):

- поставщик стремится стимулировать потребителя выбрать и купить именно данный товар;
- магазин стремится к увеличению общей прибыли от продаж.

Во всем мире идет переход в распределении власти от производителей к розничным торговым сетям. Несмотря на это, эффективный мерчандайзинг должен быть результатом совместных усилий производителя, дистрибьютора и продавца. План по проведению мерчандайзинга может быть осуществлен только в том случае, если он учитывает интересы всех трех участников и при этом ставит во главу угла потребности покупателя.

Таблица 2.4

Различия целей и задач мерчандайзинга поставщика и розничного торговца

Поставщик	Розничный торговец
Поддерживать продажи собственных продуктов и марок	Увеличить общую прибыль магазина и показатель оборачиваемости
Представить на рынке максимальное число позиций производимого ассортимента	Оптимизировать торговый ассортимент, определить перспективные и бесперспективные группы товаров

Продолжение табл. 2.4

Обратить внимание на новые продукты и предложения	Поддержать имидж магазина, использовать специальные акции для увеличения числа клиентов и покупок
Закрепить в сознании покупателей отличительные черты марок	Сформировать устойчивый спрос на различные виды товаров
Сформировать приверженность к отдельным маркам	Сформировать приверженность к магазину и отдельным маркам
Завоевать новых покупателей своих продуктов	Завоевать новых покупателей путем создания устойчивых конкурентных преимуществ магазина. Повысить степень удовлетворенности покупателями и лояльности к магазину
Стимулировать импульсную покупку	Повысить эффективность предложения покупки
Повлиять на решение покупателя в пользу выбора именно данного товара	Повлиять на решение приобретения большего числа необходимых покупателю товаров именно в этой торговой точке
Привлечь внимание покупателя именно к данному товару. Выделить собственную продукцию среди конкурентов	Расставить акценты в соответствии с общей атмосферой и концепцией магазина
Довести до потребителя информацию о свойствах и преимуществах товара	Удовлетворить потребности покупателя для совершения выбора
Сформировать положительный образ производителя посредством заботы о качестве товара и расширении предложения	Сформировать положительный образ магазина путем гарантии качества предлагаемых товаров и гибкости к изменениям спроса

Правила мерчандайзинга

Все правила мерчандайзинга можно разделить на три группы (см. рис. 2.7):

- эффективный запас,
- эффективное расположение,
- эффективная презентация товара.

Эффективный запас

Правило ассортимента: для каждого типа предприятий розничной торговли поставщик определяет показатели по минимальному набору ассортиментных позиций.



Рис. 2.7. Правила мерчандайзинга

Факторами, влияющими на формирование оптимального ассортимента, являются:

- спрос,
- возможности производства и импорта,
- профиль и специализация магазина,
- зона деятельности магазина,
- > состояние его материально-технической базы.

Спрос подразделяется на: специальный (если не допускается замена на другой **товар**), альтернативный (окончательно формируется в процессе выбора товара в магазине), импульсивный (формируется под влиянием побуждений и особенностей предложения товаров).

Правило торгового запаса: создание уровня торгового запаса, необходимого для непрерывного присутствия ассортимента в магазине.

Доля площади торгового зала к общей площади магазина, куда входят складские и подсобные помещения, должна достигать 70–75%. Магазины невыгодно иметь большие складские площади, выгодно оперативно получать товар со складов поставщиков. Еще одним важнейшим фактором для розничного торговца является оборачиваемость товаров. Системы закупок в магазине можно классифицировать по размерам заказа и времени заказа (рис. 2.8).

Критерии оценки поставщиков:

1. Надежность снабжения.
2. Качество поставляемых товаров.
3. Цена закупки.
4. Приемлемые сроки выполнения текущих заказов и возможность размещения срочных заказов.

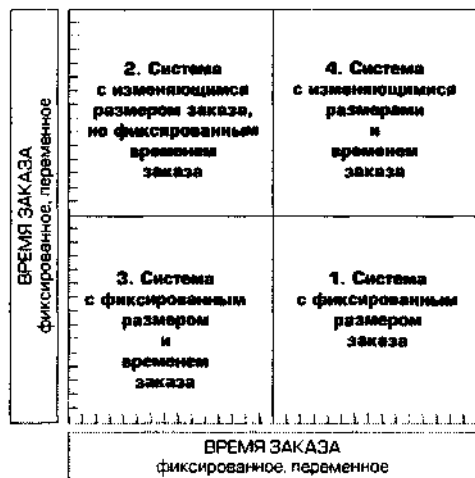


Рис. 2.8. Классификация систем закупок в магазине

5. Психологический климат в организации поставщика.

6. Организация управления качеством (товара и обслуживания) со стороны поставщика.

Отсутствие товара на прилавках в краткосрочной перспективе снижает объем продаж, в долгосрочной — формирует устойчивое мнение покупателей об отсутствии или перебоях поставок данного товара в этом магазине.

Правило присутствия: необходимый ассортимент продукции, присутствующий на складе магазина, должен быть представлен в торговом зале; позиции, представленные на витрине, должны быть доступны в продаже.

Правило сроков хранения и ротации товаров на полке: «первым пришел, первым ушел» (*first in — first out*). Партия товара, представленная ранее, должна продаваться в первую очередь, как со склада, так и в торговом зале. Необходимо учитывать как сроки поставки продукции, так и сроки ее годности.

Эффективное расположение

Оптимальное расположение товаров в торговом пространстве и грамотная выкладка товаров должны способствовать максимизации продаж.

Введем некоторые понятия.

Размещение — распределение товаров по площади торгового зала.

Выкладка — расположение, укладка и показ товаров на торговом оборудовании.

Точка продаж (point of sale) — место в торговом зале, где потребитель может увидеть товар и принять решение о покупке, т. е. торговое оборудование.

Основная точка продаж — место в торговом зале, где представлен весь ассортимент данной товарной группы (хлеб, соки и т. п.).

Дополнительная точка продаж — место, где продукция, представленная в основной точке продаж, размещается отдельно.

Товарная выкладка — в магазинах самообслуживания служит для представления и отпуска товаров.

Декоративная выкладка — служит для оформления витрин и стеллажей в отделах, где продажа ведется через прилавок.

Причины дополнительного размещения товаров следующие:

1. Объемное представление, в том числе расположение больших объемов на полу (соки), — до 27—30% торгового зала.
2. Размещение сопутствующих товаров рядом с остальными.
3. Рекламная выкладка или информация о новых товарах.
4. Расположение товаров, для которых проводятся специальные акции.

В магазинах самообслуживания используются следующие виды выкладок:

1) вертикальная выкладка — расположение однородных товаров в несколько рядов вертикально;

2) горизонтальная выкладка: по виду товара — расположение однородных товаров по всей длине оборудования (одна полка — томатные соусы, другая — майонезы), блок по марке — расположение одной марки по всей длине оборудования;

3) фронтальная выкладка — один образец представляется в полную величину, остальные за ним видны частично или не видны (книжные магазины, магазины для детей, универсамы);

4) дисплейная выкладка (дополнительные точки продажи) размещаются на видимых местах сообразно движению покупателей. **Дисплей** представляет собой отдельно стоящий фирменный стенд или стойку, не привязанный к основной точке продажи этого товара.

Правило представления: если группа товаров одного производителя занимает высокую долю в объеме реализации и выкладка блоком не противоречит общей концепции представления товара в магазине, продукцию группируют в корпоративный блок в каждой продуктовой группе.

В основе представления должна лежать удобная и понятная покупателю система. Используются следующие способы представления товаров:

1. Идейное представление. Например, все товары для кухни.
2. Группировка по видам и стилям. Например, все **100%-ные** соки в одном месте.
3. Выравнивание цен. Объединение товаров единого уровня цен.
4. Группировка по назначению. Средства по уходу за волосами — в одном месте.
5. Респектабельно-специализированное представление. Для элитных и редких товаров. Вина — по странам-производителям.

Правило «лицом к покупателю»: товар должен быть расположен фронтально, с учетом угла зрения покупателя. Основная информация на упаковке должна быть читаема, не закрыта.

Обычно покупатель не будет утруждать себя поисками товара. Если места на полке не хватает, нужно расположить лицом максимально возможное число упаковок. Нельзя закрывать ценниками упаковку или пытаться заменить им информацию. Необходимо учитывать особенности восприятия мужчин и женщин:

- мужчины иногда с трудом находят предметы, расположенные в непосредственной близости,
- женщины лучше находят предметы, расположенные вблизи.

Правило определения места на полках: при определении места, отводимого под различные виды товаров на полках, необходимо найти оптимальную комбинацию с точки зрения общей прибыли и индивидуальности магазина.

Первоначальная оценка распределения торговых мест: каждому товару определяется место в соответствии с ожидаемым объемом продаж. Если предполагается, что в отделе 10% продаж придется на определенный товар или марку, ему будет предоставлено 10% площади на торговом оборудовании. Далее первоначальная оценка уточняется в соответствии со следующими факторами:

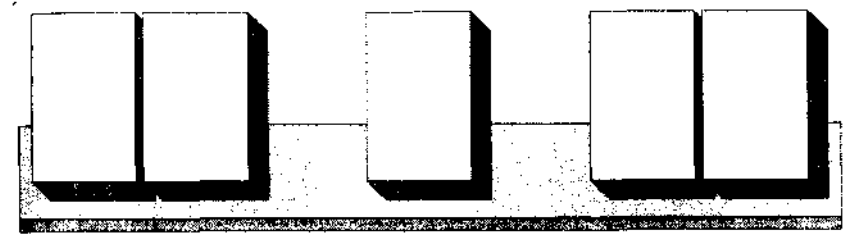


Рис. 2.9. Выделение товара с помощью изменения расстояния на полке

1. Прибыльность различных видов товаров. Расширение пространства под определенный прибыльный продукт возможно до определенного предела. Магазин снизит свой доход, если не будут представлены другие, менее прибыльные сорта.

2. Размеры упаковок и товара. Восприятие маленьких упаковок должно быть организовано оптимально, товар не должен «теряться».

3. Концепции представления товара.

4. Необходимые акценты. Выделить товар можно с помощью изменения расстояния между товарами (рис. 2.9).

5. Величина предложения и объема запасов с учетом сезонных колебаний и пиков. Возможно, в моменты повышенного спроса необходимо изменить расположение товара и увеличить отводимую под него площадь.

6. Учет направления движения покупателей, направления взгляда покупателей при осмотре, порядка осмотра.

Кроме того, нахождение оптимального положения товара на полке должно учитывать эстетические соображения, интуицию, знания продавца.

Определяя место на полках, продавец должен найти разумный компромисс между максимальным представлением наиболее ходовых товаров и шириной товарного ассортимента.

Правило приоритетных мест: товары, приносящие наибольшую прибыль и имеющие наилучшие показатели продаж, должны находиться на лучших местах в торговом зале и на торговом оборудовании.

Вместе с тем торговец не должен попадать в сильную зависимость от поставщика и соблюдать баланс предложения между различными марками. Новые марки рекомендуется размещать внутри

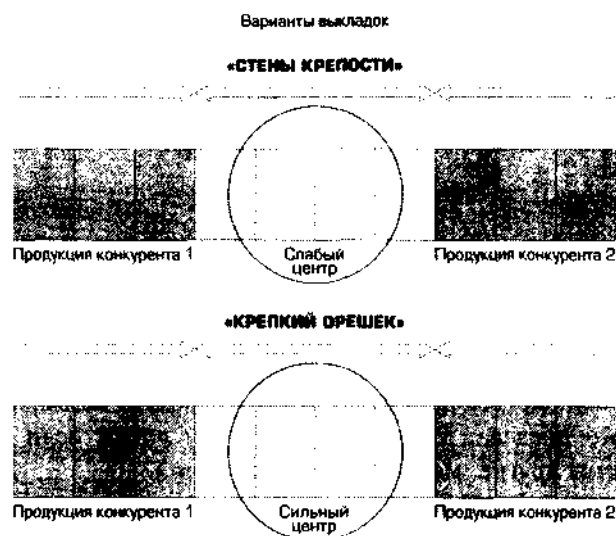


Рис. 2.10. Концепции размещения сильных товаров

корпоративного блока, рядом с наиболее популярными товарами. Лучшая полка в магазине самообслуживания — на уровне глаз покупателя.

Концепции размещения сильных товаров представлены на рис. 2.10:

А. «Стены крепости» — сильный товар по краям, слабый посередине корпоративного блока. Минус — лидер притягивает внимание к рядом стоящим товарам, в том числе и товарам конкурента, примыкающим к сильным товарам фирмы.

Б. «Крепкий орешек» — сильные марки помещаются в центр блока. Слабые товары по краям могут оказать негативное влияние на конкурента.

Универсальную рекомендацию по выкладке на все случаи жизни дать нельзя.

Эффективная презентация

Презентация товара, или реклама внутри магазина, — совокупность средств и методов, используемых для информирования потребителей о товарах и их свойствах.

Разработкой и изготовлением **POS-материалов** должны заниматься не только розничные торговые точки, но и производители

товаров. Лучше производителей никто не знает товар и не сможет сделать необходимых акцентов в средствах продвижения.

Место продаж по-английски — Point of Sales (POS) или Point of Purchase (POP) в США. Соответственно средства оформления мест продаж (POS materials) в России обозначаются как средства *POS* или *POS-материалы* (средства POP или **POP-материалы**).

Задачами презентации товара являются:

- доставка сообщений, стимулирующих спрос;
- продажа разнообразных товаров;
- формирование потребностей покупателей;
- освоение и расширение рынка сбыта товаров;
- ускорение товарооборота;
- достижение сбалансированности спроса и предложения;
- создание и распространение имиджа, индивидуальности магазина;
- влияние на сезонные колебания продаж;
- формирование культуры потребления, создание эстетических вкусов у потребителя.

Средства рекламной полиграфии внутри магазина разнообразны:

- плакаты (*постеры*);
- листовки;
- наклейки (*стикеры*), в т.ч. полочные (*шелфтокеры*) для выделения корпоративного блока;
- подвесные макеты изделия больше натуральных размеров, указывающие месторасположение товара (*моби́лы*);
- X рекламные изображения, которые крепятся к полке, дисплею или стенке на гибкой ножке и привлекают внимание за счет вибрации (*воблеры* от англ. wobble — колебаться);
- муляжи — увеличенные или в натуральную величину копии товаров или упаковок, как привило, из картона (*джумби*);
- флажки, вымпелы, гирлянды;
- блюдца для приема денег с эмблемой;
- пояснительные тексты и т. д.

В магазине используют и электронные средства рекламы — магазинное телевидение и радио, мультимедийные терминалы, голограммы и т. п.

Необходимо отметить, что различные **POS-материалы** применяют в различных зонах магазина:

- наружное оформление,
 - входная группа,
 - торговый зал,
 - место выкладки,
 - **прикассовая** зона.
- Остановимся на них подробнее.

Наружное оформление

Первая функция наружного оформления — локализация. Нужно сделать все, чтобы потенциальный покупатель, во-первых, нашел или заметил место продаж. Для этого перед местом продаж и в ключевых пунктах предполагаемого маршрута движения покупателя размещаются указатели и информирующие конструкции.

Во-вторых, если покупатель заметил место продаж, необходимо побудить его зайти, а не пройти мимо. Наружное оформление позволяет покупателю мгновенно определить, какой тип торговой точки перед ним, какие товары здесь могут продавать, какова может быть цена. Безликое, неаккуратное или несоответствующее наружное оформление отпугнет многих потенциальных покупателей.

В-третьих, **POS-материалы** наружного оформления служат для информирования о наличии в данном месте продаж определенного товара. К средствам наружного оформления относятся:

- комплексное оформление фасада,
- оформление витрин,
- вывески,
- панель-кронштейны (конструкции, прикрепляемые к торцу здания),
- установки на крышах,
- тротуарная графика,
- выносные конструкции,
- щиты,
- другие отдельно стоящие конструкции.

При оформлении витрин необходимо учитывать, на каком расстоянии от места продаж будут перемещаться основные потоки потенциальных покупателей. Если расстояние достигает хотя бы нескольких метров, то стоит использовать всю площадь витрины. На проходящих в непосредственной близости, напротив, максимальное воздействие оказывает нижняя треть витрины.

Входная группа

POS-материалы, размещаемые во входной группе, — это, как правило:

- X таблички «открыто / закрыто»,
- **стикеры** с режимом работы, надписями «от себя / на себя» или просто рекламные стикеры.

Помимо этого, к элементам POS входной группы относятся напольные стикеры непосредственно перед или за входной дверью, например с фразой «добро пожаловать».

Входная группа очень важна для воздействия на покупателя. Во-первых, POS-материалы, размещенные здесь, видят, за редким исключением, все. Во-вторых, это та точка, в которой покупатель получает последнее напоминание непосредственно перед тем, как он окажется в магазине.

Торговый зал

Основная цель размещения элементов POS в торговом зале — направить покупателя к месту выкладки товара. Для этого используются различные указатели: напольная графика, **воблеры**, стикеры, вымпелы. Световые короба, гирлянды, **мобайлы** и **джумби** подвешиваются непосредственно над местом выкладки, сразу привлекая внимание.

Помимо этого, в торговом зале стоит разместить POS-материалы для напоминания о товаре: часы с логотипом, плакаты, световые панно, информационные модули с логотипом (например, указатели этажей и торговых зон).

Место выкладки

На POS-материалы в месте выкладки ложится основная ответственность за осуществление покупательского выбора. Во-первых, покупатель выбирает: покупать или нет товар. Во-вторых, рядом, как правило, находятся товары-конкуренты, и перед покупателем встает второй вопрос, какой из них предпочесть.

Привлечь к товару максимальное внимание, помочь наиболее выгодно выложить товар, проинформировать о его свойствах и связанных с ним специальных акциях — вот задача **POS-материалов**. Внимание к товару позволяют привлечь световые короба и панно, воблеры, флаги, стикеры.

Если допускает пространство торгового зала, то выкладку товара лучше осуществлять на стоящих отдельно от стеллажа дисплеях, в холодильниках и ларях. **Диспенсеры** — подставки, служащие для экспонирования небольших товаров или образцов товаров.

Если свободного пространства нет, то товар необходимо выделить среди других на общей полке. Для этого используются **шелфтокеры** и **шелфорганизаторы**. Первые предназначены для выделения торгового ряда товаров одного бренда. Крепятся они на торце полки стеллажа или прилавка. Вторые позволяют зрительно обособить часть полки и организовать выкладку в этой части. Даже ценники с логотипом могут помочь выделить товар. Когда необходимо экспонировать крупные товары, например мебель или холодильники, то используются подиумы, неподвижные или вращающиеся.

Полнота информации — основа для доверия к товару и фактор, сильно влияющий на принятие решений, поэтому на месте выкладки должны быть листовки и другие материалы, размещенные на информационном стойках. Важная информация о товаре, скидках и акциях должна бросаться в глаза, для этих целей используются стакеры и постеры.

Прикассовая зона

Особенность этой зоны в том, что, находясь у кассы, покупатель уже потратил свой основной бюджет и, как правило, прикидывает суммарную стоимость и остаток. Поэтому у касс лучше всего размещать товары, которые можно купить на этот остаток, так называемые товары импульсивной покупки. Соответственно и POS-материалы в прикассовой зоне служат для экспонирования и привлечения внимания к таким товарам. Это **диспенсеры**, **воблеры**, **стакеры**, лотки для мелочи и световые короба (с надписью «касса»). Летом эффективна установка в прикассовой зоне ларей с мороженым, пивом и охлаждающими напитками.

Различные виды POS имеют разное функциональное предназначение. Среди этих функций есть как общие для всех, так и уникальные:

- локализация — указание на торговую точку, в которой можно найти определенный товар;
- информирование — подтверждение присутствия товара в данной торговой точке;
- коммуникативная функция — сообщение информации о товаре на уровне теста и на уровне образов;

- ориентирование — помощь покупателю в поиске товара среди прочих в месте продаж;
- зонирование — разбиение торгового пространства на отделы;
- мотивирование — побуждение потребителей к совершению покупки. Подобное воздействие оказывают все виды POS, но в разной степени;
- экспонирование товара — привлечение к товару дополнительного внимания за счет выделения места его выкладки;
- **брендинг** — напоминание о существовании товара, закрепление ассоциаций.

Для разных товаров эффективность воздействия различных POS-материалов неодинакова, это необходимо учитывать для оптимального размещения материалов. Кроме того, сочетание любых двух видов POS-материалов приводит к увеличению объема продаж до 14%.

Принцип оптимальности: рекламу внутри магазина следует размещать не более чем для 15 — 20% товаров.

Основные характеристики информационной среды, оказывающей влияние на поведение потребителей в магазине:

- доступность информации,
- количество информации,
- формы организации и представления.

Поведение потребителя зависит от информации, которую он может вспомнить, и внешней информации, доступной на момент выбора. Информационная нагрузка на покупателя характеризуется числом альтернатив и количеством показателей каждой альтернативы. Факторы, влияющие на объем необходимой покупателям информации:

- характер и частота используемого продукта,
- индивидуальные характеристики покупателя,
- характеристики рынка,
- характеристики ситуации, в которой совершается покупка.

Принцип помощи покупателю: покупатель, выбирающий товар, более склонен к покупке, если получает необходимую информацию о товаре. Информация в магазине должна быть представлена так, чтобы различные покупатели могли легко ее получить.

25% покупателей не желают прибегать к помощи продавца. Причин этому может быть множество. Покупатель любит покупать, но не любит, когда ему продают.

При оформлении интерьера магазина необходимо учитывать разделение людей по информационному восприятию:

1. **Визуалисты** — мыслят преимущественно зрительными образами.

2. **Аудиалисты** — мыслят преимущественно словами.

3. **Кинестетики** — воспринимают окружающий мир с помощью ощущений, вкуса, обоняния.

Форма представления информации может быть представлена в цифровом виде (10 литров, 25 руб., 10% бесплатно, 2,2 литра по цене 2-х) или в семантическом (надежное средство, превосходное оборудование и т. п.).

Основные способы мышления потребителей, которые необходимо учитывать при информационном воздействии на покупателя:

- стремление «к чему-то», «от чего-то»,
- ориентация на «возможности» и «действия».

Необходимо учитывать информацию, которую несет на себе упаковка. Если ее недостаточно, она размещается отдельно на листовке или плакате.

Принцип краткости и простоты (KISS — «Keep In Short and Simple»): придерживайтесь краткости и простоты.

Принцип KISS предполагает понимание информации 14-летним ребенком со средним уровнем образования и интеллекта.

Правила размещения рекламных материалов: при проектировании рекламы внутри магазина следует учитывать возможности и ограничения для ее расположения.

Задачи, размещение и средства рекламы внутри магазина представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Задачи и средства внутримагазинной рекламы

Задача	Размещение	Средства внутримагазинной рекламы
Позволить покупателю найти продукцию. Заставить бросить взгляд туда, куда он смотрит не в первую очередь	В местах, видимых из разных точек зала. Непосредственно над (под) местом, где расположен товар	Мобайлы, стакеры

Позволить покупателю заметить определенную марку	Рядом с самим товаром	Стикеры, воблеры
Позволить покупателю осуществить выбор	Непосредственно в месте, где расположен товар. В местах, специально отведенных для информации	Листовки с рекламными обращениями и дополнительной информацией о свойствах товара и его применении

Рекламные материалы должны соответствовать определенным требованиям:

- размещаться только там, где есть продукция,
- Х нельзя использовать старые и поврежденные материалы,
- нельзя перегружать торговую точку рекламными материалами,
- рекламный материал не должен мешать продавцу и покупателю.

Кроме средств рекламной полиграфии, используют стенды (дисплеи) производителя: полки, стойки для демонстрации, навесные шкафы, раздаточные устройства и т. п.

Задачи применения стендов производителя:

- Х информирование покупателей о товарах данного производителя,
- ознакомление с качеством, особенностями и способами применения товаров,
- напоминание о сопутствующих товарах.

Товары-новинки рекламируются непосредственно в местах продаж или в специально отведенных местах. Рядом помещаются плакаты, крупноформатные ценники, информация об основных свойствах, отличительных особенностях товара.

Правила размещения ценников: цена должна быть хорошо видна покупателю, ценник не должен закрывать упаковку товара. Покупателю должно быть предельно ясно, к какому товару какой ценник относится. Необходимо учитывать угол зрения покупателя. Группы однородных товаров должны иметь единый формат ценников.

Пространство ценника должно использоваться оптимально. Размер шрифта должен позволить потребителю определить цену, но не мешать общему восприятию товаров (особенно мелких, например косметики). Размещение ценников списком необходимо ис-

пользовать осторожно, особенно если покупателю трудно определить, к какому товару какой ценник относится (например, в отделе замороженных морских продуктов).

В случае весомого конкурентного преимущества товара по показателю «цена — качество» имеет смысл выделять шрифты на ценнике. Иногда целесообразно для особого привлечения внимания использовать объемные ценники, — ценники, имеющие четыре грани, их видно с различных сторон.

Общие правила для эффективного расположения и презентации

Правило комфорта восприятия: при расположении и выкладке товаров, размещении рекламы и информации важно устранить возможность возникновения дискомфорта восприятия у покупателя.

Дискомфорт восприятия при совершении покупки — неосознанное ощущение недовольства, возникновение раздражения, негативных эмоций у покупателя. При возникновении дискомфорта резко снижается сбыт товаров. Причинами дискомфорта восприятия могут являться:

- **труднодоступность** информации (на ценниках, упаковке, рекламе, указателях);
- расположение надписей под неправильным углом зрения;
- товар трудно найти;
- наличие рекламы или информации при отсутствии товара;
- неудачные цветовые сочетания;
- неудачное сочетание форм и объемов (неудачная выкладка, распределение места);
- неудачное звуковое оформление, раздражающие звуки;
- неудачное освещение в помещении и / или во встроенном торговом оборудовании.

Правило чистоты и аккуратности: полки, продукция и рекламные материалы должны содержаться в чистоте и неповрежденном виде.

Мерчандайзинг производителя / поставщика

Цели и задачи мерчандайзинга поставщика

Сегодня для многих компаний-производителей очевидно: для того чтобы успешно конкурировать, необходимо знать своих покупателей, их потребности, привычки и, что наиболее важно, сделать

свой товар максимально доступным для них. Для эффективного продвижения товара не достаточно разработать великолепную кампанию по продвижению товара. Последний шанс рассказать покупателю о продукте и предоставить ему возможность купить этот продукт остается только в точках продажи. Продуманная концепция мерчандайзинга позволяет производителю приблизиться к потребителю.

В свою очередь, такой подход означает кооперацию производителей и розничных торговцев. Производители предлагают магазинам, кафе, ресторанам более качественный сервис — доставку товаров, оптимизацию запаса товара, установку своих точек продажи, услуги **мерчандайзеров**, рекламные материалы и проведение локальных рекламных акций. Концепция «продажа магазинам» постепенно заменяется концепцией «продажа через магазины». Только в этом случае и компания-производитель, и розничный продавец получают высокие прибыли, которые невозможно получить без кооперации.

Основные цели мерчандайзинга поставщика:

1. Увеличивать объемы реализации собственных товаров.
2. Представлять на рынке максимальное число позиций собственного ассортимента.
3. Обратить внимание на новые разработанные продукты и предложения.
4. Закрепить в сознании покупателей отличительные черты марок.
5. Сформировать приверженность отдельным маркам.
6. Завоевать новых покупателей.
7. Повлиять на решение выбора именно этого продукта.
8. Привлечь внимание покупателя именно к этому товару.
9. Выделить собственную продукцию среди товаров конкурентов с помощью средств сенсорной стимуляции.
10. Довести до потребителя информацию о свойствах своего товара.
11. Обучать и консультировать персонал магазина.
12. Сформировать положительный образ производителя путем повышения качества товара и расширения предлагаемого ассортимента.

Задачи по **мерчандайзингу**, стоящие перед производителем:

1. Обучение торгового персонала методам сбора информации о торговых предприятиях.

2. Обучение маркетологов и дизайнеров методам создания и совершенствования упаковки.
3. Разработка принципов взаимоотношения с магазинами.
4. Определение концепций выкладок и стандартов для различных типов магазинов.
5. Выбор критериев оценки рекламных материалов и постоянное их совершенствование.
6. Использование комбинированной стратегии продвижения.
7. Планирование и контроль рекламных акций на местах продаж.
8. Совершенствование структуры сбыта, информационного обмена и т. п.

Для производителя более эффективно не ограничиваться поставками товара в магазины, а организовать дополнительно свои торговые точки со своим фирменным стилем **мерчандайзинга**.

Мерчандайзинг в структуре торгового аппарата поставщика

Группа **мерчандайзеров** формируется в отделе продаж, в отделе маркетинга или в отделе дистрибуции, в зависимости от структуры сбытового аппарата. Задачами мерчандайзеров являются:

- контроль запасов,
- обеспечение выкладки,
- анализ торговой статистики,
- определение потенциала рынка,
- сбор маркетинговой информации,
- разработка маркетинговых подходов и планов.

В передовых компаниях обучение мерчандайзеров, как и контроль знаний на практике, проводятся постоянно. При обучении сотрудников разделяют на две группы: ядро самых перспективных, которые будут выполнять самые сложные задачи, и исполнителей. Наиболее перспективных сотрудников учат использовать маркетинговую информацию. Наименее перспективным сотрудникам предлагаются четкие инструкции и список внештатных ситуаций, при которых они должны обратиться за советом к более опытному коллеге. Оптимально, если основные **мерчандайзеры** смогут охватить 20% магазинов, которые являются для компании наиболее важными.

Основным средством сбора информации для мерчандайзеров является наблюдение. Оно позволяет определить:

- долю своих товаров и товаров конкурентов в объеме продаж магазина,
- отношение торговца к поставщикам,
- X вкусы и предпочтения основных покупателей,
- наиболее выгодные ассортиментные позиции,
- влияние выкладки товаров на продажи,
- степень достаточности информации, предоставляемой магазину,
- процент продаж и динамику реализации товаров конкурентов.

Методы мерчандайзинга поставщика

Методы мерчандайзинга поставщика представлены на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Методы мерчандайзинга поставщика

Анализ и планирование продаж

Составляющие анализа и планирования продаж:

- периодическое исследование территории, выявление и оценка новых возможностей для повышения продаж товара;
- составление плана охвата локальных рынков;
- мониторинг деятельности конкурентов.

Кооперация производителя с торговлей начинается с определения различных групп розничных клиентов (рис. 2.12). Ступени классификации: *кластер потребительского поведения* (consumer activity cluster) — первый уровень классификации розничных **клиен-**



Рис. 2.12. Методы мерчандайзинга поставщика

тов, группа торговых точек, в которой потребности и поведение потенциальных покупателей одинаковы.

Торговый канал (trade channel) — дальнейшее разделение кластера, группа торговых точек, в которых покупателям предлагается похожий ассортимент и уровень сервиса, а также одинаковый метод продажи. Торговые каналы могут далее разделяться на подканалы, если компании необходима более точная информация о группах розничных клиентов, с которыми она работает.

Причинами в разделении предприятий розничной торговли на классы являются:

- необходимость в повышении эффективности маркетинговых стратегий продвижения марок;
- необходимость в различном уровне сервиса для каждого торгового канала;
- внедрение различных стандартов мерчандайзинга (запас, расположение и представление).

Построив классификацию розничных клиентов, компания разрабатывает стратегические планы продаж различных марок в зависимости от торгового канала. Компания-производитель знает целевую группу потребителей своей марки. Имея классификацию торговых каналов, легко обнаружить, какие из них данная целевая группа чаще всего посещает. Следовательно, основные усилия по продвижению марки необходимо приложить именно в этих торговых каналах.

К примеру, соки «Рио-Гранде» компании «Вимм-Билль-Данн» рассчитаны на группу покупателей с высоким достатком. Эти соки позиционируются как элитные и высококачественные, имеют уникальные вкусы, которых нет у других производителей (гранат, клубничный нектар с мякотью). Следовательно, данные соки необходи-

мо представить прежде всего в тех торговых каналах, которые чаще всего посещают состоятельные люди. Это гипермаркеты и супермаркеты. В них же необходимо проводить дегустации и рекламные распродажи.

Существует еще одно неоспоримое преимущество в использовании данного подхода. В целях продвижения марки компания формирует бюджет, эффективность использования которого необходимо определять во время акции и по ее окончании. Если при этом компания ведет аналитику продаж по торговым каналам, то можно проследить наиболее точно, какое действие оказало то или иное рекламное средство на уровень продаж в различных каналах.

Охват локального рынка и реализация стратегии мерчандайзинга в конкретном секторе осуществляется двумя основными методами: эксцентрическим и концентрическим. В центре находится крупный, популярный магазин или магазин в центре покупательской активности сектора (района). Если есть возможность начинать продвижение своих товаров в таких магазинах, используется эксцентрический метод, в противном случае — концентрический (см. рис. 2.13).

По каждому магазину строятся прогнозы продаж, учитывающие пики, сезонные, недельные, суточные колебания, роль праздников, особенности потребления. Далее определяется ценовая политика, система поставок и структура запасов. Постоянно проводится мониторинг конкурентов и изучаются изменения, происходящие на локальном рынке.

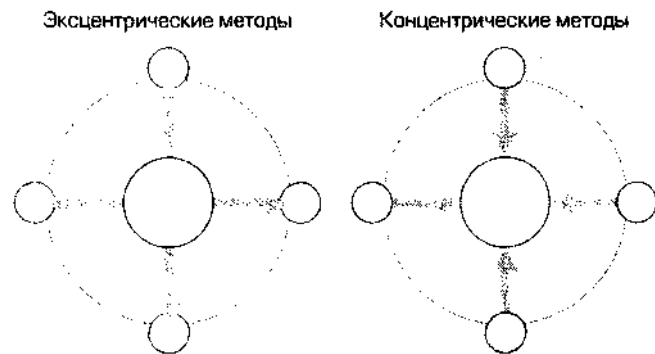


Рис. 2.13. Методы охвата локального рынка поставщиком

Улучшение сервиса для розничных торговцев

Высокий уровень обслуживания розничных торговцев создает систему издержек переключения, повышая дифференциацию предложения поставщика, а следовательно, и конкурентоспособность. Розничному торговцу отказываться от предложения такого уровня и переключаться на другого поставщика достаточно сложно.

Улучшение сервиса для розничных торговцев со стороны поставщика заключается в развитии совокупного предложения «товар — услуга», т. е. совершенствование следующих видов услуг:

- ▶ логистических,
- ▶ консультационных,
- ▶ рекламно-информационных.

Сегодня большинство компаний-производителей оказывают дополнительный сервис розничным клиентам для того, чтобы повысить объем продаж через каждую торговую точку. Производители организуют доставку продукции в магазины, обеспечивают торговые точки фирменным оборудованием (холодильники, стеллажи, аппараты по продаже напитков и т. д.). Многие компании предлагают услуги своих **мерчандайзеров** и торговых представителей (поддержание эффективного запаса продукции, расположение продукции в торговом зале, размещение рекламных материалов и т. д.). Поэтапные категории услуг розничным торговцам представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Категории услуг, оказываемых поставщиком розничным торговцам

Категория услуг	Содержание
Услуги предпродажного характера	Предоставление информации о возможностях формирования и поддержания спроса. Информация о предложении поставщика, новых возможностях для торговли и новых товарах
Услуги, оказываемые в процессе реализации	Доставка продукции в соответствии с заказом (комплектация, упаковка, маркировка). Консультирование по выкладке. Предоставление маркетинговой информации о товарах, тенденциях рынка. Рекламная поддержка. Обучение продавцов. Своевременное оформление и предоставление документации
Услуги послепродажного характера	Предоставление гарантийного обслуживания или информации о гарантийных центрах, снабжение запчастями, рассмотрение претензий, обеспечение возврата, осуществление обмена товара

Очевидно, что к розничным клиентам требуется разный подход, разный уровень сервиса. Компания должна распределить имеющиеся ресурсы **самым** оптимальным образом, чтобы при наименьшем уровне издержек получить наибольший эффект. Это относится и к организации работы полевого персонала (торговых представителей и мерчандайзеров).

Одним из критериев разделения всех розничных клиентов по торговым каналам являются потребности и возможности клиента. Используя эту информацию, компания определяет круг задач для торгового представителя по каждому торговому каналу. Это позволяет ставить четкие цели полевому персоналу, оценивать работу и вознаграждать (либо депремировать) каждого сотрудника.

Большинство компаний используют территориальный фактор при закреплении клиентов за торговыми представителями или **мерчандайзерами**. При этом не всегда принимается во внимание, что для определенных клиентов необходим более высокий уровень сервиса, более опытный торговый представитель. Исходя из данных соображений, возможны следующие шаги по распределению обязанностей в отделе продаж:

1. Определить круг обязанностей торгового представителя в каждом торговом канале (в зависимости от потребностей и возможностей розничных клиентов в нем).
2. Установить временные стандарты для посещения розничного клиента в каждом торговом канале.
3. Установить частоту посещения клиентов в каждом торговом канале.
4. Выделить торговых представителей, способных вести наиболее важных клиентов, и закрепить за ними этот торговый подканал.
5. Распределить остальных клиентов среди торговых представителей наиболее эффективным образом.

Таким образом, классификация клиентов по торговым каналам помогает организовать сервис компании, ориентированный на потребности клиента, а также распределить человеческие ресурсы компании наиболее эффективным образом.

Наблюдение и учет особенностей магазина

- Поставщику по каждому магазину необходимо определить:
- X количество позиций ассортимента и продуктовых групп,
 - ▶ количество товарного запаса и оборачиваемости,

- особенности выкладки товара,
- количество и типы точек продажи (основные и дополнительные),
- стандарты информации,
- количество и размещение рекламных материалов, проведение специальных акций.

Этапы наблюдения за магазином разделяются на внешний и внутренний (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Этапы наблюдения магазина

Внешний этап	Внутренний этап
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Расположение торговой точки ➤ Инфраструктура в районе расположения магазина ➤ Автономность магазина ➤ Тип и категория магазина 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Система обслуживания ➤ Качество обслуживания покупателей ➤ Посещаемость магазина ➤ Потенциальные покупатели ➤ Уровень цен ➤ Интерьер ➤ Система организации выкладки в магазине ➤ Использование внутримagaзинной рекламы

Рассмотрим первый этап наблюдения — внешний. И первую его часть — расположение торговой точки. Каждая торговая точка имеет три *торговые зоны*, определяемые по принципу доступности для покупателей: ближняя, средняя и дальняя. Основой для выделения зон является время, затраченное покупателем на дорогу. Границы торговых зон определяют *изохроны* — линии, соединяющие точки одинаковой временной доступности. Чем дальше друг от друга находятся изохроны, тем лучше условия для посещаемости магазина

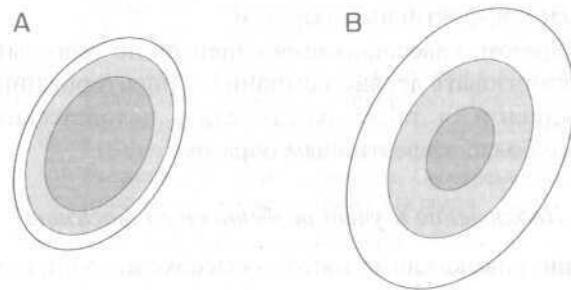


Рис. 2.14. Примеры распределения ближней, средней и дальней торговых зон

покупателем. На рис. 2.14 наилучшие условия для посещаемости магазина В. **Осредненные** характеристики торговых зон представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Усредненные характеристики торговых зон

Торговая зона	% покупателей магазина	Граница для пешеходов, км	Граница для автомобилистов, км	Время на дорогу, мин.
Ближняя	60-70	1	2-4	до 10
Средняя	~ 20	1-2	2-6	10-20
Дальняя	~ 15	2-5	не ограничено	не ограничено

Область торговли может меняться в зависимости от типа магазина. Для рядового продовольственного магазина она не превышает 1,5 км в диаметре. Для крупных магазинов — 60 км и более (для ГУМа только ближняя зона имеет диаметр около 16 км). Основная сила магазина — в покупателях из ближней торговой зоны, поэтому преимущество в расположении имеют магазины с более обширной ближней зоной.

Положительная синергия наблюдается, например, на строительных рынках. Множество небольших магазинов в совокупности предоставляют покупателю очень широкий ассортимент продукции.

Необходимо учитывать расположение магазинов-конкурентов. Близкое расположение магазинов приводит к их взаимному влиянию — эффекту синергии. Положительная синергия способна значительно расширить торговые зоны (непродовольственные магазины, рынки строительных материалов и т. п.). Отрицательная синергия приводит к обострению конкуренции (близко расположенные магазины со сходным ассортиментом, прежде всего продовольственные, см. рис. 2.15.).

Для анализа района расположения магазина используются данные экономической географии. Экономическая география в масштабе города раскрывает отличительные особенности округов и районов. Например, характеристики округов Москвы представлены в табл. 2.9.

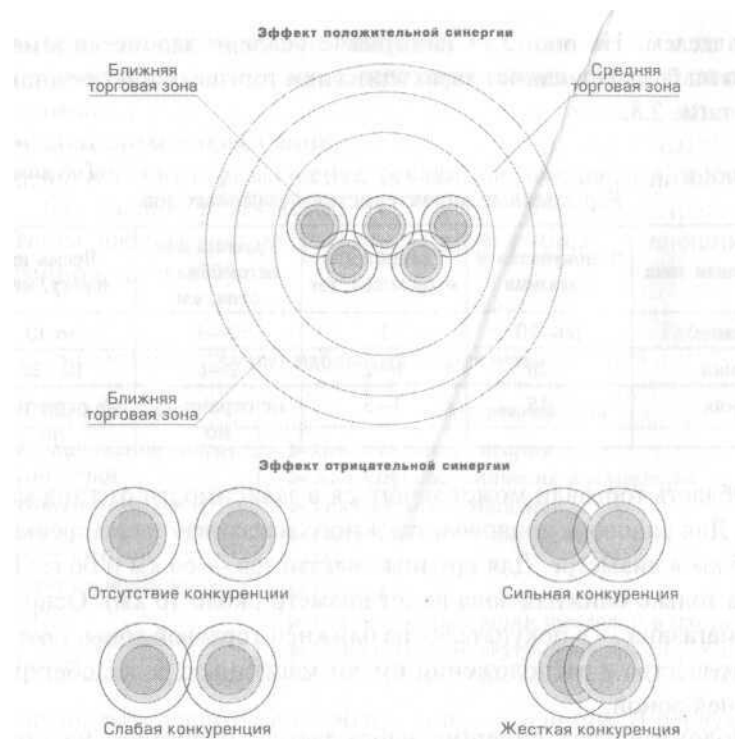


Рис. 2.15. Эффекты положительной и отрицательной синергии близкорасположенных магазинов

Таблица 2.9

Основные отличительные особенности округов Москвы

Округ	Особенности округа
Центральный	Основные правительственные, международные, коммерческие организации. Лучшие места досуга и культуры. Треть розничной торговли города. Много образовательных учреждений
Юго-Западный и Западный	Научно-вузовский сектор
Юго-Восточный, Восточный, Южный	Основная часть промышленно-производственного сектора города. Недостаток мест проведения досуга
Северо-Западный, Северный, Восточный	Резких отличительных особенностей не имеют

На активность торговли оказывают влияние множество факторов (см. табл. 2.10). Необходимо учитывать традиции и особенности восприятия покупателей, в том числе национальные, данного района. Учитываются также индивидуальные особенности магазина, даже если он входит в торговую сеть, в которой закупки осуществляются централизованно.

Таблица 2.10

Факторы, влияющие на спрос

Факторы, повышающие спрос	Факторы, снижающие спрос
Железнодорожные вокзалы, аэропорты, станции метро, ключевые остановки наземного транспорта. Наличие большого числа детских образовательных и воспитательных учреждений	Расположение в районе промышленных предприятий. Повышенная преступность в районе. Неудовлетворительная работа коммунальных служб (уборка территории и т. п.)

Магазины классифицируются по **следующим** признакам:

- по ассортименту,
- Х размеру торговой площади,
- ведущему направлению специализации,
- формам обслуживания,
- функциональной роли.

Классификация магазинов по товарной специализации и по особенностям представлена в табл. 2.11 и 2.12. По размеру и широте предложения магазины распределяются от гипермаркетов и супермаркетов до минимаркетов и павильонов.

Таблица 2.11

Группы магазинов по товарной специализации

Группы магазинов	Характеристики
Универсальные	Универсальный ассортимент продовольственных или непродовольственных товаров
Специализированные	Специализированные с широким или узким ассортиментом
Комбинированные	Реализация нескольких товарных групп, связанных общностью спроса
Смешанные	Товары повседневного спроса, как продовольственные, так и непродовольственные

Таблица 2.12

**Магазины, обладающие особенностями
(среди специализированных и смешанных,
по М. Леви и Б. Вейтцу [33])**

Магазины	Характеристики
Специалисты в категории	Сверхглубокий ассортимент в одной товарной категории
«Убийцы» категорий	Полный ассортимент по какой-либо категории и низкие цены
Магазины низких цен (дискаунтеры)	Разнообразие предложения товарных групп, узкий ассортимент в каждой группе, ограниченный набор услуг и низкий уровень цен
Магазины, специализирующиеся на распродажах	Широкий, но не постоянный ассортимент по сниженным ценам

Второй этап наблюдения магазинов со стороны поставщика — внутренний. Первое, на что поставщик обращает внимание — это система обслуживания. В системе обслуживания основную роль играет соотношение «цена — качество». Задачи мерчандайзинга для различных систем обслуживания представлены в табл. 2.13.

Таблица 2.13

Система обслуживания и задачи мерчандайзинга

Система обслуживания	Задачи мерчандайзинга
Самообслуживание	Оптимальное размещение продукции и распределение мест внутри корпоративного блока. Оптимизация внутримагазинной рекламы с целью ориентации покупателей, привлечения внимания к корпоративному блоку и информирования потребителей. При появлении возможности — создание дополнительных точек продаж. Контроль выкладки товаров и размещения рекламы
Обслуживание через прилавок	Использование возможностей декоративной выкладки. Привлечение внимания средствами выкладки и выделения товара. Сочетание рекламы внутри магазина и интерьера магазина. Обучение и консультирование продавцов. Создание рекламных витрин

Выводы о посещаемости магазина можно сделать только в результате визитов в различное время. Необходимо составить портрет типичных покупателей магазина. Для этого учитываются факторы, определяющие выбор магазина покупателем:

- расположение,
- ассортимент и цены,
- персонал и услуги,
- реклама и стимулирование сбыта,
- репутация магазина,
- контингент покупателей.

На этапе внутреннего наблюдения оценивается интерьер магазина, характеризующий отношение к бизнесу хозяев. Оценивается: вписывается или нет товар поставщика в данный магазин. Важнейшим вопросом является оптимизация места продажи товара.

Оптимальная организация места продаж

Оптимизация места продажи товара включает оптимизацию размещения и выкладки товара, снабжение рекламными материалами с учетом условий конкретного магазина. Для оптимальной организации места продаж требуется соблюдение следующих условий:

- ставить продукт в соответствующей категории,
- выставлять продукцию в самом посещаемом, заметном и доступном месте,
- Х расширять пространство под свои товары,
- поддерживать чистоту и аккуратность.

Оптимальная выкладка основывается на предоставлении магазином хорошего места на полках. Магазин предоставляет лучшие места наиболее перспективным товарам с надежной системой поставок.

Концепция клина — используется для расширения присутствия товаров поставщика в магазине (рис. 2.16). Продуктовая линия представляется в виде пирамиды. В центре ее, на верхнем уровне — товары, дающие максимальную прибыль. Слева — более дешевые товары, справа — более дорогие.

Пирамида товаров становится «боевым клином» проникновения на прилавок. Его острие образуют лидеры продаж. При появлении возможностей выкладка расширяется за счет позиций, находящихся на более низком уровне (рис. 2.17).

Фланги защищают лидеров от конкуренции более дешевых и Дорогих товаров. Конечная задача — добиться расширения до представления полного ассортимента.

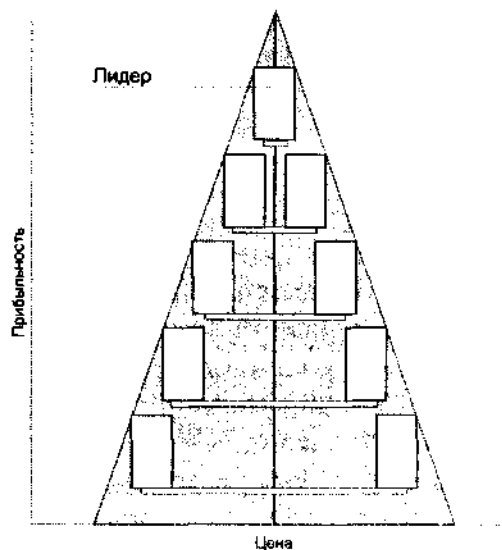


Рис. 2.16. Концепция клина

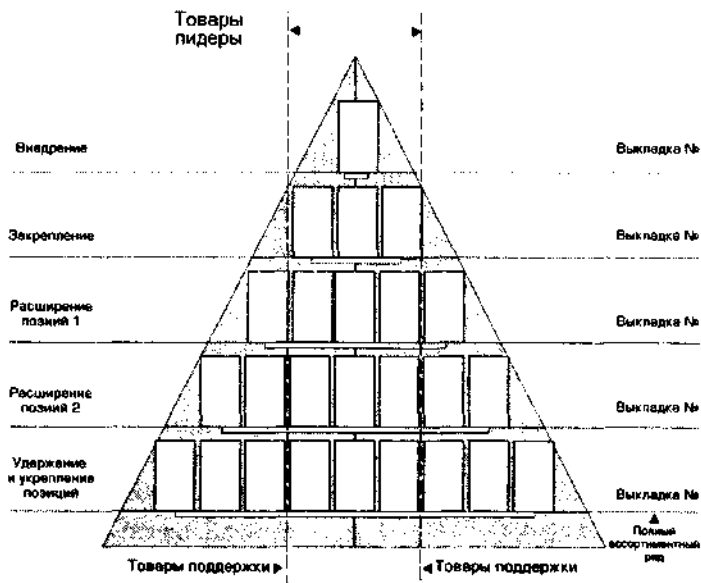


Рис. 2.17. Расширение выкладки с помощью концепции клина

Пирамида вариантов выкладки товаров производителя учитывает как разные типы торговых точек, так и различные возможности представления в них своей продукции. Ее основу образуют товары-лидеры.

Использование рекламных материалов в местах продаж является необходимым условием эффективного сбыта продукции в магазине.

Поставщик, создавая рекламу внутри магазина, должен придерживаться следующих принципов:

1. Реклама в магазине продолжает общую концепцию рекламной кампании, при этом используют те же образы, персонажи, лозунги.
2. Реклама выполняется в таких же цветах, как и упаковка товара.
3. Цвета в рекламе имеют определенные значения и используются как символ для передачи информации, обращения к чувствам или вызова ассоциаций.

Проведение специальных акций в магазине

Помимо постоянно действующей рекламы, время от времени в магазинах поставщики проводят специальные акции:

- демонстрации,
- дегустации,
- тематические выставки и представления,
- раздача образцов,
- продажи товаров со скидкой,
- подарки и премии покупателям, совершающим покупку на определенную сумму,
- скидки на другие товары данной линии (марки) покупателям, купившим один товар (товар-новинку или продвигаемый товар),
- объемное продвижение (представление больших объемов товаров).

Таким образом, часть акций связана с информированием покупателей, а другая — с ценовым продвижением. По данным исследования М. Абрахама и Л. Лодиш, неэффективными являются 84%

мероприятий по ценовому продвижению (см. <http://www.v-ratio.ru>). Кроме того, мероприятия по ценовому продвижению влияют скорее на людей, покупающих товар эпизодически, а не на постоянных пользователей.

Для эффективного проведения акций необходимо четко сформулировать цель проведения акции, тщательно спланировать ее, выбрать:

- места проведения,
- время (периоды, дни и часы проведения),
- характер и масштаб акции.

Основными целями акций по стимулированию продаж могут быть:

- увеличение объема продаж по магазину (сети) в целом,
- увеличение объема продаж товара (категории),
- оптимизация запасов,
- оптимизация потоков покупателей,
- привлечение дополнительных покупателей,
- повышение лояльности покупателей.

Дизайн упаковки товара

Функции упаковки во многом перекликаются с функциями рекламы. Упаковка является посланием покупателю в магазине, где он сталкивается с множеством товаров.

Последовательность психологического воздействия рекламы (и упаковки) определяется формулой:

AIDA, где реклама должна:

A — привлечь внимание (*attention* — внимание);

I — быть воспринятой, запомниться, вызвать доверие (*interest* — интерес);

D — возбудить желание приобрести товар (*desire* — **желание**);

A — вызвать соответствующее действие — совершение покупки (*activity* — деятельность, активность).

Покупатель оценивает упаковку:

- как средство защиты товара,
- как информацию о правилах использования товара,
- как носитель информации,
- как средство транспортировки (молоко),
- по удобству использования,
- по возможности вторичного использования,

- по удобству открывания / закрывания,
- саму по себе.

Прежде чем покупатель заметит свойства продукта, он должен заметить его и выбрать. Элементы упаковки товара представлены в табл. 2.14, а причины негативного восприятия упаковки потребителем — в табл. 2.15.

Таблица 2.14

**Информационные и изобразительные
элементы на упаковке товара**

Информационные элементы	Изобразительные элементы
1. Название товара	1. Геометрические фигуры композиции с текстом внутри них
2. Марка	2. Фирменный знак
3. Информация о производителе	3. Изображение самого продукта
4. Информация о свойствах продукта	4. Награды продукта
5. Информация об особенностях продукта	5. Сюжетные изображения
6. Информация о специальных предложениях	6. Различные символы
7. Особенности потребления продукта	7. Фон и фактуры
8. Легенда, связанная с продуктом	
9. Рассказ, обращение или история производителя	

Таблица 2.15

Основные причины негативного восприятия упаковки

Причина дискомфорта	Недостатки дизайна упаковки
Информация на упаковке не читается или читается с трудом	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Использование сложно читаемых шрифтов ➤ Несоответствие фона и шрифта ➤ Надпись расположена под углом, неудобным для прочтения
Товар не удерживает взгляд	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Изображен набор разрозненных элементов, композиция не сбалансирована ➤ Акценты расположены вблизи границ ➤ Расположение цветовых и тональных пятен не структурировано
Упаковка имеет дешевый вид	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Использовано неудачное сочетание цветов ➤ Много оттенков серого ➤ Неудачно подобранные шрифты ➤ Низкое качество фотографий и рисунков ➤ Применены стандартные, часто используемые фактуры, заливки и символы

Основные критерии оценки вариантов упаковки:

1. Целостность образа:

- а) соответствие принципу краткости и простоты (KISS);
- б) сочетание изображений на упаковке и названия;
- в) сочетание изображений на упаковке и вида продукта;
- г) ограничение количества цветов и элементов. Желательно использовать около 5 основных цветов и около 5 основных элементов.

2. «Честность» упаковки.

3. Индивидуальность упаковки. Для привлечения внимания к корпоративному блоку используют следующие цветовые решения: в продуктовой линии упаковки — контрастирующие друг с другом либо формирующие цветовое пятно.

4. Информация на упаковке:

- а) выделение главной информации;
- б) читаемость основной информации о товаре на упаковке с расстояния.

Мерчандайзинг в розничной торговле

Продвижение товаров через предприятия розничной торговли

При растущей конкуренции товарное предложение должно быть дифференцированным. Быть таким же, как все, практически не оставляет надежд на существование. Стратегическое решение розничного торговца включает форму торговли, т. е. совокупность элементов:

- товарный ассортимент и набор услуг,
- политику ценообразования,
- > программу продвижения, подходы к дизайну магазина и представлению товаров.

Успех коммерческой деятельности магазина во многом зависит от выбора и использования концепции продвижения товара и организации собственной деятельности.

К концепциям продвижения товара относятся:

1. *Театральная* — синтез хорошей архитектуры, продуманного дизайна, рекламы и отличного сервиса. Такие магазины привлекают потребителей не только товарным предложением, но и возможностью провести досуг. Консультации и общение в магазине позволяют потребителям получить необходимые знания, насладиться соз-

нанием собственной значимости и гарантией индивидуального подхода.

2. *Ценовая* — низкие цены за качественные товары. Минимум сервиса, максимум немых справок, функциональное оформление, высокая скорость обслуживания, широкий ассортимент по всем необходимым товарам.

3. *Экономия времени* — «магазинчики за углом». 80% купленных товаров потребляются сразу после покупки. Подходы к ассортименту:

- учет вкусов большинства покупателей,
- по 1—2 вида основных товаров.

4. *Внемагазинная торговля*:

- личные продажи,
- прямой маркетинг,
- продажи через автоматы.

5. *Информационно-ознакомительная* — прекрасно обученные продавцы могут показать любой товар в действии и рассказать о технических тонкостях. Цены — запредельно-высокие. Эту концепцию обычно используют производители для рекламы и ознакомления потребителей с товарами.

Реклама и стимулирование сбыта

Основные способы завоевания устойчивых конкурентных преимуществ магазином:

- завоевание покупательской лояльности;
- удобное для покупателей расположение магазина;
- X эффективные взаимоотношения с поставщиками,
- использование информационных систем управления и распределения;
- снижение издержек.

Два основных способа рекламы и стимулирования сбыта в розничной торговле:

А. Широкое распространение информации об основных преимуществах и отличительных особенностях магазина.

Б. Создание образа магазина, наиболее точно отвечающего требованиям выбранного сегмента рынка.

Отношение потребителя к магазину складывается на основе трех компонентов:

1. Познавательный компонент, связан с полученной информацией.

2. Эмоциональный компонент, связан с ощущениями по отношению к магазину.

3. Волевой компонент, связан с желанием клиента покупать в этом магазине.

К методам продвижения в розничной торговле относятся:

- реклама,
- демонстрация товаров и образцов,
- ценовые стимулы,
- премии особо отличившимся покупателям,
- информационное продвижение.

Реклама рассчитана на создание популярности конкретного магазина. Виды рекламы магазина:

- несбытовая — поддержание репутации магазина через качество, эксклюзивность, новизну предлагаемого товара,
- совместная — совместно с производителем или поставщиком,
- рекламирование ассортимента,
- сбытовая или ценовая — преобладают сообщения о ценах распродаж.

Ценовое продвижение связано с рекламой ценовых методов стимулирования сбыта, скидками, купонами и т. д. Распродажи утраивают для стимулирования притока покупателей и сокращения товарных запасов. Дисконтные карты используются для создания лояльности. Мнимый выход из бизнеса, «ликвидация» является видом распродаж.

Презентации, дегустации, раздача образцов. Число желающих попробовать продукт питания зачастую превышает 90%, для новых продуктов и модификаций старых это верный путь для демонстрации своих преимуществ. Раздача бесплатных образцов используется для изменения привычек потребителей. Такие методы, как конкурсы и лотереи, в магазинах проводятся редко.

Информационное продвижение — переход от обычных форм стимулирования сбыта к усилиям сделать покупку более обдуманно, с предоставлением всей необходимой информации клиенту. Очень перспективная форма продвижения с точки зрения повышения потребительской лояльности. Эффективно применять информационное продвижение в магазинах самообслуживания. К мероприятиям по информационному продвижению относятся:

- увеличение по требованию розничного продавца объема информации на упаковке товара,
- самостоятельное изготовление специальных вкладышей и ярлычков,
- реклама с большим объемом информации, чем ранее, о производителях и товарах,
- специальные программы по подготовке торгового персонала,
- совершенствование предоставления информации в местах продаж, в том числе с использованием компьютеров,
- консультации специалистов, семинары, образовательные программы для потребителей и потенциальных клиентов.

Планировка торговых площадей

Основной принцип планировки магазина и размещения торгового оборудования — покупателю должно быть удобно выбирать и покупать, а дизайн магазина должен способствовать принятию решения о покупке. Разработка планировки магазина может осуществляться двумя путями:

1. Оттолкнуться от особенности помещения или дизайна, спланировать магазин непохожим на другие.

2. Оттолкнуться от ожиданий покупателей, учесть характер покупок, посещаемость магазина, пути движения покупателей и т. п.

Изменение планировки может происходить **интеративно**, т. е. методом приближений.

Зона входа

На входе или сразу же за ним должно располагаться что-то привлекательное и интересное, чтобы привлечь людей к посещению магазина. Один из вариантов — витрина. Принципы оформления входной зоны основываются на мотивации покупателей:

1. Соответствие предложения желаниям и возможностям покупателя.

2. Выгодное предложение с точки зрения стоимости (скидки, распродажи).

3. Привлечение внимания через эмоциональную сферу.

Основные способы привлечения внимания при входе:

- 1) изменения в витринах и части магазина, видной с входа;
- 2) движение (мигающие гирлянды, поток покупателей, крутящиеся стенды);

- 3) контраст и выделение (яркое цветовое пятно, пучок света);
- 4) музыка и запахи (запах свежей выпечки).

Входная зона должна быть свободна для входа и выхода покупателей. За ней целесообразно создать «зону торможения» с помощью интерьера, аквариумов, декоративной выкладки и т. п. для того, чтобы покупатель, снизив скорость, внимательнее осматривал товар. Во входной зоне не рекомендуется размещать негативную информацию.

Торговый зал

Удачная планировка заключается в равновесии между комфортом для покупателей и эффективным использованием торгового пространства. Свободный доступ к товару повышает товарооборот на 30—70%, плохой обзор, отсутствие доступа — снижает на 50%.

Как правило, 25—35% площади торгового зала занимает торговое оборудование (полки, холодильное оборудование, стеллажи и т. д.), расположенное максимально выгодно. Соответственно 65—75% площади торгового зала необходимо оставлять для движения покупателей (обеспечение свободного движения покупателя по магазину, правила техники безопасности и т. д.), чтобы покупатели чувствовали себя комфортно. Проходы в магазинах самообслуживания должны учитывать определенные требования:

- для прохода одного человека с ручной кладью необходимо 0,875 м,
- для того, чтобы два человека разошлись, необходимо 2,05 м,
- для того, чтобы один человек рассматривал полки, а другой мог спокойно пройти, необходимо 1,25 м.

Виды планировки торгового зала подразделяются на линейную, боксовую («трек»), выставочную и смешанную.

1. Линейная планировка (решетка) представлена на рис. 2.18. Тип А линейной планировки позволяет использовать пространство наиболее эффективно. Имеется возможность использовать большое количество дисплеев по краям основных рядов. Тип В обеспечивает наиболее свободное движение покупателей, типичен для больших магазинов. Тип С аналогичен типу В, но более стильный, недостаток — неэффективное использование площади торгового зала.

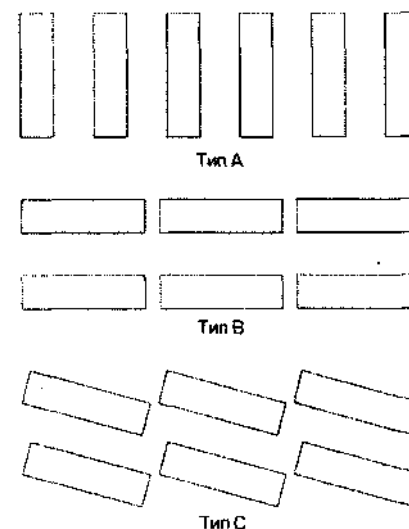


Рис. 2.18. Линейная планировка торгового зала

Решетка экономична, но не привлекает посетителей, так как посетители обычно двигаются против часовой стрелки и не часто заходят внутрь зала (в центральных проходах покупателей немного).

2. Трек, или петля (боксовая планировка). Торговое оборудование образует петлю, по которой движется покупатель. Он вынужден обойти все отделы. Такую планировку в крупных торговых центрах еще называют «бутиковой». Компонировка бутика делит торговое пространство (или только часть его) на индивидуальные магазины со специальным ассортиментом, которые могут различаться в способах организации пространства, оборудовании или презентации товара (рис. 2.19).

К петле относят и свободную планировку, учитывающую направление движения покупателей и достигающую того же эффекта. Проблема петли: если покупатель захочет вернуться назад, он будет двигаться против общего потока.

3. Выставочная планировка. Торговое оборудование размещается вдоль стен. Применяется в небольших магазинах. Периметр может дополняться островным расположением оборудования: отдельно стоящих конструкций или крупногабаритных товаров, размещенных на полу.

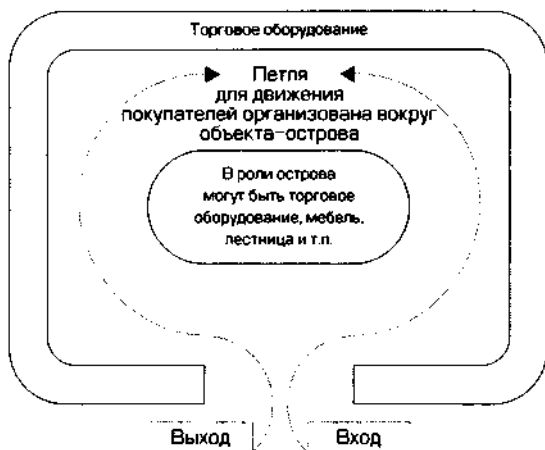


Рис. 2.19. Боксовая планировка (трек, или петля)

4. Смешанная планировка (рис. 2.20). Позволяет уйти от однообразия и подчеркнуть различие отделов в крупных магазинах. Часть оборудования может располагаться продольно, часть — поперечно, часть — диагонально. Необходимо позаботиться об указателях и знаках.

При планировке необходимо не только обеспечить максимальную обозримость товаров, но и предварительно подумать о местах для размещения рекламы и информации, выделить зоны для тема-

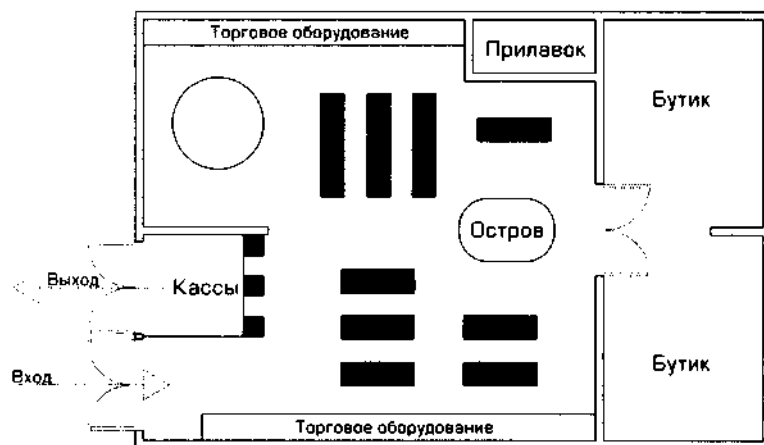


Рис. 2.20. Смешанная планировка

тических витрин, посвященных новинкам и товарам, для которых проводятся специальные акции. К основным правилам планировки относятся:

1. Связь с общим образом магазина, создание индивидуальности.
2. Равновесие между удобством пребывания покупателя в магазине, совершением покупок и стремлением предложить как можно больше товара.
3. Учет движения и поведения покупателей в магазине.

Распределение торговых площадей

После определения типа расположения оборудования в торговой точке нужно определить эффективное расположение товарных групп. При расположении товарных групп определяющими являются два момента:

- Х приоритетность места в торговом зале,
- разделение товарных групп на категории в зависимости от популярности среди постоянных покупателей.

При принятии решения о размещении отделов в магазине (*зонировании*) необходимо учитывать поведение покупателей, их привычки и предпочтения, а также особенности основного контингента посетителей. Покупатель должен иметь возможность:

- ориентироваться в размещении отделов и товарных групп,
- чувствовать себя спокойно при совершении покупок,
- в идеале, не стоять в очереди и не ожидать бесцельно.

Продавец должен иметь возможность:

- продемонстрировать и продать как можно больше товара,
- получить максимальную отдачу от каждого метра площади,
- снизить нагрузку на продавцов в торговом зале,
- обеспечить сохранность товаров.

Приоритетность места в торговом зале

Известно, что приоритетные места в торговом зале определяются в зависимости от потока покупателя, т. е. от того пути, который проходит большинство покупателей. Товар самого высокого качества, самый широко рекламируемый и даже самый популярный не будет продаваться, если его позиция в магазине подобрана неудачно.

В магазине существует естественное направление движения покупателей, которое должно определяться еще на стадии проектирования магазина: расположение входа, торгового оборудования в зале и касс. Движение потока покупателей должно быть рассчитано заранее и подобрано с максимальной выгодой, предоставляя на обозрение покупателю как можно больше товаров. Важно, чтобы покупатель в магазине мог легко находить товары постоянного спроса. В менее посещаемых местах могут находиться товары, выбор которых не требует спешки.

Статистика исследований поведения покупателей свидетельствует, что:

- 80—90% покупателей обходят все точки продажи, расположенные по периметру торгового зала, и лишь 40 — 50% покупателей обходят внутренние ряды;

X наиболее «горячими» местами при этом являются начало потока покупателя и зона касс.

Зона, примыкающая к входу, дает 40% товарооборота на 1 м², последующие — 30%, 20%, 10%. Целенаправленное воздействие на изменение маршрута посетителей может изменить это соотношение.

Очень важно определить первое направление, которое выбирает покупатель, войдя в магазин, так как лучшим местом для расположения товара является то, которое первым попадается на глаза только что вошедшему в магазин покупателю.

Около касс покупатель проводит время в очереди и ничем не занят. Поэтому зона касс является привлекательной для тех товаров, которые чаще других покупаются под воздействие импульса (жевательные резинки, сладости, напитки и т. д.). Также хорошо располагать в этой зоне газеты и журналы — покупатель может взять их для просмотра и затем купить.

Разделение товарных групп

Принципы размещения товаров:

1. Группировка. Все товары одной товарной линии должны находиться в одном месте.

2. Направление движения потока покупателей. Поток должен вести покупателей к определенным местам торгового зала, к определенным прилавкам и витринам.

3. Физико-химические свойства товаров. «Подобное к подобному». Жидкое к жидкому и т. п.

4. Товарное соседство. Соседние товары должны гармонизировать, а не диссонировать друг с другом. Кроме того, должны учитываться особенности хранения различных товаров.

5. Частота покупок и характер спроса. Товары повседневного спроса, которые потребитель специально искать не будет, располагаются в местах интенсивного покупательского потока. Товары импульсной покупки — в передней части магазина или около касс. Отделы целевого (периодического) спроса могут располагаться в отдельных участках зала.

6. Совместное приобретение. Необходимо обеспечить соседство товарам совместного приобретения.

7. Продолжительность отбора товаров. В отдаленных местах зала, в стороне от общего покупательского потока, размещаются товары, требующие времени и спокойного отбора.

8. Трудоемкость перемещения товаров из складских перемещений. Должны быть предусмотрены пути перемещения товаров со склада в торговый зал. Иначе увеличатся затраты на **погрузочно-разгрузочные** работы, а пересечение потоков покупателей и персонала обеспечит неудобство обеим сторонам.

Внутри крупного торгового центра сильными местами являются:

- отделы, расположенные ближе других к входам, центральным проходам, лестницам, эскалаторам и лифтам,
- отдельно стоящие конструкции в свободном пространстве,
- зоны возле касс,
- концевые стойки.

Если проследить путь покупателя в небольшом торговом зале самообслуживания, то можно отметить существование так называемого золотого треугольника — площади, расположенной между входной дверью, кассой и самым ходовым товаром в магазине. Ходовой товар в зависимости от специфики магазина может быть разным. Это может быть стеллаж с газетами или сигаретами, холодильник с напитками, секции молочных или хлебобулочных изделий. Товар, интересующий большинство покупателей, должен быть расположен внутри «золотого треугольника».

На рис. 2.21 показано, как можно изменить размеры «золотого **треугольника**». Размещать кассу, самый ходовой товар (хлеб) и входную дверь очень близко друг к другу неэффективно.

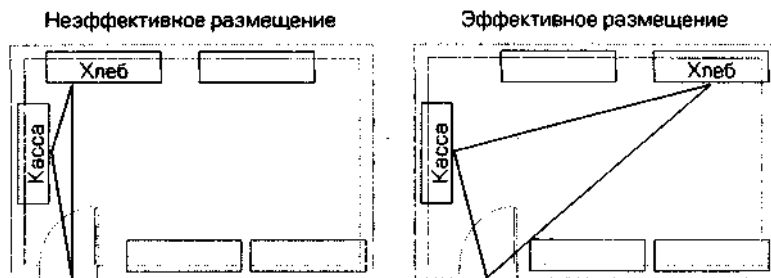


Рис. 2.21. Правило «золотого треугольника»

Для торговых точек без самообслуживания овал, проведенный между точкой входа и основной секцией, является аналогом «золотого треугольника» в магазине самообслуживания, т. е. площадью, в пределах которой должны располагаться самые ходовые товары (рис. 2.22).

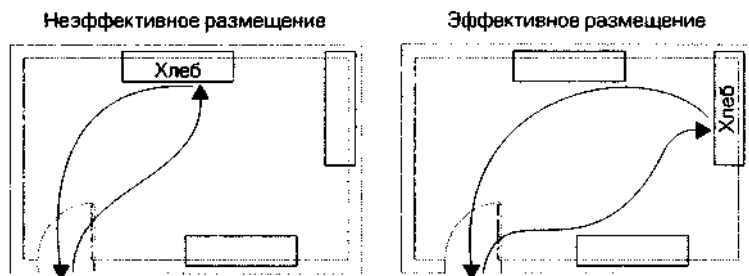


Рис. 2.22. Правило «золотого треугольника»

Можно определить, какие полки являются лучшими для осуществления эффективных продаж. Большинство покупателей — правши. Поэтому они более внимательно относятся к товарам, находящимся справа. Зависимость объема продаж от расположения товара на полках различного уровня представлена в табл. 2.16.

Таблица 2.16

Зависимость продаж товара от положения на полках

Полка	Уровень	Объем продаж, %	Товары
5	Уровень глаз взрослого	100	Наиболее продаваемые товары
4	Уровень глаз ребенка	74	Наиболее продаваемые товары

Продолжение табл. 2.16

3	Уровень руки ребенка	73	Товары для детей
2	Первая полка над полом	66	Менее прибыльные, иногда более дешевые товары
1	На полу под полками	42	Товарный запас

При продольной планировке торгового зала более вероятно, что покупатели войдут в средний ряд из задней части зала. При смешанной планировке, если в начале ряда расположена информация, реклама новинок, светящийся дисплей, сильная марка, многие покупатели повернут в проход. Основным критерий при распределении места в торговом зале между товарными группами — увеличение дохода с единицы пространства торгового зала.

Расположение основных и дополнительных точек продажи

Места продажи в торговом зале можно разделить на основные и дополнительные.

Основное место продажи — это место, где представлены все производители данной товарной группы. Дополнительные места продажи увеличивают вероятность покупки товаров и являются эффективным инструментом повышения продаж, так как позволяют увеличить количество импульсных покупок. Они организуются для:

- товаров импульсного спроса,
- товаров с высоким оборотом.

Для дополнительных мест продажи рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Расположение по отношению к основным местам продажи. Дополнительные места продажи необходимо располагать отдельно от основных мест и друг от друга.

2. Ассортимент. На дополнительных местах продажи необходимо располагать самые продаваемые позиции товарной группы. В этом случае вероятность импульсных покупок значительно повышается.

3. Дублирование. На дополнительном месте продажи продукцию необходимо дублировать, а не выносить ее с основного места. В противном случае покупатель, который запланировал покупку данной продукции, не найдет ее на основном месте продажи.

4. Замедление движения покупателя. Слишком широкие проходы и тенденция к расположению стоек и прилавков в строгом геометрическом порядке ведет к «обесчеловечиванию» магазина. Покупатель не успевает заметить и захотеть купить какой-либо товар, когда переходит от секции к секции, поэтому необходимо замедлить скорость движения покупателя в магазине. При этом нужно не уменьшать проход, а сузить его в середине или на пересечениях с другими проходами. Часто для сужения прохода используются дисплей, декоративная колонна, стойка с плакатом, медленная музыка.

Атмосфера магазина

Позиционирование магазина — персональное восприятие магазина в сознании покупателя, определяется как его функциональными качествами, так и психологической атмосферой. Атмосфера магазина:

- помогает сформировать ход мысли человека и сконцентрировать в нужном направлении,
- говорит об уровне заведения,
- способствует вызову эмоциональной реакции, радости, подъема чувств.

Компонентами атмосферы магазина являются:

1. Использование торгового пространства — размер, планировка, распределение площадей, возможности движения покупателей.
2. Торговое и расчетное оборудование.
3. Освещение в зале и подсветка оборудования.
4. Цвета интерьера. Теплые цвета действуют **активно**, бодрят, холодные — успокаивают, располагают к отдыху.
5. Место расположения магазина — деловые или спальные районы.
6. Широта ассортимента.
7. Уровень цен.
8. Витрины.
9. Наличие, подбор, громкость музыки.
10. Запахи и температура внутри помещения.
11. Уровень услуг.

Услуги, предоставляемые в магазине, можно разделить на три группы (табл. 2.17).

Группы услуг в магазине

Группа услуг	Содержание
Оказание помощи покупателю при совершении покупки и ее использовании	Прием и исполнение заказов на товары Упаковка и доставка товаров Работы по послепродажному обслуживанию Возможности примерки, тестирования, прослушивания
Информационно-консультационные услуги	Информация о товарах и изготовителях: <ul style="list-style-type: none"> ➤ аудио- и видеосредства в магазине, ➤ консультации специалистов, ➤ дегустации и презентации Предоставление информации о фирмах, осуществляющих установку, гарантийное обслуживание и ремонт
Создание дополнительных удобств покупателям	Организация и создание мест встречи и отдыха покупателей, помещений, где родители могут оставлять детей на время совершения покупок Камеры хранения. Парковка. Питание. Обмен валюты. Фотоуслуги

По исследованиям американских специалистов, банкоматы в магазинах увеличивают товарооборот в магазине в год на 10–15%, рестораны и кафе — на 5%.

В психологии **мерчандайзинга** используется метод комбинированного воздействия на покупателя. Существуют следующие *чувственные составляющие атмосферы магазина*:

- X освещение,
- X использование цветов и цветовых сочетаний,
 - композиции — сочетание форм и объемов,
 - звуки и музыка,
- X запахи,
 - использование шрифтов и надписей.

Основные принципы использования чувственных компонентов в магазине:

1. Все чувственные компоненты должны создавать единый образ магазина.
2. Обращение к покупателю внутри магазина должно быть сдержанное.
3. Среди различных вариантов композиции и цветовых решений следует останавливаться на наиболее простых и понятных решениях.

4. Доминировать и запоминаться должны сами товары, а не фон, на котором они представлены.

5. Удобство покупателя стоит выше оригинальности композиционных решений.

6. Количество акцентов должно быть ограничено. Выделять в магазине следует не более 15–20% товаров.

Способы привлечения интереса покупателей к товарам, в том числе и с помощью чувственных составляющих атмосферы магазина представлены в табл. 2.18.

Таблица 2.18

Основные способы возбуждения интереса и привлечения покупателей к товарам

Способ	Содержание
Изменения	Обновление, изменение композиций в товарных и декоративных витринах (сезонные и тематические) Создание дополнительных точек продаж Перемещение товаров на полках Обновление ассортимента Создание звуковых эффектов Изменение цен Изменение формы обслуживания, предложение новых форм расчетов
Движение	Использование анимационных дисплеев
Контраст	Создание акцентов — выкладка товаров с использованием наиболее сильных контрастов
Выделение товара из фона	Расположение товара в свободном пространстве Создание цветового пятна Выделение с помощью направленного пучка света Размещение товара на фирменном стенде производителя Расположение рядом с товаром рекламы

Освещение и световые эффекты

Освещение в магазине служит для достижения хорошей обзорности товаров и создания определенного настроения, пробуждения эмоций. Характеристики качества освещения торгового зала:

1. Освещенность. Является результатом действия прямых и отраженных световых потоков.

В планировке интерьера. Осветительные приборы должны органично

3. Цветопередача. Солнечный свет является **ЭТАЛОНОМ**. Усталость представляют цветные светильники.

4. Цвет и оттенок освещения. Холодное освещение магазину категорически противопоказано.

5. Равномерность освещения. Затененные участки покупатель не любит. Равномерное освещение вызывает ощущение широты возможностей выбора.

6. Отсутствие нежелательных эффектов отражения света. Необходимо учитывать угол зрения покупателей.

7. Отсутствие повреждений или порчи товаров в результате перегрева от осветительных приборов.

Могут быть следующие варианты освещения стеллажей товаров:

1) освещение сзади — заглушает объем, смягчает цветовые различия на упаковках. Используется для подчеркивания силуэтов и прозрачных товаров;

2) освещение с боков — усиливает объем, подчеркивает вертикальные грани. Используется для рельефных и прозрачных упаковок;

3) освещение сверху и снизу — усиливает горизонтальные грани выставленных товаров.

Особенности восприятия цвета

Задачами оценки цветовых решений являются:

1. Соответствие цветов интерьера характеру продукта и спроса. Соответствие цветов интерьера общей идее магазина.

2. Создание цветовой гармонии и тональной организации выкладки. Использование упорядоченной системы выбора цветовых сочетаний.

3. Привлечение внимания. Использование цветовых контрастов.

4. Удобство выбора товаров определенного цвета для покупателя. Если товар представлен широкой цветовой гаммой.

5. Создание определенного настроения, связанного со свойствами и преимуществами товара, обращение к цветовым ассоциациям. Связь ощущений, вызванных цветами оформления и **свойствами** товара.

Цветовая гармония связана с эмоциональным впечатлением а сочетания цветов. Американские ученые Г. Джанд и Г. Вышецки [11] приводят основные принципы цветовой гармонии:

1. Производить отбор цветов надо на основе упорядоченной системы, которая может быть признана и эмоционально оценена. Например, любые три цвета, лежащие на любой правильной траектории (прямая линия, эллипс, окружность) цветового глобуса.

Цветовой глобус имеет следующие характеристики: полюса цветового глобуса — белый и черный, по экватору расположены цвета спектра, цветовая интенсивность изменяется от полюса к полюсу.

2. Гармоническое сочетание — сочетание, которое наиболее привычно покупателю. Лучшее руководство по гармонии — природа.

3. Если использовать очень близкие цвета, они начинают восприниматься как один.

4. Цветовые пятна темного цвета, такие, как коричневый (кофе, шоколад), при недостаточном освещении вызывают ощущение крупной тени, провала, дыры. Светлые пятна (композиция упаковок белого цвета) зрительно приближают товар к покупателю, но надписи на упаковке могут казаться менее заметными.

На восприятие магазина или отдела покупателями влияет цветовая гамма интерьера. Для описания наиболее общих особенностей восприятия цвета разделяются на группы.

Теплые и холодные. К теплым цветам относятся оттенки красного, оранжевого и желтого, к холодным — зеленого, голубого, синего и фиолетового. Психологические эффекты, вызываемые теплыми и холодными цветами, прямо противоположны. В отделке магазинов активно используется так называемое свойство температуры: в помещении, окрашенном в теплые тона, температура субъективно воспринимается на 4—7 выше, чем в точно таком же зале, выдержанном в холодных тонах. Соответственно, когда нужно подогреть, активизировать покупателей, подтолкнуть к совершению импульсных покупок, применяют цвета теплые.

В зимнее время недостаток красок и охлаждение организма делают магазин, где преобладают теплые тона и оттенки освещения, особенно привлекательным. Весной же для повышения продаж используется зеленый цвет, отвечающий желаниям покупателей восполнить нехватку витаминов, свежих овощей и фруктов.

Зеленый цвет относится к нейтральным цветам, поэтому он может использоваться в разных отделах. Движение «зеленых» за экологические чистые продукты придает ему дополнительную смысловую

нагрузку. Задача задержать покупателя около отдела с дорогими товарами (или товарами, связанными со здоровьем), заставить расслабиться и подумать, не беспокоиться по поводу расходов и ошибок в выборе, решается с помощью холодных цветов.

Снизить активность с помощью холодных цветов можно и в местах, где собираются очереди. Это поможет покупателям избежать конфликтов, раздражения, которые дают ощущение усталости от покупок в часы пик.

Спектральные и земляные. Цвета спектра в оформлении отделов ассоциируются с натуральностью, свежестью продукта, с их помощью можно подчеркнуть новизну изделия. Земляные (бежевый, коричневый, бутылочный и др.) называются так потому, что их производили из цветных почв и они наиболее точно передают цвета земли. Такая гамма хорошо смотрится в оформлении отделов, торгующих «колониальными» товарами (кофе, какао, шоколад), отделов алкогольной продукции, керамики, изделий из кожи и древесины.

Ахроматические цвета. Белый — цвет абсолютной чистоты и порядка, в цветовом оформлении интерьеров он играет ведущую роль. В качестве цвета порядка и аккуратности белый широко применяют для обозначения площадей складирования, для разграничения направлений движения, для различных указателей и дорожных знаков. Дисциплинирующее воздействие белого цвета наблюдал Генри Форд: он подметил, что если темные, плохо освещенные углы покрасить в белый цвет и улучшить их освещенность, работники станут вести себя более организованно и культурно. Аналогичное свойство имеют оттенки светло-серого, к тому же их нейтральность позволяет покупателям сконцентрировать внимание на товарах.

Яркие и сдержанные. Яркие, «кричащие» цвета больше нравятся людям с низким достатком, в то время как большинство людей состоятельных, достигших успеха, предпочитают сдержанные цвета. Но хорошие результаты дает применение ярких цветов в оформлении отдела замороженных продуктов и товаров для детей.

Насыщенные цвета выражают силу и энергию, целеустремленность или страсть и традиционно применяются в отделе товаров для спорта и отдыха. Темные цвета фона придают дополнительную глубину, на витринах это можно использовать для выделения и повышения значимости товара. Пастельные идеальны для передачи на-

строения нежности, легкости и **изящества** и поэтому часто встречается в оформлении магазинов, предлагающих товары для женщин. Иногда наслаждение изысканным вкусом продуктов и напитков передается с помощью пастельных тонов. Наименьшее раздражающее воздействие свойственно холодным и нейтральным цветам — зеленому, голубому и фиолетовому разных **оттенков**. Они могут использоваться для оформления больших плоскостей, а раздражающие пригодны лишь для небольших поверхностей и деталей интерьера.

Цвета оформления торгового зала и его элементов призваны помочь товару раскрыть свои притягательные стороны. Сфера эмоционального восприятия тяготеет к полихромии, рационального — к монохромии. Этот аспект важно учитывать для групп товаров, требующих серьезного размышления при выборе, и применять один цвет в оформлении товарных витрин. Вообще для витрин рекомендуемое количество различных цветов — не более двух, но цветов и оттенков может быть больше, если сама группа товаров имеет близкие цвета, например белая посуда. На знаках и указателях лучше использовать единую гамму, содержащую не более 5 различных цветов.

От товаров (особенно небольшого размера), размещенных на оборудовании без учета цветовых и тональных требований и принципов цветовой гармонии, у покупателя рябит в глазах.

Наиболее сильным раздражителем является оранжевый цвет. Далее следуют желтый, красный, зеленый, темно-красный и пурпурный. Яркий теплый желтый цвет, пожалуй, лучше других подходит для **шелфтокеров** и сообщений о распродажах и новых товарах. На нем хорошо читается текст, а по воздействию он намного эффективнее привычного белого. В последнее время торговцы и маркетологи все больше обращают внимание на привлекающее свойство желтого цвета, что привело к появлению желтых ценников. Однако такие ценники создают лишние, отвлекающие от товара акценты, а большое количество мелких желтых пятен может раздражать покупателей.

Привлечь внимание к группе товаров можно с помощью цветовых контрастов:

- ▶ помещать рядом упаковки контрастных цветов;
- ▶ размещать в центре группы товар, упаковка которого сама использует наиболее сильные контрасты;
- ▶ располагать товар на контрастном фоне.

Для повышения внимания к товару широко используется метод цветowego пятна, поддерживаемый рядом производителей, которые выполняют упаковки линии в единой гамме, с одним доминирующим цветом (Kodak, Leader Price, Nivea и др). Светлые пятна зрительно приближают товар к **покупателю**, а с темными следует быть более осторожным. Например, блоки продукции коричневого цвета (шоколадные торты, кофе) при недостаточном освещении могут вызвать ощущение крупной тени, провала.

Для товаров, важной характеристикой при выборе которых является цвет (**например**, декоративная косметика, краски, керамическая плитка, некоторые виды мебели и одежда одной модели, но разных цветов), важно предоставить покупателю цветовую гамму, организованную по цвету и тону, от светлого к темному.

Сравнить между собой два оттенка и выбрать наиболее подходящий намного сложнее, если эти оттенки находятся не рядом. Вдобавок покупатель может обмануться в выборе цвета из-за рефлексов. Выкладка, организованная по принципу палитры, существенно снижает нагрузку на продавцов и случаи неудовлетворенности приобретением у покупателей. Также она помогает покупателям осуществлять осознанный выбор среди товаров различных марок: высвобождается время и энергия для получения информации о потребительских свойствах и особенностях товаров. В результате чаша весов часто склоняется в сторону более прибыльных для магазина позиций.

Свет, цветовые сочетания и сезонность. Звуки и музыка

В зимнее время необходимо восполнять недостаток красок избыточным освещением и стимулировать эмоции покупателей использованием теплых тонов.

Необходимо устранять нежелательные звуки — шум с улицы, гудение в трубах, шум вентилятора и т. п. Способствовать тому, чтобы магазин запомнился покупателю, может необычное звуковое оформление. Например, в **ТЦ «Крокус Сити Молл»** вместо традиционной музыки слышится пение птиц, гармонирующее с раскидистыми пальмами, растущими прямо в торговом центре. Причем звучание настолько правдоподобно, что у клиента создается впечатление, что в ветвях пальм поют настоящие птицы.

Полезно использование звуковых сопровождений различных секций, магазинного радио с редкими сообщениями. Медленная

спокойная музыка создает более расслабляющую атмосферу в магазине, побуждая покупателей не спешить и оставаться в магазине. Быстрая музыка обладает противоположным эффектом — прогулочный шаг превращается в более быстрый, что в основном используется в часы пик для ускорения движения покупателей.

По наблюдениям менеджеров проекта сети супермаркетов «Седьмой континент», грамотно подобранная музыкальная композиция повышает продажи на 10–15%.

Основные критерии, по которым выбирается акустическое оборудование, — это высота потолков и расстановка торговых рядов. В зависимости от высоты выбирается тип и мощность громкоговорителей, а в зависимости от расстановки торгового оборудования составляется план их расположения. Если потолки стандартные — до 4 м, то выбираются встраиваемые потолочные **громкоговорители**. Если потолки высокие, устанавливаются колонки настенного монтажа. **Предпочтительнее**, чтобы кабельные линии звуковой системы были проведены еще до открытия магазина — это поможет избежать проблем, связанных с монтажом.

Запахи

Запахи используются для стимулирования импульсных покупок продуктов питания.

Использование мини-пекарен создает аромат свежеспеченного хлеба. В непродовольственных магазинах хорошую атмосферу создают запахи дорогого трубачного табака, мебели с кожаной обшивкой.

Создание ароматических эффектов возможно с помощью системы вентиляции и кондиционирования. Об этой функции необходимо позаботиться на этапе проектирования соответствующих систем. При невозможности использования централизованной вентиляционной системы используются локальные ароматизаторы (в помещениях площадью до 200 м²).

Композиция в выкладке товаров

Форму, как и цветовые сочетания, можно использовать как определенный код, предугадывая, организуя и направляя действия покупателей.

Принципы композиции выкладки товаров:

1) простые и симметричные формы и композиции лучше воспринимаются и запоминаются, чем сложные;

2) несбалансированные композиции вызывают ощущение дискомфорта;

3) к созданию композиций на торговом оборудовании применимы основные **составляющие** архитектуры:

- польза (удобство и прибыльность),
- прочность (устойчивость),
- красота.

Виды композиций по использованию пространства:

1. Плоскостная композиция — организуется в одной плоскости, минимально использует объем и глубину. Сама плоскость может иметь в плане криволинейные очертания.

2. Объемная композиция — полноценно использует все три пространственные оси.

3. Пространственная композиция — использует также три оси, причем глубина имеет преобладающее значение.

Виды композиций по симметричности:

А. Симметричная композиция — базируется на устойчивом равновесии составляющих элементов. Симметричная композиция с элементами асимметрии — равновесие с элементами динамики (присуще телу человека или животного).

Б. Асимметричная композиция — основана на динамическом равновесии. Асимметричная композиция с элементами симметрии — симметричные элементы находятся в динамическом равновесии.

Композиции с размещением в центре самого крупного или самого мелкого элемента называются мажорной и минорной соответственно (рис. 2.23).

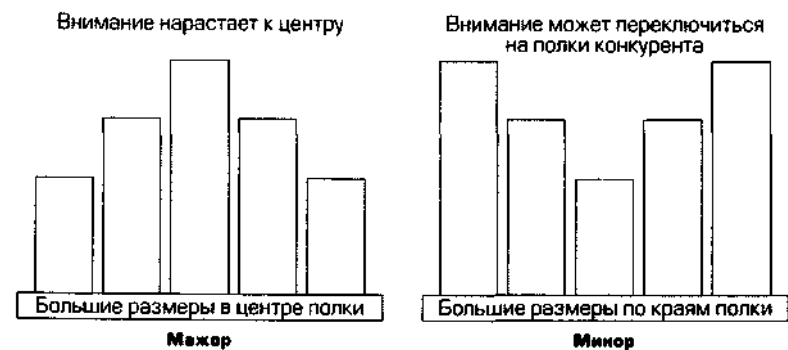


Рис. 2.23. Организация выкладки по размеру товара

Ритм в выкладке — определенное повторение товаров сходного размера и других элементов (ценников, рекламных материалов, декоративных деталей) с соблюдением равного расстояния между ними. Ритмичность создает ощущение порядка, но без акцентов делает выкладку скучной. Важно соблюсти правильное соотношение объемов, но наиболее важные факторы — равновесие и зрительная устойчивость выкладки.

Формируя композицию, можно привлекать внимание к общей зоне определенной формы: овал, круг концентрируют внимание на том, что расположено в центре, а любые грани и углы являются активными зонами и концентрируют на себе внимание покупателей.

Рекламные витрины в торговом зале используются для эффективной рекламы товаров и распространения информации в магазине. Виды рекламных витрин:

1. **Текстово-цветовые** витрины — имеют лишь рекламные тексты и геометрические фигуры различных цветов.

2. **Товарно-декоративные** витрины — сочетание товаров и декоративных элементов.

3. **Сюжетные** витрины — применяют различные сюжеты, жанровые сцены.

4. **Тематические** витрины — посвящаются специальным предложениям и новинкам.

Задачи рекламной выкладки товаров:

- информирует покупателей об имеющихся в продаже товарах,
- знакомит покупателей с качеством, способами применения и особенностями товаров,

X напоминает о сопутствующих товарах.

Виды рекламных выкладок:

1) информационная выкладка — большое место отводится информации: плакатам, буклетам, схемам;

2) выкладка-консультация — акцент делается на возможностях применения товара. Даются рекомендации по использованию товара;

3) выкладка-напоминание — создает образ товара, преобладают фотографии, картинки, рекламные призывы.

Знаки и указатели

Группы знаков:

- **иконические** — изображения обозначаемых объектов,
- **знаки-индексы** — указывают на причинно-следственную связь с обозначаемым предметом,

- **знаки-символы** — символическое изображение продукции, условно ассоциативные жесты, символические изображения действий.

Общие требования к указателям:

- цветовая гамма должна содержать не более трех цветов,
- желательно, чтобы знаки имели единый формат,
- знаки и изображения должны соответствовать имиджу магазина,
- размер указателей зависит от величины торговой площади и объема магазина.

Указатели должны помогать покупателю находить дорогу к интересующим его отделам и товарам, обращать внимание на товары, о которых он еще не думал. Располагаться указатели должны немного выше уровня глаз или под потолком.

Использование шрифтов

Различные шрифты используются в магазине при изготовлении ценников, выборе и разработке рекламы внутри магазина, оформлении витрин.

Правила применения шрифтов:

- надписи лучше располагать прямо, а не под углом, X издали лучше читается шрифт без изменения ширины букв,
- белая надпись на черном фоне выглядит более крупной,
- в одном объявлении лучше использовать не более двух различных шрифтов,
- цвет шрифта не должен быть близким к цвету фона,
- надписи на белом фоне могут восприниматься официально, поэтому казаться менее значительными,
- много места и мелкий шрифт — низкая эффективность информирования в магазине.

Сбор маркетинговой информации и оценка эффективности изменений

Для получения необходимой информации проводят специальные маркетинговые исследования. Эта информация необходима для решения наиболее актуальных задач для магазина, представленных в табл. 2.19. Метод фокус-групп используется для сбора маркетинговой информации в однородных (по значимым для исследования признакам) группах с участием ведущего и основан на принципах групповой дискуссии.

Таблица 2.19

**Цели магазина, методы и задачи
маркетинговых исследований**

Цели магазина	Методы исследования	Задачи
Определение и формирование устойчивых конкурентных преимуществ	Опросы и построение на основе результатов: сравнительного профиля (сравнение с конкурентами по выбранным показателям), карты восприятий — насколько похожими (различными) воспринимаются магазины. Экспертная оценка	Анализ представлений потребителей выбранной целевой группы о наиболее важных для них характеристиках магазинов / товаров. Составление «портрета» магазина, его образа. Определение оптимального размера, оптимизация ассортимента, планировки. Выбор рекламной стратегии
Определение целевой группы покупателей	Экспертная оценка. Опросы. Фокус-группы	Проверка гипотез об отличительных чертах покупателей. Изучение демографической ситуации, инфраструктуры и особенностей района / места расположения магазина, конкурентов в районе расположения, пешеходной и автомобильной доступности, привлекательности
Определение доли постоянных покупателей	Сбор и обработка информации по дисконтным картам, картам клиента. Опросы. Интервью. Наблюдения, беседы с продавцами	Определить, как число постоянных клиентов соотносится с профилем магазина (чем специфичнее и дороже товар, тем выше должна быть их доля), местом расположения, политикой торговой точки
Планирование ассортимента и товарных запасов	Оперативный метод, учитывающий реализацию по количеству, сумме, структуре, позициям ассортимента	Изучение спроса и особенностей потребления различных товаров
Корректировка ценовой стратегии, планирование ценовых методов продвижения, прогноз результатов	Оперативный метод. Эксперименты	Определение чувствительности покупателей к цене. Анализ ожиданий относительно цен на определенные товары, представлений о ценах, проверка привлекательности для целевой группы ценовых и неценовых методов стимулирования

Продолжение табл. 2.19

Имидж магазина	Фокус-группы. Глубинные интервью. Наблюдение	Исследование ожиданий услуг, товаров и пр. Создание атмосферы магазина, его индивидуальности. Концепции размещения товара. Возможности консультирования и информирования покупателей, а также предоставления других дополнительных услуг. Определение возможностей и осуществление выбора наиболее эффективных методов рекламы
Совершенствование планировки, расположения и выкладки товаров. Возможности расширения	Наблюдение. Эксперименты. Фокус-группы	Изучение поведения покупателей в магазине. Выявление наиболее эффективных методов воздействия на покупателя в местах продаж

2.3. Изучение поведенческой реакции покупателей на потребительском рынке

Изучение поведенческой реакции покупателей на потребительском рынке основывается на концепции **мультиатрибутивного** товара и иерархической модели реакции покупателя (рис. 2.24). Рассмотрим подробнее все составляющие этого процесса.

Концепция мультиатрибутивного товара

Основная идея данной концепции заключается в том, что покупатель осуществляет поиск не товара, но решения проблемы, которое может обеспечить товар. Основные положения концепции:

1. Выбор товара направлен не на товар, а на услугу, которую он ожидает от использования товара.
2. Разные товары могут удовлетворять одну и ту же потребность.
3. Каждый товар представляет собой совокупность атрибутов или свойств.

Существует базовая функциональная ценность, или полезность — *ядерная услуга*, к которой добавляются *дополнительные услуги* самой разной природы.

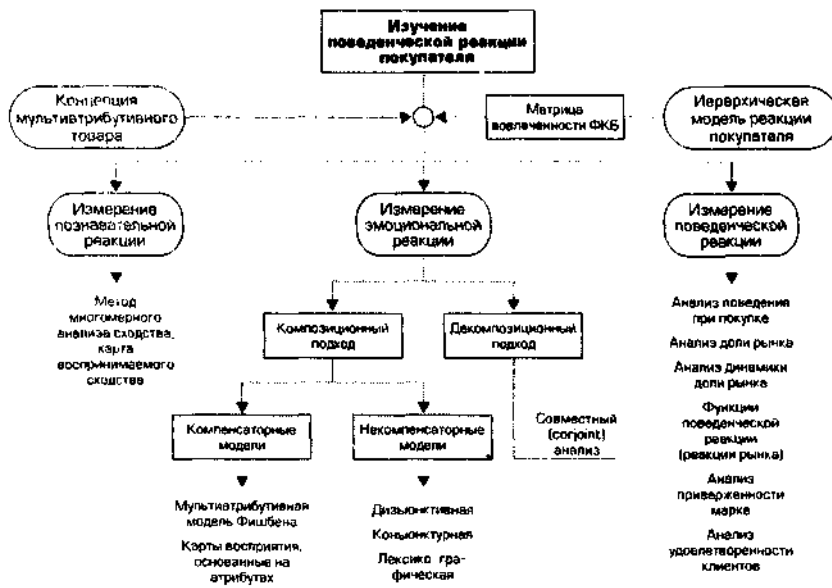


Рис. 2.24. Изучение поведенческой реакции покупателей

Дополнительные услуги могут быть *необходимыми*, которые определяются вариантом предоставления ядерной услуги и тем, что обычно сопровождает ядерную услугу, и *добавленными*, не связанными с ядерной услугой.

4. Один и тот же товар может удовлетворять различные потребности.

Примеры атрибутов: дизайн кресла, надежность автомобиля, уровень обслуживания в ресторане и т. п.

Атрибут — это выгода, которую ищет потребитель. Он базируется на объективных свойствах товара. Атрибуты могут иметь как функциональную природу (габариты, мощность), так и эмоциональную или эстетическую. *Детерминирующие атрибуты* — атрибуты, позволяющие отличать марки друг от друга.

Значимость атрибута — отражение ценностей и приоритетов потребителя, которые он связывает с конкретной маркой. *Восприятие присутствия атрибута* связано с селективностью и относительностью человеческого восприятия. Восприятие атрибута может не соответствовать его фактическому присутствию в данном товаре.

Значимость атрибута и воспринимаемое присутствие атрибута определяют ценность атрибута для потребителя и называется *частной полезностью*.

Полная полезность марки рассчитывается по формуле:

$$U = u_i(x_i) + u_j(x_j) + \dots + u_n(x_n),$$

где: U — полная полезность марки,

— u_i частная полезность атрибута i ,

— x_i воспринимаемый уровень атрибута i .

Для определения полной полезности наиболее часто используют *компенсаторную* и *аддитивную* модели. Компенсаторная — поскольку низкая оценка одного атрибута может компенсироваться высокой оценкой другого. Аддитивная — так как предполагается, что между атрибутами нет корреляции (табл. 2.20).

Таблица 2.20

Параметры модели мультитрибутивного товара и их характеристики (для i -го товара)

Объективные свойства	Атрибуты	Оценка атрибутов		Частные полезности	Полная полезность
		Важность	Присутствие		
C_{1i}	A_1	W_1	X_1	u_1	U
C_{2i}	A_2	W_2	X_2	u_2	
...	
C_{ni}	A_n	W_n	X_n	u_n	
Реальность	Набор атрибутов	Приоритеты	Восприятия	Ценности	
Техническое описание	Исследование	Шкала отношений	Шкала интервалов	Интегративная модель	

Для оценки частной и полной полезности марки можно использовать две процедуры оценки: композиционную и декомпозиционную.

Композиционный подход — формирование значений полной полезности на основе измерений значимости и представлений о детерминирующих атрибутах, полученных исследовательским путем.

Композиционный подход переходит от оценивания марок по различным атрибутам к формированию интегральной количественной оценки полезности.

Декомпозиционный подход — респонденты реагируют на ряд концепций товара, описанных, как правило, техническими характеристиками. Далее предпочтения по предложенным концепциям ранжируются. Следующий шаг — формулирование частной полезности для каждой характеристики. Согласно этому подходу, непосредственно оцениваются частные полезности, представляющие комбинацию значимости и воспринимаемого присутствия, которые нельзя идентифицировать по отдельности.

Во многих случаях потребителю проще классифицировать различные марки, чем «препарировать» их по определенным атрибутам и проводить сравнение марок по каждому атрибуту отдельно. Особенно важно это для товаров, в выборе которых эмоциональная составляющая играет значительную роль.

Декомпозиционный подход начинается с классификации предпочтений различных товаров или марок, совокупности свойств которых уже определены. Из этой классификации выводятся лежащие в ее основе частные полезности.

Стратегия «сегментации по выгодам» (функциональной сегментации) представляет собой систематический поиск новых совокупностей атрибутов, которые не имеют конкурентного предложения на рынке, но удовлетворяют ожиданиям определенной группы покупателей.

Разработано несколько методов перевода концепции мультиатрибутивного товара в операционную форму. Наиболее известный — *совместный (conjoint) анализ* [49, 50], позволяющий измерять частную полезность, которую каждый покупатель ассоциирует с каждым свойством (атрибутом). На базе результатов этого анализа фирма может определить ряд свойств, в наибольшей степени соответствующих требованиям каждого сегмента рынка.

Иерархическая модель реакции покупателя

Реакция потребителя на маркетинговые стимулы — любая умственная или физическая деятельность покупателя, вызванная маркетинговым стимулом.

Категории уровней реакции покупателя на маркетинговые стимулы:

- 1) познавательная (когнитивная);
- 2) эмоциональная (аффективная);
- 3) поведенческая.



Рис. 2.25. Матрица вовлеченности ФКБ

Матрица вовлеченности ФКБ (Фуа, Коуна, Белдинга) [30] основывается на том, что процесс реакции потребителя на маркетинговые стимулы зависит от степени вовлеченности потребителя в процесс покупки и метода познания реальности, интеллектуального или эмоционального (рис. 2.25). Модель «узнать — почувствовать — сделать», отраженная в матрице, полезна для структурирования информации о поведении при покупке, для определения позиционирования товара или фирмы в сознании группы потребителей и, следовательно, в разработке маркетинговой стратегии. Интеллектуальный метод основывается на сборе потребителем информации о товаре, эмоциональный метод основывается на оценке товара потребителем по шкале «нравится — не нравится», степень вовлеченности потребителя в процесс продаж отражает оценку потребителем затрат, связанных с приобретением данного товара. Чем выше затраты, тем выше вовлеченность. В матрице действие, обозначенное глаголом «сделать», означает приобретение товара потребителем. Различные товары располагаются на матрице в зависимости от последовательности покупательских реакций по результатам маркетинговых исследований.

Измерение познавательной реакции покупателя

Познавательная реакция связана со знанием, т. е. с совокупностью информации и представлений у отдельного лица или группы лиц.

Метод многомерного анализа сходства осуществляется путем построения карт восприятия, которые дают визуальное представление о сходстве торговых марок без предварительных гипотез о причинах этого сходства или различия.

Для построения карты восприятия репрезентативную выборку респондентов просят **проранжировать** все возможные пары исследуемых марок по степени их сходства. В результате получается треугольная матрица, элементы которой — порядковые номера связей марок. Для N сравниваемых марок будет $N(N - 1) / 2$ различных элементов (пример приведен на рис. 2.26).

Далее с помощью анализа методом *многомерного шкалирования* с использованием статистических программ определяется конфигурация точек минимальной размерности, которая наиболее точно соответствует воспринимаемому расстоянию между марками.

Конечный этап — интерпретация оставшихся размерностей, т. е. обнаружение лежащих в их основе макрохарактеристик, базисных на характеристиках товара.

Макрохарактеристики — размерности, на которых практически основывается восприятие торговых марок и товаров покупателями (обычно две-три).

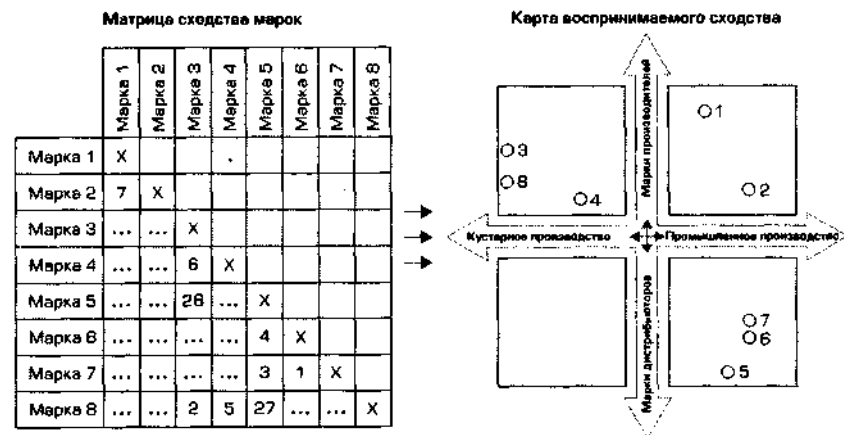


Рис. 2.26. Пример карты воспринимаемого сходства

Гипотезы метода многомерного анализа сходства:

1. Покупатель воспринимает любой товар (марку, любой объект) как комбинацию свойств или атрибутов, соответствующих его выгодам.

2. Эти свойства служат мысленными критериями сравнения марок, входящих в рассматриваемый набор.

3. Если каждую из K характеристик геометрически представить осью K -мерного пространства, каждую марку (объект) можно представить точкой в этом пространстве с координатами, соответствующими оценке объекта по данной характеристике.

Измерение эмоциональной реакции покупателя

Эмоциональная реакция является оценочной, не базируется только на простом знании, включает чувства, предпочтения, намерения, благоприятные и неблагоприятные суждения о марке или организации. В основе эмоциональной реакции потребителя лежит отношение потребителя к марке, товару или фирме.

Рассмотрим более подробно измерение отношения на основе *композиционного подхода*. Для оценки используется мультиатрибутивная модель Фишбена, которая является компенсаторной моделью и основывается на средневзвешенной оценке. Отношение потребителя к торговой марке рассчитывается по формуле:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n w_{jk} x_{ijk},$$

где A_{ij} — позиция лица j по отношению к марке i ;

w_{jk} — относительная важность для лица i атрибута k ;

x_{ijk} — воспринимаемая лицом j степень присутствия атрибута k в марке i (в баллах);

n — количество учитываемых (детерминирующих) атрибутов.

Балльная оценка присутствия атрибута должна делаться по шкале интервалов, относительная важность атрибутов должна измеряться по шкале отношений.

Дадим некоторые определения.

Заметность — атрибут присутствует в сознании респондента в данный момент.

Важность — отражает систему ценностей индивидуума.

Детерминация (характерность) — определяет те важные (детерминирующие) атрибуты, на основе которых можно различать оцениваемые объекты.

Дифференциация атрибута оценивается **среднеквадратическим** отклонением распределения баллов оценок по этому атрибуту.

Нормированная детерминация (характерность) атрибута рассчитывается умножением балла важности на балл дифференциации с последующим нормированием этих произведений таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

Балл с коррекцией рассчитывается как среднее арифметическое баллов, в качестве весов используется детерминация.

Пример расчета обобщенной оценки потребителями характеристик различных марок компьютеров приведен в табл. 2.21. Расчет простого балла показывает, что лидером является модель *D* (7,85 баллов), на 0,25 от нее отстает ближайший конкурент *B*. Проведя коррекцию баллов, учитывая **большую** значимость детерминирующих атрибутов, получим несколько иные результаты. Модель *D* еще более укрепила свои позиции за счет более дифференцированного положения (7,95 баллов), ее ближайшим конкурентом теперь является не марка *B* (7,58 баллов), а марка *C* (7,86 баллов).

Таблица 2.21

Пример мультиатрибутивной модели отношения

Марка компьютера (ноутбука)	Атрибуты					Баллы	
	Размер	Автономность	Мощность	Клавиатура	Экран	Средние	С коррекцией
A	6	8	9	8	7	7,50	7,68
B	7	8	7	8	9	7,60	7,58
C	5	9	9	8	8	4,55	7,86
D	7	8	9	7	9	7,85	7,95
E	8	8	5	6	7	7,00	7,08
F	9	2	5	6	7	5,80	5,07
Важность	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1	1,00	1,00
Дифференциация	1,41	2,56	1,97	0,98	0,98		
Важность, умноженная на дифференциацию	0,42	0,64	0,39	0,15	0,10	1,70	
Детерминация (характерность)	0,25	0,38	0,23	0,09	0,06	1,00	

Таким образом, балл с коррекцией позволяет учесть не только общую полезность товара, но и его дифференциацию (значимое для потребителя отличие) от товаров конкурентов.

Для определения составляющих имиджа торговой марки, а также программы продвижения торговой марки применяется **матрица «детерминация / относительная эффективность»** (рис. 2.27), включающая в себя относительную эффективность и детерминацию. Относительная эффективность определяется как соотношение балла по определенному атрибуту марки фирмы к баллу основного конкурента. Детерминация соответствует этому же атрибуту. В каждом факторе существуют три градации: высокий, средний и низкий уровни для детерминации и конкурентное преимущество, паритет и отставание для относительной эффективности.

В правом верхнем квадранте расположены **главные преимущества**, или сильные стороны, — атрибуты, имеющие большую важность и высокую эффективность. Данные критерии во многом определяют имидж торговой марки и должны подчеркиваться в коммуникации.

В левом верхнем квадранте располагаются **главные слабости** торговой марки: эти свойства очень важны, но слабо выражены. Усилия фирмы должны быть направлены на усиление этих свойств.

В правом нижнем квадранте находятся **второстепенные преимущества** — эффективные, но не важные критерии. Это говорит о том, что фирма сделала акцент и потратила часть ресурсов на **второсте-**

	Конкурентное отставание	Конкурентный паритет	Конкурентное преимущество	
Детерминация	Главные слабости		Главные преимущества	Высокая
				Средняя
	Второстепенные слабости		Второстепенные преимущества	Низкая
	Относительная эффективность			

Рис. 2.27. Матрица «детерминация / относительная эффективность»

пенные, не основные направления. Возможно, требуется перераспределение выделенных на данные свойства ресурсов.

И наконец, в левом нижнем квадранте расположены *второстепенные слабости*. Это атрибуты с низкими показателями как важности, так и эффективности. Они считаются наименее приоритетными и потому не требуют дополнительного внимания.

Карты восприятия, основанные на атрибутах, позволяют на одной плоскости в проекциях основных атрибутов изобразить различные торговые марки и зоны потребительских предпочтений. Расположенные рядом на карте торговые марки являются слабо дифференцированными по отношению друг к другу, если марка находится далеко от других марок и попадает в зону потребительских предпочтений, то можно говорить об ее сильной дифференциации. Пример карты восприятия был приведен на рис. 1.23.

В случае избыточности атрибутов (их сильной коррелированности) для построения карт восприятия потребителей используют статистический метод снижения размерности — *факторный анализ* (например, метод главных компонент) с применением специализированных статистических пакетов. Факторный анализ позволяет перейти от множества детерминирующих атрибутов к нескольким главным компонентам — макрохарактеристикам.

В случае, если один атрибут не может компенсировать низкое значение другого атрибута, рассматриваются *некомпенсаторные модели отношения*:

1. *Дизъюнктивная* — покупатель рассматривает только те марки, которые являются наилучшими по определенным доминирующим атрибутам.

2. *Конъюнктивная* — покупатель устанавливает для каждого атрибута приемлемый минимум.

3. *Лексикографическая* — покупатель последовательно ранжирует атрибуты в порядке важности, затем все марки сравниваются по самому важному атрибуту и выбирает наилучшие варианты. Если имеет место равенство оценок, он переходит ко второму атрибуту и т. д. Могут быть варианты применения покупателем на первом этапе конъюнктивной модели, а на втором среди выбранных вариантов — лексикографической.

Для изменения неблагоприятного отношения используются следующие приемы:

1) модификация товара — усиление определенных характеристик товара;

2) модификация веса атрибутов — убедить рынок в большей значимости определенных характеристик;

3) модификация взглядов на марку — улучшить информирование рынка по недооцененным реальным отличительным качествам марки;

4) модификация взглядов на конкурирующие марки — в случае переоценки некоторых характеристик конкурентов;

5) привлечение внимания к игнорируемым атрибутам — создание новой выгоды, которая еще не рассматривалась целевым сегментом;

6) модификация требуемых уровней атрибута — убедить потребителей в том, что уровень качества по конкретному измерению является адекватным.

Измерение отношений на основе *декомпозиционного подхода*. Согласно декомпозиционному подходу, частные ценности, которые покупатели присваивают атрибутам, оцениваются непосредственным образом. Для определения частных полезностей используется совместный анализ (conjoint analysis).

Пример. Исследуются четыре марки товара M_1, M_2, M_3, M_4 со следующими детерминирующими характеристиками: ценами $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4$, содержанием (качественной характеристикой) C_1, C_2, C_3, C_4 . Количество возможных комбинаций этих компонент $4 \times 4 \times 4 = 64$. Из этих вариантов выбираются 16 наиболее характерных комбинаций с использованием метода латинских квадратов. Выбор осуществляется таким образом, чтобы оставшиеся варианты учитывали влияние характеристик на покупателя и не учитывали комплексное влияние характеристик. Затем просят респондента, потенциального потребителя, *проранжировать* оставшиеся варианты по степени привлекательности. Каждая комбинация из k переменных может быть описана набором из $(k - 1)$ переменных (табл. 2.22).

Таблица 2.22

Пример совместного анализа предпочтений потребителей

Совокупность свойств	Марка	Марка			Цена			Содержание			Оценка
		M_2	M_3	M_4	Π_2	Π_3	Π_4	C_2	C_3	C_4	
1	M_1, Π_1, C_1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
2	M_1, Π_2, C_2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	15

Продолжение табл. 2.22

3	M ₁ , Ц ₃ , C ₃	0	0	0	0	1	0	0	1	0	13
4	M ₁ , Ц ₄ , C ₄	0	0	0	0	0	1	0	0	1	14
5	M ₂ , Ц ₁ , C ₂	1	0	0	0	0	0	1	0	0	12
6	M ₂ , Ц ₂ , C ₃	1	0	0	1	0	0	0	1	0	11
7	M ₂ , Ц ₃ , C ₄	1	0	0	0	1	0	0	0	1	9
8	M ₂ , Ц ₄ , C ₁	1	0	0	0	0	1	0	0	0	10
9	M ₃ , Ц ₁ , C ₃	0	1	0	0	0	0	0	1	0	8
10	M ₃ , Ц ₂ , C ₂	0	1	0	1	0	0	1	0	0	7
11	M ₃ , Ц ₃ , C ₁	0	1	0	0	1	0	0	0	0	5
12	M ₃ , Ц ₄ , C ₄	0	1	0	0	0	1	0	0	1	6
13	M ₄ , Ц ₁ , C ₄	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
14	M ₄ , Ц ₂ , C ₁	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
15	M ₄ , Ц ₃ , C ₂	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3
16	M ₄ , Ц ₄ , C ₃	0	0	1	0	0	1	0	1	0	4

После проведения регрессионного анализа для оценки зависимости предпочтения варианта товара для респондента от заданных характеристик (в качестве независимых параметров используются фиктивные переменные, которые могут принимать значение 0 или 1) получаем следующую модель:

$$\begin{aligned} \text{Предпочтение} = & 2 \times (M_1, Ц_1, C_1) + 4 \times M_2 + 8 \times M_3 + 12 \times \\ & \times M_4 + 1,04 \times Ц_2 + 1,75 \times Ц_3 + 0,21 \times Ц_4 - 1,21 \times C_2 - \\ & - 0,75 \times C_3 + 0,96 \times C_4 \end{aligned}$$

В данном примере потребитель слабо реагирует на изменение цены и свойства товара, но предпочитает смену марки на M₄, а затем на M₃ и M₂. Наилучший для потребителя вариант товара имеет характеристики (M₄, Ц₄, C₄). Результаты опроса большого числа респондентов покажут потребительские предпочтения сегментов рынка.

Измерение поведенческой реакции покупателя

Анализ поведения при покупке проводится с целью определить профиль поведения сегмента при покупке товаров определенной категории. Основные элементы анализа изменяются в зависимости от категории товара (табл. 2.23).

Таблица 2.23

Размерности анализа поведения при покупке

Вопросы	Поведение приобретения	Поведение использования	Поведение обладания
Что	Привычные марки Последняя купленная марка	Тип использования товара Товар-заменитель	Реально сохраненные марки
Сколько	Объем одной покупки	Объем недельного потребления	Количество сохраненного товара
Как	Условия приобретения	Какова форма использования товара	Способ хранения
Где	Обычные и случайные места закупки	Места потребления	Места хранения
Когда	Дата последней покупки Интервал между покупками	Обычное время использования	Период и продолжительность обладания
Кто	Кто обычно закупает товар	Кто потребляет товар чаще всего	Кто хранит товар

Анализ доли рынка предполагает, что фирма точно определила свой базовый рынок, т. е. множество товаров, которые являются для нее конкурирующими.

Доля рынка может быть рассчитана различными способами:

- 1) доля рынка по объему — отношение количества проданных изделий к суммарному объему продаж на базовом рынке;
- 2) доля рынка в стоимостном выражении — рассчитывается на основе выручки;
- 3) доля обслуживаемого рынка — рассчитывается не относительно всего базового рынка, а относительно продаж в сегментах (сегменте), где работает фирма;
- 4) относительная доля рынка — сопоставляет продажи фирмы с продажами конкурентов;
- 5) доля рынка относительно лидера — определяется сравнением с самым крупным конкурентом.

Для анализа динамики доли рынка применяют разделение доли рынка на несколько компонент:

1. *Уровень проникновения* — процент покупателей марки от общего числа покупателей, приобретающих товары категории, к которой принадлежит марка.

2. *Уровень эксклюзивности* — доля покупок марки от всех покупок покупателей этой марки, приходящихся на товарную категорию данной марки.

3. *Уровень интенсивности* — отношение среднего количества, покупаемого покупателем данной марки, к среднему количеству, покупаемому покупателем данной категории товаров.

Доля рынка = Уровень проникновения \times
 \times Уровень эксклюзивности \times Уровень интенсивности

или

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cx}} = \frac{N_x}{N_c} \cdot \frac{Q_{xx}}{Q_{cx}} \cdot \frac{Q_{cx} / N_x}{Q_{cc} / N_c}$$

где: c — категория товаров, к которой принадлежит марка x ;

N_x — количество покупателей x ;

N_c — количество покупателей c ;

Q_{xx} — количество x , приобретенное покупателями x ;

Q_{cx} — количество c , приобретенное покупателями x ;

Q_{cc} — количество c , приобретенное покупателями c .

Таким образом, снижение доли рынка может объясняться снижением любого из этих показателей. Соответственно: марка теряет потребителей, покупатели отводят марке меньшую долю в общих закупках товара, покупатели покупают марку в меньших количествах, чем в среднем по данной товарной категории.

Функция маркетингового отклика связывает реакции покупателей, выраженные в объемах покупок или в виде доли рынка, с одной или несколькими маркетинговыми переменными. Как правило, функции отклика строятся на основе данных прошлых периодов с помощью эконометрического анализа. Количественный результат этой функции — *коэффициенты эластичности*, показывающие чувствительность спроса или доли рынка к изменению одной или нескольких исследуемых переменных, таких, как цена, реклама, объемы дистрибуции или доход домашнего хозяйства.

Функции отклика представляют практический интерес по той причине, что результаты их применения, полученные на основе наблюдений за различными рынками, сегментами и товарными кате-

гориями, позволяют лучше понять механизмы реакции покупателей.

На рынках потребительских товаров строить функции отклика стало значительно **проще**, так как базы данных о фактическом спросе теперь постоянно обновляются. Это стало возможным благодаря таким технологическим инновациям, как повсеместное внедрение сканирующих систем в розничных магазинах и рост компьютеризации маркетинговых информационных систем в фирмах. Теперь в распоряжении аналитиков рынка имеется более достоверная информация о долях рынка, ценах, рекламе, продвижении, распродажах и других маркетинговых переменных. Но что еще важнее, данные теперь обновляются быстрее.

Отношение покупателя после покупки и использования товара основывается на степени удовлетворенности или неудовлетворенности после использования товара. Необходимо оценить анализ приверженности марке. Вероятности переключений с одной марки на другую оцениваются с помощью следующих показателей:

1. **Уровень приверженности (α)** — доля покупателей, которые после приобретения марки А в предыдущий период продолжают ее покупать.

2. **Уровень привлечения (β)** — доля покупателей, которые после приобретения конкурирующей марки в предыдущий период переключились на марку А.

Значения этих показателей получаются с помощью опроса или наблюдения за контролируемой выборкой потребителей (панелью).

Доля рынка марки А (Pdm) в период $(t+1)$ будет равна:

$$Pdm_{t+1} = \alpha \cdot Pdm_t + \beta(1 - Pdm_t)$$

Полновесная доля рынка показывает, к какой доле рынка стремится фирма в перспективе, если внешние условия не будут меняться.

Полновесная (долгосрочная) доля рынка марки А (в пределе):

$$Pdm_e = \frac{\beta}{(1 - \alpha) + \beta}$$

Меры удовлетворенности/неудовлетворенности покупателя

Поведение удовлетворенных и неудовлетворенных потребителей изучал С. Лаш в 1990 г. у различных групп покупателей:

1. **Степень неудовлетворенности:**

— 3% сделок фирмы приводят к жалобам, адресованным непосредственно на фирму;

— 15% сделок — объекты косвенных жалоб (торговому персоналу, друзьям и т. п.);

— 30% сделок создают проблемы покупателям, но не приводят ни к каким контактам с фирмой.

2. Уровень повторных закупок:

— для удовлетворенных клиентов — 92%;

— для неудовлетворенных клиентов, не выразивших свои претензии, — 78%;

— для неудовлетворенных клиентов, подавших жалобу, но получивших неблагоприятный ответ, — 46%;

— для неудовлетворенных клиентов, подавших жалобу, получивших благоприятный ответ, — 91%.

В основе изучения удовлетворенности покупателей лежит модель **мультиатрибутивного** товара. Оценка проводится по атрибутам товара, оцениваемым, с одной стороны, важностью, а с другой стороны, присутствием этого атрибута в товаре (удовлетворенностью). Опрос проводится на репрезентативной выборке клиентов.

Далее по важнейшим атрибутам рассчитываются отношения удовлетворенности к важности и **среднеквадратическое отклонение** по каждому атрибуту. Затем строится матрица удовлетворенности / важности (по горизонтальной оси — соотношение удовлетворенности / важности, по вертикальной — среднеквадратическое отклонение; см. рис. 2.28).

Нижняя полуплоскость матрицы характеризует совпадение оценок клиентов по удовлетворенности или неудовлетворенности атри-

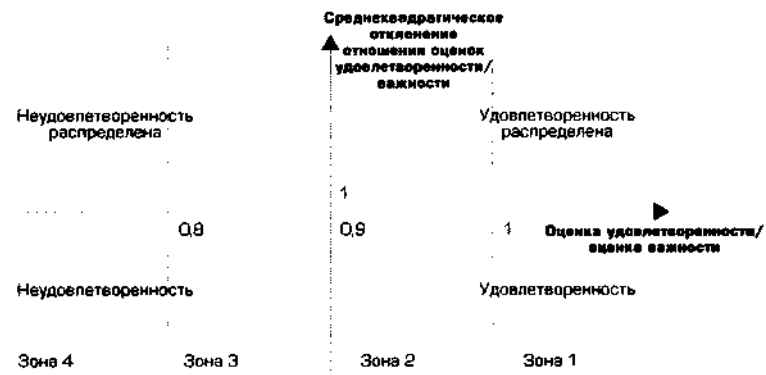


Рис. 2.28. Матрица удовлетворенности / неудовлетворенности

бутом. Верхняя полуплоскость характеризует состояние распределенной удовлетворенности или неудовлетворенности **атрибутом**, что говорит о неоднозначном восприятии потребителями атрибута. В этом случае необходимо определять причины недовольства неудовлетворенных клиентов.

Степень соответствия товара потребительским ожиданиям можно классифицировать по 4 зонам, предложив необходимый план действий:

1. Отношение удовлетворенность / важность выше 1 — сверхудовлетворенность, риск недостаточной рентабельности. Сокращение усилий.

2. Отношение удовлетворенность / важность от 0,9 до 1 — хорошая удовлетворенность по важным для покупателя атрибутам. Сохранение существующего положения.

3. Отношение удовлетворенность / важность от 0,8 до 0,9 — недостаточная удовлетворенность по важным атрибутам, небольшие корректирующие воздействия.

4. Отношение удовлетворенность / важность меньше 0,8 — удовлетворенность существенно ниже важности атрибута. Разработка необходимых мероприятий по существенному воздействию.

Высокий уровень удовлетворения влечет за собой усиление лояльности, а та, в свою очередь, ведет к росту финансового благополучия фирмы. Специалисты Xerox Corporation эмпирически установили характер зависимости между удовлетворенностью и лояльностью.

Распространено мнение, что между этими показателями существует простая линейная взаимосвязь. На самом деле связь оказалась более сложной (см. рис. 2.29).

На неконкурентных рынках удовлетворенность слабо влияет на лояльность. Такое наблюдается, как правило, в регулируемых монополиях (телекоммуникационная отрасль, электроэнергетика, транспорт) или в рыночных ситуациях, когда затраты на переключение с одной торговой марки на другую очень высоки. Фактически у потребителей нет выбора, они вынуждены «брать то, что дают».

На конкурентных рынках, где конкуренция интенсивна, где существует много товаров-заменителей и затраты на переключение низки, наблюдается очень большая разница между лояльностью **удовлетворенных** (уровень удовлетворения 4) и **полностью удовлетворенных** (уровни удовлетворения 4 и 5) потребителей. Именно это и было **от-**

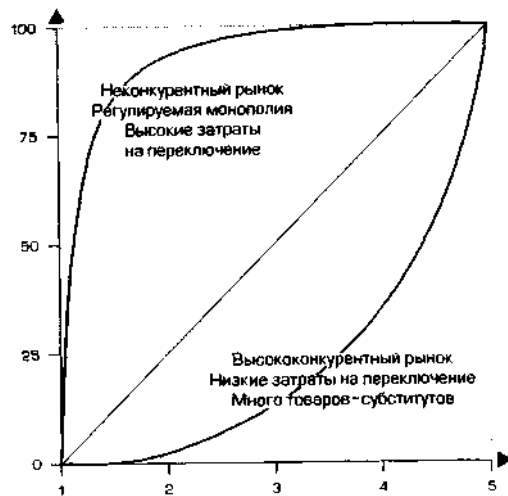


Рис. 2.29. Связь удовлетворенности и лояльности

крыто в Хегох Corporation: в течение 18 месяцев после покупки полностью удовлетворенные покупатели приобретали продукцию Хегох Corporation в 6 раз чаще, чем просто удовлетворенные покупкой.

2.4. Торговый дом «Перекресток»

(по материалам ТД «Перекресток»,
<http://www.perekrestok.ru/ru/>)

Акционерное общество «Торговый дом «Перекресток» является крупной розничной торговой сетью, одним из лидеров российской розничной торговли. История компании началась в 1995 г., с одного супермаркета. В 2004 г. сеть магазинов «Перекресток» объединяет уже 46 объектов торговли — гипермаркеты, супермаркеты и дискаунтеры (магазины с низкими ценами), а также собственный распределительный центр, центральный офис, и продолжает активно развиваться.

Миссия компании

Основная цель компании — обеспечить потребителям возможность покупать качественные товары самого широкого ассортимента по доступным ценам в комфортных условиях. Торговый дом (ТД)

видит свою задачу в развитии современных форм розничной торговли в России, в защите интересов покупателей при работе с поставщиками и производителями продовольственных и непродовольственных товаров, включая собственную систему контроля качества продукции.

Особое внимание торговый дом уделяет развитию производства товаров под собственной торговой маркой. В работе магазинов «Перекресток» ориентируется на стандарты лучших супермаркетов мира. Миссия компании предполагает развитие торговой сети в регионах России, что способствует повышению уровня культуры потребления, созданию новых рабочих мест, содействует продвижению на рынке товаров местных поставщиков и производителей.

Стратегические направления деятельности

«Перекресток» — самая крупная сеть супермаркетов, рассчитанная на представителей среднего класса России. ТД «Перекресток» с самого начала сделал ставку на открытие магазинов не только в центре Москвы, но и в «спальных» районах, где социально-бытовая сфера традиционно менее развита. В Москве универсамы сети расположены в Митино, Жулебино, Отрадном, Новопеределкино, Теплом Стане, Бутове, Алтуфьево.

Деятельность «Перекрестка» распространяется далеко за пределы Москвы и Подмосковья: в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Нижегородской области, Волгограде, Самаре, Тольятти, Воронеже, Липецке, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Йошкар-Оле, Ярославле ТД расширяет свое присутствие. ТД успешно стартовал на международном рынке, выйдя на рынок Украины. При этом каждый «Перекресток», вне зависимости от места расположения, — это современный магазин западного образца.

Внутренняя система контроля обеспечивает заслон контрафактной и некачественной продукции. Расширение ассортимента продукции под собственной торговой маркой является одним из важнейших направлений деятельности компании. Бренд «Перекрестка» является своеобразным знаком качества продукции, поскольку к таким товарам предъявляются особые требования, в том числе по экологии, дизайну.

В числе постоянных партнеров Торгового дома обладатели всемирно известных брендов. Отбор поставщиков проводится на конкурсной основе, где проявляются преимущества производителей,

прямых импортеров, эксклюзивных и официальных дистрибьюторов, гарантирующих качество товара.

ТД «Перекресток» оказывает адресную благотворительную помощь в нескольких регионах России. Широко применяется практика трехсторонних договоров с участием органов исполнительной власти и местного самоуправления, общественных организаций. В 2004 г. было заключено восемь таких договоров на общую сумму безвозмездной помощи 3 млн 600 тыс. руб., в том числе с администрациями Юго-Западного округа и района «Новопеределкино» г. Москвы, а также городов Дубна, Королев.

Разрабатываются целевые программы, направленные на защиту детей, на поддержку талантливых людей из среды социально незащищенных или пораженных тяжелой болезнью, особое внимание уделяется ветеранам.

Лидирующие позиции в области розничной торговли в долгосрочной перспективе требуют солидного источника финансирования и надежных партнеров. «Перекресток» успешно сотрудничает с международными кредитными и финансовыми организациями.

Передовой финансовый менеджмент компании, сбалансированная структура капитала позволяют оптимально сочетать долгосрочные стратегические задачи компании и оперативное управление ликвидностью.

Факторное (индексное) бюджетирование базируется на анализе 15 показателей, характеризующих макроэкономические процессы, планы развития ТД и оценку потенциала конкурентов в краткосрочной перспективе.

Компания одной из первых в России стала вести свою отчетность в соответствии с требованиями МСФО (международные стандарты финансовой отчетности). В течение семи лет «Перекресток» пользуется услугами крупнейшей аудиторской компании Pricewaterhouse Coopers.

Основной потенциал успешного развития ТД «Перекресток» составляет профессиональный квалифицированный персонал. Компания постоянно заботится о повышении квалификации своих сотрудников, создает условия для их профессионального и карьерного роста, мотивации их труда, социальной защищенности и преданности корпоративным ценностям.

«Перекресток» следует мировым стандартам корпоративного управления и контроля, включая налоговую отчетность, что позволяет внедрять TQM (Total Quality Management — международные стандарты и системы качества).

Товарная политика

В магазинах представлены не только продукты питания, но и сопутствующие товары: хозяйственные товары, пресса и т. п. Во многих универсамах для удобства посетителей предлагаются дополнительные услуги: открыты химчистки, салоны красоты, фотоателье. Универсамы работают по принципу самообслуживания с использованием современного кассового оборудования.

Ценовая политика

Ценовая политика «Перекрестка» нацелена на обеспечение покупателей качественными товарами по разумным, среднерыночным ценам. Проводить ее в жизнь позволяют приоритетная работа с поставщиками отечественной продукции и преимущества, которые дает «Перекрестку» собственный распределительный центр. Прямые поставки и закупки больших партий товаров значительно снижают себестоимость продукции. Это позволяет поддерживать приемлемый уровень цен во всех универсамах сети.

Политика распределения

Применение распределительного центра особенно удобно для поставщиков из других регионов России и других стран, особенно скоропортящихся продуктов. Выбор места расположения центра не случаен: обычно он размещается на пересечении крупнейших транспортных артерий Москвы.

Распределительный центр ТД «Перекресток» расположен вместе с центральным офисом, образуя с ним единое здание общей площадью около 11 000 м², между двумя магистралями (Ленинградское и Дмитровское шоссе), рядом с Московской кольцевой автомобильной дорогой, в непосредственной близости от международного аэропорта «Шереметьево-2». Распределительный центр выполняет функции снабжения товарами магазинов сети компании, а также на базе РЦ осуществляется оптовая торговля.

Пространство распределительного центра делится на дебаркадер приема и отгрузки грузов, менеджерские комнаты, основное хранилище и ряд вспомогательных помещений, также используемых для складирования товаров. Можно выделить несколько технологических зон — общий склад, зона товаров группы «Бытовая химия», зона дорогостоящей алкогольной продукции и сопутствующих това-

ров, холодильная камера и камера глубокой заморозки. Режим работы РЦ — круглосуточный (без **выходных**). Компания располагает собственным транспортом (различной грузоподъемности) для доставки товаров с распределительного центра в магазины сети и оптовым покупателям.

Поставки товара для компании через РЦ предполагают ряд преимуществ (перед прямыми поставками в магазины) для поставщиков:

- значительное снижение транспортных расходов;
- расширение возможностей для размещения согласованного ассортимента товаров поставщиков в магазинах;
- возможность упрощения документооборота;
- снижение трудозатрат по обеспечению товаров всей необходимой товаросопроводительной документацией: накладными, сертификатами и т. п.;
- рост объемов продаж товаров (в том числе за счет оптовой торговли товарами).

Сеть супермаркетов расположена в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, Самаре, Тольятти, Волгограде, Нижнем Новгороде, Нижегородской области, Воронеже, Липецке, Ростове-на-Дону, Ярославле, Йошкар-Оле, Казани, Киеве.

Политика продвижения

Одним из самых важных корпоративных стандартов ТД «Перекресток» является информационная открытость, являющаяся основой взаимодействия компании с покупателями, коммерческими партнерами, государством и обществом. Важнейшим средством интерактивного взаимодействия с контактной аудиторией является корпоративный сайт, на котором имеется информация о структуре и принципах управления компанией. Там же работает форум, осуществляющий обратную связь с покупателями и всеми, кто интересуется работой «Перекрестка». В средствах массовой информации регулярно публикуется информация о финансовых показателях компании.

История развития компании

ЗАО «Торговый дом «Перекресток» образовано в рамках консорциума «Альфа-Групп» в мае 1995 г. Уже в сентябре того же года в микрорайоне Митино завершается строительство первого универса-

ма сети. Ассортимент предлагаемых товаров насчитывает 2500 наименований. За первые три месяца постоянными покупателями «Перекрестка» становятся около 7000 семей.

В 1996 г. планы развития сети универсамов «Перекресток» находят поддержку Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Для реализации программы строительства новых объектов банк предоставляет Торговому дому целевой кредит в размере 42 млн долл. Универсамы открываются в московских микрорайонах **Новопеределкино**, Митино, Марьино и Южное Бутово.

ТД «Перекресток» первым среди российских торговых компаний вступает в Food Business Forum — международную организацию, объединяющую крупнейшие торговые сети и производителей продовольствия всего мира.

К концу 1997 г. количество универсамов сети «Перекресток» практически удваивается. Открываются объекты в Теплом Стане, Отрадном, Северном Бутове и Жулебине. Ассортимент «Перекрестков» увеличивается в четыре раза и насчитывает уже 10 000 наименований; не менее 27 000 человек в день делают покупки в сети ТД.

К концу 1998 г. насчитывает уже 12 универсамов. Один из новых супермаркетов, «Алтуфьево», — первый объект, построенный с нулевого цикла по собственному проекту при непосредственном участии специалистов «Перекрестка».

Начинает развиваться новое направление: строительство специализированных магазинов низких цен (**дискаунтеров**). В августе 1998 г. под маркой «Мини-Перекресток» открывается первый подобный магазин.

В подмосковном поселке **Павельцево** завершается строительство центрального офиса и распределительного центра Торгового дома, а в поселке Болшево начинает действовать собственное кулинарное производство. В апреле 1998 г., одновременно с завершением строительства распределительного центра, в компании создается управление оптовой торговли.

Ассортимент товаров универсамов «Перекресток» насчитывает уже 12 000 наименований. В продаже появляется фирменная продукция: **несколько** десятков наименований салатов и продукции готовой кулинарии, изготовленных по специально разработанной рецептуре.

В течение 1999 г. открылись два новых универсама в Давыдково и Крылатском. Продолжилось развитие **дискаунтной** сети: «Ми-

ни-Перекрестки» появились в районах Митино, Строгино и Орехово-Борисово. На условиях франчайзинга создан **дискаунтер** в Северном Бутово. А в декабре «Перекресток» впервые шагнул за пределы столицы, открыв дискаунтер в подмосковных Химках.

«Перекресток» становится победителем общенационального рейтинга 2000 г. «ТОП 200 российской розничной торговли» в номинациях «Торговое предприятие» и «Лучшая сеть Центрального региона». В течение 2000 г. открыто десять новых универсамов в нескольких московских микрорайонах и первый универсам в г. Королеве Московской области. Совокупная торговая площадь новых объектов составила 10 000 м². К 1 января 2001 г. сеть ТД «Перекресток» насчитывает 28 универсамов, среди которых 22 магазина формата «супермаркет» и 6 **магазинов-дискаунтеров** «Мини-Перекресток».

К концу апреля 2001 г. сеть «Перекресток» объединяет уже 32 магазина (25 супермаркетов и 7 **дискаунтеров**), расположенных практически во всех районах Москвы, а также в подмосковных городах Химки и Королев. Общая торговая площадь сети составляет более 30 000 м². В компании трудятся 4000 человек.

По итогам 2001 г. ТД «Перекресток» — абсолютный лидер розничной торговли в России с объемом продаж в 252 млн долл.

В мае 2002 г. в микрорайоне Отрадное открывается первый гипермаркет сети «Перекресток». Общая площадь крупнейшего магазина 11 000 м², торговая — около 7000 м². К середине 2002 г. общее количество магазинов сети «Перекресток» достигает 40, а численность сотрудников более 5000 человек.

В сентябре 2002 г. открывается первый универсам крупнейшей российской сети в Санкт-Петербурге. Общая площадь супермаркета «Шуваловский» 3000 м², торговая — около 1500 м². 75% ассортимента первого «Перекрестка» на северо-западе России составляют продукты и товары местных производителей. В этом же месяце Торговый дом «Перекресток» становится лауреатом всероссийского конкурса «Золотые сети» в номинации «Продукты питания» и удостоен звания «Лучшая сеть Центрального региона» в рамках рейтинга «ТОП 200 российской розничной торговли».

Торговый дом «Перекресток» завершает 2002 г. в качестве призера престижного национального конкурса «Бренд года». Количество магазинов сети увеличивается до 46, среди которых один гипермаркет, 37 супермаркетов и 8 дискаунтеров «Мини-Перекре-

В 2003 г. всемирно известный частный **инвестиционный фонд Templeton** приобрел 7,7% акций ЗАО «ТД «Перекресток». В этом же году ТД купил нижегородскую сеть магазинов «SPAR Middle Volga» у компании Delta Capital Management, управляющей Инвестиционным фондом США — Россия.

В 2004 г. «Перекресток» покупает ярославскую розничную сеть «36,5». В этом году было учреждено три новых региональных филиала (Центрально-Черноземный, Южный, Ярославский), открыто 27 новых супермаркетов и увеличено торговых площадей на 41 тыс. м² (превысив плановые показатели на 47%).

В 2004 г. получен международный синдицированный кредит в объеме 75 млн долл. Уполномоченными организаторами выступили ведущие западные банки **HSBC Bank** и **Raiffeisen Zentralbank Oesterreich**.

По оценкам международных инвестиционных банков, акционерная стоимость Компании «Перекресток» на декабрь 2004 г. составляет от 800 млн долл. до 1,1 млрд.

В 2005 г. уставный капитал Торгового дома «Перекресток» увеличился на 50 млн долл. В 2005 г. Группа компаний «Перекресток» купила также сеть из пяти супермаркетов «SPAR-Украина» и пять супермаркетов сети «**Даллпорт Сити**» (три в Санкт-Петербурге и два в **Краснодаре**). Собственный распределительный центр расположен в Павельцево (МО), площадью 17 500 м².

На 13 мая 2005 г. было открыто 102 супермаркета общей торговой площадью около 300 000 м².

Динамика товарооборота и количество магазинов ТД «Перекресток» представлены на рис. 2.30 и 2.31.

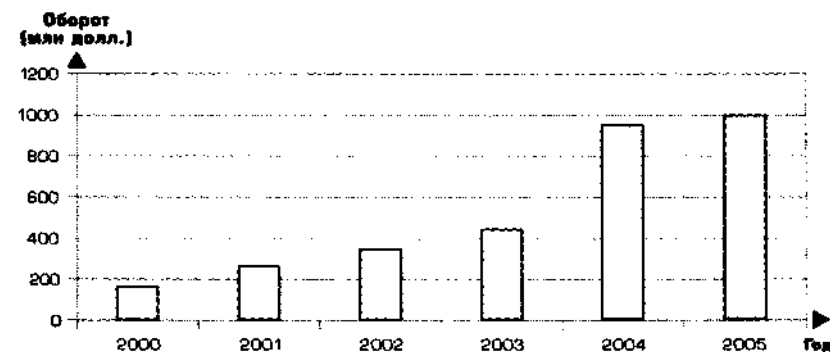


Рис. 2.30. Динамика товарооборота ТД «Перекресток»

По результатам проверки финансовой отчетности ТД «Перекресток» международной аудиторской фирмы Pricewaterhouse Coopers за 2004 г. были получены следующие цифры. Выручка группы составила 660 млн долл. (без НДС), валовая прибыль — 179 млн, чистая прибыль — 17 млн долл. Для сравнения, в 2003 г. выручка «Перекрестка» была равна 373 млн долл., валовая прибыль — 103 млн долл., чистая прибыль — свыше 8 млн долл. Рентабельность составила 2,6% по сравнению с 2,3% в 2003 г.

Выручка в расчете на одного сотрудника в 2004 г. увеличилась на 40%, или с 52 тыс. долл. до 72 тыс. в год, на 19% выросла чистая выручка на квадратный метр торговой площади, достигнув 8 тыс. долл. США.

2.5. Компания «ИКЕА» в России

(по материалам компании «ИКЕА»,
http://www.ikea.com/ms/ru_RU/)

Партнерские отношения ИКЕА с Россией начались в 1990 г. с официального визита в Швецию Председателя Правительства СССР Николая Рыжкова. Он предложил представителям компании закупать продукцию у российских мебельщиков. Сегодня с ИКЕА сотрудничают более 50 российских фабрик. Заказы ИКЕА размещаются по всей России. Есть предприятия, где заказы ИКЕА составляют большую часть производимой продукции.

Планы об открытии магазина ИКЕА в России возникла у компании еще в 1992 г. 22 марта 2000 г. открылся первый магазин

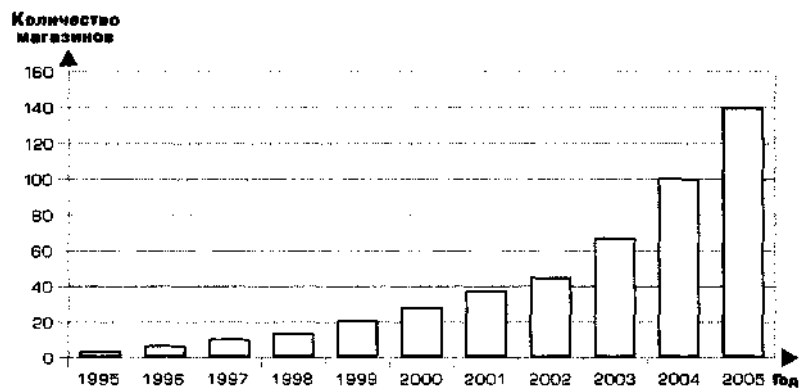


Рис. 2.31. Динамика количества магазинов ТД «Перекресток»

ИКЕА в подмосковных Химках. 12 декабря 2001 г. открылся магазин ИКЕА в Теплом Стане, 12 декабря 2003 г. — в Кудрово в Ленинградской области, а 22 марта 2004 г. — в Казани.

В планах ИКЕА создание еще трех торговых центров в Москве и одного — в Санкт-Петербурге. Рядом с магазинами ИКЕА строятся большие коммерческие центры, где продаются продукты, одежда, спортивные товары и многое др.

ИКЕА открыла сайт для связи с потребителями. На нем можно найти нужную информацию, задать интересующие вас вопросы, получить совет, узнать новости и оставить свои пожелания.

Миссия

Миссия компании: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей. Мы реализуем ее с помощью нашей бизнес-идеи — предлагать широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить».

Стратегические направления деятельности

ИКЕА определила три основных направления своей деятельности:

- расширение ассортимента товаров,
- улучшение качества обслуживания,
- X наличие товаров на складе.

Более 10 лет назад группа ИКЕА разработала системный подход к вопросам защиты окружающей среды. ИКЕА привлекает к работе над экологическими программами лучших специалистов. Особое внимание уделяется таким областям:

- товары и материалы,
- лес,
- поставщики,
- V транспорт,
- экология в магазине.

В 2003 г. был принят «Новый подход ИКЕА к закупке товаров домашнего обихода», который будет способствовать защите окружающей среды и улучшению условий труда на фабриках поставщиков. Практическая работа по осуществлению этого проекта проводится сотрудниками закупочных офисов ИКЕА по всему миру.

Многие поставщики отвечают этим требованиям, другие в тесном взаимодействии с ИКЕА стараются улучшить нынешние условия труда рабочих.

ИКЕА тесно сотрудничает с аудиторскими фирмами и другими компаниями, осуществляющими контроль над качеством. Они следят за тем, чтобы ИКЕА и ее поставщики отвечали всем требованиям «Нового подхода».

Низкая цена всегда в центре внимания ИКЕА. Поэтому вопросы снижения цены, разумного использования природных ресурсов и улучшения состояния окружающей среды являются важной частью работы специалистов компании.

О международной деятельности ИКЕА красноречиво говорят графики товарооборота и закупок по регионам, распределение сотрудников по регионам и сферам деятельности по данным на 2004 г. (см. рис. 2.32—2.37). Нетрудно заметить, что основным географическим сегментом деятельности ИКЕА является Европа. Акцент по закупкам смещается в сторону Азии, особенно Китая. Динамика товарооборота компании представлена на рис. 2.38.

В 2003 г. снижение темпов роста прибыли очень сильно зависело от внешних факторов, с учетом вновь открывшихся магазинов объем продаж увеличился на 3%, а значит, результат оказался даже более скромным, чем планировалось.

Вместе с тем за 2003 г. было открыто 11 новых магазинов, 5 из них в Северной Америке. В крупных городах, таких, как Барселона,

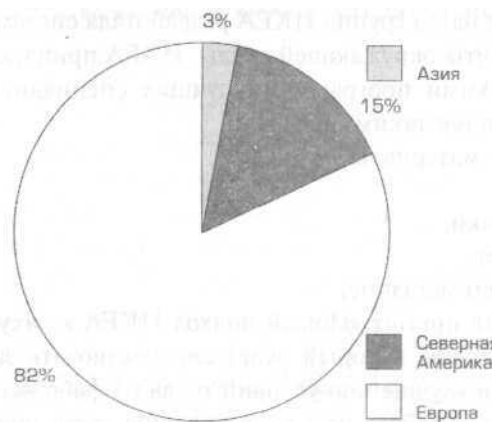


Рис. 2.32. Товарооборот ИКЕА по регионам

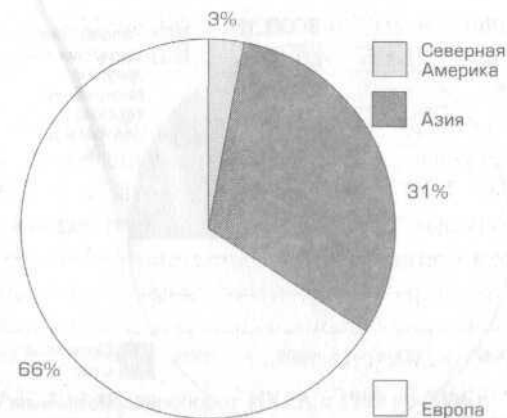


Рис. 2.33. Объем закупок ИКЕА по регионам

Нью-Йорк и Торонто, ИКЕА открыла соответственно второй, третий и четвертый магазин.

Первые магазины с полным ассортиментом были открыты в Австралии и Китае. В Шанхае в день открытия магазин посетили 80 тыс. человек, для сравнения, в самом большом магазине ИКЕА «Кунгенс Курва» в Стокгольме в обычный субботний день бывает примерно 20 тыс. посетителей.

Активная деятельность ИКЕА по расширению бизнеса принесла ощутимые плоды. 2004 г. для ИКЕА оказался очень плодотворным. Объемы продаж выросли более чем на 13%.

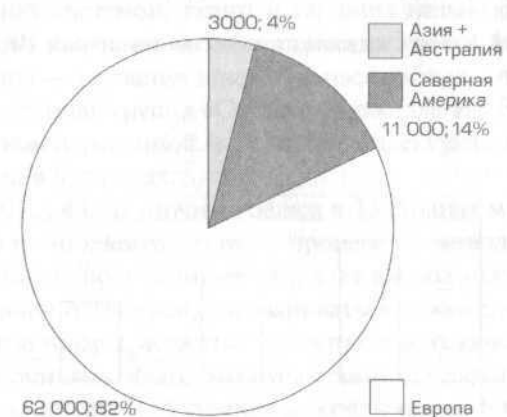


Рис. 2.34. Распределение сотрудников ИКЕА по регионам (число сотрудников и доли)



Рис. 2.35. Распределение сотрудников ИКЕА по сферам деятельности (число сотрудников и доли)



Рис. 2.36. Пять ведущих стран по объему продаж ИКЕА

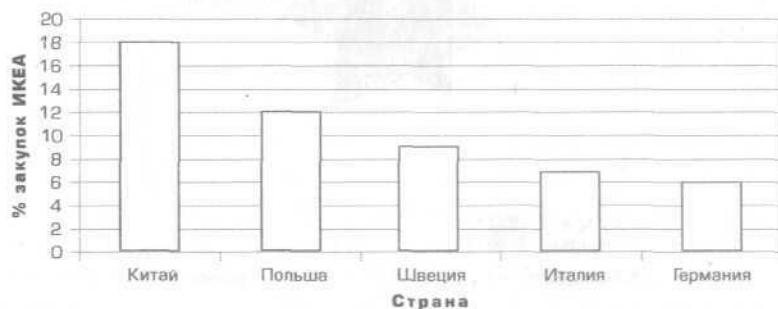


Рис. 2.37. Пять ведущих стран по объему закупок ИКЕА

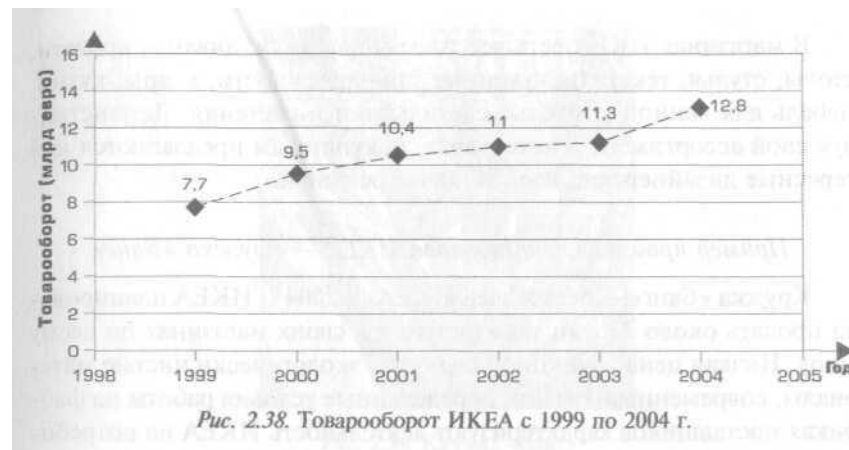


Рис. 2.38. Товарооборот ИКЕА с 1999 по 2004 г.

Товарная политика

Разработкой ассортимента ИКЕА занимаются сотрудники соответствующего подразделения (IoS) в Эльмхульте, Швеция. Ассортимент насчитывает около 10 тыс. артикулов.

Новые товары, которые разрабатывают дизайнеры ИКЕА и внештатные дизайнеры, рассматриваются с точки зрения функциональности, эффективности перевозок, качества, экологии и низкой цены еще на этапе эскиза.

Именно в IoS товары получают свои названия, такие, как ГУСТАВА или СТОЛЛЕ.

Все товары ИКЕА получают свои имена в соответствии со строго определенной системой: ткани и гардины называют женскими именами, ковры получают названия датских населенных пунктов, кресла и диваны — названия шведских населенных пунктов.

Производственная группа «Сведвуд» в составе ИКЕА занимается производством деревянной мебели и комплектующих. «Сведвуд» имеет 32 завода в 9 странах.

Всего у ИКЕА 43 закупочных офиса в 33 странах мира. Сотрудники каждого из них контролируют процесс производства товаров ИКЕА на фабриках поставщиков. Это дает им возможность проверять на практике новые идеи, договариваться о более низких ценах на поставляемые товары, держать под контролем их качество, а также наблюдать за социально-бытовыми условиями и условиями труда на фабриках поставщиков. В 55 странах работают около 1600 поставщиков. Близость к поставщикам — ключ к выгодному долгосрочному сотрудничеству.

В магазинах ИКЕА есть все товары для дома: диваны, кровати, столы, стулья, текстиль, кухонные принадлежности, ковры, кухни, мебель для ванной комнаты, светильники и растения. Демонстрируя свой ассортимент в интерьерах, покупателям предлагаются интересные дизайнерские идеи и новые решения.

Пример производства товаров ИКЕА — кружка «Банг»

Кружка «Банг» — бестселлер ИКЕА. В 2004 г. ИКЕА планировала продать около 25 млн таких кружек в своих магазинах по всему миру. Низкая цена, функциональность, экологически чистые материалы, современный дизайн, определенные условия работы на фабриках поставщиков характеризуют деятельность ИКЕА на потребительском рынке.

Когда в 1996 г. Пиа Элдин Линдстен было поручено разработать дизайн новой кружки «Банг», ей сразу же сказали конечную цену. Кружка должна была стоить пять шведских крон (около 20 руб. на 2005 г.). «Банг» в переводе со шведского — это мощный удар. Именно так Линдстен решила назвать свое произведение. Разрабатывая дизайн кружки, Пиа и ее коллеги должны были учитывать стоимость материалов, цвет и дизайн. Так, например, кружка зеленого, голубого, белого или желтого цвета стоит дешевле кружки красного цвета. Кружка более светлого оттенка стоит дешевле. На ее производство расходуется меньше краски, что делает ее более экологически чистой. «Банг» не содержит свинец и кадмий.

В 2004 г. в производство была запущена кружка «Банг» нового дизайна. Она ниже предыдущей модели и имеет другую форму ручки. Теперь на поддон умещается больше кружек. Это делает процесс транспортировки, хранения и демонстрации в торговых залах магазина более эффективным. Кроме того, кружки занимают меньше места в промышленной печи для обжига.

Одним из поставщиков кружек «Банг» на протяжении 15 лет является фабрика в Румынии. Такое длительное сотрудничество помогает ИКЕА в совместной работе. Фирма хорошо знает все требования и ожидания другой стороны.

Распределение и снабжение являются жизненно важными элементами на пути к низкой цене. Необходимо доставить в магазин нужное количество товаров в нужное время. Каждый поддон вмещает 2024 кружки «Банг». Они транспортируются из Румынии железнодорожным, автомобильным и морским транспортом в дистрибу-

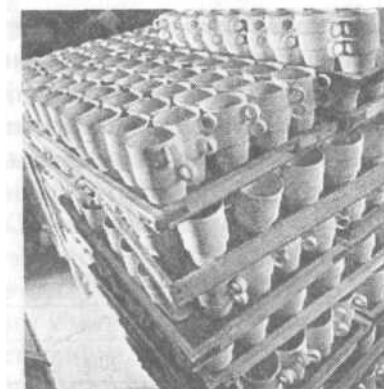


Рис. 2.39. Кружка «Банг»

торские центры ИКЕА по всему миру. Транспортные перевозки наносят вред окружающей среде, фирма старается максимально использовать экологически чистый транспорт.

Кружки «Банг» поставляют в магазины на поддонах (рис. 2.39). Любая упаковка товаров ИКЕА идет на вторичную переработку. Ценники на товары наклеивают поставщики. Кружка «Банг» представлена в каждом магазине ИКЕА.

Ценовая политика

Основной принцип работы дизайнеров, товаропроизводителей, закупщиков — это ориентация на низкую цену, которая делает мебель наиболее доступной для потребителей. Минимизация издержек производства, дистрибуции, розничной торговли является основополагающим принципом деятельности ИКЕА.

Политика распределения

Путь, который товары ИКЕА проделывают от фабрики-поставщика до покупателя, должен быть максимально коротким, экономичным и экологичным. Эффективное распределение товаров гарантирует их низкую цену. Плоские упаковки — важный аспект работы в этом направлении. 27 дистрибуторских центров в 16 странах отвечают за поставку товаров в магазины ИКЕА.

В 31 стране мира в общей сложности работают 186 магазинов ИКЕА. Группа компаний ИКЕА насчитывала на 31 августа 2003 г.

165 магазинов в 22 странах. Помимо этого, в 14 странах мира работает 21 магазин, которыми управляют частные франчайзеры. За 2003 финансовый год магазины ИКЕА по всему миру посетили 310 млн человек. Крупнейший магазин расположен в Швеции, его площадь составляет 55 200 м². Данные по российским магазинам ИКЕА представлены в табл. 2.24.

Таблица 2,24

Магазины ИКЕА в России

Магазины	Год	Площадь, тыс. м ²
Москва(Химки)	2000	31
Москва (Теплый Стан)	2001	31
Санкт-Петербург (Кудрово)	2003	31
Казань	2004	23,5
Москва (Абрамцево, предполагалось построить в 2004 г.)	2004	30,5

В магазине ИКЕА

В магазинах ИКЕА покупателям предлагаются следующие дополнительные услуги:

- сборка мебели,
- бесплатная парковка,
- пошив штор,
- ресторан и бистро ИКЕА,
- корпоративные клиенты,
- обмен и возврат,
- шведский магазин,
- ИКЕА для детей,
- подарочный ваучер,
- банковский кредит.

В магазинах ИКЕА предлагают традиционные шведские лакомства: селедку, хрустящие хлебцы, бруснику и многое другое, как в ресторане, так и для домашнего приготовления.

Специально для детей в магазине ИКЕА есть игровая комната. Имеются тележки с детским сиденьем, комнаты для кормления и переодевания младенцев, в ресторане предусмотрены кинотеатр, детское меню и возможность подогреть детское питание, игровые уголки по магазину.

В магазине консультанты помогут спланировать новую кухню. Если необходимо собрать и установить оборудование, сотрудники ИКЕА подскажут, куда обратиться.

В магазинах работает служба такси, услугами которой могут воспользоваться покупатели с малогабаритными покупками. За умеренную плату сотрудники магазина помогут организовать их доставку.

Магазины ИКЕА имеют отдел корпоративного обслуживания. В российских магазинах на 2004 г. этот отдел обслуживал клиентов, сумма покупок которых составила свыше 10 тыс. руб.

Корпоративным клиентам предлагаются следующие услуги:

- замер помещений;
- планирование и декорирование жилых и офисных помещений;
- помощь грузчиков в наборе товара;
- хранение товара до полной комплектации;
- сборка мебели;
- доставка в любой регион России.

Политика продвижения

Слоган ИКЕА звучит следующим образом: «Есть идея — есть ИКЕА!»

Каталог — основной маркетинговый инструмент ИКЕА. В 2003 финансовом году каталог ИКЕА был издан тиражом 131 млн копий в 45 изданиях на 23 языках.

Все больше и больше людей используют Интернет в качестве источника информации. В прошлом году сайт ИКЕА посетили 75 млн человек со всего мира.

Процент продаж через Интернет пока очень мал по сравнению с общим уровнем продаж ИКЕА, однако он неуклонно растет.

Компания ИКЕА активно и успешно использует ценовой фактор для продвижения своих товаров. Регулярные распродажи как отдельных товаров, так групп товаров единой целевой направленности привлекают дополнительное внимание покупателей к магазинам фирмы.

Персонал

Сотрудники — это залог успеха. ИКЕА нужны люди, которые не только заинтересованы в профессиональном росте, но и готовы брать на себя ответственность.

70 тыс. сотрудников компании **ИКЕА** вносят свой вклад в осуществление замысла компании, руководство компании убеждено, что в каждом из них заложен большой потенциал.

ИКЕА создает все условия для развития и профессионального роста своих сотрудников, не боится ставить перед ними сложные задачи и поощрять тех, у кого есть желание и мужество брать на себя ответственность и действовать в свободных рамках.

Все сотрудники ИКЕА имеют одинаковые возможности вне зависимости от пола, возраста, цвета кожи и профессионального опыта. Именно в этом заложена динамика развития компании. Каждый может попробовать себя на разных участках работы и независимо от возраста занять ответственную позицию в компании как результат оценки своей работы.

ИКЕА имеет магазины и офисы во многих странах мира. Этим вызвана огромная потребность в самых разных специалистах. Истинный дух ИКЕА, на котором основана вся деятельность компании, до сих пор строится на простоте образа жизни, взаимоуважении, желании брать на себя ответственность и помогать другим, стремлении к совершенствованию, скромности, новаторстве, единстве и энтузиазме.

В первом номере европейского издания американского делового журнала **Fortune** за 2004 г. (см.: **Компания**, 2004 г. № 229. 26 янв.) опубликован список десяти мировых компаний, условия работы в которых расценивались сотрудниками в ушедшем году как наиболее благоприятные. В эту почетную десятку входит и ИКЕА (см. табл. 2.25). Служащих ведущих мировых компаний просили охарактеризовать условия работы на своих предприятиях с точки зрения уровня **развития** корпоративной культуры, возможностей творческой самореализации персонала, социальной ответственности руководства.

Таблица 2.25

**Десять европейских компаний,
наиболее привлекательных для сотрудников**

Компания, страна	Профиль
ASDA, Великобритания	Сеть супермаркетов (принадлежит Wal-Mart)
TNT Post Group, Голландия	Курьерская доставка
Novartis, Швейцария	Фармацевтическая продукция
Siemens, Германия	Электроника

Продолжение табл. 2.25

Microsoft, ирландское представительство	Программные продукты
ИКЕА (ИКЕА), Швеция	Мебель
Cloetta Fazer, Швеция — Финляндия	Производитель конфет
Caixa Madrid, Испания	Финансовая компания
Agora, Польша	Крупнейшая медийная компания в Центральной Европе
Danone, Франция	Производитель продуктов питания

История развития компании

Основателем ИКЕА является Ингвар Кампрад. Название **ИКЕА** образовано из инициалов ее основателя и первых букв в названии местности, где он жил (Ингвар Кампрад, **Ельмтарюд**, **Агуннарюд**). Ельмтарюд — это название фермы, а Агуннарюд — название прихода в **Смоланде** на юге Швеции, где рос Ингвар Кампрад. В 1943 г. (Ингвару тогда было всего 17 лет) он зарегистрировал компанию ИКЕА и занялся продажей различных товаров. Его первый ассортимент включал в себя шариковые ручки, рождественские открытки и семена.

В 1945 г. в местной газете появилась первая реклама магазина **ИКЕА**. В 1947 г. в ассортименте ИКЕА появились первый предмет мебели — кресло «Рут». В 1951 г. опубликован первый печатный каталог ИКЕА, содержащий в основном мебельную продукцию, а в 1952 г. на ежегодной ярмарке в Стокгольме ИКЕА представляет свою мебель.

1953 г. открыт первый торговый зал по торговле мебелью в г. **Эльмхульт**, Швеция. В начале 50-х годов ассортимент ИКЕА был представлен в основном товарами домашнего обихода. Открытие выставки стало важным этапом в развитии концепции ИКЕА. Впервые покупатели получили возможность увидеть и проверить качество товаров до того, как заказать их по почте. Это решило основную проблему **торгово-посылочной** компании. Торгуя по каталогу, ИКЕА оказалась вовлеченной в настоящую ценовую войну. ИКЕА и ее основные конкуренты постоянно снижали цены на товары, в результате качество изделий оказалось под угрозой. Открыв демонстрационный зал, ИКЕА смогла представить свою продукцию с позиций функциональности, качества и низкой цены.



Рис. 2.40. Стул «Скопа»

В 1955 г. **ИКЕА** начинает выпуск собственных моделей мебели. Давление со стороны конкурентов привело к тому, что поставщики объявили бойкот ИКЕА. Тогда начинается разработка мебели собственного дизайна, и это стало основой для будущего роста. В конце концов это помогло ИКЕА совершенствовать дизайн и функциональность мебели и снижать цены. Стул «Скопа» (рис. 2.40) был разработан **Олле Гьерлов-Кнудсен**ом и **Торбен**ом **Линдом**. Современные технологии изготовления пластика открыли дизайнерам много новых возможностей при создании предметов мебели. Но выбор правильного метода производства становится важным аспектом в процессе разработки товара. Когда ИКЕА выбирала производителя для стула «Скопа», решение оказалось необыкновенно простым, хотя это вызвало некоторое недоумение у самого производителя. Появилась идея обратиться за помощью к производителю пластиковых контейнеров и корзин. Ни форма, ни функциональность стула не пострадали в результате этого нестандартного решения. Наоборот, конечный вариант оказался даже лучше.

С 1956 г. ИКЕА впервые начинает поставлять товары в плоских упаковках. Как-то раз одному из сотрудников ИКЕА пришла в голову гениальная мысль — открутить ножки от стола, чтобы легко поместить его в машину и не повредить во время транспортировки. С этого момента начинается разработка мебели особого дизайна в плоских упаковках. Это привело к дальнейшему снижению розничных цен для покупателей. В компании к 1958 г. работало уже 100 сотрудников.

В 1959 г. в магазине ИКЕА в г. **Эльмхульт** открывается ресторанчик для посетителей. В 1963 г. первый магазин ИКЕА за пределами Швеции открывается в Норвегии, в пригороде Осло. В 1964 г. благодаря внедрению системы контроля качества в шведском магазине «Все для дома» ИКЕА добивается лидирующих позиций в рейтингах. В этом же году благодаря достижениям дизайнеров и конструкторов начинают продаваться первые стулья, которые покупатели собирают сами. Начинает продаваться стул «Огла» нового дизайнера по более низкой цене.

1965 г. В Стокгольме открыт для посетителей магазин ИКЕА «Кунгене Курва». В нем есть склад самообслуживания. 1969 г. — первый магазин открывается в Дании. 1973 г. — открыт первый магазин за пределами Скандинавии, в окрестностях Цюриха, Швейцария. На сегодняшний день это самый большой магазин ИКЕА.

С 1974 по 1985 г. открыты магазины в Германии (Мюнхен), Австралии, Канаде, Австрии, Сингапуре, Голландии, на Канарских островах, во Франции, Исландии, Саудовской Аравии, Бельгии, Кувейте. В 1978 г. стеллаж «Билли» становится частью ассортимента ИКЕА. В 1980 г. запущен в производство диван «Клиппан». В 1981 г. начинается разработка и производство офисной мебели. В компании ИКЕА к 1983 г. работает 6000 сотрудников.

В 1985 г. открывается первый магазин сети ИКЕА в США. В этом же году дизайнер **Нильс Гаммельгаард** разработал диван «Момент» (рис. 2.41). В поисках поставщика ИКЕА обратилась на фабрику по производству тележек для супермаркетов, чтобы использовать их опыт в сфере производства прочной и устойчивой продукции. В результате появился стильный, удобный и современ-

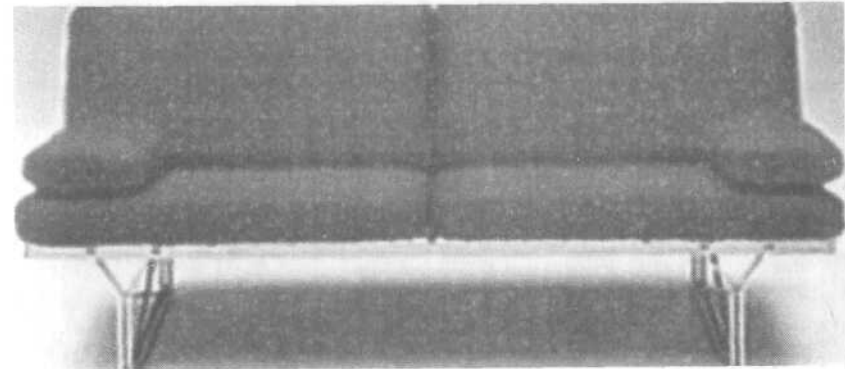


Рис. 2.41. Диван «Момент»

ный диван по доступной цене. Когда в 1987 г. выпустили стол аналогичного дизайна, он получил премию на конкурсе «Превосходный шведский дизайн».

1987—1994 гг. Открылись магазины в Великобритании и Гонконге, Италии, Польше и Венгрии, Чехии, ОАЭ, на Майорке, Словакии, Голландии, Тайване. В 1991 г. группа компаний ИКЕА приобретает собственные лесопилки и заводы, которые дают начало «Сведвуд» — промышленной группе ИКЕА. На 1993 г. в сети ИКЕА насчитывается 114 магазинов в 25 странах.

В 1994 г. в продаже появляется стеллаж «Кубист» (рис. 2.42). Это был один из первых товаров, созданных по методу шита с сотовым наполнением. Для создания недорогого, прочного и в то же время легкого стеллажа была использована техника производства дверей. Чтобы производить удобные и функциональные товары по доступным ценам, дизайнеры ИКЕА разрабатывают товары в тесном сотрудничестве с производителями. Используя самые разнообразные, а порой и весьма оригинальные методы производства, ИКЕА экономит много денег. Эти средства были направлены в том числе и на переоборудование старых фабрик в Польше, производящих детали для стеллажей «Кубист» и других товаров.

С 1996 по 1998 г. открываются магазины в Испании, Финляндии, Малайзии, Китае.

В 1997 г. запущена в производство целая линия товаров для детей. Детские психологи и специалисты в области детских игр по-

могли разработать товары для детей, которые положительно влияют на развитие моторики и творческих способностей. Затем уже сами дети помогли определить самые лучшие товары. В этом же году ИКЕА создает свой первый корпоративный сайт в Интернете (www.IKEA.com). На 1999 г. ИКЕА объединяет более 53 000 служащих в 29 странах мира на 4 континентах, число магазинов превышает 150.

С 2000 по 2001 г. открылись магазины в России (см. табл. 2.24).

В 2002 г. ИКЕА основывает собственную железнодорожную компанию ИКЕА Rail для транспортировки своих товаров. Железнодорожный транспорт всегда был важной частью стратегии ИКЕА по транспортировке товаров, обеспечивающий низкие транспортные издержки и высокую экологическую чистоту. Поездами ИКЕА Rail осуществляется доставка материалов и мебели прямо от поставщиков и центральных складов в Германии, Нидерландах и Швеции. Интенсивное использование железнодорожного транспорта — это новый подход, который уже начал давать свои положительные результаты. Снизив долю других видов транспорта, например автомобильных грузовых перевозок, компания уменьшила выброс углекислого газа на 70%, выброс вредных частиц сократился больше чем в половину, а выброс углеводорода снизился на 80%.

В 2002 г. выходит третья коллекция ИКЕА/ПС. Коллекция ПС — это воплощение приоритетов в сфере дизайна: формы, функциональности и низкой цены. (Первая коллекция ПС была представлена в 1995 г. в Стокгольме и Милане. В 1999 г. дебютирует второе поколение ИКЕА/ПС.) Тема коллекции 2002 г. (рис. 2.43) -



Рис. 2.42. Стеллаж «Кубист»



Рис. 2.43. Коллекция ПС

пространство между домом и улицей, которое предназначено для отдыха и развлечений. Цель остается неизменной — сделать передовой дизайн доступным для многих людей.

Основатель сети магазинов **ИКЕА** швед **Ингвар Кампрад** в 2004 г. стал самым богатым человеком мира. К такому выводу пришли эксперты шведского делового еженедельника **Veckans Affarer**. В списке наиболее состоятельных людей планеты Кампрад опередил благодаря снижению курса доллара владельца Microsoft Билла Гейтса: 400 млрд шведских крон, принадлежащих владельцу ИКЕА, превратились в 53 млрд долл. — на 6 млрд больше, чем состояние американца (по материалам www.izvestia.ru).

РЕЗЮМЕ

Розничная торговля в России в последнее время развивается очень интенсивно. Расширяются отечественные торговые сети, на российский рынок приходят крупные иностранные компании, имеющие опыт розничной торговли по всему миру. Изучение поведения потребителя, его предпочтений, восприятия им различных конкурентных предложений и принципы принятия решения о покупке позволяют компаниям, представленным на розничном рынке, принимать правильные решения, снижая уровень неопределенности и риска. Управление маркетингом должно строиться не на догадках, а на тщательной оценке потребительских предпочтений, организации **обратной** связи с потребителем.

Деятельность современных магазинов основывается на принципах **мерчандайзинга** — маркетинга в торговых точках. Основную задачу, которую должен решить магазин, — соблюсти баланс между наиболее **полным** представлением товарного ассортимента и удобством для покупателя при выборе и совершении покупки. Производитель потребительских товаров не должен оставаться в стороне от розничной торговли. Разработка средств продвижения, мониторинг и контроль розничных продаж, сбор информации об отношении потребителей к товару необходимы для эффективной деятельности производителя. Современная тенденция на розничных рынках такова, что розничные торговцы все чаще становятся производителями товаров, реализуемых в своих магазинах.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените позиционирование ТД «Перекресток». Какое дифференцированное предложение для потребителей декларирует «Перекресток»?
2. Выделите основные этапы развития компании с 1995 по 2004 г. Дайте оценку темпам развития компании.
3. Охарактеризуйте стратегию развития ТД «Перекресток».
4. Какие причины побудили компанию создать распределительный центр?
5. В чем заключается секрет конкурентоспособности ИКЕА?
6. Охарактеризуйте целевые сегменты ИКЕА.
7. На основании истории развития ИКЕА сделайте выводы о стратегии маркетинга компании.
8. Каким образом российские производители мебели могут успешно конкурировать с ИКЕА?

Промышленный маркетинг

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

<i>Промышленный маркетинг</i>	<i>«Выигрыш—результат»</i>
<i>Закупщики</i>	<i>Идеальный клиент</i>
<i>Типы реакции закупщиков</i>	<i>Психологические характеристики клиента</i>
<i>Концепция «выигрыш — выигрыш»</i>	<i>Воронка продаж</i>
<i>Результат сделки</i>	<i>Обычный цикл продаж</i>
<i>Выигрыш от сделки</i>	

Промышленный маркетинг (рынок товаров промышленного назначения) является разновидностью рынка предприятий (делового рынка), совокупностью организаций и частных лиц, приобретающих продукты, которые используются при производстве других продуктов.

3.1. Специфика рынка предприятий

Рынок предприятий существенно отличается от потребительского рынка. Можно сформулировать основные отличия рынка предприятий от потребительского рынка:

1. Меньшее число покупателей.
2. Присутствие крупных покупателей.
3. Тесные отношения продавца и потребителя. Внутренние тендеры потребителя для осуществления закупок.
4. Географическая концентрация покупателей.
5. **Вторичность** спроса. Спрос определяется в конечном счете спросом на потребительском рынке (как для потребительских, так и для промышленных товаров).

6. Неэластичность спроса на товары промышленного назначения в краткосрочном плане.

7. Колебания спроса на товары промышленного назначения. Спрос колеблется больше, чем потребительский спрос.

8. Профессиональная подготовленность покупателей. Если покупатель не является профессионалом, помочь ему может профессионально подготовленный продавец, что является дополнительным конкурентным преимуществом и необходимостью.

9. Влияние на решение о закупках нескольких сотрудников покупателя.

10. Формализованные (договорные) отношения продавца и покупателя. В договорах и соглашениях оговариваются условия поставки товара, льготы и т. п.

11. Прямые закупки сложного и дорогостоящего оборудования непосредственно у производителей.

12. Взаимные закупки, в том числе закупки из **давальческого** сырья.

13. Лизинг (аренда).

Существует три типа деловых закупок:

1) повторная закупка без изменений — ситуация, когда отдел снабжения поставщика заказывает все новые партии продукции. Минимальное число решений, сотрудников с той и другой стороны;

2) повторная закупка с изменениями — покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся цен, технических характеристик, условий поставки и т. п.;

3) закупки для решения новых задач — покупает товар впервые. Максимальное число решений, сотрудников с той и другой стороны.

Модель покупательского поведения рассматривает факторы, влияющие на поведение покупателя и последовательность **процесса** покупки. Факторы, влияющие на покупательское поведение на рынке предприятий, можно разделить на группы:

Факторы макросреды

1. Уровень спроса.
2. Экономические перспективы.
3. Величина процентных ставок по кредиту.

4. Темпы материально-технического прогресса.
5. Политические события, изменения в области регулирования предпринимательской деятельности.
6. Изменения в деятельности конкурентов.
7. Вопросы социальной ответственности.

Организационные факторы

1. Цели организации.
2. Политика.
3. Методы работы.
4. Организационные структуры.
5. **Внутриорганизационные** системы.

Факторы межличностных отношений

1. Интересы.
2. Полномочия.
3. Статус.
4. Умение поставить себя на место другого.
5. Умение убеждать.

Факторы межличностных отношений и личностные факторы связаны с характеристиками лиц, принимающих решение о покупке на фирме-покупателе и отношениями между ними.

Личностные факторы

1. Возраст.
2. Уровень доходов.
3. Образование.
4. Должность.
5. Тип личности.
6. Способность пойти на риск.
7. Уровень культурного развития.

Процесс покупки на рынке предприятий включает несколько фаз, некоторые из которых могут быть опущены в зависимости от сложности покупки:

А. Осознание проблемы. Побудительные факторы: необходимость нового оборудования для производства новой продукции, замена старого оборудования и т. д. Проблема формируется в основ-

ном на уровне производственных или сбытовых подразделений фирмы.

Б. Обобщенное описание нужд. Определение общих характеристик и количества требуемой продукции. Нужды и потребности обобщаются в отделе снабжения.

С. Определение характеристик продукта. В рамках определения характеристик продукта проводится анализ стоимости продукта — тщательное исследование всех компонентов и деталей продукта, изучение замен комплектующих для снижения издержек производства. В случае закупок для решения новых задач эта фаза позволяет существенно сократить издержки. На этом этапе привлекаются как специалисты отдела снабжения, так и технические специалисты.

Д. Поиск поставщика. Используются различные информационно-коммуникационные средства. Источниками информации по поставщикам обычно являются:

- каталоги (в печатном виде, на электронных носителях в Интернете);
- торговые журналы;
- справочники по предприятиям,
- рекламные объявления;
- специализированные интернет-ресурсы;
- релизы о продажах;
- визиты к поставщикам;
- образцы продукции;
- коллеги;
- профессиональные контакты;
- собственные каталоги отделов снабжения, базы данных снабжения (списки поставщиков и товаров).

Поиск поставщика и последующие фазы осуществляются обычно отделом снабжения.

Е. Запрос предложений. Свяжываются с потенциальными поставщиками и получают предложения на отправленные поставщикам заявки.

Ф. Выбор поставщика. С помощью метода экспертных оценок, взвешенного среднего (характеристики: цена, сроки поставки, надежность поставщика, уровень обслуживания и т. д.) определяется основной кандидат на поставку продукции.

Г. Составление заказа. Для заключения (при необходимости) всеобъемлющего договора. В заказе указываются перечень товаров, характеристики, количество, сроки и т. д.

Н. Оценка работы поставщика. Оценивается степень соответствия реальных действий поставщика имеющимся у покупателя запросам.

Рынок предприятий сегментируется по следующим признакам:

1. Демографические признаки:

- а) отрасль;
- б) размеры потребителей;
- в) местонахождение (географические регионы).

2. Операционные признаки:

- а) технология потребителей;
- б) статус пользователей: высокая, средняя или низкая активность потребления;
- в) объем требуемых товаров: большие или малые партии поставок.

3. Практика закупок:

- а) организация снабжения: централизованная или децентрализованная;
- б) профиль компании: промышленный, финансовый и т. д.;
- в) структура отношений: существующие клиенты, новые клиенты, постоянные клиенты;
- г) политика в области закупок: получают товар на основе лизинга, комплектные поставки, частичная предоплата, отсрочка платежа и т. п.;
- д) критерий закупок: качество, уровень обслуживания, цена, сроки поставки и т. д.

4. Ситуационные факторы (связаны с конкретной закупкой):

- а) срочность;
- б) область применения: товары по прямому назначению или широкие варианты использования;
- в) размер заказа.

Основываясь на ситуационных факторах, компания может продавать товары со склада дороже, чем под заказ. Покупатели, которым товар нужен срочно, испытывают дефицит времени и готовы заплатить **большую** сумму, чем покупатели, совершающие плановые закупки, для которых важнейшим фактором является минимизация себестоимости продукции.

5. Особенности личности покупателя:

- а) сходство покупателя и продавца: сотрудники покупателя схожи / несхожи по многим признакам с сотрудниками фирмы;

б) отношение к риску: сотрудники покупателя любят рисковать, избегают опасностей;

в) лояльность: высокая / низкая, преданность поставщикам.

Товары промышленного назначения классифицируются следующим образом:

1. Материалы и детали — товары, полностью используемые в изделиях (сырье, полуфабрикаты, детали).

2. Капитальный товар — товары длительного пользования, определяющие развитие и/или управление предприятия по продукту:

1) стационарные сооружения и оборудование (производственные здания, станки и т. д.);

2) вспомогательное оборудование (ручной инструмент, офисное оборудование и т. п.).

3. Вспомогательные материалы и услуги — товары краткосрочного пользования и услуги, которые способствуют производству и реализации конечного продукта (электроэнергия, транспортные услуги, тара).

3.2. Организация продаж на рынке предприятий

Современный взгляд на стратегию корпоративных продаж сформулировали в своей книге С. Хейман и Д. Санчес [45].

Специфика процесса продажи на рынке предприятий (корпоративной продажи) заключается в том, что в ней практически всегда принимают участие несколько лиц до принятия **окончательного** решения о покупке. Такая продажа обычно состоит из одного или нескольких элементов:

1. У закупающей организации есть несколько вариантов.

2. У продающей организации есть несколько вариантов.

3. У обеих организаций есть несколько уровней ответственности.

4. Процесс принятия решения у закупающей организации является комплексным.

Для того чтобы вести успешную деятельность на рынке предприятий, необходимо помнить, что способ, которым было достигнуто существующее положение фирмы, уже не достаточен для того, чтобы удержаться на своем месте. Для комплексной продажи тактический план должен являться частью стратегического плана. В дан-

ном случае под тактикой понимаются приемы, используемые непосредственно при встрече с клиентом: техника опроса, преодоление возражений, мастерство презентаций, пробные заказы и т. д. Стратегия предшествует тактике и основывается на предварительном сборе информации и анализе. Эффективные продажи возможны только в том случае, когда фирма четко сформулировала текущие цели и задачи своей сбытовой политики: осознание того, что нужно делать и почему.

Стратегический анализ включает четыре последовательные стадии:

А. Анализ своей позиции с точки зрения заказчика и с точки зрения ближайшей цели продаж.

Б. Определение возможных альтернативных позиций.

В. Определение альтернативной позиции, наиболее оптимально обеспечивающей достижение цели, разработка плана ее достижения.

Г. Приведение плана в действие.

Для обретения уверенности в отношениях с заказчиком прежде всего необходимо определить свою позицию по отношению к каждому заказчику.

В стратегии продаж существует шесть ключевых элементов (рис. 3.1). Рассмотрим каждый элемент подробнее.

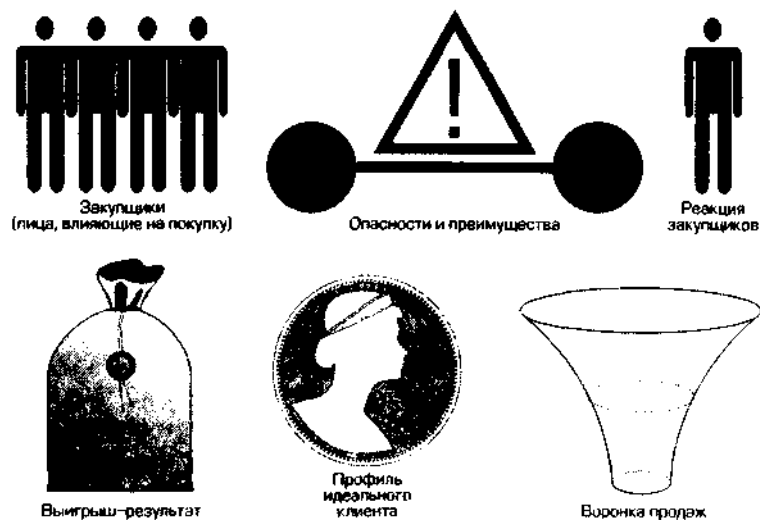


Рис. 3.1. Элементы стратегии продаж

Ключевой элемент 1: закупщики — лица, влияющие на покупку

Закупщики в процесс покупки могут играть четыре роли (см. рис 3.2.):

А. Финансовый закупщик. Дает окончательное согласие на сделку. На одну сделку может быть только один финансовый закупщик (один человек или одна группа людей). Он контролирует денежные расходы, выделяет средства на покупку, распоряжается средствами по своему усмотрению, имеет право заблокировать сделку. Задача, которую преследует финансовый закупщик: финансовая эффективность и выгода организации. Характерные вопросы, на которые он ищет ответы: «Какой доход мы получим от этого **вложения?**», «Как повлияет это на нашу организацию?»

Б. Закупщик-пользователь. Выносит суждение о влиянии на эффективность работы. Может существовать несколько закупщиков-пользователей. Закупщик-пользователь использует или руководит использованием закупаемого товара (услуги), имеет личную заинтересованность, так как непосредственно связан с использованием закупаемого товара, устанавливает прямую связь между успехом пользователя и успехом закупаемого товара. Несет ответственность за производство, задает вопрос: «Как это поможет моей работе или работе отдела?»

В. Технический закупщик. Проверяет соответствие товара заданным нормам.

Может существовать несколько технических закупщиков. Технические закупщики выносят суждение по измеряемым, количественным аспектам, следят за выполнением требований по закупаемой продукции, не дают окончательного согласия, могут отказать, основываясь на спецификациях. Технические закупщики — это снабженцы. Основной вопрос, на который они ищут ответа: «Соответствует ли товар спецификациям?»

Г. Консультант. Является проводником в данной сделке. Для успешной продажи необходим по крайней мере один консультант. Функции консультанта: обеспечить и расшифровать информацию об актуальности данной цели продаж, о других **закупщиках**, о других элементах стратегического анализа продаж. Заинтересован в успешно проведенной сделке. Задает вопрос: «Как мы можем обеспечить заключение этой сделки?»

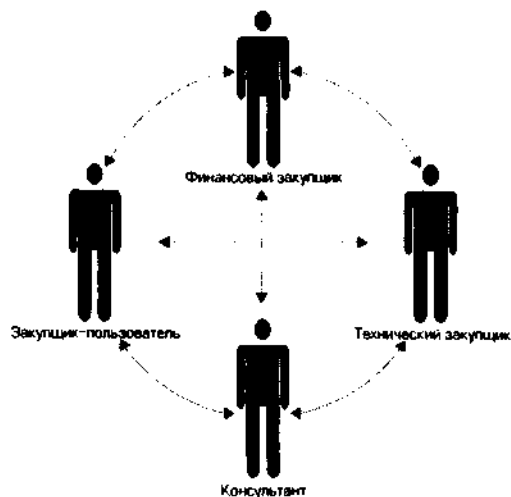


Рис. 3.2. Роли закупщиков

Одна из основных задач агента по продажам — найти хорошего консультанта, отвечающего следующим требованиям:

- Этот человек должен доверять агенту.
- Консультант должен пользоваться доверием у закупщиков по конкретной цели продаж.
- Консультант должен быть заинтересован в том, чтобы клиент принял конкретное торговое предложение.

Консультанта обычно можно найти среди закупщиков у организации-клиента, но он может быть найден и в собственной организации агента (например, кто-то из руководства).

Не всегда можно найти консультанта, отвечающего всем трем требованиям, но человека можно превратить в консультанта. Для проверки полезности потенциального консультанта его можно попросить стать консультантом по вопросу заключения сделки.

Большинство людей с готовностью соглашаются консультировать. Статус консультанта имеет положительный аспект демонстрации знаний, компетентности и авторитета в своей области. Просьба о консультации — это не то же самое, что просьба о рекомендации или помощи в продаже. Вместо просьбы о рекомендации необходимо просить о предоставлении информации или задании направления.

В корпоративных продажах есть один очень важный момент. В каждой сделке необходимо предоставлять предложение всем лицам, играющим четыре роли закупщиков.

В современных компаниях, даже небольших, практически никогда решения о покупке не принимаются одним человеком.

При разработке стратегии необходимо обратить внимание не только на роли закупщиков, но и на степень влияния, которую оказывает каждый закупщик на продажу.

Если финансовый закупщик полагается на мнение специалистов в области закупки, то степень влияния технического закупщика возрастает, а финансового снижается. Если закупщик не пользуется авторитетом у других закупщиков, то его отрицательная оценка может даже положительно повлиять на процесс покупки.

Существует пять личностных и организационных факторов, определяющих степень влияния закупщиков:

1. Воздействие торгового предложения на организацию. На каком уровне покупающей организации это воздействие будет наиболее сильным?
2. Степень компетентности. Кто из закупщиков более компетентен в сфере деятельности компании-продавца?
3. Географическое расположение закупщиков. Чем закупщик удаленнее от места использования товара, тем его влияние, возможно, менее значимо.
4. Личный приоритет. Чем выше приоритет конкретной цели продаж для закупщика, тем большее влияние он попытается оказать на заключение сделки.
5. Внутренняя политика закупщиков. Например, защита своих интересов.

Ключевой элемент 2: сильные и слабые стороны

Наиболее опасными для продажи моментами являются:

- отсутствие информации;
- ненадежная информация;
- любой закупщик, с которым не было контакта;
- любой закупщик-новичок;
- реорганизация компании-закупщика.

С другой стороны, можно охарактеризовать следующие критерии стратегического преимущества:

1. Преимущество должно быть дифференцированным, т. е. позволяющим потенциальному клиенту увидеть разницу между данным предложением и альтернативами.

2. Преимущество дает выигрыш в позиции, т. е. увеличивает шансы на успех в данной продаже.

3. Преимущество актуально для конкретной цели продажи.

После выявления сильных и слабых мест необходимо использовать преимущества для удаления или сокращения влияния слабых мест.

Ключевой элемент 3: уровень восприятия закупщика, четыре типа реакции

Закупщики по-разному могут отнестись к предложению о приобретении нового товара или услуги. Существует четыре типа реакции:

- воодушевление;
- тревога;
- равновесие;
- благодущие.

Рассмотрим подробнее эти типы реакции.

Воодушевление. Фактическое положение с течением времени воспринимается как горизонтальная линия, необходимые результаты — как восходящая. Расстояние между ними является расхождением между реальными и желаемыми результатами. Наличие расхождения указывает на восприимчивость закупщика к переменам. При наличии такого расхождения вероятность принятия каких-либо мер достаточно высока, включая согласие с предложением о продаже.

Нельзя путать корпоративный подъем с личным воодушевлением человека — они могут не совпадать. Необходимо отметить, что не существует понятия восприятия компании в целом, но есть восприятие конкретным человеком.

Тревога. Фактическое положение воспринимается как нисходящая линия по каким-либо причинам, необходимые результаты — как горизонтальная. Вероятность принятия каких-либо мер также достаточно высока, включая согласие с вашим предложением.

Расхождение в этом случае отличается от расхождения в случае подъема. В состоянии подъема закупщик приветствует постепенные перемены как способ улучшения уже хорошей ситуации. В состоянии тревоги закупщик требует немедленных перемен для предотвращения поражения. Он примет, возможно, не самое дешевое или технически эффективное предложение, но то, которое быстрее все-

го устранил причину его неприятностей. Когда человек попал в беду, ему не нужны разговоры о товаре, повышающем качество его работы. Он ждет экстренных средств спасения.

Равновесие. Когда закупщик находится в безразличном состоянии — шансы на продажу низки. Он не ощущает несоответствия между фактической ситуацией и необходимыми результатами. Линии результатов и желаемого состояния дел горизонтальны и совпадают. Более того, для человека в таком состоянии новое предложение может выглядеть как угроза.

Основной способ вызвать заинтересованность закупщика — стараться направить закупщика в безразличном состоянии в направлении к подъему. Второй способ — попросить другого закупщика (желательно старшего по должности) оказать давление, чтобы первый взглянул на ситуацию по-новому. Хороший вариант — предлагать решения для роста или избежания проблем финансовому закупщику, а потом просить этого человека убедить закупщика в состоянии безразличия. Третий способ — показать закупщику расхождение, которое тот еще не заметил.

Благодущие. Это самый трудный для продажи тип реакции. Фактическая вероятность продажи стремится к рулю. Благодущный закупщик считает, что реальность превосходит желаемые результаты.

Восприятие такого закупщика искажено по одной из двух причин:

- он неправильно понимает ситуацию, принимая желаемое за действительное;
- он установил слишком низкие цели.

При попытке «вернуть» к реальности благодущного закупщика есть риск оказаться «возмутителем спокойствия», а не помощником. При встрече с таким закупщиком имеет смысл выбрать выжидательную позицию, до тех пор, пока реальность не повлияет должным образом. Состояние благодущия очень нестабильно и оборачивается проблемой. К этому моменту необходимо быть готовым для выхода со своим предложением к закупщику.

Для торгового агента в идеале все закупщики должны быть в состоянии подъема или тревоги. Такое бывает нечасто, в основном команды закупщиков смешанные. Естественно, что общение должно происходить со всеми закупщиками в различных состояниях, а

не ограничиваться теми закупщиками, которые разделяют позицию агента.

Делая акцент на сильных сторонах предложения, сначала следует обратиться к тем закупщикам, которые находятся в состоянии тревоги или воодушевления, а затем попросить их провести совместную работу с закупщиками в состоянии равнодушия и благодушия. Для смешанной команды закупщиков необходимо:

1. Понять восприятие каждого закупщика и определить степень расхождения его оценки реальности и необходимых результатов.

2. Каждая роль закупщиков должна быть под контролем человека, который согласен с точкой зрения агента по продаже и который лучше всех подходит для общения с конкретным закупщиком.

3. Необходимо использовать сильные стороны предложения для закупщиков в состоянии равнодушия и благодушия.

Модель продажи, обеспечивающая долгосрочный успех, должна базироваться на взаимном удовлетворении и выгоде. Суть **выигрыша** — в личной заинтересованности.

Получение заказа — важная, но не единственная цель продаж. Дополнительно необходимо: удовлетворить клиента, установить долгосрочные связи, повторить сделку, получить хорошие рекомендации. Варианты ситуации, когда выигрывает или проигрывает продавец или покупатель, представлены на рис. 3.3.

	Проигрыш покупателя	Выигрыш покупателя
Проигрыш продавца	Провал	Бесперспективный для продавца покупатель
Выигрыш продавца	Одноразовая продажа, покупатель обращаться больше не будет	Основа долгосрочного сотрудничества, взаимопонимание

Рис. 3.3. Матрица состояний покупателя и продавца

Для успешного долгосрочного сотрудничества с покупателем необходимо, чтобы сделка соответствовала концепции «выигрыш — выигрыш», т. е.:

X агент по продаже удовлетворяет свои личные интересы;

➤ удовлетворяет личные интересы закупщиков;

➤ закупщики знают, что взаимное удовлетворение создал этот агент.

«Кока-Кола», «Хьюлетт Паккард» считают концепцию «выигрыш — выигрыш» настолько полезной, что включили ее в свою корпоративную культуру.

Ключевой элемент 4: «выигрыш — результат»

Результат — это измеримое воздействие товара на один или несколько хозяйственных процессов клиента.

Выигрыш — это выполнение субъективного, личного обещания обеспечить чей-либо интерес конкретным образом. Выигрыши всегда различны для различных людей.

Выигрыш—результат — это объективный производственный результат, который дает для одного или нескольких закупщиков субъективный, личный выигрыш.

Примерами выигрышей могут служить:

- остаться у власти,
- добиться власти над другими,
- расширить свой досуг,
- сохранить свое место,
- повысить свои профессиональные навыки,
- увеличить свою производительность,
- быть проводником перемен,
- заслужить авторитет человека, решающего проблемы,
- сделать свой вклад в дело организации,
- повысить интеллектуальный стимул,
- добиться признания,
- увеличить потенциал роста,
- повысить социальный статус,
- больше времени проводить с семьей,
- увеличить свою власть,
- повысить самооценку,
- быть более гибким,
- повысить чувство безопасности,
- стать более эффективным,

- играть роль лидера,
- заплатить долг,
- повысить ответственность и авторитет,
- вести определенный образ жизни,
- получить больше свободы.

Примеры результатов для различных закупщиков представлены в **табл. 3.1**. Обратите внимание, что у **консультантов** не может быть результатов, они имеют только **выигрыши**, которые внесены в эту таблицу условно.

Таблица 3.1

Возможные результаты для различных категорий закупщиков

Финансовый закупщик	Технический закупщик	Пользователь	Консультант (выигрыши)
Низкая стоимость собственности, хорошо сбалансированный бюджет, прибыль на инвестированный капитал, финансовая ответственность, увеличение производительности, высокая доходность, равномерное исходящее движение денежной наличности, гибкость	Отличные спецификации и соответствие им товара, доставка по графику, лучшее техническое решение	Надежность, увеличение эффективности, опыт модернизации, быстрота внедрения, лучшее решение проблем, работать лучше, быстрее, легче, отличный сервис, легкость в обучении и использовании	Признание, быть на виду, получить похвалу, внести свой вклад

Одной из важнейших ключевых фигур в каждой сделке является финансовый закупщик. При работе с ним могут возникнуть следующие вопросы:

- как встретиться лицом к лицу с финансовым закупщиком?
- как эффективно использовать стратегического консультанта?
- как быть с конкурентными предложениями?

Основная проблема работы с **финансовыми** закупщиками сводится к тому, что финансового закупщика сложнее выявить, с ним сложнее вступить в контакт.

Необходимо учитывать, что для каждой продажи есть свой финансовый **закупщик**.

Финансовый закупщик часто занимает высокое положение в организации покупателя, и лицам, принимающим финансовое ре-

шение о покупке, обычно платят большие деньги за их умение заглядывать в будущее.

От каких факторов зависит уровень финансового закупщика в иерархии компании для конкретной сделки?

1. Стоимость сделки купли-продажи (имеется в виду стоимость по отношению к размерам организации покупателя). Чем выше стоимость сделки, тем сильнее будет колебаться ролевая позиция лица, принимающего финансовое решение.

2. Условия бизнеса. В тяжелые времена ролевая позиция ключевого финансового игрока сдвигается вверх по служебной лестнице.

3. Опыт работы с данным торговым агентом и данной фирмой. В случае первых продаж новой компании за окончательным разрешением на сделку необходимо обращаться к высокопоставленному лицу.

4. Опыт использования вашего продукта. Чем меньше клиент знает о конкретном продукте, тем выше будет уровень принятия решения.

5. Потенциальное воздействие на организацию. Если предложение о продаже затрагивает долгосрочные интересы организации-клиента, то решение о покупке будет приниматься на высоком уровне.

Веским основанием вступить в контакт с лицом, принимающим финансовое решение о покупке, является возможность предоставления ему знания, которое является вкладом в дело этого человека. В реальности ключевые игроки почти всегда знают меньше опытного поставщика о специфике отрасли. Представитель поставщика может сообщить более детальную отраслевую информацию, чтобы картина стала более ясной. Знания, повышающие их способность предсказывать будущее и, таким образом, уменьшающие риск и неопределенность, ценятся очень высоко.

Финансового игрока можно склонить на свою сторону, представив ему информацию по всей отрасли, независимо от того, является ли она частью презентации.

При работе с финансовым закупщиком необходимо придерживаться определенных правил: контакты с финансовым закупщиком должны быть периодическими, а не спонтанными; каждое общение с финансовым закупщиком должно иметь серьезное обоснование с точки зрения бизнеса.

Рассмотрим более подробно роль консультанта сделки. Что же делает консультант?

1. В начале разработки стратегии помогает найти реальных ключевых закупщиков в связи с конкретной целью продажи.

2. Консультант способен помочь определить сильные стороны предложения для данного покупателя.

3. Может помочь понять, как каждый из людей, влияющих на покупку, воспринимает реальность и вероятную реакцию каждого из них на предложение с учетом четырех типов реакций (воодушевление, тревога, безразличие или благодушие).

4. Может помочь понять, какие результаты необходимы каждому покупателю для выигрыша.

Для выбора консультанта существуют три критерия:

А. Доверие к представителю поставщика. Обычно это следствие того, что в прошлом он добивался успеха с этим представителем на профессиональном поприще (в сфере осуществления продаж).

Б. Доверие к консультанту. Хороший консультант пользуется доверием у лиц, влияющих на принятие решения о покупке. Он знает их лично, возможно, по совместной профессиональной деятельности.

В. Желание успеха представителю поставщика. По какой-то причине этот человек считает, что в случае принятия данного предложения он останется в выигрыше.

Самая лучшая возможность приобретения консультанта — превращение в него финансового закупщика. Финансовый закупщик лучше других представляет, как работает в целом организация, если финансовый закупщик убежден в преимуществах данного предложения, то других закупщиков будет убедить легче. Так как финансовый закупщик является менеджером высшего звена, его мнение будет иметь значительный вес среди других закупщиков. Превращение финансового закупщика в консультанта существенно снижает вероятность наложения вето на поздних этапах продажи.

Консультант, полезный для одной продажи, может быть бесполезен для другой. Поэтому долгосрочная цель профессионального торгового агента — создание сети консультантов в рамках каждой клиентской компании.

Компания с ее предложением может столкнуться со сложными конкурентными коллизиями.

1. Конкурент уже много лет является единственным поставщиком. Для начала необходимо познакомиться с большим **количест-**

вом **людей** в организации покупателя. Позиционирование перед **широким** кругом лиц позволит выявить проблемы бизнеса клиента, которым **конкуренты** не придали должного значения. Главное в этом **случае** — изучить возможности, которые могут позволить компании лучше, чем кому бы то ни было, решить проблемы клиента.

2. Компания сама является постоянным поставщиком и стремиться защититься от нового конкурента. Прежде всего необходимо оценить собственную позицию, определить причину того, почему клиент после начала сотрудничества с фирмой перестал искать альтернативных поставщиков. Кто в организации покупателя относится к компании так хорошо, что конкуренты не смогли в нее проникнуть? Изменилось ли что-нибудь в организации клиента за последнее время? Не появились ли у организации покупателя новые лица, влияющие на решение о покупке, если да, то вел ли переговоры с ними представитель компании? Не было ли реорганизации у клиента? В случае положительных ответов на эти вопросы необходимо рассмотреть новые угрозы взаимодействия фирмы с клиентом и пути их устранения.

3. У компании самые высокие цены среди всех поставщиков. В этом случае идет речь о восприятии клиентом ценности, которая предопределяет адекватность цены. Если клиент не видит этой ценности, то простым снижением цены невозможно заставить его ее увидеть. Такой вариант будет воспринят как признание, что данный товар действительно стоит меньше, чем первоначальная запрошенная цена.

4. Клиент просто хочет, чтобы компания предложила цену. В этом случае клиент выглядит абсолютно не заинтересованным в предложении и требует только указания цены. Необходимо полностью избегать предложений вслепую. Одно из альтернативных действий в этом случае — отправить вежливое письмо с объяснением, почему компания не откликнулась на предложения объявить цену и почему она не считает возможным принимать такие предложения. Следует подчеркнуть, что фирма оценила бы не только сделку, но и возможность обсудить потребности клиента, с точки зрения их удовлетворения силами компании.

Ключевой элемент 5: идеальный клиент

Идеальный клиент — это стандарт, с которым можно сравнивать реальных клиентов, чтобы сосредоточить внимание на лучших, отсеять плохих, предвидеть проблемы с теми, кто оказался посередине.

Данный подход соответствует некоторым направлениям сегментирования рынка предприятий. Для создания портрета потребителя необходимо учитывать как демографические, так и психографические характеристики (табл. 3.2).

Психографические характеристики — это ценности и позиции, которые разделяют закупщики данной организации и которых эта организация придерживается.

Таблица 3.2

Пример характеристик потребителя

Демографические характеристики	Психографические характеристики
Возраст и состояние существующего оборудования у клиента, расстояние предприятий клиента от точек продаж компании, близость клиента к центрам обслуживания компании, совместимость продукта компании с возможностями клиента и т. п.	Значение, которое фирма придает репутации на рынке, этические нормы, отношение к людям: клиентам, поставщикам, сотрудникам и т. п., открытость нововведений, значение, придаваемое качеству продукции

Психографические характеристики тесно связаны с корпоративной культурой покупателя. Наиболее успешные компании обычно порождают корпоративную культуру, подчеркивающую больше инновации, чем традиции, скорее качество услуг, чем личную выгоду. Приведем некоторые из подходов к формированию корпоративных культур ведущих западных компаний:

- X «Стирлинг Хэлкер», управляющая больницами на всей территории США: предложение высокоиндивидуализированных решений, основанных на потребностях клиентов;
- «Кока-Кола»: персонал ощущает себя сотрудниками первоклассной компании, глобального лидера по всем направлениям;
- «Хьюлетт Паккард»: название фирмы является синонимом качества, ценностей, современных технологий. Внедрение инновационных методов в исследовательскую работу стало главным аспектом корпоративной культуры.

Большинство тех предприятий, кому компания предлагает товар, могут разделять многие из социальных и деловых ценностей, т. е. набор *нормативных ценностей* других людей в других компаниях.

Нормативные ценности компании являются ее наиболее значимой психографической характеристикой. Очень важно, что эти цен-

ности применимы как к корпорации в целом, так и к людям, работающим в ней и принимающим решение о покупке.

При позиционировании себя по отношению к различным клиентам можно получить огромное конкурентное преимущество, анализируя не только «твердые факты» — демографические характеристики клиентской компании, но и ценности и позиции ключевых игроков — психографические характеристики.

Сбалансированная политика по отношению к клиентам заключается в том, что компания занимает среднюю позицию между работой со **всеми** клиентами и приемом только лучших. Цель — выиграть и обеспечить выигрыш всех лиц, влияющих на покупку, во всех клиентских компаниях. Лучший способ для этого — использовать портрет идеального клиента в качестве основы для тестирования и затем соотнести полученную информацию с информацией по четырем элементам стратегии продаж. А именно:

- X Лица, влияющие на покупку. Какие конкретные демографические и психографические несовпадения с портретом идеального клиента сделали продажу неопределенной?
 - Сильные / слабые стороны. Существует ли корреляция между ними и составляющими портрета идеального клиента, показывающими степень соответствия клиента вашей цели продаж?
 - Типы отклика. Какие из пунктов вашего портрета идеального клиента объясняют готовность лиц, влияющих на покупку, принять или не принять изменения?
- X Выигрыши — результаты. Необходимо сравнить список выигрышей — результатов с портретом идеального клиента. Превращаются ли демографические характеристики портрета в объективные результаты бизнеса и выигрыши закупщиков? Знают ли эти люди, что поставщик ценит их компанию и пытается подходить к ним с позиции взаимной выгоды?

Ключевой элемент 6: воронка продаж

Каждая сделка проходит различные этапы. На каждом этапе количество потенциальных клиентов последовательно уменьшается. Эти этапы могут быть представлены в виде *воронки продаж* и ее четырех уровней (см. рис. 3.4, табл. 3.3).

Каждый уровень воронки продаж ассоциируется с отдельным видом работы по продаже.

Универсум. Предварительное условие для отнесения к особому

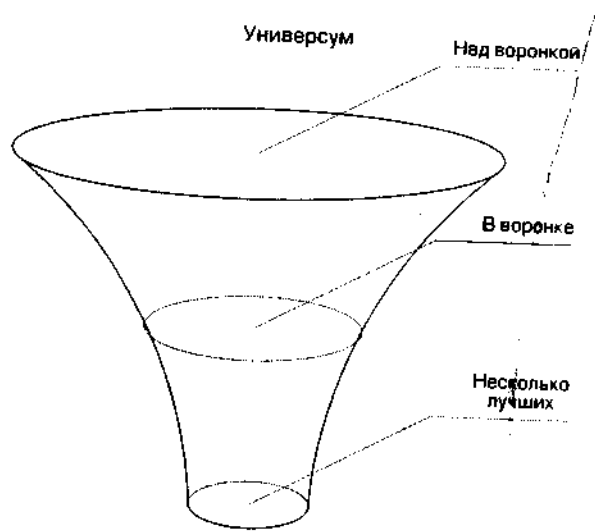


Рис. 3.4. Воронка продаж

универсуму (миру потенциальных продаж компании) — потенциальный клиент должен в достаточной степени подходить под портрет идеального клиента. На этом уровне проводятся исследования, поиск совпадений.

Над воронкой. Задача выполняется на более сфокусированной основе. Предварительное условие пребывания цели над воронкой: наличие совпадений не только между компаниями, но и линейкой продуктов, связанных с потребностями данного клиента. Необходимо оценить или подтвердить ранее сделанные предположения. Это возможно сделать, вступая в контакты с закупщиками, в том числе и консультантами. Обязательный элемент — нужно вступить в кон-

Уровни воронки продаж и виды работ

Таблица 3.3

Уровень воронки	Вид работы	Характеристика уровня
Универсум	Исследовать	Место для определения возможностей
Над воронкой	Оценить	Данные говорят о возможном заказе
В воронке	Обработать	Данные подтверждают возможный заказ
Несколько лучших	Подписать заказ	Ясно определены следующие шаги

такт хотя бы с одним лицом, влияющим на покупку, и определить расхождения между растущим интересом и затруднениями, на преодолении которых можно сосредоточиться.

В воронке. Работа состоит в обработке потенциальных закупщиков. Для этого используются все ключевые элементы:

- определяются все **закупщики**, их степень **влияния**, обеспечивается контакт с каждым из них с помощью наиболее подходящего человека;
- определяются типы отклика каждого лица, влияющего на покупку, акцентируется внимание на неотложности решения и преодолении противоречий между заинтересованностью и затруднениями (для каждого лица в отдельности);
- определяются результаты, которые нужны каждому лицу, влияющему на покупку, достигается понимание, что данное предложение послужит личным интересам каждого;
- постоянно переоценивается картина продаж, включая любые конкурентные угрозы, для уменьшения влияния слабых позиций.

Несколько лучших. Предварительное условие для отнесения продажи к этой категории — сделать все для снижения неопределенности окончательного решения о покупке. Заказ относится к категории «несколько лучших», если:

- остается выполнить несколько разрозненных конкретных задач,
- окончательно пройден этап проб, ошибок и догадок,
- существует по крайней мере **90%-ная** вероятность того, что сделка состоится за половину или меньше времени **обычного** цикла продажи.

Обычный цикл продажи — это количество времени, которое обычно уходит на продвижение заказа от верха до низа воронки продаж. Обычный цикл продажи индивидуален для компании, для конкретного бизнеса, конкретной линейки продуктов.

Воронка продаж позволяет:

1. Сортировать проекты и отслеживать их развитие по заказам и целям продажи (но не по клиентам компании).

2. Два параметра изменяются по мере прохождения заказов в воронке: снижается время до подписания заказа и связанная с этим степень неопределенности.

Конечная цель использования концепции воронки продаж — способность двигать продажи вниз по воронке с постоянной, пред-

сказуемой скоростью так, чтобы доход компании был постоянным и **предсказуемым**.

Работа с заказами, находящимися в воронке продаж, имеет следующие приоритеты:

- несколько лучших,
- универсум,
- над воронкой,
- в воронке.

Такая последовательность объясняется тем, что сделки категории «несколько лучших» имеют наибольшую вероятность заключения, так как являются наиболее проработанными. Очень важно довести эти сделки до конца. Универсум обеспечивает приток новых заказов, поэтому его приоритет также достаточно высок.

Система приоритета работ статична. Для получения оптимальных результатов необходимо выполнять одну и ту же последовательность постоянно. Распределение времени динамично, количество времени, уделяемого каждому уровню воронки, может меняться в зависимости от нескольких факторов:

1. Количество и тип задач, которые необходимо решить. Это задачи, связанные с продажами. Если, к примеру, воронка содержит 40 целей и хорошо сбалансирована и на каждом уровне — по 10 целей, то на каждый уровень придется по 25% времени.

2. Сложность и объем необходимой работы. Каждая корпоративная продажа индивидуальна.

3. Потенциальный объем дохода. Чем больше потенциальный доход, тем больше времени потребует сделка.

4. Потенциал клиентской компании. Если велика потенциальная отдача от данного клиента, ему стоит уделить больше времени.

5. Синхронизация с циклом покупки клиента, к которому необходимо подстраиваться.

6. Квоты отдельных видов продуктов. Если компания-поставщик рассматривает как приоритетные некоторые виды продуктов, то на их продажу потребуется дополнительное время.

Вероятность заключения сделки на различных уровнях воронки за половину цикла продаж следующая:

- универсум — 4–5%,
- над воронкой — 10–15%,
- в воронке — 20–80%,
- несколько лучших — 90%.

«Хьюлетт Паккард» включает модель воронки продаж в свою систему прогнозирования. Компания «Сентиент Системз» поступила также и объединила воронку со своей технологией управления клиентской базой данных. Другие крупные компании используют данные отдельных анализов воронки их торговых представителей для отраслевых, региональных и национальных воронок.

Некоторые крупные компании рассматривают возможность предвидеть будущее как основное преимущество воронки продаж над другими инструментами прогнозирования.

3.3. Компания Schneider Electric

(по материалам компании Schneider Electric,
<http://www.schneider-electric.ru>)

История компании Schneider Electric началась в 1836 г. с небольшого сталеплавильного завода братьев Адольфа и Эжена Шнейдер во французском городке Крезе. Сегодня Schneider Electric — это мощная транснациональная компания, мировой лидер в области распределения электроэнергии и автоматизации промышленных процессов.

Годовой оборот компании в 2000 г. составил 9,7 млрд долл. США. Ежегодные расходы на НИОКР — более 500 млн долл. США. Штат — 72 200 сотрудников в 130 странах мира, 170 заводов, 620 филиалов, 9000 пунктов продаж.

Schneider Electric занимает:

- первое место в мире по производству низковольтного оборудования и компонентов систем автоматизации;
- второе место по производству оборудования среднего напряжения;
- третье место по производству систем автоматизации технологических процессов.

Первые поставки электротехнического оборудования в СССР Schneider Electric начала осуществлять в начале 70-х годов. С начала 90-х компания открыла свои представительства в странах СНГ и Балтии.

С открытия первого российского филиала ЗАО «Шнейдер Электрик» в 1998 г. начинается осуществление программы, предусматривающей долгосрочные инвестиции в российскую промышленность. За время, прошедшее с создания ЗАО «Шнейдер Электрик», филиал

превратился в полноценное российское предприятие со своим сборочным цехом, сервисным центром, проектным бюро, центром обучения, складом оборудования и комплектующих.

Стратегические направления деятельности

Стратегия Schneider Electric в СНГ и странах Балтии основывается на сотрудничестве с динамичными партнерами:

- X дистрибьюторами,
- X системными интеграторами,
- X сборщиками электрощитового оборудования (**щитовиками**),
- X монтажными организациями.

Целевые отраслевые сегменты Schneider Electric:

- X муниципальная инфраструктура,
- X электроэнергетика,
- X промышленность,
- > строительство.

Товарная политика

Структура товарного ассортимента Schneider Electric включает несколько товарных линий.

Оборудование низкого напряжения:

- X электрооборудование для жилых, промышленных и офисных зданий;
- X силовые шкафы и распределительные щитки.

Оборудование среднего напряжения:

- X выключатели и оборудование для электростанций и центров питания;
- X оборудование для городских распределительных сетей;
- X трансформаторы.

Системы автоматизации зданий:

- X программируемые логические контроллеры;
- X программное обеспечение.

Электрооборудование промышленных установок:

- X преобразователи частоты;
- X контакторы и реле;
- X устройства главного пуска;
- X элементы управления и сигнализации;
- X шкафы для монтажа системы автоматизации и управления.

Schneider Electric занимается не только производством продукции, но предлагает комплексные решения, связанные с управлением и автоматизацией производственных процессов. Schneider Electric разработала концепцию *Collaborative Automation, или Компьютеризация в автоматизации*, которая реализуется в двух основных продуктах компании — новом поколении программного обеспечения Unity для аппаратных платформ автоматизации Modicon, а также концепции и инфраструктуры Transparent Ready — программы Schneider Electric, ориентированной на применение интернет-технологий в продукции Schneider (см.: Горизонты. 2004. № 8).

Unity представляет собой программную среду, в которой объединяются и взаимодействуют не только инструменты создания прикладных программ в программируемых контроллерах, но и средства создания конструкторской документации, построения интерфейса оператора, настройки и конфигурирования частотно-регулируемых приводов. Более того, Unity предоставляет открытые возможности для разработки интерфейсов и интеграции с любым сторонним программным средством, применяемым в процессе жизненного цикла установки и ее системы управления. Таким образом, технологи, электрики и специалисты по автоматизации, применяющие специализированные инструменты в своей работе, могут использовать единую базу данных о процессе, обмениваться информацией в стандартных форматах как статически, так и динамически. Концепция Transparent Ready, подразумевающая использование открытых сетевых технологий при обмене данными между различными системами, создает возможность свободного обмена данными не только в рамках определенного уровня межсистемного взаимодействия, но и между уровнями в иерархии средств автоматизации производства. Так, устройства, непосредственно управляющие процессом и поддерживающие функции глобальных данных, могут публиковать эти данные в сети Ethernet TCP/IP для совместного использования в различных системах, подключенных к корпоративной сети предприятия.

Перечень услуг, оказываемых центром технического обслуживания Schneider Electric:

- X поддержка гарантийных обязательств, продление гарантии,
- X модификация и замена (частичная или полная) оборудования,
- X устранение неисправностей в работе оборудования,
- X поставка запасных частей,

- инсталляция, шеф-монтаж инсталляции,
- наладка и диагностика оборудования,
- технические консультации.

Ценовая политика

Продукция компании относится к наивысшей категории качества и стоит наравне с электротехническим оборудованием таких компаний, как ABB, Siemens, General Electric. Следовательно, уровень цен на изделия Schneider Electric достаточно высок, хотя для российского рынка компания предложила специальные серии изделий более низкого ценового диапазона (например, серия низковольтного оборудования «Домовой»). Снижение издержек на эти изделия не повлияло на высокое качество этих товаров.

Политика распределения

Распределение большей части товарного ассортимента Schneider Electric основывается на **дистрибьюторской** сети. Система поощрения дистрибьюторов предусматривает совокупность скидок, направленных на поощрение деятельности дистрибьюторов.

Скидка за корректный прогноз закупок предоставляется при выполнении или перевыполнении запланированных показателей по закупкам.

Скидка за лояльность к продукции Schneider Electric предоставляется:

- за преимущественное предложение продукции Schneider Electric дистрибьютором своим клиентам;
- > присутствие рекламных материалов Schneider Electric в точках продаж;
- оборудование точек продаж демонстрационными стендами Schneider Electric;
- представление продукции Schneider Electric в прайс-листе дистрибьютора.

Скидка за поддержание необходимого объема склада по продукции Schneider Electric предоставляется за превышение запланированного объема склада (в денежном выражении).

Скидка за квалификацию персонала учитывает квалификацию и количество сотрудников дистрибьютора, работающих с клиентами.

Скидка за активность дистрибьютора в продвижении продукции Schneider Electric предоставляется при наличии и выполнении мар-

кетингового плана продвижения продукции Schneider Electric. Маркетинговые затраты определяются как процент соотношения затрат на продвижение к закупкам продукции Schneider Electric.

Политика продвижения

Продвижение товаров компании Schneider Electric осуществляется как самой компанией и ее региональными представительствами, так и дистрибьюторами. Программа продвижения непосредственно компанией направлена на повышение имиджа компании и ее торговых марок, борьбу с контрафактной продукцией. Коммерческая реклама и другие методы продвижения, направленные на увеличение объемов продаж и привлечение новых потребителей, ложится на плечи дистрибьюторов. Schneider Electric в некоторых случаях компенсирует часть затрат дистрибьюторов, связанных с продвижением продукции компании.

Компания обеспечивает дистрибьюторов рекламными материалами: стендами, образцами, каталогами и другими печатными материалами.

История развития компании

Реализованные проекты в России и на постсоветском пространстве, использовавшие оборудование Schneider Electric, по отраслевым направлениям представлены в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Проекты Schneider Electric в России и постсоветском пространстве с учетом используемых товарных линий

Название проекта	Среднее напряжение	Низкое напряжение	Частотные преобразователи	Компоненты систем автоматизации	Оборудование для систем управления	Дата реализации проекта
Инфраструктура						
Мурманский морской торговый порт				+	+	1995
Порт Лиепая, Латвия	+					1998—1999
Порт Мууга, Таллин		+				1993

Продолжение табл. 3.4

МКАД	+					1998
Третье транспортное кольцо, Москва	+	+		+		2004
Электроэнергетика						
Смоленская АЭС	+	+				2001(2)
Ростовская АЭС	+					
Калининская АЭС	+					2000
Нововоронежская АЭС	+	+				2000
Latvenergo, Латвия	+					2000
Балаковская АЭС	+					2001
Промышленность						
Музей изобразительных искусств им. Пушкина, Москва	+	+		+		1996
ВАЗ				+	+	
Фабрика «Лигетт-Дукат», Москва	+	+	+	+	+	1999—2000
Завод «Ява-Табак», Москва	+		+	+		1998
Строительство						
Московский Кремль	+	+		+		1997—1998
Выставочный комплекс «Экспоцентр», Москва	+	+	+	+		2000
Комплекс «Москва-Сити» (здание фонда «Реформа»)	+			+		

Лефортовский тоннель

ЗАО «Шнейдер Электрик» принимало активное участие в оборудовании одного из наиболее сложных объектов в инфраструктуре современной Москвы - Лефортовском тоннеле. Для ЗАО «Шнейдер Электрик» данный проект был показательным не только по объему поставленного оборудования: более сотни распределительных ячеек 10 кВ SM6 и RM6, распределительных сухих трансформаторов Trihal, тысяч единиц комплектующих низкого напряжения, распределительные щиты 0,4 кВ типа Prisma, оборудование автоматизации. Поскольку строительство Лефортовского тоннеля осуществлялось в рекордные сроки, перед ЗАО «Шнейдер Электрик» были также поставлены жесткие временные рамки по срокам обработки заказов и поставки оборудования. Только четкое взаимодействие и координация с техническими заказчиками позволили выполнить поставленные задачи. Шеф-монтаж и установку оборудования, консультации и техническую помощь компаниям-партнерам приходилось выполнять на месте, работая по-прежнему.

Оборудование для Газпрома

Сегодня Газпром на своих объектах активно использует программируемые логические контроллеры компании Schneider Electric - TWIDO (рис. 3.5), которые широко применяются во мно-

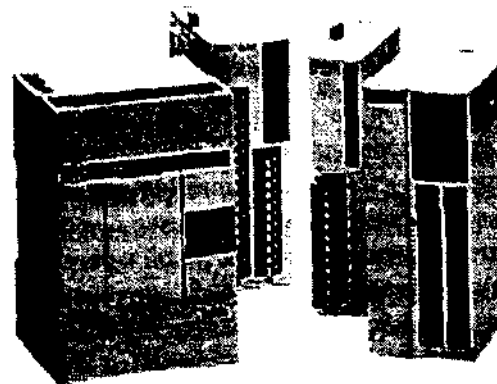


Рис. 3.5. TWIDO - программируемые логические контроллеры компании Schneider Electric

гих отраслях промышленности. В лице своего дочернего предприятия «Калининградгазавтоматика» (КГА) Газпром выбрал **TWIDO** для своих **АВР** (автоматического ввода резерва) 0,4 кВ. АВР — система, которая позволяет управлять основным и резервным источниками питания для обеспечения надежного электроснабжения.

После проведенных испытаний технические специалисты Газпрома убедились, что контроллеры **TWIDO** надежны и безопасны, компактны и мощны. Реализованная концепция «все в одном» означает, что контроллер имеет свой собственный блок питания, процессор и блок дискретного ввода / вывода. **TWIDO** может быть модульным и контролировать до 250 входов / выходов. У него есть встроенные быстрые счетчики и дополнительные функции. Кроме того, для Газпрома очень важна техническая поддержка, которую ЗАО «Шнейдер Электрик» гарантирует. Преимущество использования контроллеров состоит и в том, что они могут быть очень быстро адаптированы к меняющимся условиям. Фактически электрическая схема одинакова для всех типов АВР, только немного меняется сама программа. С помощью **TwidoSoft** программа очень быстро пишется, тестируется и изменяется. Стоимость проектов АВР с **TWIDO** будет заметно ниже применяемых ранее релейных схем, а размеры шкафа уменьшаются почти вдвое. Большое преимущество **TWIDO** — в возможности дистанционного перепрограммирования и диагностики. Также сокращается количество запасных частей. Газпром планирует обновить все АВР.

Системы отопления и водоснабжения

В ряду оборудования для автоматизации промышленных процессов частотные преобразователи (рис. 3.6) занимают особое место. Это едва ли ни единственный вид оборудования, дающий прямой экономический эффект при внедрении. Например, переход от регулирования производительности насоса задвижкой к регулированию скорости двигателя зачастую дает около 60% экономии электроэнергии. Поэтому очень часто построение полноценной **АСУТП** на предприятии начинается с автоматизации приводов.

Помимо предприятий в различных отраслях промышленности, преобразовательная техника компании Schneider Electric все чаще используется на объектах отопления и водоснабжения.

Одним из успешно реализованных проектов на базе частотного преобразователя **Altivar 38** (торговая марка **Telemecanique**) является модернизация насосной станции № 5 «Самарских тепловых сетей». Необходимость модернизации была вызвана тем, что прежняя система водоснабжения, смонтированная в 1979 г., устарела и морально, и физически. Специалисты «Самараэнерго» подошли к данному проекту очень серьезно и выполнили технико-экономическое обоснование, посчитав экономический эффект и сроки окупаемости. Выяснилось, что при общих затратах на создание полноценной диспетчерской с управлением от центрального компьютера в 1 млн 300 тыс. руб. срок окупаемости только по электроэнергии составит чуть больше года. Проект был выполнен партнерами ЗАО «Шнейдер Электрик» в конце 2003 г. Его внедрение заняло чуть более четырех месяцев.

Внедрение частотных преобразователей **ATV 38** Schneider Electric на предприятиях **МУП «Орскводоканал»** позволило сэкономить электроэнергию на **33—51%** по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Богатый опыт создания систем на **ATV 38** накоплен партнерами в Оренбургской области. Так, в декабре 2003 г. на предприятии **МУП «Орскводоканал»** специалистами ЗАО «АНТЭЛ» были введены в эксплуатацию преобразователи частоты **ATV 38** на насосных станциях третьего подъема. Данное оборудование обеспечивает подачу питьевой воды для центральной части города Орска.

Срок окупаемости по данному проекту составил 17 месяцев. После установки преобразователей частоты снизились эксплуатационные затраты в связи с отсутствием гидроударов в системе городского водоснабжения и отсутствием избыточного давления в трубопроводах.

Среди наиболее интересных систем управления насосами хочется отметить систему, реализованную в г. Апатиты Мурманской области. Управление насосами происходит по выделенному беспроводному каналу из центральной диспетчерской. Для регионов со слаборазвитой инфраструктурой или сложным рельефом местности такое решение представляется очень перспективным.

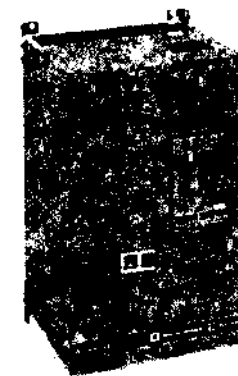


Рис. 3.6. Частотные преобразователи **ATV 38** производства Schneider Electric

Нельзя не отметить, что автоматизация объектов отопления и водоснабжения проводится в России с каждым годом все активнее. Российские партнеры ЗАО «Шнейдер Электрик» также отмечают, что интерес к этому направлению значительно возрос. Проекты насосных установок на базе ATV 38 легко тиражируются, что является большим плюсом для системных интеграторов.

3.4. Компания «Интерэлектрокомплект»

(по материалам компании Интерэлектрокомплект,
<http://www.iek.ru>)

ООО «Интерэлектрокомплект» (ИЭК) является одной из наиболее динамично развивающихся компаний на российском рынке электротехники, одним из его лидеров. Компания является единственным в России производителем полного ассортимента низковольтной аппаратуры (НВА) для сборки электрощитов. Компания образовалась в мае 1999 г. Производственные мощности ИЭК расположены в России, Китае и Турции. За время работы компании с 1999 по 2004 г. объемы производства возросли в десятки раз, ассортимент увеличился с 3 до 1500 наименований **изделий**.

Главный актив компании — высококвалифицированные кадры. На предприятиях «Интерэлектрокомплект» трудятся более 1500 сотрудников. Интеллектуальный потенциал в сочетании с опытом, гибкой технической и экономической политикой обеспечивают компании лидирующие позиции на рынке электротехники.

Оборудование с маркой ИЭК установлено на более тысячи объектов по всей стране: в Кремлевском Дворце, жилом комплексе «Алые Паруса» в Москве, в метрополитене и храме Спаса на крови в Санкт-Петербурге, в ТЦ «Екатерининский» в Екатеринбурге, в ГУМе Новосибирска и т. д.

Миссия

«Интерэлектрокомплект» главной целью поставила обеспечение клиентов всей необходимой продукцией для комплектации **электротехнического** щита. Стандартизированная надежность изделий, разумные цены и партнерские отношения с клиентами — дополнительные преимущества компании. Стратегическими направлениями деятельности **компании** являются:

- ▶ производство и поставка корпусов электротехнических щитов и комплектующих для них,
- ▶ создание и развитие многоуровневой системы партнерских отношений.

Стратегические направления деятельности

Основные направления деятельности компании — это выпуск низковольтной электротехнической продукции под собственной торговой маркой ИЭК, дистрибуция электротехнических изделий ведущих российских производителей и известных немецких марок Siemens, Rehav и **Mennekes**.

Расширяя свою производственную программу, компания «Интерэлектрокомплект» в августе 2002 г. в Тульской области открыла завод «ИЭК Металл-Пласт» по выпуску **металлокорпусов** для распределительных щитов. Объем производства этого завода на 2005 г. достигает более 200 тыс. изделий в год. Также налажено производство трех оригинальных серий электроустановочных изделий «ИЭК», собираемых в России из европейских комплектующих.

Продукция марки ИЭК производится согласно разработанным компанией техническим условиям в соответствии с ГОСТ, имеет сертификаты соответствия самых авторитетных испытательных центров России. Являясь экспертами в области качества, специалисты компании принимают участие в разработке нового общероссийского Регламента по сертификации продукции электротехнической отрасли.

Товарная политика

Ассортимент продукции марки ИЭК на данный момент насчитывает более 1500 наименований изделий, выпускаемых в России, Китае и Турции.

Товарные категории продукции компании:

- ▶ автоматические выключатели;
- ▶ выключатели нагрузки;
- ▶ дифференциальные автоматы;
- ▶ выключатели дифференциальные (**УЗО**);
- ▶ контакторы и пускатели;
- ▶ кнопки управления и светосигнальная арматура;
- ▶ трансформаторы тока;
- ▶ реле;

- приборы;
- корпуса для электрощитового оборудования;
- светотехника;
- удлинители, сетевые фильтры;
- электроустановочные изделия;
- > силовые разъемы;
- электромонтажные изделия.

Завод «ИЭК Металл-Пласт», выпускающий **металлокорпуса** для распределительных щитов, оснащен новейшим оборудованием немецкой фирмы TRUMPF, которое позволяет оперативно варьировать производство, быстро налаживая выпуск любых типоразмеров корпусов отличного качества. Современное оборудование, тщательная проработка всех технологических процессов, от раскроя металла до покраски, высокая квалификация специалистов, позволили **металлокорпусам ИЭК** быстро завоевать признание на электротехническом рынке.

На складе компании всегда в наличии самый широкий ассортимент продукции ведущих отечественных производителей: ОАО «Электроаппарат» (г. Курск), ОАО «**Кореневский** завод низковольтной аппаратуры», ЗАО «**Тираспольский** электроаппаратный завод», ОАО «**НВА**» (г. Черкесск), ОАО «**Дивногорский** завод низковольтной аппаратуры» и многих других предприятий, по самым низким ценам.

Один из ведущих мировых производителей низковольтного электротехнического оборудования концерн Siemens AG выпускает десятки тысяч наименований электротехнических изделий. Как и всю продукцию этого знаменитого концерна, данное оборудование отличается безупречное качество, надежность и оригинальность технических решений. Компания «**Интерэлектрокомплект**» предлагает самый широкий в России выбор электротехнического оборудования Siemens AG со склада и поставки под заказ в максимально сжатые сроки:

- электроустановочное оборудование;
- низковольтное коммутационное оборудование;
- стандартные приводы;
- системы автоматизации.

Компания Rehav является одним из лидеров на европейском рынке кабельных каналов. Работая на различных рынках Европы, Rehav может предложить клиенту изделие, полностью отвечающее его нуж-

дам. Высочайшее качество материалов, универсальность и простота исполнения — вот отличительные признаки продукции Rehav.

Кабельные каналы Rehav специально предназначены для прокладки силовых линий, не поддерживают горение, безопасны и удобны в эксплуатации. Монтаж каналов и электроустановочных изделий осуществляется быстро и не требует специальных навыков.

ООО «Интерэлектрокомплект» является официальным опорным складом кабель-каналов Rehav и постоянно имеет в наличии широчайший ассортимент различных серий и сечений данной продукции.

Компания «Интерэлектрокомплект» уделяет очень серьезное внимание вопросам качества собственной продукции. Понятие «качество» электротехнической продукции включает:

- соответствие техническим параметрам и стандартам;
- надежность и долговечность;
- широкие функциональные возможности;
- Х мобильность и универсальность применения;
- удобство установки и монтажа;
- дизайн;
- возможность использования в широком диапазоне температур окружающей среды.

Следуя мировым тенденциям перемещения производства в Юго-Восточную Азию для снижения производственных издержек, большая часть продукции ИЭК производится на заводах ИЭК в КНР. Производство ведется под полным контролем ИЭК и по разработанным ИЭК техническим условиям (ТУ).

Технология производства модульной электроавтоматики была завезена в КНР в 80-е годы французской фирмой «**Телемеканик-Электрик**» (которая ныне входит в состав компании Schneider Electric). Корни практически всех современных китайских изделий ведут к сериям Merlin **Gerin** C45N (которая уже не выпускается «**Шнейдер Электрик**»), C60N. Тиражированная на бесчисленных китайских заводах продукция соответствует французским прототипам только внешне. Отсутствие технической документации, квалифицированного инженерного персонала в Китае по электротехнике привело к полному несоответствию подобной продукции простейшим нормам и требованиям.

Неудивительно, что к своим изделиям «Интерэлектрокомплект» предъявляет такие жесткие требования по качеству: корпоративным

потребителям необходимо доказать, что «сделано в Китае» в данном случае не является синонимом низкого качества.

Техническим отделом компании ИЭК была проведена работа по созданию новых ТУ, причем по некоторым параметрам были улучшены показатели оригинальных французских изделий. Поэтому качество выпускаемой по разработанным ТУ продукции марки ИЭК резко отличается от большинства остальных китайских изделий, поставляемых в страны бывшего СССР.

Постоянное представительство ИЭК на заводе контролирует ключевые участки производства:

- входной контроль комплектующих и тщательный подбор субподрядчиков, в случае отсутствия местных субподрядчиков с необходимым качеством комплектующих, организуются поставки из Европы и Японии;
- контроль качества контактной сварки элементов автоматических выключателей;
- сплошной выходной контроль, 100% дифференциальных автоматов и дифференциальных выключателей проверяются на специальных стендах.

При поступлении готовой продукции на склады компании производится выборочная контрольная проверка качества изделий в испытательном центре ИЭК на современных испытательных стендах надежности изделий и их соответствия ТУ.

На основании анализа материалов входного контроля и опыта эксплуатации аппаратуры технический отдел вырабатывает решения о внесении конструктивных, схемных или технологических изменений в производство каждого из видов продукции.

Торговая марка ИЭК зарегистрирована в России, КНР, Украине, Казахстане, Беларуси и ряде других стран. Система контроля поставок, полный контроль производства, зарегистрированная торговая марка, признаки изделий торговой марки ИЭК (фирменная упаковка, этикетка, логотип на изделиях) практически исключают появление подделок продукции ИЭК.

Продукция ИЭК имеет сертификаты «Ростеста», ISO9002, европейские сертификаты CE и VDE. ИЭК постоянно проводит выборочные испытания в авторитетных испытательных центрах России и ближнего зарубежья.

Продукция ИЭК поставляется на 80% российских заводов-производителей электрооборудования. Все замечания и предложения по улучшению изделий постоянно анализируются и реализуются.

В результате процент брака на продукцию ИЭК достиг уровня европейских производителей:

- 0,003% на автоматические выключатели,
- 0,03% на дифференциальные автоматы,
- 1% на дифференциальные выключатели.

Гарантийный срок на продукцию ИЭК составляет 3 года, минимальный срок эксплуатации в соответствии с ТУ — 15 лет.

Ценовая политика

Основные характеристики продукции марки ИЭК — высокое качество при доступной цене. Цены на продукцию компании привлекательны для потребителей, во многих случаях они значительно ниже цен на аналогичную продукцию известных российских производителей. При этом компания «Интерэлектрокомплект» обеспечивает должный уровень качества и соответствия требованиям на данную продукцию.

«Интерэлектрокомплект» использует цены для продвижения товаров. Например, с 1 марта по 1 июля 2004 г. проводилась специальная акция, приуроченная к началу строительного сезона. Суть акции состоит в том, что значительно снижены цены на самые популярные позиции устройств защитного отключения (УЗО, выключателей дифференциальных ВД1-63). Специальное предложение, по которому, делая закупку УЗО на сумму от 5000 долл. на условиях предоплаты, покупатель получает скидку 50%.

Политика распределения

Широкий ассортимент электротехнической продукции и хорошие партнерские взаимоотношения со всеми своими клиентами позволили ООО «Интерэлектрокомплект» добиться признания у многих ведущих компаний в России и СНГ.

«Интерэлектрокомплект» успешно сотрудничает как с предприятиями, имеющими многолетнюю историю, так и с молодыми фирмами. Всем им предлагаются взаимовыгодные условия сотрудничества, при этом постоянно расширяется программа поддержки партнеров компании — организуются семинары, предоставляются рекламные материалы, проводятся рекламные кампании в СМИ. Дилерская политика является немаловажным фактором в успехе компании. Сконцентрировав внимание на производстве, «Интерэлектрокомплект» намеренно отказался от работы с конечным по-

требителем в пользу своих партнеров. Одна из приоритетных задач компании — развитие дилерской сети. В компании разработана специальная политика распределения, которая предлагает различные уровни сотрудничества со своими партнерами. Взаимовыгодные партнерские отношения позволяют добиваться успехов на рынке и приносят обеим сторонам максимальную выгоду. Дилерская сеть постоянно расширяется, на данный момент она охватывает территорию от Минска и Киева до Южно-Сахалинска. Партнерами ИЭК на 2004 г. являются более 250 предприятий в 75 субъектах Российской Федерации и странах СНГ.

Для реализации политики распределения компания ИЭК разработала *систему дистрибуции*. Основная идея системы — установление надежных взаимовыгодных отношений с партнерами по бизнесу. Целью создания системы является создание условий для успешного развития совместного бизнеса.

Система дистрибуции предусматривает установление различных уровней партнерских отношений:

- корпоративный клиент,
- партнер,
- производитель щитового оборудования,
- покупатель.

Система действует на основании «Договора партнерской поставки».

В системе дистрибуции могут принять участие как ведущие предприятия отрасли, давно работающие на рынке, так и новые активные фирмы: всем им предлагаются взаимовыгодные условия сотрудничества, основанные на поддержке и взаимном уважении партнеров.

Основные принципы системы дистрибуции:

- создание единых правил взаимодействия, что обеспечивает предсказуемость и прозрачность отношений;
- обеспечение долгосрочных перспектив совместного развития;
- обеспечение стабильности поставок продукции в необходимом ассортименте и количестве;
- получение возможности использования торговой марки ИЭК и ресурсов компании **«Интерэлектрокомплект»**;
- организации помощи в продвижении продукции торговой марки ИЭК, которая включает в себя:
- рекламную и техническую поддержку;

- переадресацию клиентов;
- обучение персонала и т. д.;
- создание условий, способствующих ликвидации демпинга цен на продукцию торговой марки ИЭК.

В рамках системы дистрибуции «Интерэлектрокомплект» предлагает различные варианты сотрудничества:

Покупатель — получает разовые скидки на объем приобретенной продукции.

Партнер (любого уровня) — имеет возможность получить:

- авансовую систему скидок на каждую группу товара;
- различные условия отсрочки платежей;
- поддержку и продвижение в его регионе.

Компания «Интерэлектрокомплект» уделяет существенное внимание маркетинговой логистике. В частности, для повышения качества обслуживания клиентов, разработки бизнес-процессов и внедрения четких норм и стандартов работы по формированию заказа, подготовки отгрузочных документов, а также оптимизации сборки и отгрузки продукции со склада были сформированы минимальные нормы отпуска продукции со склада компании. Данные мероприятия должны позволить:

- уменьшить время на приемке и отгрузке заказа;
- свести до минимума возможность пересортицы;
- повысить сохранность товара во время транспортировки;
- сократить время приемки товара на складе покупателя;
- более взвешенно планировать складские запасы в регионах;
- получить габаритные размеры стандартной заводской и стандартной тарной упаковки ИЭК для правильного выбора объема транспорта.

Политика продвижения

Компания «Интерэлектрокомплект» проводит активную политику продвижения своей продукции и торговой марки ИЭК. В частности, только в первом полугодии 2004 г. компания участвовала в 14 выставках по электротехнике, энергетике, энергосбережению и строительству в различных городах России и ближайшего зарубежья. На 2005 г. запланировано участие в 17 выставках.

Для своих партнеров компания осуществляет рекламную поддержку, предоставляя стенды, плакаты, каталоги и другие печатные материалы.

3.5. Компания Pilkington

(по материалам компании Pilkington,
<http://www.pilkington.ru>)

Компания Pilkington (Великобритания) основана в 1826 г. и является в настоящее время крупнейшим в мире производителем листового стекла и продуктов его переработки, она производит 26% термополированного стекла (**флоат-стекла**) в мире. Термополированное стекло является наиболее качественным. С 1970 г. акции компании котируются на бирже, до этого она была семейным предприятием. Годовой оборот компании составляет 4,6 млрд евро. На ее предприятиях работает около 28 тыс. человек. Ее заводы расположены в двадцати пяти странах мира на всех заселенных континентах. Практически каждый год компания вводит новые производственные мощности на существующих заводах или строит новые заводы. В настоящее время завод компании строится в Подмоскowie. Компания продает в 130 странах мира широкую гамму стекол для строительства, автомобильной промышленности, оптики, микроэлектроники, авиации. В мире действуют, строятся или планируются к созданию около 260 заводов по изготовлению флоат-стекла. Компания «**Пилкингтон**» управляет 25 заводами и имеет интересы еще в 10 других.

Компания имеет пять научно-исследовательских и технологических центров в Англии, Германии, США.

Мировой рынок листового стекла (всего плоского стекла: флоат, прокатного, цельнотянутого) составляет около 34 млн т в год, что составляет примерно 14 млрд евро. 70% этого объема составляет строительное стекло, 10% — автомобильное, 20% потребляется производителями мебели и интерьеров. Более половины объема произведенного стекла потребляется Европой и **Китаем**. Четыре ведущих международных компании, включая Pilkington, производят 62% всего мирового высококачественного флоат-стекла. Pilkington — одна из трех международных компаний, присутствующих на рынке авто-

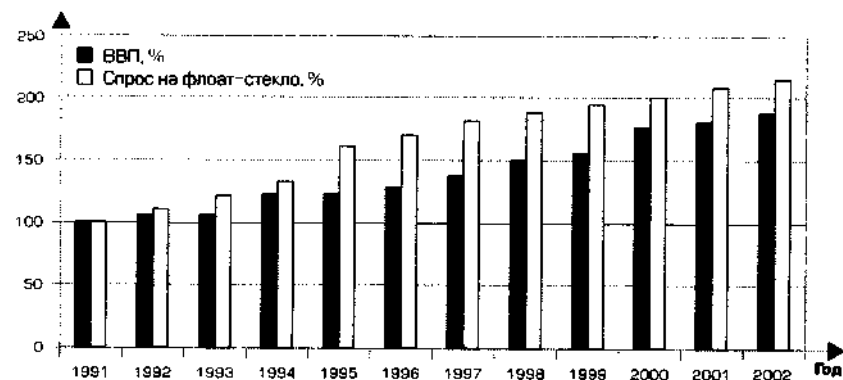


Рис. 3.7. Динамика мировых ВВП и спроса на флоат-стекло

мобильного остекления в мировом масштабе. Компания реализует около 3,5 млн т стекла ежегодно.

В 1991 г. на мировом рынке стекла произошло важное событие: рост мирового спроса на стекло превзошел экономический рост. В последующие годы это превосходство сохранялось (см. рис. 3.7).

Миссия

«Pilkington — это компания, основанная на инновации в технологии производства листового стекла.

Мы намереваемся в дальнейшем сохранять лидирующие позиции в стекольной промышленности. Инвестиции в новые технологии, их поддержание и развитие, а также увеличение рыночной стоимости компании являются ключевыми факторами нашей деятельности. За последние шесть лет компания Pilkington значительно усовершенствовала структуру своих расходов для достижения большей гибкости и прибыльности. Снижение накладных расходов и рационализация производства способствовали увеличению производительности, а также вывели большинство подразделений компаний на уровень бизнеса мирового класса. Качество и безопасность являются фундаментом нашей деятельности. Мы оперируем в рамках строгих требований по отношению к окружающей среде, и многие наши изделия помогают снизить негативное на нее воздействие, например, через энергосбережение».

С. Чамберс, генеральный исполнительный директор группы компаний Pilkington.

Стратегические направления деятельности

Компания Pilkington работает в сфере высокой технологии, инвестируя ежегодно крупные суммы на **исследовательскую** деятельность. Накопленные ею знания в области композиционного строения стекла и различных покрытий для него с успехом применяются при производстве продукции высокого качества. На протяжении последних 50 лет компания Pilkington несет ответственность за наиболее значимые достижения в области технологий производства стекла.

Группа компаний Pilkington является одним из мировых лидеров по производству стекольной продукции для строительной и автомобильной промышленности. В группу Pilkington входят два крупных подразделения строительного и автомобильного стекла, а также подразделение Aerospace, поставляющее **светопрозрачные** конструкции для авиационного и железнодорожного транспорта.

Основные направления деятельности Pilkington — строительное стекло, поставляемое на первичный и вторичный строительные рынки и автомобильное стекло, поставляемое на **рынки** новых и подержанных автомобилей (рис. 3.8).

Вместе со своими партнерами Pilkington имеет **самый** широкий географический охват среди международных производителей стекла. Половина продаж группы компаний приходится **на** Европу, около трети — на Северную Америку, остальные — **преимущественно** на Южную Америку и Австралию (рис. 3.9, 3.10).

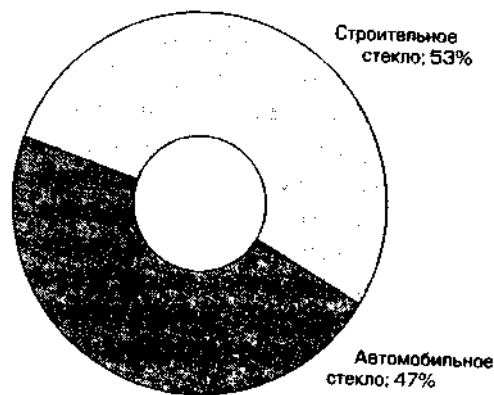


Рис. 3.8. Доля продаж строительного и автомобильного стекла компании Pilkington в 2003 г.

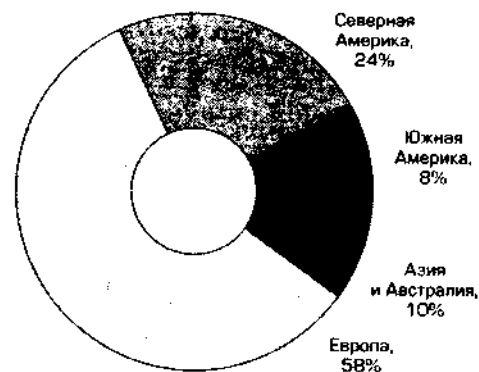


Рис. 3.9. Доля продаж строительного стекла компании Pilkington в 2003 г.

На строительную продукцию приходится приблизительно 52% продаж компании Pilkington, и соответствующие производственные мощности располагаются в 18 странах. Ее наиболее крупным производителем является Европа, но она также имеет интересы в Северной и Южной Америке, Австралии и Азии. Строительное стекло сгруппировано по восьми категориям, в зависимости от функции стекла.

Компания Pilkington позиционирует себя на мировом рынке как производитель высококачественного технологичного стекла. Основным в работе с клиентами является **клиенто-ориентированный**



Рис. 3.10. Доля продаж автомобильного стекла компании Pilkington в 2003 г.

подход, т. е. необходимо вовремя определить потребности клиента и удовлетворить их в качественном стекле, предоставив качественное обслуживание.

О перспективах развития рынка строительного стекла в мире президент компании **Pilkington Паоло** Скарони в интервью представителем российской Ассоциации производителей энергоэффективных окон (<http://www.aprok.ru>) сообщил следующее: «Увеличение потребления листового стекла тесно связано с ростом ВВП. В целом спрос на **флоат-стекло** в мире с каждым годом возрастает на 5%, и за последние 20 лет увеличение спроса систематически превышало прирост реального ВВП. Этот рост обусловлен не только экономическими причинами, но и значительным увеличением использования стекла в своих проектах архитекторами и проектировщиками. В современных зданиях все большие площади подвергаются остеклению, и во все большей мере применяются изделия из стекла с дополнительными функциями. Расширяется также использование стекла при реконструкции и модернизации зданий. Эта общая тенденция увеличения спроса будет развиваться там, где продолжается рост ВВП. Перспективными можно считать те виды стекла, которые обладают дополнительными свойствами — это, например, ламинированное стекло, **пожаростойкое** остекление, различные солнцезащитные покрытия и «реактивные» покрытия (например, новое стекло Pilkington Activ™). Ожидается появление стекла с «активными» покрытиями, остекления с фотоэлектрическим элементом, стекла с регулируемыми параметрами и других новых видов стекол.

Стекольная промышленность по-прежнему остается конкурентным рынком с относительно небольшим числом производителей, причем некоторые из них действуют лишь в региональном, а не во всемирном масштабе. Последним нововведением в производстве **флоат-стекла** является внедрение передовых видов стекла с улучшенными характеристиками, и этот процесс будет продолжаться. Общие требования фирмы Pilkington к управленческому персоналу сводятся к необходимости эффективной и результативной работы в одноуровневой структуре управления, и управляющий, безусловно, должен обладать широким спектром умений и навыков и быть способным приводить деятельность фирмы к постоянному усовершенствованию с учетом требований наилучшего обслуживания клиентов, прибыльности и капитализации компании».

Что касается российского стекольного рынка, то, по данным на 2003 г. (по материалам «**ВладВнешСервис**», г. Владимир, <http://www.steklosouz.ru>), в России используется примерно 2 млн т листового стекла в год. Примерно 70% исходного листового стекла направляется на вторичную переработку: нанесение покрытий, закалку, изготовление **стеклопакетов** и т. д.

По оценке экспертов, в настоящее время сложилась довольно противоречивая ситуация на рынке высококачественного листового стекла. Несмотря на единую классификацию, введенную еще в СССР, стекло разных российских, белорусских и украинских заводов даже при одинаковой заводской маркировке весьма различно по своим физическим, оптическим свойствам и в целом по качеству. Согласно ГОСТ 111-90 «Стекло листовое. Технические условия» предусмотрено восемь марок листового стекла (**M1—M8**), среди которых стекло марки M1 считается самым качественным.

В настоящее время российские заводы по производству флоат-стекла не могут все 100% своей продукции выпускать под маркой **M1**, поэтому они вынуждены часть своей продукции выпускать с более низкими марками. Формально мощности российских заводов превышают потребности внутреннего рынка. На практике избыток касается только мощностей, производящих стекло с относительно низкими характеристиками. Качественного стекла (марок **M1—M3**) хронически не хватает. Основные его производители в России — это «Салаватстекло» на Урале, **Борский** и Саратовский заводы в центре страны.

Традиционно ведущими российскими экспортерами остаются «Саратовстройстекло», «Борский стекольный завод» и «Салаватстекло».

Эти заводы используют современную технологию термополирования (флоат). Остальные производители России применяют устаревшую технологию вертикального вытягивания. Причем флоат-мощности загружены практически полностью, тогда как половина заводов, работающих на технологии вертикального вытягивания, вообще остановлена. Следует также отметить, что в отличие от мировой стекольной промышленности, где действует ограниченное число глобальных и крупных региональных игроков, у нас три уже упомянутых предприятия окружены множеством мелких производителей.

За 2003 г. резко (более чем на 46%) возросли импортные поступления листового стекла против показателей 2002 г. в денежном **Вы-**

ражении и на 53% — в натуральном выражении. За 2003 г. практически в два раза по сравнению с 2002 г. возросли поставки **флоат-стекла**. Такой значительный рост импортных поступлений стекла (особенно флоат) можно связать с растущим дефицитом высококачественного стекла марок М1. Производственных мощностей «Борского стекольного завода», обеспечивающего внутренний рынок стеклом этой марки, не достаточно.

В 2003 г. более 600 российских предприятий стали покупателями импортного листового стекла, что практически на 5% выше показателей 2002 г.

Основной потенциал отрасли заключается в расширении флоат-мощностей. Избыточный спрос покрывается импортом. Для строительства флоат-линии нужны очень большие капитальные затраты. Инвестиции, необходимые для перевода среднего завода на новую технологию, составляют, по различным оценкам, от нескольких десятков до полутора сотен миллионов долларов. Привлечь подобные средства в состоянии только крупные предприятия.

В России компания Pilkington работает через свое представительство в Москве. В настоящий момент в деревне **Жуковка** Раменского района Московской области ведется строительство завода по производству стекла «**Пилкингтон** гласе», которое планируется завершить и ввести в эксплуатацию в июле 2005 г. Строительство ведется в соответствии с постановлением № 639/51 от 31 декабря 2002 г. правительства Московской области «О признании целесообразности реализации инвестиционного проекта строительства завода по производству листового стекла методом ООО «Пилкингтон гласе» в Раменском районе Московской области». Будущий завод мощностью 240 тыс. т стекла в год должен стать одним из крупнейших заводов в России и Европе. Общий объем инвестиций составит **112** млн британских фунтов стерлингов, или 164 млн евро. На заводе будет работать только российский менеджмент, все сырье будет поставляться из России.

Компания Pilkington располагает возможностями для строительства производственных и перерабатывающих мощностей. Инженерно-проектировочный отдел компании ведет основные проекты Pilkington и ее партнеров:

- проектирует и строит новые **флоат-заводы**,
- строит интегрированные заводы по обработке автомобильного стекла,
- проводит ремонт, перестраивает и реконструирует заводы.

Отдел обеспечивает полный спектр инженерных работ, начиная от оценки проекта и заканчивая сдачей полностью функционирующего завода. Стоит отметить, что один непрерывно работающий флоат-завод за **11—15** лет производит 6000 км стекла толщиной от 0,4 до 25 мм и шириной до 3 м.

Основными стратегическими направлениями деятельности компании Pilkington являются строительство и автомобилестроение.

Строительное направление

Стекло является необходимым материалом для подавляющего большинства строительных объектов. Оба рынка — первичного строительства и реконструкции зданий — потребляют стекло в значительных объемах. Рынок реконструкции зданий потребляет 40% всего строительного стекла в мире, замена остекления в жилищном секторе происходит раз в **10—20** лет.

Автомобилестроение

Рост мирового автомобильного рынка составляет 2,1% ежегодно, что является одной из причин роста спроса на автомобильное стекло. Вторая причина — изменение стиля в автомобильном проектировании привело к увеличению общей площади остекления. К примеру, за 20 лет площадь остекления таких популярных моделей, как «Фольксваген Гольф», «Астра» от General Motors и «Форд Фиеста», возросла на 20%. Увеличение площади остекления приводит к усложнению форм стекла, повышая роль стекла в автомобилестроении.

Кроме того, вырос спрос на стекло с дополнительными качествами:

- **солнцерегулирующие** свойства;
- способность размораживаться и препятствовать запотеванию стекол;
- ламинирование боковых стекол для большей защиты, безопасности и **шумоизоляции**;
- встроены антенны для радио, телевидения, мобильной связи, спутниковой навигации и т. п.;
- встроены дождевые сенсоры для активизации работы «дворников»;
- гидрофобные покрытия для улучшения видимости.

Необходимость дополнительных свойств спровоцировала появление и развитие спроса на завершённые системы остекления вместо отдельных стекол. Производители остекления все чаще берут на себя функции проектирования и сборки сложных модулей остекления.

Социальная ответственность корпорации, которая затрагивает вопросы безопасности, окружающей среды, условий найма и эстетического поведения, имеет большое значение в принятии инвестиционных программ.

Компания **Pilkington** серьезно относится к проблемам окружающей среды. Деятельность компании должна, как минимум, строго находиться в рамках соответствующего законодательства. Если данные вопросы законодательно на местном уровне недостаточно опделены, компания действует по своим высоким стандартам.

Товарная политика

В 1952 г. **Аластер Пилкингтон** впервые в мире изобрел **флоат-процесс**, который является сейчас универсальным методом производства высококачественного листового стекла. **Флоат-процесс** снабжает строительную промышленность стеклами больших размеров, которые являются безупречно плоскими и обладают отличными оптическими характеристиками.

В **флоат-процессе** непрерывная полоса стекла движется из плавающей печи и перемещается по поверхности ванны расплавленного олова. Полурастопленная полоса содержится в атмосфере (при контроле химических параметров) при достаточно высокой температуре в течение относительно длительного времени для того, чтобы неоднородности «всплыли наверх» и поверхности стали плоскими и параллельными. Поскольку поверхность расплавленного олова абсолютно плоская, стекло также становится плоским. Затем полоса охлаждается, все еще перемещаясь по расплавленному олову, пока поверхности не затвердеют так, чтобы их можно было извлечь из ванны без роликов, маркирующих нижнюю поверхность. Полоса изготавливается равномерной толщины и с прекрасно полированными поверхностями, что исключает необходимость дальнейшей обработки.

Инновационные достижения компании включают в себя:

- энергосберегающее стекло, например стекло Pilkington K Glass;
- передовые способы гибких автомобильных ветровых стекол разнообразных форм и допущений;
- улучшенное **пожаростойчивое** стекло Pilkington **Pyrostop**;

- автомобильные солнцезащитные стекла **Ez-Kool**, **Sundym** и **Galaxsee**;
- **автомобильные солнцезащитные** стекла;
- Pilkington Solar E — прозрачное солнцезащитное стекло, предотвращающее повышение температуры внутри здания вследствие погодных условий;
- Pilkington Planar — структурные системы остекления фасадов;
- **3R-процесс**, основывающийся на чистом воздухе и призванный снизить эмиссии окиси азота исходящих от печей;
- Pilkington **Activ**TM — первое в мире самоочищающееся стекло. Pilkington **Activ**TM — это обычное стекло со специальным покрытием внешней поверхности стекла, обладающим двойным действием. При попадании на стекло дневного света его покрытие реагирует на свет двумя способами. Во-первых, оно разрушает любые органические отложения грязи и, во-вторых, дождевая вода, стекая вниз по стеклу, смывает разрушенную органическую грязь.

Структура товарного ассортимента Pilkington такова.

А. Подразделение строительной продукции производит и реализует **флоат-стекло** и строительные стекольные изделия с дополнительными качественными эксплуатационными характеристиками.

Товарные линии строительного стекла:

- флоат-стекло,
- прокатное стекло,
- полуфабрикаты: стекло с покрытием, ламинированное, серебряное, огнестойкое,
- обработанное стекло: каленое стекло, **стеклопакеты**,
- архитектурные системы остекления: системы остекления Pilkington Planar.

Б. Автомобильная продукция выпускается соответствующим отделением Pilkington. Подразделение поставляет оригинальное оснащение на рынок новых автомобилей и сменного стекла на вторичный автомобильный рынок.

Первый сегмент автомобильного рынка — рынок новых автомобилей. Стекло поставляется для основных международных производителей автомобилей. Компания имеет международную сеть по работе с основными заказчиками, чтобы наиболее эффективно отвечать индивидуальным потребностям производителей автомобилей и помочь им выбрать наиболее подходящие проекты и изделия для новых машин. Более чем каждый четвертый автомобиль в 2004 г. остеклен компанией Pilkington.

Второй рыночный сегмент — вторичный **автомобильный** рынок, на который стекла поставляются на замену. Компания обладает **дистрибьюторской** сетью и сетью оптовой продажи **продукции** на вторичном рынке Европы и Северной Америки и **небольшим** отделением в Южной Америке.

Политика распределения

Каналы распределения компании **Pilkington** представлены на рис. 3.11. Для поставок специального стекла используется канал нулевого уровня — прямые поставки производителя потребителю. Наиболее сложная структура каналов распределения используется для строительного стекла, что обусловлено двумя основными типами покупателей: производителями **стеклопакетов** и оптовиками. Для автомобильного стекла покупателями является розничная торговля (на вторичном рынке) и автомобилестроители (на первичном).

Персонал

В компании Pilkington работают более 25 000 сотрудников, говорящих на 20 языках и проживающих в 24 странах мира. Фундамент деятельности Pilkington — качество и безопасность.

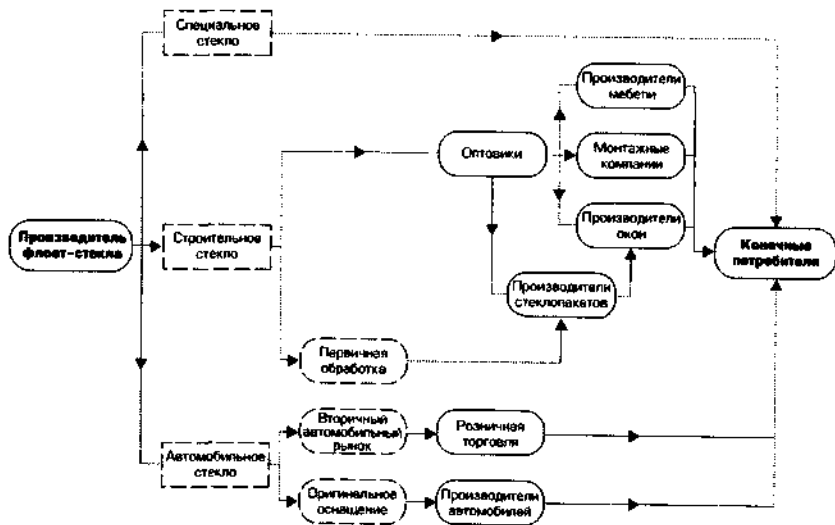


Рис. 3.11. Каналы распределения компании Pilkington

Компания приветствует в своих сотрудниках такие качества, как:

- **гибкость** мышления,
- **способность** действовать на местном и международном уровнях,

Х способность вносить вклад в деятельность Pilkington.

Хорошо обученные и высокообразованные люди являются ключевой составляющей успеха Pilkington в сохранении конкурентоспособности и достижении высокого качества продукции и услуг, которого требуют заказчики и акционеры.

РЕЗЮМЕ

Рынок промышленных товаров существенно отличается от потребительского рынка. Прежде всего это отличие выражается в специфике покупателя — решение о совершении сделки принимает не одно лицо. Кто-то из представителей организации-заказчика отвечает за снабжение предприятия, кто-то — за финансы, кто-то использует закупаемые изделия в своей профессиональной деятельности. С одной стороны, эти люди заботятся (по крайней мере, должны заботиться) об интересах своего предприятия при совершении покупки, с другой стороны, у них имеется личный интерес в совершении сделки (не обязательно материальный), без которого не приходится рассчитывать на полноценное и долговременное сотрудничество.

Успешная деятельность современной промышленной компании не может ограничиваться рамками одного предприятия. Для эффективного ведения бизнеса необходимо и привлекать иностранную рабочую силу для снижения издержек, и закупать продукцию на зарубежных предприятиях, применяющих современные технологии, для повышения качества своих изделий, и организовывать сбыт в различных странах для расширения рынков сбыта и дальнейшего развития. Одним из важнейших вопросов, который должно решить промышленное производственное предприятие, является построение эффективной дистрибьюторской сети, без которой невозможно проведение полноценной сбытовой политики. Каждый производитель для успешного ведения бизнеса должен учитывать потребности как конечных клиентов, так и собственных дистрибьюторов.

Вопросы для обсуждения

1. Определите, какие товарные линии *Schneider Electric* являются наиболее приоритетными для различных отраслевых сегментов: муниципальной инфраструктуры, электроэнергетики, промышленности, строительства?
2. Какие основные требования к дистрибьюторам предъявляет и на чем делает акценты в этой деятельности *Schneider Electric*?
3. В чем заключается основное предложение компании *ИЭК* на электро-техническом рынке?
4. Какие основные проблемы стоят перед компанией *ИЭК*, каким образом она собирается их преодолевать?
5. Какие меры обеспечивают высокий уровень качества изделий *ИЭК*?
6. Как строится сбытовая сеть компании, кто должен являться ключевым звеном в каналах распределения продукции *ИЭК*, на чем сделаны основные акценты в построении дистрибьюторской сети?
7. Каковы основные стратегические приоритеты инвестиционной деятельности компании *Pilkington*?
8. По каким направлениям необходимо сегментировать рынок потребителей стекла для компании *Pilkington*?

Специфика маркетинга услуг

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

<i>Услуга</i>	<i>Непостоянство качества услуги</i>
<i>Неосвязаемость услуги</i>	<i>Несохраняемость услуги</i>
<i>Неотделимость от источника</i>	<i>Классификация услуг</i>

4.1. Природа и основные характеристики услуги

Услуга — любое мероприятие или выгода, которая одна сторона может предложить другой и которая в основном неосвязаема и не приводит к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде.

К началу XXI в. в США на сферу услуг приходилось 73% рабочих мест из числа остающихся после вычета всех занятых в сельском хозяйстве. В ФРГ в сфере услуг на тот же период было занято 41% рабочей силы, в Италии — 35%.

Одним из основных феноменов современной экономики является гигантский рост сферы услуг. Растущее благосостояние, увеличение свободного времени и усложнение товаров, требующих технического обслуживания, превратили Соединенные Штаты в страну с первой в мире экономикой услуг. Доля сферы услуг в структуре ВВП в США на 2003 г. составляет 80%. Далее идут страны Западной Европы с показателями 67—71%.

Распределение рабочих мест по основным направлениям сферы услуг в России, по данным Госкомстата, представлены на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Доля рабочих мест, приходящаяся на сферу услуг в России

Оборот организаций в сфере услуг по отношению к общему обороту в России составил 51% за период с января по сентябрь 2004 г. (рис. 4.2). Если темп роста оборота организаций по всей экономике страны по сравнению с аналогичным периодом 2003 г. составил 137%, то в сфере торговли, например, он составил почти 148%.

На начало 2003 г. в сфере услуг Российской Федерации производилось более двух пятых валового выпуска всех отраслей хозяйственной деятельности. При этом более 80% валового выпуска этой сферы составляли рыночные услуги.



Рис. 4.2. Доля оборота в денежном выражении, приходящаяся на сферу услуг в России

По всем прогнозам, рост доли сферы услуг в экономике страны должен был быть **большим**. Причиной этого отставания является большая доля сырьевого сектора в экономике и высокие мировые цены на нефть. Более быстрый рост сферы услуг может быть связан с новыми видами деятельности и новыми инвестиционными возможностями. Особенно ускоренно уже сейчас развиваются рынки информационных и телекоммуникационных, медицинских, интеллектуальных услуг, связи, Интернет, рынки продажи автомобилей иностранных торговых марок, индустрия развлечений. Рост информационно-телекоммуникационного рынка в России в последние годы превышал 20%.

Межрегиональная дифференциация роли сферы услуг в экономическом развитии имеет достаточно большую амплитуду колебания. Наибольшим участие сферы услуг в валовом выпуске в 2002 г. было в г. Москве (в 2002 г. — более 77%), а наименьшим — в Липецкой области (21%). Таким образом, разрыв между максимальным и минимальным долевым участием сферы услуг в экономике регионов составлял 3,6 раза (по материалам М. Голубицкой, <http://www.rau.su>).

Отрасли сферы услуг чрезвычайно разнообразны. К сфере обслуживания относятся:

- государственный сектор с судами, биржами труда, больницами, ссудными кассами, военными службами, полицией, пожарной охраной, почтой, органами регулирования и школами;
- частный некоммерческий сектор с музеями, благотворительными организациями, церковью, колледжами, фондами и больницами;
- часть коммерческого сектора с авиакомпаниями, банками, бюро компьютерного обслуживания, отелями, страховыми компаниями, юридическими фирмами, консультативными фирмами по вопросам управления, частнопрактикующими врачами, кинофирмами, фирмами по ремонту сантехнического оборудования и фирмами — торговцами недвижимостью.

Наряду с традиционными отраслями сферы обслуживания постоянно возникают новые службы.

Существует ряд характеристик услуг.

Неосвязаемость. Услуги неосвязаемы. Для укрепления доверия к себе со стороны клиентов поставщик услуг может принять ряд конкретных мер:

- повышение осязаемости своего товара (предъявление сертификатов и оценок качества предоставляемых услуг экспертами, представление результатов предоставления услуги другим клиентам, их отзывы);
- акцентирование внимания на выгодах, связанных с услугой (что получает клиент в результате обращения к данной компании);
- создание для своей услуги марочного названия (например, охранный предприниматель «Боярд»);
- привлечение к пропаганде услуги известной личности (авторитетного человека, любимого публикой артиста).

Неотделимость от источника. Услуга неотделима от своего источника (человека или машины), тогда как товар в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Для преодоления данного ограничения существует несколько подходов:

- работа с более многочисленными группами клиентов (проведение лекций для большего количества слушателей);
- увеличение производительности работы (сокращение времени приема на одного посетителя);
- предложение большего числа поставщиков услуг (увеличение количества филиалов компании или специалистов, предоставляющих услугу).

Непостоянство качества. Качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места оказания. Покупатели услуг нередко знают о подобном разбросе качества и при выборе поставщика услуг советуются с другими покупателями. Для обеспечения высокого и стабильного качества фирма услуг может использовать следующие методы:

- X выделение средств на привлечение и обучение по-настоящему хороших специалистов (высокий уровень оплаты труда специалистов, помощь квалифицированных компаний по найму и обучению персонала, разработка программ повышения квалификации);
- **контроль степени удовлетворенности клиентуры (с помощью системы жалоб и предложений, опросов и проведения сравнительных покупок для выявления случаев неудовлетворительного обслуживания и исправления ситуации).**

Несохраняемость. Услугу невозможно хранить. В условиях по-

стоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой, можно заблаговременно должным образом укомплектовать организацию. Если спрос колеблется, перед фирмами услуг встают серьезные проблемы. Например, кинозал в кинотеатре должен быть рассчитан на количество посетителей с учетом вечерних сеансов и выходных дней, несмотря на то что на утренние и дневные сеансы в будни такое количество мест не требуется. Для достижения согласованности между спросом и предложением используются следующие подходы:

- X установление дифференцированных (возможно, дискриминационных) цен позволяет сместить часть спроса с пикового времени на периоды затишья (билеты в кинотеатры на вечерние сеансы и в выходные дни стоят значительно дороже, чем в будни);
- активизация спроса в периоды его временного спада (экспресс-завтрак в «Макдоналдс» до 10.00);
- предложение дополнительных услуг в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов (буфет в мастерской по ремонту автомобилей);
- введение систем предварительных заказов (предварительная запись на техническое обслуживание автомобилей);
- привлечение временных служащих в периоды максимального спроса (сезонные продавцы мороженого);
- определение особого распорядка работ в период пиковой загрузки, в такие моменты служащие выполняют только самые необходимые обязанности (продавцы за прилавком колбасного отдела в часы пик занимаются только отпуском товара и не занимаются его нарезкой);
- поощрение выполнения большего числа работ самими клиентами (доставка и сборка мебели клиентами магазинов ИКЕА);
- разработка программы предоставления услуг нескольким потребителям, когда в рамках одного заказа на обслуживание обслуживается несколько потребителей (поставка оборудования нескольким корпоративным клиентам одного района в рамках одного заказа);
- увеличение существующих мощностей с целью дальнейшего расширения предоставления услуг (расширение торговой площади гипермаркета).

4.2. Классификация услуг

Услуги значительно отличаются друг от друга и по своему типу. Их можно классифицировать по разным признакам.

1. *Являются ли источником услуги люди или машины.* Среди услуг, источником которых является человек, есть такие, что требуют наличия:

- профессионалов (бухгалтерское дело, консультирование по проблемам управления);
- > квалифицированных специалистов (сантехнические работы, ремонт автомобилей);
- V неквалифицированной рабочей силы (дворничьи работы, уход за газонами).

Среди услуг, источником которых служит машина, есть такие, которые требуют наличия:

- > автоматов (автоматические установки для мойки автомобилей, торговые автоматы);
- устройств, управляемых операторами сравнительно низкой квалификации (такси, кинотеатры);
- > оборудования, работающего под управлением **высококвалифицированных** специалистов (самолеты, компьютеры).

Даже в одной и той же конкретной отрасли **сферы** услуг разные поставщики услуг пользуются разным количеством оборудования. Иногда оборудование придает услуге дополнительную ценность (современное стоматологическое оборудование), а иногда используется для снижения потребностей в рабочей силе (экскаватор).

2. *Обязательно ли присутствие клиента в момент оказания ему услуги.* Если присутствие клиента обязательно, поставщик услуги должен учитывать запросы этого клиента (в парикмахерской клиенту должно быть удобно и комфортно **находиться**, приятно общаться с персоналом).

3. *Мотивы приобретения услуги клиентом.* Предназначена ли услуга для удовлетворения личных нужд (услуги личного характера) или деловых нужд (деловые услуги)? Как правило, поставщики услуг разрабатывают разные программы маркетинга для рынков услуг личного потребления и рынков деловых услуг (банковские программы для физических лиц и корпоративных клиентов существенно различаются).

4. *Мотивы поставщика услуг* (коммерция или некоммерческая деятельность) *и форма предоставления услуги* (обслуживание отдель-

ных лиц или услуги общественного характера). Сочетание этих двух характеристик дает в результате совершенно разные по своему типу организации обслуживания.

Фирмы услуг, как правило, отстают от фирм-производителей в практическом использовании маркетинга. Причиной может быть то, что многие фирмы услуг невелики по размерам (мастерские по ремонту обуви, **парикмахерские**), и маркетинг кажется им занятием дорогим или ненужным. Есть и такие организации обслуживания (юридические и бухгалтерские фирмы), которые считают использование маркетинга делом профессионально неэтичным. Некоторые же предприятия услуг (колледжи, больницы) пользовались в прошлом столь большой популярностью, что до недавнего времени не испытывали нужды в маркетинге.

По мере обострения конкуренции, роста издержек, падения роста производительности и ухудшения качества услуг все большее число организаций обслуживания начинают проявлять интерес к маркетингу. Авиакомпании одними из первых в сфере обслуживания начали изучать своих клиентов и конкурентов и принимать позитивные меры, чтобы сделать воздушное путешествие менее обременительным и более приятным. Еще одной сферой деятельности, где маркетинг получил распространение в течение сравнительно короткого отрезка времени, стали банки. Поначалу банки представляли себе маркетинг как сочетание мер стимулирования с приветливостью, но сейчас они уже обзавелись маркетинговыми службами, системами информации, планирования и контроля. Биржевые маклеры, страховые компании и отели пользуются маркетингом по-разному. Есть среди них и лидеры, предпринимающие кардинальные шаги в сторону маркетинга, однако большинство фирм отстает с его внедрением.

РЕЗЮМЕ

Основная отличительная особенность услуг заключается в их неосвязаемости. В этом и заключается основная проблема. Потребители привыкли иметь дело с материальными вещами и настороженно относятся к тому, что нельзя «пощупать». Основная задача организаций, предоставляющих услуги, состоит в том, чтобы дать потребителям материальные доказательства высокого качества и преимущества данной услуги, а также выгод, которые получит потребитель, если услугой воспользуется.

Вопросы для обсуждения

1. Чем отличается предоставление услуг, дополняющих физический товар и предоставление услуг «в чистом виде» ?
2. Каковы перспективы развития сферы услуг в России, как этим могут воспользоваться компании, работающие на российском **рынке**?
3. Каким образом может осуществляться контроль качества на фирме, работающей в сфере услуг?
4. Каким образом компания, предоставляющая юридические услуги, может использовать с пользой для себя принципы маркетинга ?
5. Какие основные отличия пакета услуг для личных нужд и деловых услуг ?
6. Как может выглядеть комплекс маркетинга страховой компании для предложения услуги страхования жизни корпоративным клиентам?
7. Фирма разработала технологию по восстановлению газонов на приусадебных участках. Технология очень эффективна, но непроста в применении. Каким образом это предложение можно сделать востребованным на **рынке**?
8. Что нужно сделать молодой небольшой торговой фирме для того, чтобы успешно работать на медленно растущем рынке?

Страховой маркетинг

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Страховой маркетинг
Страховая защита

Страховой тариф
Страховая сумма

5.1. Специфика страхового рынка

Страховой маркетинг — это система взаимодействия страховщика и страхователя, направленная на взаимный учет интересов и потребностей. Часто под страховым маркетингом понимают комплекс действий, направленных на максимизацию прибыли страховщика в долгосрочном плане за счет более полного учета потребностей потребителей. Страхование является специфической финансовой услугой, которая удовлетворяет потребности людей в безопасности, в первую очередь в экономической безопасности.

Страховая защита — специфический вид услуги, индивидуальная материализация которой (*страховая выплата*) для страхователя может произойти, а может и не произойти, и это предусмотрено условиями рискованного страхования. В то же время с момента заключения договора страхования сторонами и уплаты страховой премии страхователем эта услуга для него уже существует в качестве *гарантии возмещения убытка* при наступлении страховых случаев, предусмотренных договором страхования, что обеспечивает клиенту спокойствие и уверенность в бизнесе и / или в жизни. Продажа индивидуально нематериализованной страховой услуги (обещания, гарантии защиты) всегда предшествует процессу производства **ин-**

дивидуально материализованной страховой услуги в виде страховой выплаты.

Особенности рынка страховых услуг заключаются в следующем:

1. Услуга не существует до ее представления. Это делает невозможным сравнение предложений двух разных продавцов даже там, где продукты страховых компаний кажутся идентичными. Сравнение возможно только после получения услуги, тогда как на рынках продукты можно сравнить различными способами: тестирования, пробные покупки, испытания и т. д. Единственное, что можно сделать на рынке страховых услуг, — сравнить ожидаемые выгоды и полученные.

2. Предоставление страховых услуг требует специальных знаний и мастерства, которые покупателю трудно оценить, а зачастую и понять. Высокая степень неопределенности при предоставлении услуг ставит клиента в крайне невыгодное положение, поэтому клиент зачастую стремится работать с одним и тем же «продавцом»; эта инерция работает на продавца, так как в таком случае покупатели склонны прощать нарушения, когда их замечают.

Страховым, как и другим, услугам присущи четыре характеристики, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ:

1) неосязаемость (неуловимость или нематериальный характер услуг);

2) неотделимость от источника (неразрывность производства и потребления услуг);

3) неоднородность или изменчивость качества;

4) неспособность услуг к хранению.

Неосязаемость услуг вызывает проблемы как у их покупателей (страхователей), так и у продавцов (страховщиков). Страхователю трудно разобраться и оценить, что продается, до приобретения услуги, а иногда даже после ее получения. Покупатель вынужден верить продавцу услуг на слово. Одновременно неосязаемость услуг усложняет управленческую деятельность страховщика. У него возникают две проблемы:

➤ сложно показать клиентам свой товар;

➤ еще более сложно объяснить клиентам, за что они платят деньги.

Страховая компания лишь может описать преимущества, кото-

рые появляются в результате предоставления данной услуги, а сами страховые услуги можно оценить только после их выполнения. Этим объясняется то, что ключевые слова в маркетинге страховых услуг — «польза», «выгода», которые получит клиент, обратившись в данную компанию.

Для укрепления доверия к себе со стороны клиентов страховщик должен по возможности повысить осязаемость своей услуги, подчеркнуть ее значимость, заострить внимание на связанных с нею выгодах, привлечь к пропаганде своей услуги авторитетных у потенциальных клиентов лиц. Повысить материальность услуги, сделать ее более осязаемой может присутствие элемента товара в услуге в самой разной форме. Это может быть предоставление клиентам информации о сотрудниках, их опыте и квалификации, качественно оформленные страховые полисы, брошюры, буклеты или другие материальные символы, помогающие понять и оценить услуги организации.

Маркетинг в страховании опирается на следующие основные принципы:

- изучение конъюнктуры страхового рынка, спроса и требований потребителей;
- гибкое реагирование на запросы страхователей;
- воздействие на формирование спроса потребителей в интересах страховщика;
- осуществление инноваций.

Практическая реализация этих принципов на уровне конкретного предприятия или организации означает:

- нацеленность на достижение конечного практического результата своей деятельности: получение максимально возможной прибыли (дохода) в долгосрочной перспективе от реализации услуг определенного количества и качества на целевых рынках;
- направленность на получение долговременных стабильных результатов, повышение рыночной стоимости страховой компании;
- осуществление стратегии и тактики активной адаптации к требованиям потенциальных потребителей с одновременным воздействием на потребительский спрос и тенденции его развития (с помощью всех доступных средств, особенно маркетинговых коммуникаций).

5.2. Стратегический маркетинг в страховании

На страховой маркетинг и его специфику непосредственно воздействуют специфика страхового дела, особенности купли-продажи и производства услуг по страховой защите.

Важное социально-экономическое значение страхования определяется прежде всего тем, что оно проникает во все сферы жизни общества и отдельных его субъектов. Страхование тесно связано с социальным прогрессом и уровнем цивилизации. Опыт свидетельствует: чем выше уровень жизненных стандартов в стране, тем выше в ней уровень развития страхования. В страховании практически не создаются новые виды услуг, они лишь совершенствуются.

Поскольку страхование пронизывает все сферы общественной жизни, страховой маркетинг должен быть сориентирован на самый широкий круг клиентов и на их разнообразные интересы. В отличие от других видов маркетинга, область применения которых можно более или менее точно ограничить определенной категорией потребителей, страховой маркетинг является более универсальным. Даже если отдельная страховая компания дифференцирует свою деятельность и работает только на отдельных сегментах страхового рынка, страховой маркетинг в целом является комплексным экономическим явлением, в сферу действия которого попадают физические лица и домохозяйства, предприятия из всех отраслей экономики, государство.

Вследствие этого страховой маркетинг должен включать в себя приемы и методы, выработанные при возникновении и развитии других видов маркетинга, которые могут значительно отличаться друг от друга, как, например, различаются приемы и методы, применяемые при работе на потребительском рынке и рынке предприятий.

Процесс производства в страховом деле не требует специального оборудования, сырья и полуфабрикатов. Основными производственными ресурсами страховщика являются:

- страховые резервы и фонды;
- специалисты, управляющие этими резервами и фондами;
- инфраструктура, обеспечивающая работу этих людей.

Исходя из этого страховой маркетинг концентрирует свои усилия на повышении эффективности использования именно этих специфических ресурсов на целевых потребителях для максимального удовлетворения их спроса и достижения основных стратегических целей предприятия.

Показателями, оценивающими маркетинговую деятельность страховой компании, являются:

- X количество заключенных договоров,
- объем прибыли,
- доля страхового поля, охваченная страховщиком,
- размер взносов и количество договоров, приходящихся на одного работника,
- размеры степени удовлетворения запросов клиентов по объему, структуре и качеству услуг, оказываемых страховой компанией,
- способность обеспечения страховщиком сохранности конфиденциальной информации.

Сегментирование

Преобладающим фактором при сегментировании рынка страховых услуг выступает демографический показатель. Это связано с тем, что регионы России различны как по размеру и численности населения, так и по уровню развития страховой культуры. В этой связи можно выделить на сегодняшний день регионы со стабильным преобладанием обязательных видов страхования и районы с преобладанием добровольных видов. Данная тенденция указывает в первую очередь на дотационный характер страхования в России, низкую страховую культуру населения регионов России, а также несоответствие принципов работы страховых компаний принципам развития данной сферы в мире.

В этой связи необходимо не просто исследование страховых рынков регионов России, а развитие и дальнейшее повышение страховой культуры у населения и руководителей предприятий.

Оценка привлекательности рыночных сегментов для страховой компании осуществляется по следующим критериям:

- страховые потребности;
- географическое и социально-экономическое положение;
- X платежеспособность;
- возможность воздействия на клиентов методами маркетинговых коммуникаций;
- стоимость привлечения клиентов в компанию;
- возможные тенденции страховых потребностей и предпочтений клиентов;
- уровень конкуренции и возможные действия конкурентов;

- оценка уровня риска наступления страховых случаев;
- оценка средней стоимости страхового события для различных групп потенциальных страхователей.

Страховой продукт

Страховой продукт характеризуется по следующим направлениям:

- принимаемые на страхование интересы (объекты страхования);
- страхуемые риски (страховое покрытие);
- цена страхового продукта;
- дополнительные услуги, предоставляемые страховщиком, помимо возмещения ущерба (юридическое обслуживание, ремонт пострадавшего имущества и т. д.);
- качество и полнота обслуживания клиента на стадии прохождения страхового договора.

Для уменьшения изменчивости услуг компании, давно работающие в сфере страхования, разрабатывают стандарты обслуживания клиентов, т. е. комплекс обязательных для исполнения правил, гарантирующих установленный уровень качества всех производимых операций. Стандарт обслуживания устанавливает формальные категории, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность любого сотрудника страховой компании. Например:

- работа с жалобами и претензиями: количество жалоб не должно быть больше определенного количества в месяц на одного сотрудника, по каждой жалобе клиент должен обязательно получить ответ;
- постоянное наличие в офисе информационно-рекламных материалов;
- требования по оформлению документов, писем и деловых бумаг, объявлений, вывесок;
- максимальное время ожидания ответа по телефону и другие критерии вплоть до требований к одежде и облику сотрудников.

В рамках страхового маркетинга должны предлагаться не стандартизированные (одинаковые для всех клиентов) услуги, а дифференцированные услуги с определенным набором решений конкретных проблем, возникающих у данного человека в данный момент времени. Это особенно важно в связи с тем, что спрос на страхование является пассивным и во многих случаях потенциальный кли-

ент даже не предполагает, что может решить свои проблемы, прибегнув к страхованию.

Корпоративная культура страховщика представляет собой среду, в которой происходит покупка полисов. Система внутренних коммуникаций, ориентиры и мотивация сотрудников могут придать страховому товарному продукту дополнительную ценность (или, наоборот, уменьшить ее) в глазах потребителей. Без положительного имиджа, высокой надежности страховщика в глазах страхователя невозможно организовать продажу страховой услуги, так как на начальной стадии она всегда представляется лишь как обещание, связанное для клиента со значительными затратами.

Параметры страховой услуги (страховая премия и т. п.) формируются на основании накопленного опыта с использованием информационной базы страховой компании, с использованием системы показателей вероятностей страховых событий, методики определения актуарной стоимости, расчета резервов.

5.3. Комплекс маркетинга в страховании

Структура страховой услуги

С точки зрения маркетинга страховая услуга имеет трехуровневую структуру:

- сама услуга, собственно страховые гарантии и их материализация;
- обеспечение услуги, включающее в себя общие и особые условия страхования, определенные характеристики качества, бренд, учет специфических ожиданий потребителей;
- обеспечение услуги, ее предоставление клиенту, дополненное системой доставки, порядком рассмотрения претензий по страховым случаям и другими дополнительными услугами.

В рамках страхового маркетинга трехуровневая структура определяет соответствие услуги потребностям клиентов. Кроме того, трехуровневая структура содержит стандартные перечни рисков, тарификация которых во многом обусловлена математическими методами.

Ценообразование в страховании

Ценой страховой услуги является страховая тариф (тарифная ставка).

Страховой тариф — это выраженная в денежных единицах оплата единицы страховой суммы или процентная ставка от совокуп-

ности страховой суммы. *Страховая сумма* — размер денежных средств, на который фактически застрахованы объекты (имущество, жизнь, здоровье).

Страховой тариф (**брутто-ставка**) состоит из двух частей:

- **нетто-ставка** — предназначена для покрытия ущерба в пределах той ответственности, которую взял на себя страховщик, т. е. нетто-ставка предназначена для выплат страхового возмещения;
- нагрузка — часть, за счет которой возмещаются накладные расходы страховщика, связанные с проведением страхования, отчислениями в различные фонды, а также прибыль страховщика.

Расчет страхового тарифа проводится в несколько этапов.

1. По каждому прошедшему году за 3 — 5 последних лет рассчитывается фактическая убыточность страховой суммы как отношение выплаченных страховых возмещений к общей сумме застрахованных объектов.

2. На основании полученного ряда исходных данных рассчитывается прогнозируемый уровень убыточности страховой суммы с использованием статистических методов прогноза.

3. Вводится рискованная надбавка для формирования средств по выполнению обязательств перед страхователями на случай, если фактическая убыточность страховой суммы превысит прогнозируемый уровень.

4. Находится нетто-ставка путем суммирования прогнозируемого уровня убыточности страховой суммы и рискованной надбавки. Поскольку нетто-ставка целиком предназначена для создания фонда выплат перед страхователями, то страховая фирма должна собрать столько страховых взносов, сколько предстоит выплатить страхователям. На практике происходят отклонения в ту или иную сторону. Если образовался остаток **нетто-ставки**, то он направляется в резервный фонд.

5. Рассчитывается страховой тариф с учетом нетто-ставки и нагрузки.

На размер страхового тарифа влияют следующие факторы:

- затраты на осуществление деятельности по страхованию и ожидаемая прибыль;
- соотношение спроса и предложения на страховые услуги;
- величина и структура страхового портфеля;
- качество предлагаемых услуг.

Продвижение и сбыт страховых продуктов

Коммерциализация продукта представляет собой:

- информирование потенциальных потребителей об имеющемся страховом продукте и его положительных качествах, убеждение потенциального страхователя в необходимости приобрести страховое покрытие (целевая реклама страхового продукта);
- стимулирование продаж страховой продукции за счет повышения привлекательности образа страховой компании в целом (имиджевая реклама страховщика, связи с общественностью);
- создание системы сбыта страховой продукции, обеспечивающей наибольшую эффективность продаж;
- стимулирование сбыта через систему скидок страхователям, премий продавцам страховых услуг, конкурсы, лотереи, рекламу на месте продаж.

Система доставки страхового товарного продукта активно воздействует на его производство и может придавать ему дополнительную ценность для конкретного клиента. Система доставки превращает покупку полиса из случайного разового решения в развитие длительных отношений.

Помимо классических агентских продаж, страховщики достаточно часто используют еще один прием продвижения и сбыта своих услуг — сетевой маркетинг, являющийся одним из направлений личных продаж. Им пользуются практически все страховые компании.

Метод многоуровневого, или сетевого, маркетинга (MLM — от **англ. multi level marketing**) предполагает, что человек сначала должен сам купить страховой продукт, а затем начинать продажу таких же полисов, получая за это комиссионные. Далее схема повторяется: все, кто покупает страховые полисы, могут стать продавцами. При этом чем больше людей вовлечены в **страхование**, тем более высокие комиссионные сборы получают продавцы — основатели «цепочки».

5.4. Компания «Ингосстрах»

(по материалам компании «Ингосстарх»,
<http://www.ingos.ru>)

Открытое страховое акционерное общество (ОСАО) «Ингосстрах» работает на международном и внутреннем рынках с 1947 г. На 2005 г. «Ингосстрах» — один из крупнейших универсальных

страховщиков федерального уровня и один из лидеров отечественного страхового рынка как по объему страховой премии и сумме выплаченного страхового возмещения, так и по основным балансовым показателям (см. табл. 5.1). Уставный капитал компании составляет 2 млрд руб.

Таблица 5.1

Крупнейшие страховые компании России, на 1 июля 2004 г.
(изменение активов и капитала приведены за 1-е полугодие 2004 г.)
(обзор *Интерфакса*, http://analytics.interfax.ru/tab_shyre.html)

№	Компания	Активы, тыс. руб.	Изменение, активов,%	Капитал, тыс. руб.	Изменение капитала,%
1	Росгосстрах	45 011 187	50,1	15 059 227	121,0
2	Столичное страховое общество	29 000 084	— 5,3	2 503 289	0,0
3	Ингосстрах	24 653 613	27,8	4 420 355	5,2
4	КапиталЪ Страхование	20 058 246	22,5	5 415 790	10,8
5	РЕСО-Гарантия	15 416 742	10,9	3 331 021	2,1
6	Национальная страховая группа	13 373 727	118,4	669 443	0,6
7	СОГАЗ	13 014 192	53,0	2 493 739	32,9
8	РОСНО	11 592 967	43,6	1 320 857	— 10,1
9	УралСиб	7 871 713	11,6	2 516 122	0,2
10	Согласие	6 921 873	— 2,4	978 680	— 0,1

Высокая деловая репутация «Ингосстраха» подтверждена международным агентством Standard & Poor's, повторно присвоившим компании рейтинг финансовой устойчивости и рейтинг кредитного контрагента на уровне ВВ. Прогноз — «Позитивный». Рейтинг «Ингосстраха» по российской шкале — **ruAA**. Рейтинговое агентство Moody's Investors Service присвоило ОСАО «Ингосстрах» рейтинг финансовой устойчивости (financial strength rating) по международной шкале на уровне «Ba2» с прогнозом «Стабильный».

Одновременно агентство Moody's Interfax Rating Agency объявило о присвоении компании долгосрочного кредитного рейтинга по национальной шкале на уровне Aa3 (**rus**) и краткосрочного кредитного рейтинга на уровне **RUS-1**.

Российским рейтинговым агентством «Эксперт РА» «Ингосстраху» повторно присвоен высочайший рейтинг **A++**.

Класс A++: высокий уровень надежности с позитивными перспективами.

В краткосрочной перспективе компания с высокой вероятностью обеспечит своевременное выполнение всех финансовых обязательств, как текущих, так и возникающих в ходе страховой деятельности. В среднесрочной перспективе существует высокая вероятность исполнения обязательств по страховым договорам даже в условиях существенных неблагоприятных изменений макроэкономических и рыночных (рынок страхования) показателей.

По данным «Ингосстраха» за 2003 г., суммарный объем страховой премии, начисленной в пользу компании по прямым операциям, составил 12 млрд 778 млн руб., а по входящему перестрахованию — 3 млрд 271 млн руб. Объем премии по добровольному страхованию иному, чем страхование жизни, составил 11 млрд 386 млн руб. (прирост составил 25%). В том числе страховая премия по личному страхованию (кроме страхования жизни) достигла 1 млрд 299 млн руб. (прирост 13%). Страховая премия по страхованию имущества составила 8 млрд 491 млн руб. (прирост 30,7%), по добровольному страхованию ответственности — 1 млрд 584 млн руб. (прирост 7,3%). Сбор страховой премии ОСАО «Ингосстрах» по обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств (**ОСАГО**) составил 1 млрд 392 млн руб.

Выплаты «Ингосстраха» за январь — декабрь 2003 г. составили 4 млрд 131 млн руб., в том числе по личному страхованию (кроме страхования жизни) — 755 млн руб., по страхованию имущества — 2 млрд 580 млн руб., по добровольному страхованию ответственности — 719 млн руб. По ОСАГО за период с 1 июля 2003 г. было выплачено 76 млн руб.

Продолжая удерживать прочные позиции на рынке корпоративного страхования, «Ингосстрах» в 2003 г. добился заметных успехов на рынке страхования физических лиц. Так, удельный вес премии по страхованию имущества граждан в общем объеме премии по страхованию имущества составил 33% против 20% в 2002 г. Страховая премия по страхованию имущества граждан увеличилась в 2003 г. по сравнению с 2002 г. более чем в 2 раза и составила 2 млрд 828 млн руб.

По итогам 2003 г. активы ОСАО «Ингосстрах» составили 19,3 млрд руб. против 16,3 млрд на начало года. Капитал «Ингосстраха» достиг 4,2 млрд руб. против 4 млрд 36 млн руб. на начало года, страховые резервы выросли с 11,4 до 14 млрд руб.

«Ингосстрах» увеличил в 2004 г. чистую прибыль на 65,4% (до 783 млн руб.). Активы увеличились на 30%, достигнув 25 378 млн руб. По итогам 2004 г. резервы составили 19 556 млн руб. против 14 186. млн руб. на начало года. Сбор премии по прямому страхованию по сравнению с 2003 г. увеличился на 59,6% и составил 20 392 млн руб., по входящему перестрахованию было собрано 3135 млн руб. (по материалам Gazeta.ru)

«Ингосстрах» обеспечивает своих клиентов эффективной страховой защитой, оплачивая весьма крупные убытки без ущерба для своей финансовой устойчивости. За последние годы «Ингосстрах» произвел две рекордные в истории России выплаты, связанные с авиакатастрофой в Иркутске и гибелью спутника «Купон», принадлежавшего ЦБ РФ, на общую сумму свыше 140 млн долл. США.

«Ингосстрах» возместил ущерб в связи с потерей телекоммуникационного спутника «**Экспресс-А**» (12,2 млн долл.), выплатил стоимость истребителя **Су-30**, разбившегося на авиасалоне в **Ле Бурже** (5 млн долл.), участвовал в компенсации потерь, связанных с авариями ракет «Протон» при пусках с космодрома Байконур. Кроме этого, «Ингосстрах» — единственная российская страховая компания, которая участвует в возмещении потерь, связанных с трагедией 11 сентября в США.

В историю «Ингосстраха» также вошли выплаты, связанные с подъемом золота с крейсера «Эдинбург», гибелью сверхзвукового пассажирского самолета **ТУ-144** на авиасалоне во Франции, гибелью теплохода «Адмирал Нахимов».

Миссия

ОСАО «Ингосстрах» позиционирует себя на рынке как универсальная страховая компания общенационального уровня, специализирующаяся на классических видах добровольного рискованного страхования и широко представленная через сеть своих филиалов, представительств, дочерних и зависимых компаний как в России, так и за ее пределами.

Стратегические направления деятельности

«Ингосстрах» предоставляет полный спектр страховых услуг. Обеспечивать комплексную защиту финансовых интересов клиентов компании позволяют лицензии на осуществление 91 вида стра-

хования, а также по перестрахованию. В настоящее время «Ингосстрах» занимает лидирующие позиции в автостраховании населения и предприятий, страховании КАСКО транспортных средств и ответственности морских, воздушных и автомобильных перевозчиков, в страховании туристов, грузов, а также на многих других сегментах страхового рынка.

Ответственность перед клиентами по полной сумме возможных убытков «Ингосстрах» несет благодаря высокой финансовой устойчивости, значительным объемам собственных средств компании и надежным перестраховочным программам. В числе партнеров по перестрахованию — ведущие международные компании: **AIG, Allianz, AXA, CCR, Hannover Re**, синдикаты **Lloyd's, Munich Re, Partner Re, QBE, SCOR, Swiss Re, Transatlantic Re, XL Re** и др.

Услуги «Ингосстраха» доступны на всей территории Российской Федерации благодаря широкой региональной сети, включающей в 2005 г. 88 филиалов. Офисы компании действуют в 182 городах России. Региональная сеть насчитывает 139 различных по организационно-правовой форме и географическому положению организаций. В том числе 119 в России и 20 за рубежом.

Кроме этого, компании с участием капитала «Ингосстраха» работают в странах ближнего и дальнего зарубежья. Международная страховая группа «ИНГО» объединяет в своем составе страховые компании, в капитале которых «Ингосстрах» контролирует более 50%. На сегодняшний день членами ИНГО являются восемь компаний за рубежом, а также три компании на территории Российской Федерации.

Восемь представительств «Ингосстраха» осуществляют свою деятельность на территории стран ближнего и дальнего зарубежья. Офисы компании действуют в Азербайджане, Казахстане, Узбекистане, Украине, Индии, Китае, Египте и США. По состоянию на начало 2003 г. сеть «Ингосстрах» в дальнем зарубежье включала в себя страховые компании «Софаг» (Германия), «Тарант» (Австрия), «ИнгоНорд» (Финляндия), «Ингосюр» (Нидерланды), а также представительства в США, КНР, Индии.

«Ингосстрах» играет весьма заметную роль в российском страховом сообществе, являясь постоянным членом ряда ассоциаций российских страховщиков и принимая активное участие в разработке ряда законодательных инициатив, направленных на совершенствование правовой базы национального страхования.

Целевые сегменты рынка «Ингосстраха» и соответствующие товарные предложения выглядят так.

/. Услуги для физических лиц

Ингосстрах подготовил, представил и успешно продает на рынке ряд страховых продуктов для физических лиц. Отличают эти продукты в первую очередь традиционно высокие потребительские качества, характерные для всех продуктов компании.

//. Услуги для юридических лиц

Специальная комплексная программа страхования охватывает максимально широкий спектр возможных рисков.

Комплексные программы страхования представлены для следующих категорий потребителей делового рынка:

а) промышленные предприятия:

X машиностроение;

X химическая, нефтеперерабатывающая, нефтехимическая и фармацевтическая промышленность;

X топливная промышленность и электроэнергетика;

X металлургические заводы (комбинаты);

X легкая и пищевая промышленность;

X добывающая отрасль;

X лесопромышленный и деревообрабатывающий комплекс;

X телекоммуникации;

X иные промышленные предприятия;

б) сфера финансовых услуг:

X банки;

X биржи;

X финансовые (инвестиционные) компании;

X лизинговые компании;

X трастовые компании;

X общества взаимного кредитования;

X профессиональные участники рынка ценных бумаг (депозитариусы, регистраторы, трансфер-агенты, брокеры и т. п.);

X сберегательные кассы, строительно-сберегательные кассы;

X прочие кредитно-финансовые институты независимо от организационно-правовой формы;

в) гражданского и промышленного строительства:

X заказчики-застройщики;

X строительные фирмы — генеральные подрядчики;

X монтажные фирмы;

X инженеры, проектировщики, архитекторы;

г) транспорт и инфраструктура:

X воздушный транспорт;

X международные и внутренние аэропорты;

X предприятия космической промышленности;

X водный транспорт;

X морские и речные суда;

X наземный транспорт;

X автоперевозчики;

X железные дороги;

X контейнерные перевозки;

X порты, транспортные терминалы и др.;

X экспедиторы;

д) непромышленные предприятия:

X предприятия гостиничного бизнеса (гостиницы, мотели, пансионаты, дома отдыха и т. п.);

X предприятия общественного питания (рестораны, кафе, бары);

X торговые предприятия (магазины, торговые дома, супермаркеты, оптовые склады и т. п.);

X музеи, выставки, выставочные центры;

X офисы и офисные помещения, бизнес-центры;

X предприятия сферы образования (институты, университеты, лицеи и т. п.);

X предприятия бытового обслуживания (осуществление профессиональной уборки помещений, прачечные, химчистки, бани и т. п.);

X государственные и общественные учреждения и организации;

X склады (консигнационные склады, таможенные терминалы и т. п.);

X предприятия спортивно-культурно-увеселительного комплекса (спортклубы, стадионы, бассейны, дискотеки, казино, клубы отдыха и т. п.);

X медицинские учреждения;

X туристические фирмы (бюро);

X компании, осуществляющие управление недвижимостью;

X иные непромышленные предприятия независимо от организационно-правовой формы и / или рода деятельности;

X предприятия средств массовой информации;

е) предприятия по оказанию различного рода профессиональных услуг:

- охранные агентства;
- юридические (адвокатские) конторы;
- аудиторские фирмы;
- нотариальные конторы;
- оценщики;
- риэлторы;
- медицинские учреждения и частные практикующие врачи;
- таможенные брокеры;
- арбитражные управляющие;
- архитекторы, проектные бюро.

Среди деловых партнеров «Ингосстраха» значатся крупнейшие российские и мировые банки, промышленные предприятия, представительства инофирм, государственные и коммерческие организации. Полис «Ингосстраха» признан более чем в 130 странах мира. Крупнейшими клиентами «Ингосстраха» являются:

1. Промышленные и коммерческие предприятия:

- Комсомольское-на-Амуре авиационное производственное объединение,
- ФГУП «РСК «МиГ»,
- «Экспоцентр»,
- Торгово-выставочные комплексы «Твой Дом», «Крокус-Сити», «Крокус Сити Молл», «Крокус Экспо»,
- сеть супермаркетов «Раменка», «Ашан», «Седьмой континент»,
- Пивоваренная компания «Балтика»,
- Компания — производитель продуктов питания «Нестле Фуд»,
- Торговый дом ГУМ.

2. Представительства иностранных компаний:

- Kodak,
- Херох,
- Procter & Gamble.

3. Российские финансовые организации:

- Внешторгбанк,
- Внешэкономбанк.

4. Представительства иностранных организаций и банков:

- Pricewaterhouse Coopers,
- Издательский дом Independent Media,

- Hewlett-Packard,
- Golden Telecom,
- IKEA,
- Samsung Electronics,
- LG Electronics,
- Coca-Cola,
- Heineken,
- Caterpillar,
- Siemens,
- Boeing.

5. Транспортные организации:

- ОАО «Авиакомпания «Красноярские авиалинии»,
- ОАО «Владивосток Авиа»,
- Авиакомпания «Кубанские авиалинии».

6. Государственные организации:

- Министерство юстиции РФ,
- Конституционный Суд РФ,
- Информационное телеграфное агентство России «ИТАР-ТАСС».

7. Туристические организации России:

- Натали турс,
- Мострэвэл,
- Ланта-тур вояж.

В 2004 г. по инициативе «Ингосстраха» была создана международная страховая группа «ИНГО». Стратегическая цель «ИНГО» — построение высоко интегрированного страхового содружества, способного обеспечить достижение компаниями группы лидирующих позиций на целевых страховых рынках, а также расширение сотрудничества в области страховых и перестраховочных операций для предоставления клиентам надежной финансовой защиты их интересов.

Международная деятельность исторически является важнейшим направлением работы «Ингосстраха». В 1997 г. компании с участием капитала «Ингосстраха» объединились в транснациональную группу «Ингосстрах» (ТНГ «Ингосстрах»). ТНГ создавалась для проведения скоординированной страховой и перестраховочной политики, совместного обучения персонала, обмена опытом и т. п. За период своего существования ТНГ трансформировалась в содружество

страховых компаний, тесно связанных производственно-коммерческими связями, при сохранении лидерства «Ингосстраха». На ее базе была сформирована МСГ «ИНГО».

Международная страховая группа «ИНГО» — это качественно иной, значительно более высокий уровень интеграции компаний. В группу вошли страховые общества, а также компании, оказывающие вспомогательные по отношению к страхованию и перестрахованию услуги, управление контрольными пакетами акций которых осуществляет «Ингосстрах». На 2005 г. членами МСГ «ИНГО», помимо «Ингосстраха», являются восемь компаний за рубежом, а также три компании на территории Российской Федерации.

В рамках соглашения участники «ИНГО» собираются:

- проводить согласованную страховую и перестраховочную политику на соответствующих национальных страховых рынках в рамках единой стратегии развития;
- осуществлять совместную деятельность по унификации технологических процессов страхования, по формированию единых высоких стандартов качества предоставляемых клиентам страховых услуг;
- проводить согласованную инвестиционную политику;
- координировать другие направления своей деятельности (бизнес-планирование, работа с персоналом и др.).

Развитие международной составляющей призвано способствовать повышению капитализации «Ингосстраха», «ИНГО» в целом и отдельных входящих в нее компаний, укреплению системы корпоративного управления, а также созданию условий для реализации в группе эффекта положительной синергии.

Социальная деятельность — многолетняя традиция для «Ингосстраха». Организованной благотворительностью «Ингосстрах» занимается достаточно давно, и это стало неотъемлемой частью деловой активности компании. За годы работы выработались приоритетные направления благотворительности, которым следует «Ингосстрах»:

- программы прямой помощи нуждающимся (особенно детям, многодетным семьям, лечебным учреждениям);
- помощь организациям инвалидов ВОВ, семьям погибших военнослужащих;
- помощь малоимущим гражданам;
- поддержка бюджетных организаций культуры и искусства;
- финансирование экологических программ.

Не остаются без внимания «Ингосстраха» учебные заведения. Ежегодно проводятся конкурсы дипломных и курсовых работ по страховой тематике на присуждение грантов ОСАО «Ингосстрах» среди студентов экономических вузов России.

Товарная политика

Основными направлениями страхования компании «Ингосстрах» являются:

- имущественное страхование,
- страхование технических рисков,
- страхование грузов,
- огневое страхование,
- страхование транспорта (морского, авиационного, космического, железнодорожного, автомобильного),
- страхование ответственности (общегражданской, товаропроизводителей, профессиональной), личному и кредитному страхованию.

Пропорция направлений деятельности в бизнес-портфеле компании менялась с течением времени. По данным с 2000 по 2002 г. (табл. 5.2., рис. 5.1), доля страхования грузов за эти три года сократилась более чем в два раза, а страхование от огня и автострахование выросли более чем на 25% и на 40% соответственно. Остальные направления не претерпели существенных изменений. Эти данные свидетельствуют о некоторой смене приоритетов в маркетинговой стратегии компании.

Таблица 5.2

Бизнес-портфель компании «Ингосстрах»

Виды страхования	Доли видов страхования, %		
	2000 г.	2001 г.	2002 г.
Страхование грузов	14,4	9,9	6,8
Страхование от огня и сопутствующих рисков	20,5	19,7	29,4
Автострахование	23,7	29,2	30,0
Страхование авиакосмических рисков	10,3	10,5	7,0
Страхование судов	8,1	7,7	6,2
Страхование ответственности судовладельцев	8,4	7,3	5,3
Другие виды страхования	14,6	15,7	15,3

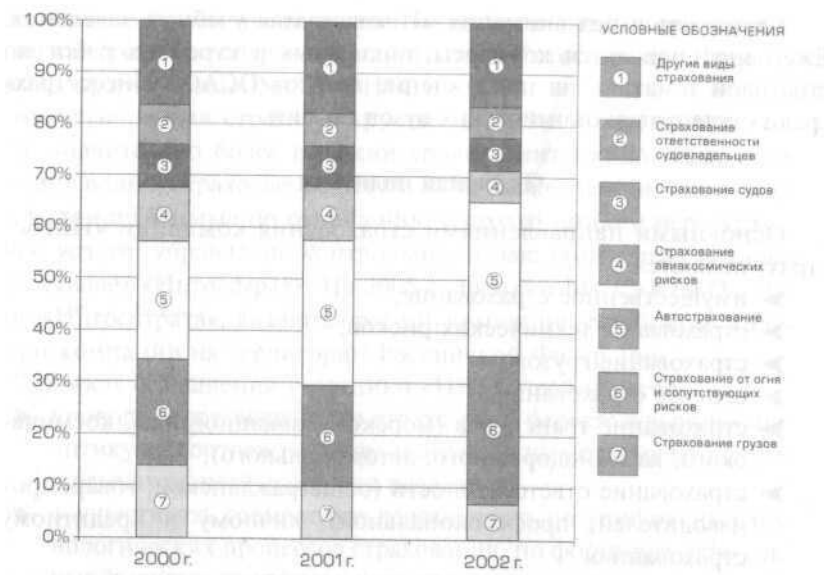


Рис. 5.1. Бизнес-портфель компании «Ингосстрах»

Ценовая политика

Ценовая политика компании может быть охарактеризована умеренными ценами и гибкостью при высоком качестве услуг и большой степени надежности оказываемых услуг, что делает «Ингосстрах» весьма привлекательной для клиентов страховой компанией, учитывая специфику страхового рынка.

Политика распределения

Необходимо отметить, что политика распределения «Ингосстраха» основывается на организации структуры регионального распределения. Руководство сетью дочерних компаний и филиалов всегда является непростой задачей для любой структуры. Именно поэтому оно требует четко сформулированных подходов к такой деятельности. Для «Ингосстраха» основными из них являются следующие:

- вся сеть «Ингосстраха» рассматривается как единый механизм, диверсифицированный по всей территории России и стран — бывших союзных республик СССР;
- любое региональное учреждение «Ингосстраха» в перспективе является самым сильным страховщиком в регионе;

- стратегические интересы группы «Ингосстрах» являются приоритетными по отношению к интересам любого конкретного члена группы;
- любой член группы «Ингосстраха» предлагает клиенту унифицированный продукт, независимо от его территориального расположения;
- объем и качество услуг не зависят от конкретного регионального учреждения и в то же время учитывают местные условия;
- Х все члены группы в полном объеме пользуются информационным обеспечением, имеющимся в головном офисе, и работают по стандартизированному документообороту;
- член группы пользуется режимом наибольшего благоприятствования в рамках деятельности группы.

Применение на практике этих принципов позволило компании за короткий период времени (за полтора-два года) увеличить валовые поступления страховой премии по компаниям с участием капитала «Ингосстраха» в полтора раза, а по представительствам и филиалам — более чем в три раза, что является достаточным доказательством правильности выбранных ориентиров.

Для достижения таких результатов нужно было не только усовершенствовать работу имеющихся региональных структур, но и создавать новые. При оценке целесообразности их образования специалистами «Ингосстраха» использовался макроэкономический анализ по выпуску валового внутреннего продукта, географии размещения крупных предприятий отраслей, занимающих подавляющие позиции объем в структуре промышленного производства и доли страховых платежей по имущественному страхованию и страхованию ответственности. Такой анализ позволяет определить перспективные географические зоны, в которых наиболее целесообразна активизация деятельности Ингосстраха.

«Ингосстрах» считает необходимым быть готовым работать практически в любом субъекте Российской Федерации и стране СНГ. Сегодня в России активно начался процесс концентрации страхового капитала, слияния мелких и средних страховых компаний и создания на этой основе более крупных с одновременным расширением масштабов их деятельности. Этот процесс значительно ускорился после принятия дополнений к Закону «О страховании», регламентирующих минимальный размер уставного капитала страховщика. Поэтому одним из главных шагов в направлении повышения экономической устойчивости и имиджа дочерних и зависимых компаний является наделение их значительными финансо-

ВЫМИ средствами, позволяющими уверенно себя чувствовать в условиях развивающегося рынка.

Большой потенциал, скрывающийся в области страхования средних и мелких клиентов, также свидетельствует о необходимости дальнейшего развития региональной сети, так как работа с такими клиентами затруднена в рамках деятельности центрального офиса. Региональная политика — один из первоочередных объектов пристального внимания руководства компании и является залогом достижения заявленной цели быть безусловным лидером на страховом рынке России.

Политика продвижения

Слоган «Ингосстраха» точно отражает позиционирование компании: «Ингосстрах» платит. Всегда».

«Ингосстрах» ведет работу с общественностью в трех направлениях. Два из них довольно **традиционны**: PR-поддержка продвигаемых страховых услуг и информирование о разных аспектах работы компании. Третье направление связано с освещением различных сторон страхования в целом и его взаимодействия с текущими и потенциальными социальными проблемами.

Интернет-коммуникациям компания уделяет серьезное внимание. На сайте «Ингосстраха» можно предварительно ознакомиться с правилами страхования, самостоятельно рассчитать стоимость полиса и при необходимости оптимизировать страховую защиту. Имеется возможность отправить заявления на страхование в электронном виде в центральный офис компании. Обратная связь с потребителями осуществляется с помощью интернет-конференций и электронной почты.

История развития компании

16 ноября 1947 г. Совет министров СССР подписал постановление № 3819-1281с «Об образовании Управления иностранного страхования СССР («Ингосстрах») на базе Управления иностранных операций (УИНО) Госстраха СССР». 2 июня 1948 г. постановлением Совета министров СССР утверждено «Положение об Управлении иностранного страхования СССР («Ингосстрах»)». В 1948 г. «Ингосстрах» начал осуществлять пять видов страхования: страхование грузов, судов, страхование от огня, страхование ответственности и перестрахование.

В 1950-е и 1960-е годы «Ингосстрах» активно развивал свою зарубежную сеть. В 1952 г. начало работу генеральное представительство

«Ингосстраха» в Финляндии, следом открылись представительства в Пакистане (1953), Египте (1954), Афганистане (1955), Алжире (1963), Мали (1963), на Кубе (1971). Дочерняя компания «Ингосстраха» «Блэжбалси» (Великобритания) открыла свои отделения во Франции, Египте (1956), Сирии (1958), Ливане (1961) и Судане (1964). В 1958 г. в Австрии создано общество «Гарант», а в 1967 г. — смешанное советско-индийское страховое бюро в Бомбее (**Мумбае**).

20 июля 1972 г. Совет министров СССР выпустил постановление, в соответствии с которым «Ингосстрах» получил статус главного управления иностранного страхования СССР. Одновременно «Ингосстраху» была придана новая правовая форма: он получил право выступать за рубежом, а в необходимых случаях и внутри страны как страховое акционерное общество. «Ингосстрах» существенно расширил сферу своей профессиональной деятельности и начал проводить операции по страхованию ответственности судовладельцев, строительно-монтажному и авиационному страхованию. В 1972 г. перечень видов страхования расширился до двадцати.

В конце 1980-х годов компания приступила к осуществлению операций по страхованию космических рисков, кредитному страхованию, страхованию совместных предприятий, различным видам страхования гражданской и профессиональной ответственности. В 1989 г. «Ингосстрах» получил Международный приз надежности и аккуратности в ведении страховых операций в сфере финансов (Женева, Швейцария).

В 1991 г. «Ингосстрах» был преобразован в открытое страховое **акционерное** общество. Его капитал увеличился более чем в 7,5 раз. В 1994 г. компания получила новую лицензию на право осуществления страховой и перестраховочной деятельности. В 1997 г. было подписано соглашение о создании транснациональной группы «Ингосстрах».

«Ингосстрах» устоял в условиях кризиса 1998 г. и даже продемонстрировал положительную динамику развития, сохранив доверие клиентов и одну из самых профессиональных российских команд в области страхования. Оплаченный уставный капитал компании увеличился с 30 до 80 млн руб. «Ингосстрах» стал первой российской компанией, предложившей своим клиентам комплексную страховую защиту банков (**ВВВ**), коммерческое страхование экспортных кредитов и гарантий, целый ряд программ по страхованию профессиональной ответственности. В 1998 г. открылось представительство компании в Китае. На конец 1998 г. сеть «Ингосстраха» включала уже 42 структурные единицы на территории России, а

также 10 дочерних компаний и представительств в странах Европы, Азии и Америки.

В 1999 г. «Ингосстрах» превысил докризисный уровень операций. Количество осуществляемых видов страхования достигло 66. Уставный капитал увеличился до 500 млн руб. К 2002 г. «Ингосстрах» обладал лицензиями на проведение 77 видов страховых операций, а региональная сеть компании насчитывала 140 структурных единиц. В 2002 г. был подписан новый договор о транснациональной группе «Ингосстрах».

РЕЗЮМЕ

Страховая услуга является, пожалуй, наиболее сложным продуктом с точки зрения продаж. Потребителю предлагают приобрести нечто, за что нужно заплатить деньги, зачастую немалые, а результата деятельности страховой компании он может и не увидеть, если не произойдет страхового случая. Как в таких условиях потребитель будет совершать выбор между различными предложениями страховых услуг, на каких критериях основываться — вопрос очень непростой. Поэтому, кроме ценового фактора, в страховой сфере важнейшим критерием для потребителя является надежность страховой компании. Это является основополагающим моментом в формировании политики продвижения страховой фирмы. Имиджевая реклама в этом случае является более приоритетной, чем реклама, направленная на увеличение продаж.

Огромный потенциал деятельности страховых компаний кроется в создании партнерских союзов, что позволяет не только расширить товарное предложение для своих клиентов и выйти на новых потребителей, но и сформировать принципиально новый продукт, который будет пользоваться большим спросом. Примером может служить альянс продавцов автомобилей, банков и страховых компаний, который предлагает на рынке новый продукт — продажу автомобилей в рассрочку.

Вопросы для обсуждения

1. В чем специфика страхового **продукта**? **Какими** методами страховщики борются с «неосвязаемостью» для потребителя страхового продукта?
2. Какие действия **необходимо** предпринимать страховщикам в сбытовой политике, чтобы сделать страховой продукт доступнее?
3. В чем заключаются причины применения активных методов продаж страховых услуг?

4. К каким последствиям приводит низкий профессионализм страховых агентов и как с этим борются страховые компании?

5. Для удовлетворения каких потребностей клиентов служит накопительное страхование жизни?

6. Каковы причины низкого уровня спроса в России на услуги накопительного страхования **жизни**? **Какие** маркетинговые действия необходимо применить для повышения спроса?

7. В чем заключаются направления дифференциации предложения компании «Ингосстрах»?

8. Какое позиционирование реализует в своей маркетинговой деятельности компания «**Ингосстрах**»?

Банковский маркетинг

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Банковская услуга	Факторинг
Жизненный цикл банковской услуги	Лизинг
Технологии управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в банках	Траст
Кредитные услуги	Адеррайтер
Депозиты	Маркет-мейкер
Расчетно-кассовые услуги	Эквайринг
Инвестиционные операции и ценные бумаги	Импринтер
Трансформация ссудных капиталов	Платежный терминал
Форфетирование	Специальный кассовый аппарат
	Депозит

6.1. Специфика рынка банковских услуг

Маркетинг в банковской сфере выполняет те же функции и строится на тех же принципах, что и маркетинг в других сферах экономики. Маркетинг, как целостная концепция, сложился в банковской сфере в конце 80-х годов в США.

Основная причина перехода банков к маркетинговой стратегии состоит в усилении конкуренции как между самими банками, так и между банковскими и небанковскими кредитными организациями.

Специфика банковского маркетинга состоит в ориентации всей системы управления в банке на процессы, происходящие в кредитно-финансовой сфере. Объектом маркетинговых усилий являются деньги, поэтому маркетинг в банковской сфере направлен в первую очередь на ускорение денежного оборота.

Банковскими продуктами являются банковский счет, депозит, документ (свидетельство) в виде векселя, чека; процент по вкладу или за кредит и т. п. К основным особенностям банковского продукта относятся:

- ▶ невещественная, или документарная, форма;
- ▶ ограничен временными рамками;
- ▶ облакается в договорную форму;
- ▶ быстро копируется другими кредитно-финансовыми инструментами.

Банковская услуга — специфическая деятельность по организации денежного оборота и предоставлению клиентам различных банковских продуктов.

Услуги кредитных организаций классифицируются по группам клиентов и по видам операций (активные и пассивные), с учетом этого деления определяются методы и инструменты маркетинга.

По пассивным операциям банк выступает в качестве «покупателя» денег, по активным операциям банк выступает производителем и продавцом своих услуг. Особенность маркетинга состоит в том, что и в том и другом случае у банка возникают отношения с теми же клиентами.

Риски банков можно условно разделить на три группы:

- ▶ коммерческие риски, связанные с динамикой спроса потребителей, набором предлагаемых банками услуг, платежеспособностью клиентов и других контрагентов, динамикой стоимости валют, ценных бумаг и т. д.;
- ▶ политические риски, инфляция на внешних и внутренних рынках, стихийные бедствия, конвертируемость и динамика валютного курса национальной валюты и **другие**;
- ▶ риски, возникшие из-за недобросовестности клиентов.

Для уменьшения рисков необходимо проводить регулярный анализ как кредитоспособности клиентов, так и собственной финансовой устойчивости банка.

Концепция маркетинговой деятельности в банковском предпринимательстве — это ориентированная на потребителя целевая философия и стратегия банка. Она основывается на анализе всего спектра показателей, влияющих на финансово-кредитную систему в целом и банка в частности. Основываясь на маркетинговой концепции, готовятся предложения по оптимизации деятельности банка и проводится комплексное планирование внутренней и внешней деятельности банка.

В банковском предпринимательстве могут применяться следующие концепции маркетинга:

1. *Производственная, или концепция совершенствования банковских технологий.*

Согласно ей клиенты при выборе банка ориентируются на доступные услуги, имеющие невысокую цену. В связи с этим банки, придерживающиеся данной концепции, предлагают преимущественно традиционные услуги, имеющие высокую эффективность (**прибыльность**).

Данную концепцию банки выбирают при следующих условиях:

- основная часть реальных и потенциальных клиентов банка имеет невысокие доходы;
- спрос на определенные банковские услуги быстро растет;
- растет клиентская база банка, что приводит к сокращению его условно постоянных издержек, позволяет выделять средства для увеличения доли отдельных услуг банка на рынке.

Усилия руководства банков, придерживающихся производственной концепции маркетинга, должны быть направлены прежде всего на исследование мотивации при выборе банка и причины, побуждающие их к переводу из одного банка в другой, и подготовке предложений по росту клиентской базы банка на основе совершенствования банковских технологий.

2. *Продуктовая, или концепция совершенствования банковских услуг.*

Основной принцип этой концепции состоит в привлечении клиентов к тем услугам банка, которые по своим характеристикам и качествам превосходят аналоги, предлагаемые конкурентами, что дает потребителям большие выгоды. Банки в этом случае направляют немалые усилия на повышение качества предоставляемых услуг. Чаще всего продуктовой концепции придерживаются банки и финансово-кредитные институты, предоставляющие услуги, которые отличаются нетрадиционностью, индивидуальностью, иногда уникальностью и высокой ценой (лизинговые, аудиторские услуги).

Продуктовая концепция маркетинга базируется:

- на качественных характеристиках предоставляемых банковских услуг;
- учете политической и экономической конъюнктуры, влияющей на качество услуг;
- снижении риска при предоставлении банковских услуг.

3. *Торговая концепция, или концепция интенсификации коммерческих усилий.*

Основывается на активной информации и рекламе банковских услуг на основе маркетинговых исследований, чтобы обеспечить необходимый уровень привлечения клиентов и рост объема реализации услуг. Типичным приемом использования этой концепции является активное создание банками страховых компаний, пенсионных фондов, лизинговых компаний с целью привлечения клиентов комплексным обслуживанием, включая нетрадиционные услуги, «ноу-хау», предоставляя консультации в различных областях бизнеса и т. д. Для реализации этой концепции банки создают многофункциональную службу маркетинга. Ее цели преимущественно среднесрочные: завоевать внимание потребителей банковских услуг, в частности, за счет проведения более агрессивной, чем у конкурентов, рекламной компании и активной личной продажи.

4. *Традиционная маркетинговая концепция.*

В соответствии с ней рост объема потребления банковских услуг можно обеспечить в основном после проведения анализа потребностей и мотиваций спроса отдельных социальных групп населения или контактных аудиторий на эти услуги и разработки на этой основе адресного предложения по продвижению банковских услуг. Иными словами, маркетинг должен начинаться с анализа спроса и предложения на ту или иную банковскую услугу, и только после этого составляются предложения и программы по их продвижению. Данная концепция в банковской сфере стала использоваться с середины 90-х годов и связана со следующими факторами:

X насыщение спроса на традиционные банковские услуги;

- часть банков имеют развитую внешнюю и внутреннюю инфраструктуру;
- развитие государственных и международных финансовых рынков;
- ограниченность денежных ресурсов.

Банки, придерживающиеся традиционной маркетинговой концепции, чаще, чем другие, имеют свой бренд и представляют полный комплекс банковских услуг.

5. *Концепция социально-этического маркетинга.*

Основывается на том, что стратегия банка ориентируется на потребности потенциальных клиентов и интересы общества в целом. Один из вариантов этой концепции — *концепция «7-С»* (рис. 6.1). В ней с помощью инструментов маркетинга достигается равновесие

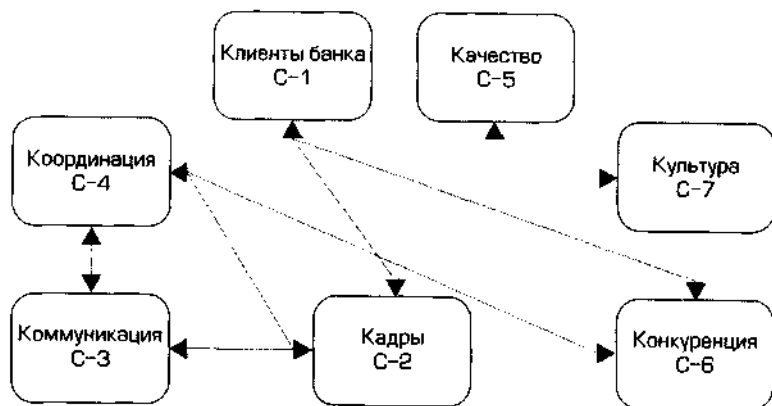


Рис. 6.1. Элементы социально-ориентированной концепции «7-С»

между интересами клиентов, банка и общества. Иначе говоря, в процессе удовлетворения запросов клиентов банки получают свою прибыль, а общество (через клиентов и банк) получает свою долю в форме бюджетных отчислений или кредитования социальных программ.

Рассмотрим более подробно составляющие этой концепции.

С-1 — клиент банка или потребитель банковской услуги. Усиление конкуренции между банками требует особого внимания к проблеме организации отношений с каждым клиентом, установлению партнерских отношений между банком и клиентами, которые во многом определяют выигрыш в конкурентной борьбе.

С-2 — кадры. Элемент, объединяющий банк, контрагентов и клиентов, существенно влияющий на конкурентоспособность банка. От квалификации кадров и отношения их к работе зависит уровень эффективности деятельности любого банка.

С-3 — коммуникация. Это методы и формы доведения основных идей банка и конкретных положений о той или иной услуге до потребителя банковских услуг. С-3 состоит из четырех компонентов:

С-3.1 — техническое обеспечение коммуникации (телевизор, радио, Интернет и т. д.).

С-3.2 — полнота информации для партнера (потребителя, контрагента, клиента) о предмете договора, об услуге банка и ее характеристике, о порядке предоставления банковской услуги. Существует

основное правило, позволяющее банку создавать разнообразные услуги, адаптируемые под различных клиентов. Прежде всего необходимо определить нижний предел допустимых показателей и создать запас переменных величин, с помощью которых услуги будут адаптироваться под различных клиентов. Чем больше в запасе переменных, тем больше разных вариантов можно предложить клиенту, тем больше шансов заключения сделки.

С-3.3 — конкретность и ясность выражения целей. Позволяет экономить свое время и время партнеров, повышать эффективность своей деятельности.

С-3.4 — деликатность в отношениях. Этот элемент не только повышает эффективность деятельности, но и отражается на деловой репутации банка.

С-3.5 — корректность и пунктуальность в процессе общения на всех уровнях. Своевременные ответы на деловые письма и предложения, корректное партнерство и компетентное решение вопросов.

С-4 — координация. Наличие прямой и обратной связи между объектами и субъектами деятельности банковского учреждения, необходимый элемент для оптимального (эффективного) осуществления стратегии и тактики его деятельности.

С-5 — качество. Этот элемент представляет собой совокупность характеристик услуг, которые обуславливают их способность удовлетворять определенные потребности клиентов.

С-6 — конкуренция. Процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между производителями банковских услуг за потребителя. Для оценки конкурентоспособности отдельных услуг необходимо провести анализ конкурентной ситуации на рынке, издержек производства, рентабельности и прибыльности. Достижение максимальной конкурентоспособности связано с предложением дифференцированных услуг.

С-7 — культура. Последний элемент системы охватывает все вышеупомянутые ее компоненты и отражает корпоративную культуру банка и ее взаимосвязь со взглядами клиентов и партнеров по бизнесу.

Общую взаимосвязь удовлетворенности банка и клиента от совместной деятельности можно отобразить графически (рис. 6.2), где, с одной стороны, отражено удовлетворение интересов клиентов банка (ось С1), а с другой стороны — интересов самого банка (ось

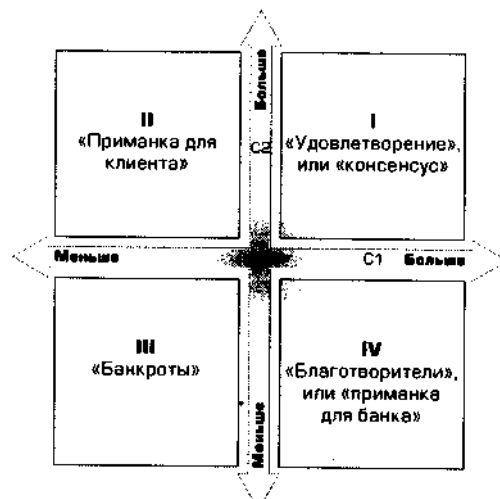


Рис. 6.2. Взаимосвязь интересов участников процесса в банковском предпринимательстве

С2). Распределение банков по четырем квадрантам имеет большое значение для определения их уровней рисков и формирования маркетинговых стратегий.

В квадранте I («консенсус», или «удовлетворение») находятся банки, которые успешно удовлетворяют интересы клиентов, получая при этом значительные прибыли. Такие банки чаще всего занимают в рейтингах надежности лидирующее место. Банки, относимые к данному квадранту, предоставляют на высоком качественном уровне весь комплекс услуг. Клиенты банка, как правило, финансово-устойчивые и имеют положительную кредитную историю.

В квадранте II («приманка для клиента») находятся банки, клиенты которых недостаточно хорошо ориентируются на рынке банковских услуг. При обеспечении высокой прибыльности банка от конкретной услуги клиент нередко за данную услугу платит более высокую цену, чем в других банках. В данном квадранте чаще всего находятся банки, желающие без больших затрат в банковские технологии получать высокую прибыль. Обычно банки находятся в этом квадранте один — два года, далее у таких банков снижается авторитет в мире бизнеса, клиенты и контрагенты переводят свои сче-

та в другие банки. Банки этого квадранта обречены на финансовые трудности, если не изменят своей маркетинговой стратегии.

Квадрант III («банкроты»). Самый бесперспективный вариант взаимоотношений: недобросовестное выполнение принятых договорных обязательств банком (по возврату депозитов и вкладов, по своевременному проведению платежных поручений клиентов и т. п.) углубляется несвоевременным выполнением обязательств со стороны клиентов (по возврату кредитов), из-за экономических или маркетинговых просчетов идет обесценение приобретенных банком ценных бумаг.

К квадранту IV («благотворители», или «приманка для банка») относят банки, которые без предварительных маркетинговых работок о потребности рынка:

- внедряют новые технологии без реального расчета сроков окупаемости проекта;
- изменяют ассортиментный ряд продукции, совершенствуют предоставляемые услуги до того, как покупатель готов платить за новшество.

Кроме того, сюда можно отнести и банки, которые кредитуют клиентов с низкой степенью надежности. В IV квадрант матрицы чаще всего относят банки, которые работают неквалифицированно с точки зрения оценки потребностей клиентов.

Долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с клиентами могут обеспечить только банки, находящиеся в первом квадранте с высокой степенью удовлетворения как интересов клиента, так и интересов банка.

6.2. Стратегический маркетинг в банковской сфере

Сегментация рынка банковских услуг

Основные сегменты рынка банковских услуг представлены на рис. 6.3.

Направления сегментирования рынка банковских услуг для частных клиентов достаточно разнообразны.

1. Демографические:

- род занятий,
- уровни дохода,
- национальность,

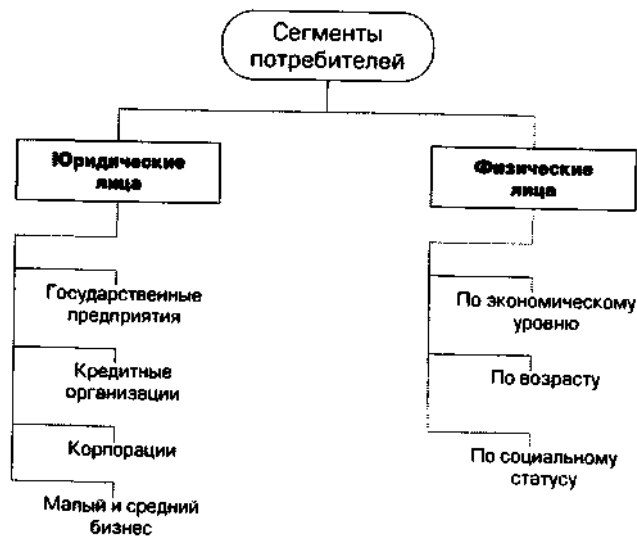


Рис. 6.3. Сегментация потребителей банковских услуг

- образование,
- размер семьи,
- ✓ социальная группа,
- пол,
- возраст,
- семейное положение.
- 2. Географические:
 - размещение рынков и плотность размещения,
 - городской / сельский,
 - характер сезонов,
 - структура транспортной связи и т. д.
- 3. Социологические:
 - характеристики личности,
 - образ жизни,
 - стиль потребления,
 - ценности и т. д.
- 4. Поведенческие:
 - лояльность,
 - требуемые / игнорируемые услуги,
 - > чувствительность к изменениям цен,
 - чувствительность к качеству и т. д.

5. По потребностям:

- > ссуды,
- различные чековые, сберегательные счета,
- трастовые услуги,
- кассовый менеджмент,
- услуги по депонированию денежной суммы у третьего лица на чье-либо имя,
- > услуги,
- по банковским карточкам и т. д.

Анализ рыночных сегментов позволяет:

- выявить целевые сегменты, на которых банк может занять большую долю рынка за счет увеличения емкости растущего рынка или лучшего продвижения своих услуг, нежели это делает банк-конкурент;
- оценить реакцию клиентов на предлагаемую банком новую услугу на определенных сегментах;
- привлечь круг потенциальных клиентов, для чего банку необходима информация, как эти клиенты работают с конкурирующими финансовыми учреждениями и т. п.

Оценка сегментов рынка банковских услуг проводится по следующим направлениям:

- определение размера сегмента, его доли на рынке;
- оценка динамики развития сегмента;
- оценка прибыльности сегмента;
- определение уровня конкуренции;
- выявление важных изменений;
- определение движущих сил внутри рынка;
- X выявление воздействий, угрожающих рынку со стороны окружающей среды;
- возможность деления сегмента на **подсегменты**.

Маркетинговое исследование клиентов должно определить, какую важность клиенты придают таким факторам, как:

- имидж ссудодателя,
- способность к прогрессу,
- стабильность,
- доступность кредита без специального обеспечения,
- срок долгового обязательства,

- опыт предшествующих взаимоотношений,
- плата за услуги,
- ✓ скорость обслуживания,
- доступность банка с учетом его филиалов.

Кроме того, маркетинговое исследование позволяет ответить на вопросы:

- какие характерные черты банковских услуг наиболее важны для клиентов?
- есть ли какие-либо явные тенденции, которые представляют особую важность для клиентов?
- есть ли какие-либо неудовлетворенные потребности?
- какие изменения в окружающей среде затрагивают наши отношения с клиентами?
- является ли банк уязвимым при изменениях окружающей обстановки, которая воздействует на клиентов и может быть не выявлена при других методах исследования?

Критерии российских потребителей при выборе банка мало чем отличаются от критериев, принятых на Западе. По данным маркетинговых исследований, на рынке потребителей банковских услуг основным критерием является надежность (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Рейтинг важнейших критериев оценки банка, выявленных при изучении российского потребительского рынка

Юридические лица	Рейтинг критерия, %	Физические лица	Рейтинг критерия, %
Надежность банка	81	надежность банка	72
Широкий спектр услуг	31	размер выплачиваемых процентов	54
Быстрота проведения банковских операций	31	срок и удобство получения процентов	24
Качество услуг	25	стоимость банковских услуг	20

Следует отметить сходство подходов физических лиц (частных клиентов) и юридических лиц (корпоративных клиентов) в выборе важнейшего критерия при значительных расхождениях в последующих оценках значимости остальных критериев.

Выводы, полученные при исследовании, должны быть обобщены в отчете о положении клиентов. Этот отчет содержит обработан-

ную статистику о группах, существующих на рынке, и выводы, полученные при исследовании.

В банковской сфере проводится изучение конкурирующих финансовых учреждений и их сегментация. В основе сегментации конкурирующих банков и других финансово-кредитных учреждений должна быть информация следующего характера:

- финансовое положение,
- размер уставного и акционерного капитала,
- расположение основных офисов или филиалов,
- спектр услуг,
- качество услуг,
- обслуживаемые сегменты рынка,
- доля рынка в каждом сегменте,
- использование последних достижений банковских технологий,
- имидж,
- уровень автоматизации,
- стандарты кредитоспособности,
- квалификация персонала,
- стоимость услуг,
- эффективность рекламы,
- эффективность продаж банковских услуг,
- > эффективность сегментации рынка,
- имена и биографические данные директоров и руководящего персонала,
- сильные стороны рыночной деятельности: доминирование, дифференцированное предложение, инновации,
- усилия по стимулированию, альянсы на новом рынке,
- основные счета.

Основные варианты взаимодействия банка с целевыми сегментами рынка являются стандартными и не отличаются от рынков других товаров и услуг:

- *концентрированный маркетинг* — концентрация маркетинговых усилий на каком-то одном сегменте;
- *дифференцированный маркетинг* — ориентация банка на два или более различных рыночных сегмента;
- *массовый (недифференцированный) маркетинг* — единая программа предоставления услуг всем группам клиентов.

Жизненный цикл банковской услуги

Жизненный цикл банковской услуги — это динамика конкурентоспособного пребывания банковской услуги на рынке, является конкретизацией жизненного цикла товара (рис. 6.4). Концепция жизненного цикла позволяет определить элементы маркетинга с момента принятия решения о предоставлении конкретной услуги, ее поступления на определенный рынок и до момента ее снятия с рынка.

На этапе внедрения целью маркетинга является информирование потенциальных потребителей о новой услуге. На этом этапе конкуренция неактивная. Задача информирования потребителей решается с помощью соответствующей программы продвижения.

На этапе роста целью маркетинга является расширение рыночной доли конкретной услуги. Конкуренция начинает возрастать. Задачей банка является интенсивный рост продаж услуги с максимальной скоростью. Для этого устанавливается цена на услугу, привлекательная для клиентов. В соответствии с растущим рынком предлагаются модифицированные варианты базовой услуги, что удовлетворяет интересы конкретного клиента, расширяет сбыт, расширяется сбытовая сеть услуги с использованием банковских филиалов и представительств. Для этого существует диапазон цен и используется убеждающая реклама.

На этапе зрелости банки стараются сохранить завоеванное преимущество как можно дольше для получения максимальной прибыли.

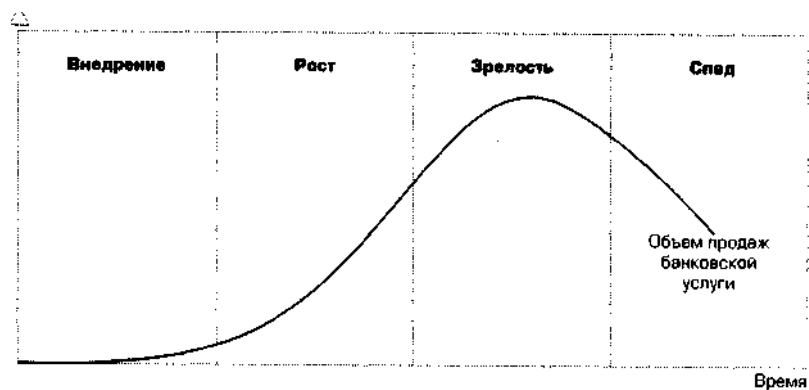


Рис. 6.4. Жизненный цикл банковской услуги

ли. Конкуренция достигает максимума, распространяется предоставление скидок. На этом этапе услуги предоставляются массовому рынку, максимальному количеству клиентов и контрагентов.

На этапе спада существуют три альтернативных направления маркетинговых действий:

- 1) постепенное снижение затрат на продвижение и сбыт в связи с уменьшением объема предлагаемых услуг и числа распространяющих их отделений (**филиалов**);
- 2) оживление объема предложения услуг, т. е. изменение положения на рынке посредством модификации самой услуги, нахождение альтернативного рынка и (или) форм сбыта, способов продвижения услуг к клиентам и рекламы;
- 3) прекращение предоставления этих услуг.

Создание банковской услуги

Создание банковской услуги проходит несколько последовательных стадий.

1. Поиск идеи создания новой или модернизации существующей услуги, прогнозирование спроса и вероятности успеха в случае реализации идеи в зависимости от величины издержек и сроков доведения новых услуг до клиентов. На этом этапе нередко используются элементы функционально-стоимостного анализа.

При этом маркетинговые службы банка готовят:

- обзоры данной услуги и / или ее аналогов с оценкой их возможной эффективности;
- исследование и прогнозирование **спроса** на новую услугу;
- анализ эффективности оказываемых услуг банка, исходя из целесообразности их развития в перспективе;
- обобщение предложений функциональных подразделений банка и его филиалов о совершенствовании работы с клиентами, исходя из их потребности;
- рекомендации по внедрению конкретной услуги или модификации действующей.

На основе рекомендаций коммерческая служба банка принимает решение о продвижении или модификации конкретной услуги и приступает к разработке бизнес-плана внедрения (корректировки) банковской услуги.

Бизнес-план предназначен прежде всего для обоснования экономической целесообразности внедрения или развития услуги, он должен содержать:

- обзор существующих правовых, нормативно-технических и методических документов по регламентации услуги;
- характеристику существующей (при ее наличии) практики предоставления услуги;
- характеристику сегмента потенциальных потребителей услуги;
- характеристику готовности служб банка к внедрению (корректировке) услуги;
- предложения по срокам разработки и внедрения (корректировки) услуги, потребным ресурсам (разработка технического задания, программы, опытное внедрение);
- ожидаемые экономические результаты внедрения (корректировки) услуги;
- финансовый план разработки программы внедрения услуги на рынок.

Услуга должна удовлетворять спрос, предоставлять какую-то выгоду определенного вида и качества, расширять круг услуг, которые банк мог бы реализовать с оптимальной выгодой для себя и клиентов.

2. Создание банковской услуги. Этот этап включает в себя:

- маркетинговое исследование рынка с расчетом возможных объемов предоставления новой услуги клиентам и контрагентам;
- анализ потребности в дополнительных функциях, кадровых изменениях и технической оснащенности служб банка и на этой основе координация, подготовка приказов, распоряжений и их **реализация**;
- обеспечение оптимальных затрат на создание услуги исходя из возможного спроса и дохода на внедряемую услугу;
- подготовка методического и нормативного материала и обучение сотрудников банка по его применению в работе с клиентом;
- определение стимулов для сотрудников банка при создании и внедрении услуги

3. Продвижение банковской услуги включает в себя все элементы комплекса продвижения: рекламу, стимулирование сбыта, связь с общественностью, личную продажу, прямой маркетинг.

4. Анализ результатов внедрения новой услуги:

- 1) анализ клиентской базы услуги:
 - динамика количества пользователей (общее число пользователей, число вновь привлеченных клиентов, число пользователей, отказавшихся от **услуги**);

- территориальное распределение пользователей (динамика клиентов в территориальном разрезе);
 - динамика структуры клиентской базы (юридические, физические лица, форма собственности);
 - анализ финансового состояния клиентуры банка (ликвидность, оборачиваемость, привлечение средств, прибыльность);
- 2) анализ объемов предоставления услуги:
 - динамика объема предоставления услуги (по юридическим, физическим лицам, формам собственности, территории);
 - динамика объема сопутствующих услуг;
 - 3) анализ затрат на предоставленные услуги:
 - динамика используемых трудовых ресурсов (общая численность занятых, занятых непосредственно работой с клиентом, занятых на вспомогательных операциях, фонд оплаты труда);
 - динамика технического обеспечения (численность, стоимость приобретения и эксплуатации);
 - динамика эффективности затрат (соотношение затрат к объему предоставления услуги по филиалам банка);
 - 4) расчет по эффективности внедрения новой услуги с предложениями по ее дальнейшей перспективе.

Стратегия банковского маркетинга

Основой деятельности любого банка по каждому целевому сегменту должна быть маркетинговая стратегия (рис. 6.5). Стратегия банка детализируется в комплексе маркетинга, включающем товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику.

Стратегия расширения контролируемых рыночных сегментов предполагает увеличение объема продаж существующих услуг на уже завоеванных рынках. Для осуществления такой стратегии имеются следующие возможности:

- использовать слабые стороны банковских услуг, предоставляемых конкурентами;
- убедить потенциальных потребителей воспользоваться предлагаемой услугой именно данного банка и привлечь новых клиентов;
- предложить дополнительные услуги, связанные с приобретением, предоставлением и сервисом собственных услуг.



Рис. 6.5. Рыночные стратегии банков

Стратегия развития услуги основана на работе по совершенствованию уже предоставляемых услуг, расширению их модификаций и способов предоставления, что улучшает их потребительские свойства, предоставлении новых услуг. Для этого:

1. Производится дифференцирование банковской услуги, т. е. разработки ряда существенных особенностей услуги, призванных отличить ее от услуг конкурентов. Это означает определение особенностей, характерных черт вновь разрабатываемых услуг в отличие от действующих, от услуг-аналогов или услуг-заменителей.

2. Оптимизируется ассортиментная политика банка, т. е. набор предоставляемых услуг, обеспечивающих эффективную деятельность банка.

Стратегия завоевания новых рынков предполагает расширение сферы обслуживания внешних и внутренних рынков, выход на новые рыночные сегменты с уже существующим набором услуг. В основе этой стратегии лежит производственная маркетинговая концепция, банк предпринимает определенные шаги:

- изучение демографических рисков (для новых социальных групп населения);
- анализ рынка розничных организаций (**контрагентов**, конкурентов);
- анализ специфики отдельных географических рынков.

Стратегия диверсификации предполагает выход на новые сегменты с набором новых для банка услуг. Эта стратегия является наиболее рискованной.

Новые подходы к банковской маркетинговой стратегии

Французские специалисты Ж.-Э. Мерсье и Ж.-Э. Писини, сотрудники фирмы А. Т. Keagney, Paris, считают, что в настоящее время в области банковского маркетинга происходит настоящая революция, связанная с разработкой и реализацией *стратегии удовлетворения потребностей клиентов* [19]. По их оценкам, реализация банками данной стратегии позволяет повысить рентабельность операций в расчете на одного клиента на 50—100% за счет

- маркетинговых действий, учитывающих жизненный цикл клиента на 25—50%;
- применения программы по привлечению и удержанию клиентов на 20—40%;
- использования альтернативных каналов сбыта на 5—10%.

В настоящее время в банках расходы на маркетинг не превышают 2% общих издержек, в то время как у компаний, производящих потребительские товары, они составляют в среднем 15%. Проблемы современного банковского маркетинга связаны не только с финансированием. Маркетинговые подразделения, как правило, структурированы по отдельным типам банковских услуг, поэтому маркетинговые цели, планы и действия зачастую между собой не скоординированы, хотя могут быть ориентированы на одних и тех же клиентов.

Решение этих проблем должно основываться на адаптации и оптимизации сетей распределения и сбыта банковских продуктов и услуг к новым потребностям клиентов. Необходимо применение автоматизации банковских отделений, развития различных форм дистанционного обслуживания и т. д. Данные изменения требуют замены иерархической структуры управления банком на децентрализованную, ориентированную на различные целевые группы и индивидуальных клиентов.

Наиболее существенным шагом является применение в банках технологии управления взаимоотношениями с клиентами (CRM — Customer Relationship Management). Эта технология предполагает:

- изменение рабочих мест служащих банка, осуществляющих непосредственные **контакты** с клиентами,
- децентрализацию функций банковского маркетинга,
- изменения в организации и использовании баз данных о клиентах.

Изменение рабочих мест служащих банка, осуществляющих непосредственные контакты с клиентами, позволит служащим вести эффективный диалог с клиентом, автоматически проводить банковские операции и предлагать клиенту новые услуги, адаптированные и предназначенные именно для этого клиента. Информация о профиле клиента (набор его важнейших социальных, демографических, психографических и поведенческих характеристик) и истории его взаимоотношений с банком предоставляется сотруднику банка с помощью пользовательского интерфейса информационной системы. Служащие банка становятся не только пользователями базы данных о клиентах, но и способны выполнять функции сбора соответствующей информации.

Децентрализация банковского маркетинга, непосредственно связанная с новым типом рабочего места, проявляется в передаче некоторых маркетинговых функций из специальных служб, занимающихся маркетингом, в операционные службы.

Создание баз данных, ориентированных на клиента. В отношениях между банками и клиентами используются три типа информации:

- *макроинформация*, основанная на демографической сегментации, находится в распоряжении специалистов по маркетингу, включает данные о возрастных, профессиональных и прочих характеристиках всех клиентов банка. Эта информация используется службами маркетинга для анализа существующего портфеля активов банка и для разработки новых банковских продуктов и услуг;
- *микроинформация*, основанная на **психографический** и поведенческой сегментации, используемая коммерческими консультантами, включает различные характеристики клиента, его поведение и привычки. Такая информация может накапливаться в компьютере консультанта, который использует ее для **персонализации** отношений с клиентом;
- *мезоинформация*, занимающая промежуточное положение между названными выше категориями, представляет собой ин-

формацию общего характера, которая позволяет осуществлять сегментирование клиентов по отдельным критериям, определять их свойства (атрибуты), качества и т. д.

Если информация о клиенте накапливается локально в банковских подразделениях, ориентированных на различные банковские услуги, то в случае контакта клиента с различными подразделениями целостного образа клиента составлено не будет. Следовательно, отсутствует единый подход к клиенту. Часть ценной информации об отношениях клиента с банком не включается в базу данных, будучи рассеянной в информационных службах различных каналов сбыта банковских продуктов. Между тем современный маркетинг требует полной и реалистичной, а не фрагментарной информации о клиенте.

Для создания целостного образа клиента сбор информации о нем должен идти по схеме, представленной на рис. 6.6.

Сотрудники операционных отделов не только используют информацию, накопленную информационной системой, но и пополняют базу данных информацией о контактах, сделках и другой важной информацией. Кроме того, банки должны также вводить систе-

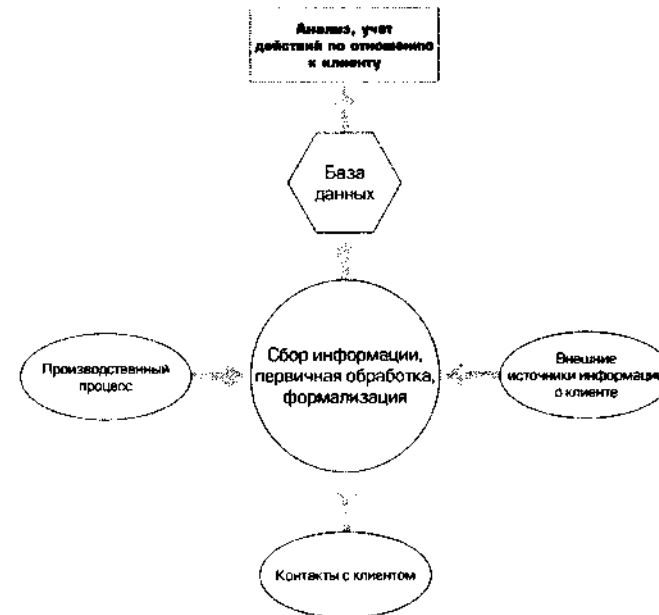


Рис. 6.6. Формирование целостного образа клиента

му показателей, отражающих степень удовлетворения потребностей клиентов. Таких показателей может быть несколько десятков. Для оценки эффективности работы фактические показатели должны сравниваться с эталонными.

Анализ информации, полученной по клиентам, должен проводиться по трем основным направлениям:

- все более глубокое сегментирование клиентов, например, по их ожиданиям или по уровню рентабельности операций, по их обслуживанию, по уровню цен на используемые ими услуги;
- моделирование структурного «профиля» клиентов, например, по их социально-демографическим характеристикам; это предполагает постоянный сбор информации о клиентах, начиная с неформальной регистрации различных событий в их жизни (например, данных об изменении их гражданского состояния, о крупных расходах на приобретение предметов длительного пользования и т. д.) и до создания автоматизированной картотеки;
- моделирование будущего поведения клиентов, позволяющее опередить конкурентов и добиться положительного ответа клиента на предложение банка приобрести новый банковский продукт. Особую роль при этом играет информация о «жизненном цикле» клиента, которая дает возможность предугадать изменения в его поведении в области приобретения основного и дополнительного жилья, автомобиля и т. п., предложить ему соответствующую банковскую услугу.

Оценка эффективности различных маркетинговых программ проводится с помощью индекса **ROMI** (return on marketing investment) доходности инвестиций в маркетинг, что позволит оптимизировать выделение и распределение ресурсов на развитие операционного маркетинга. ROMI определяется как отношение дополнительного банковского продукта, получаемого за счет улучшения обслуживания клиентов, к расходам на проведение соответствующих операций.

Немалую роль в привлечении и удержании клиентов играет установление оптимального соотношения цены и качества предоставляемых услуг. Структура цены банковского продукта очень сложна, поскольку интегрирует многочисленные элементы: помимо классического процента, она включает издержки, комиссионные, различ-

ные платежи и т. д., в том числе и отражающие рейтинг и имидж самого банка.

Ценность банковских продуктов, субъективно воспринимаемая клиентами, не менее важна для установления цен, чем и уровень издержек их производства. Для выявления предпочтений клиентов чаще всего используется метод совместного (conjoint) анализа, заключающийся в том, что опрашиваемым клиентам предлагается отсортировать по привлекательности несколько вариантов банковских продуктов и банков. После проведения анализа можно количественно оценить привлекательность различных атрибутов банковских услуг. Подобным образом можно оценить восприятие клиентами различных параметров банков, в том числе их известности, авторитета имени, имиджа. Обработка результатов подобных опросов позволяет учесть основные факторы при установлении цен на банковские продукты и услуги, а также осуществить сегментирование клиентов по уровню цен приобретаемых ими продуктов и услуг.

Для привлечения и удержания клиентов банки все шире используют опыт промышленных и торговых компаний, которые еще в 60-х годах начали разрабатывать и осуществлять подобные программы, ставшие сегодня неотъемлемой чертой повседневной жизни. Главные цели таких программ — привлечь и удержать наиболее важных для компании клиентов.

Утверждение образа торговой марки банка играет все возрастающую роль в банковском деле. Стоимость торговой марки — истинный капитал банка, который может быть определен как совокупная стоимость атрибутов торговой марки, оказывающих существенное влияние на выбор клиентов. Речь идет о денежной оценке способности торговой марки изменять объем спроса клиента.

В сфере производства и торговли ведущие компании пользуются авторитетом и широкой известностью своей торговой марки. Однако у банков этот стратегический актив используется пока недостаточно полно, и лишь немногим банкам удалось создать сильные торговые марки. Это объясняется тем, что банки уделяют недостаточное внимание проблемам налаживания коммуникаций с общественностью. Между тем в современных условиях торговая марка банка может стать ключевым стратегическим активом в завоевании рынка.

На 2000 г. ни один банк в мире не фигурировал в списке ста первых мировых торговых марок, хотя в списке 100 крупнейших мировых предприятий фигурировало 11 банков.

Оптимизация стоимости торговой марки предполагает интегрированный подход к ее формированию и развитию. Этапы повышения стоимости торговой марки представлены в табл. 6.2.

Оценка стоимости торговой марки основывается на стоимости ее отдельных атрибутов, что требует определения следующих показателей:

- относительный удельный вес фактора торговой марки по сравнению с такими классическими факторами предложения, определяющими долю банка на рынке, как характеристики продукта, уровень цен, каналы сбыта;
 - оценка отдельных элементов торговой марки: надежности, доступности, международного характера и т. д. с целью выявления основных элементов, которые могут способствовать повышению общей ее ценности;
- Х денежная оценка выявленных элементов для определения общего денежного эквивалента улучшения имиджа банка и его торговой марки.

Таблица 6.2

Этапы повышения стоимости торговой марки банка

1-й этап	2-й этап	3-й этап	4-й этап
Оценка стоимости торговой марки	Разработка интегрированной стратегии	Составление плана действий	Мониторинг и контроль
Количественная оценка стоимости по элементам Оценка влияния каждого элемента марки Углубленный анализ сильных и слабых сторон торговой марки Определение целей, связанных с улучшением марки	Оценка стоимости торговой марки главных конкурентов Экономическая оценка возможных стратегических сценариев	Разработка на основе избранной стратегии плана конкретных действий в области увеличения ценности марки, операционных процессов, развития коммуникаций	Мониторинг результатов реализации стратегии Корректировка стратегии в соответствии с меняющимися условиями

Для реализации планов повышения стоимости торговой марки банка создается многофункциональная рабочая группа, состоящая из трех подгрупп:

- подгруппы, определяющей характеристики банковских продуктов и каналов распределения, тарификацию услуг, соответствующую имиджу банка и его торговой марки;

- подгруппы операционных процессов, отвечающей за контакты с клиентами и следящей за соблюдением обязательств банка, связанных с его торговой маркой;
- подгруппы по коммуникациям, координирующей программы по развитию внешних связей банка и проведение рекламных кампаний.

Политика создания и поддержания сильной торговой марки способствует формированию инвестиционной привлекательности банка, способствует созданию образа надежного высокопрофессионального банка, повышает конкурентоспособность.

Еще одним направлением повышения конкурентоспособности банка является оптимизация каналов распределения финансовых продуктов и услуг. Повышение эффективности сбыта связано как с адаптацией каналов сбыта к различным категориям клиентов, так и с сокращением соответствующих издержек. Основными направлениями оптимизации каналов распределения являются:

- Х адаптация размеров и организационной структуры пунктов продажи к ожиданиям клиентов;
 - развитие способов сбыта, направленных на улучшение условий продажи (**мерчандайзинг** в банковской сфере);
 - использование внешних каналов сбыта, позволяющее увеличивать объем предложения путем заключения соглашений о партнерстве;
 - организация местных пунктов продажи путем передачи всех или части существующих сетей партнерам на условиях франчайзинга;
- Х расширение предложения услуг по своим собственным каналам за счет развития прямого маркетинга, создания оптовых баз и прямых банков, использующих центры приема телефонных обращений клиентов, сеть Интернет и другие способы передачи информации.

Одна из главных задач банковского маркетинга состоит в том, чтобы предложить руководству банка продуманную и последовательную стратегию развития различных каналов сбыта, которая исключала бы раздробление усилий и средств на реализацию отрывочных и разрозненных инициатив, часто являющихся источником внутренних конфликтов в банках. В будущем успех распределения и сбыта банковских продуктов и услуг будет во многом зависеть от организации гармоничных отношений в условиях неизбежного умножения и расширения внутренних и внешних сетей межличностных и технологических связей.

6.3. Комплекс маркетинга в банковском предпринимательстве

Услуги в банковском предпринимательстве

Банковские услуги классифицируются следующим образом:

1. *Кредитные услуги* — это отношения между банком и клиентом (заемщиком или дебитором) по предоставлению определенных денежных сумм на основании принципов срочности, платности и возвратности.

Существуют две основные группы кредитных операций: первые — когда банк выступает как кредитор (*активные*); вторые — банк выступает как дебитор, или заемщик (*пассивные*). Клиентами банка могут быть физические или юридические лица, другие банки либо финансовые учреждения. В качестве активных кредитных операций выступают ссудные операции, проводимые с клиентами и другими банками.

2. *Депозиты* — услуги, которые дают возможность банкам аккумулировать временно свободные денежные средства клиентов и рыночных экономических контрагентов.

3. *Расчетно-кассовые услуги* — расчеты и платежи с клиентами и банковскими учреждениями.

4. *Инвестиционные операции и ценные бумаги*. Банковские инвестиции — это вложение денежных средств в различные отрасли народного хозяйства. *Прямые инвестиции* осуществляются посредством реальных активов и вложения средств банка в конкретное производство. *Портфельные инвестиции* осуществляются посредством долгосрочных денежных ссуд в национальной или иностранной валюте.

5. *Трансформация ссудных капиталов*. Производство банковских операций, таких, как:

- *форфетирование* (приобретение без права обратного требования (регресса) платежных обязательств (обычно в форме простых или переводных **векселей**)),
- *факторинг* (переуступка права требования платежа),
- *лизинг* (финансирование аренды дорогостоящего оборудования),
- *траст* (управление имуществом, собственностью клиента путем получения широких юридических прав на распоряжение этой собственностью) и др.

6. *Консультационные и аудиторские услуги* своим клиентам, контрагентам, акционерам и т. п.

Типы банковских услуг по уровню выполняемых задач для клиента представлены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Основные типы банковских услуг
и банки, их предоставляющие

Тип банковской услуги	Предоставляется Центральным банком	Предоставляется коммерческим банком
<i>Стратегические</i> позволяют клиенту банка разработать и достичь существенных стратегических преобразований в характере, направлениях и масштабах деятельности либо образе жизни	Денежная политика и эмиссия; обеспечение ресурсов для финансирования научных исследований и развития стратегически важных отраслей; поддержание покупательной способности и валютного курса национальной денежной единицы, выдача и аннулирование банковских лицензий; объявление банкротства	Инвестиционные кредиты, размещение займов, пластиковые карточки, синдицированные займы, слияние и поглощение банков, закладные операции, сберегательные счета; учреждение финансово-промышленных групп
<i>Текущие</i> позволяют клиенту банка оптимальным образом добиться целей, поставленных в годовом плане	Банковский надзор; контроль за соблюдением нормативов; учет векселей; информирование правительства; денежное обращение; валютные резервы	Потребительский кредит; необеспеченный кредит; операции на денежном рынке; депозитные счета; бюджетные счета; чекový клиринг
<i>Оперативные</i> позволяют клиенту банка подготовиться и быстро решить незапланированные проблемы	Предоставление кредитов банковским учреждениям; поддержание валюты; действия по обеспечению надзора; переговоры с МВФ о предоставлении кредитов	Депонирование, залог ценностей; обеспеченный кредит; страхование жизни; страхование кредитов; факторинг; лизинг
<i>Специальные</i> позволяют клиенту получить профессиональную помощь в непредвиденных кризисных ситуациях	Гарантии сбережений горожан; гарантии по банкнотам; поддержка банка; подбор руководящих кадров	Рефинансирование; вторичные закладные; объем страховой ответственности; продажа услуг

Ценовая политика банка

Одной из важнейших сторон маркетинговой деятельности банка являются выбор его ценовой политики. **Прежде** всего руководство банка выбирает одну основную и (или) несколько альтернативных стратегий ценообразования в зависимости от рейтинга самого банка, размера контролируемого им рынка и конкретной ситуации экономико-политической конъюнктуры.

Ценовая политика банка — установление цен на различные банковские продукты и их изменение в соответствии с изменением рыночной конъюнктуры. Объектами ценовой политики банка являются процентные ставки, тарифы, комиссионные, премии, скидки, минимальный размер вклада.

В маркетинговой деятельности банка цена выполняет важную функцию: она согласует интересы банка и клиентов.

Процесс разработки ценовой стратегии банка состоит из нескольких этапов.

1. На основании стратегической программы определяются задачи стратегии ценообразования. Для каждого банка первостепенной является задача получения максимальной прибыли в долгосрочной перспективе. Однако в конкретной текущей ситуации может возникнуть задача максимизации роста продаж для увеличения рыночной доли и опережения конкурентов. В условиях конкуренции и изменения конъюнктуры рынка задача максимизации прибыли может быть сформулирована по-другому: например, получение максимальной прибыли при удержании лидерства на рынке. В данном случае банк преследует цели — установление максимально возможных цен на свои продукты при условии удержания лидирующего положения в определенном рыночном сегменте.

2. Следующим этапом разработки ценовой стратегии является анализ факторов, влияющих на цену, как внутренних, так и внешних.

К внутренним факторам (зависящим от самого банка) относятся:

- затраты на оказание услуг,
- качество банковских продуктов (уникальность, индивидуальность, мобильность и т. п.),
- быстрота и качество обслуживания,
- выбор рыночных сегментов,
- имидж банка,
- наличие дополнительных услуг,
- жизненный цикл данного банковского продукта.

К внешним факторам относятся:

- уровень реального и прогнозируемого спроса на данный вид банковского продукта в данных рыночных сегментах и его эластичность,
- наличие ресурсов,
- уровень инфляции,
- наличие конкуренции,
- цены конкурентов на аналогичные услуги,
- аспекты регулирования банковской деятельности со стороны государства.

Рынок банковских услуг находится под сильным воздействием этих факторов, которые во многом определяют правила игры. Факторы внешней среды неподконтрольны банкам и должны рассматриваться с точки зрения необходимости учета их влияния при разработке стратегии развития банка.

3. После анализа всех факторов, влияющих на ценовую стратегию, банк определяет методы ценообразования. Существует несколько основных методов определения цен на банковские услуги в практике стран с развитой рыночной экономикой. Среди них можно выделить установление цены путем суммирования затрат на оказание данной услуги и необходимой прибыли; расчет цены на основе расчета безубыточности и обеспечения целевой прибыли; определение цены на основании оценок потребительских качеств данного банковского продукта и т. д. Они могут быть использованы и для определения уровня аналогичных цен в России.

Сбыт (распределение) банковских услуг

Система сбыта — организация деятельности банка по реализации продуктов (услуг) на рынке. В этой системе преобладают контакты сотрудников банка с клиентом (см. рис. 6.7).

Новые системы распространения продуктов связаны с автоматизацией банковских технологий (увеличением электронных способов обслуживания клиентов).

Широкое распространение получили: пластиковые карточки, видеофоны, подключение персональных компьютеров клиентов к сети банка для осуществления банковских операций.

Организация продаж включает:

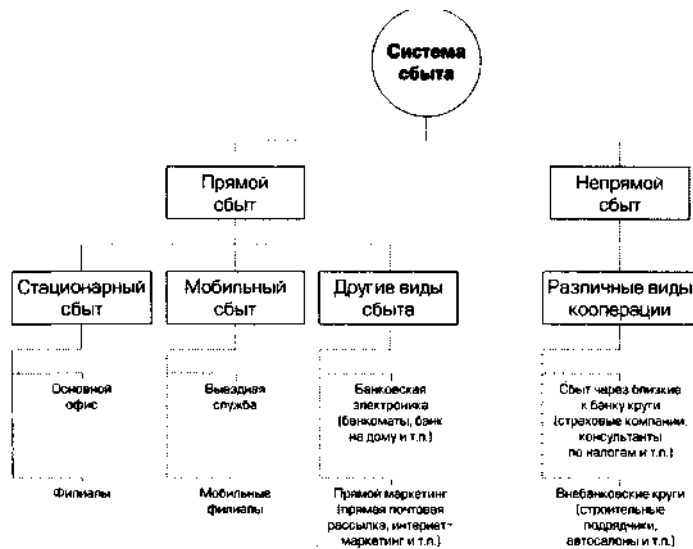


Рис. 6.7. Система сбыта банковских услуг

- X организацию маркетинговых служб внутри банка, включая филиалы и отделения;
- организацию каналов распределения услуг на уровне головного офиса или филиала, на национальном, региональном или местном уровне;
 - выбор методов продвижения, соответствующих уровню подразделения банка или масштабам продвижения услуг (рекламные компании, публичные мероприятия, доставка услуг прямо к клиенту — «банк на дому», предложение сопутствующих услуг и т. д.);
 - изучение мнения клиентов о конкретном виде услуг.

Коммуникативная политика (продвижение) на рынке банковских услуг

Коммуникативная политика банка приобретает особую актуальность в банковской сфере, и этот процесс связан с целым комплексом причин: обострением конкурентных отношений, вызванных падением доходности, снижением емкости финансового рынка, общим падением имиджа банков в результате кризиса банковской системы. Возникла необходимость развития эффективной корпоративной культуры, отвечающей принципам открытости, прозрачно-

сти, что является неременным условием для интеграционных процессов.

Последовательность формирования коммуникативных решений в банковской сфере основывается на стратегических целях банка и заключается в следующем:

- постановка стратегических целей коммуникации;
- определение целевых аудиторий;
- выработка коммуникационной концепции;
- диагностика коммуникативной ситуации банка;
- разработка плана бизнес-коммуникации;
- определение необходимых изменений в коммуникационной политике;
- выделение ресурсов;
- реализация коммуникативной политики;
- контроль;
- оценка эффективности.

Рассмотрим более подробно основные составляющие этого процесса.

Постановка стратегических целей коммуникации

Цели коммерческих и некоммерческих коммуникаций на тактическом и оперативном уровне должны определяться на основе генеральных целей финансово-банковской структуры (производственных, финансовых, социальных, коммерческих), стратегической миссии, культуры и маркетинговой политики.

Коммуникативные цели имеют сложную структуру, так как, помимо коммерческих целей, определяемых на тактическом уровне в соответствии с планом маркетинга, содержат некоммерческие цели.

Большое разнообразие всевозможных целей можно свести к двум большим группам:

- 1) цели в области сбыта, или направление на непосредственное побуждение к определенным действиям;
- 2) цели в области коммуникаций, или косвенное воздействие.

Осуществление целей в области сбыта ведет к осязаемому приросту таких показателей, как объем продаж. Цели в области коммуникаций направлены на передачу определенных идей, формирование имиджа и изменение потребительских привычек, что содействует росту уровня сбыта в долгосрочной перспективе.

Определение целевых аудиторий

Целевые аудитории бизнес-коммуникаций должны быть четко определены в соответствии с тактическими целями, которые должны реализовать коммуникативная политика. Основными целями, на которые направлена коммуникативная политика, являются коммерческие организации, реальные и потенциальные клиенты, деловые партнеры, являющиеся базовыми для стратегического и тактического маркетинга.

Помимо коммерческих целей, необходимо четко идентифицировать некоммерческие.

Выработка коммуникационной концепции

Цели, целевые аудитории и факторы, воздействующие на коммуникативный комплекс, должны быть комплексно определены на текущий момент и в соответствии с тенденциями во внешней и внутренней среде. Необходимо выделить ключевые элементы бизнес-коммуникаций, которые являются приоритетными и оказывают сильное влияние на состояние внутренних и внешних коммуникаций.

Учитывая сложность, динамичность и непредсказуемость внешней среды, необходимо разработать несколько сценариев развития коммуникативного комплекса, рассчитанных на более благоприятное и менее благоприятное состояние внешней среды.

В каждом варианте сценария должна быть обоснована комбинация элементов бизнес-коммуникаций с соответствующей предварительной оценкой средств, необходимых для функционирования коммуникативного комплекса.

Диагностика коммуникативной ситуации банка

Диагностика коммуникативной ситуации банка состоит из анализа:

- факторов внешней среды,
 - внутренних и внешних коммуникаций банка.
- Анализ факторов внешней среды включает:
- макросреду маркетинга: политическую, экономическую, культурную, технологическую, социальную и демографическую;
 - коммуникации между банками и государством;

- характер правового поля и его влияние на бизнес-коммуникации;
- характер налогового поля;
- существующую культуру предпринимательства.

Анализ внешних коммуникаций банка включает:

- V описание существующей культуры **бизнес-коммуникаций**;
- X соответствие коммуникативной политики генеральным целям;
- основы позиции банка во внешней среде (лоббирование, обеспеченность финансовыми ресурсами, авторитет, монополия, марка);
- динамику корпоративного имиджа и его структуру.

В ходе анализа внешних коммуникаций проводится диагностика коммерческих коммуникаций, которые включают характеристику основных коммерческих элементов коммуникативного комплекса:

- идентификацию некоммерческих коммуникаций при продвижении продуктов;
- характеристику банковских продуктов банка, стадии жизни и использование коммуникативных средств при их продвижении;
- определение сервисного комплекса услуг банка;
- дистрибуцию банковских продуктов и ценовую политику;
- позиционирование банка и описание марки банка;
- анализ потребителей, их потребностей, мотивации при выборе банковского продукта;
- X тип рынка и его динамику (быстрорастущий новый рынок);
- анализ коммуникаций с партнерами, посредниками.

Диагностика и анализ некоммерческих коммуникаций должны осуществляться по следующим направлениям:

- коммуникации, связанные со стратегической миссией и определяющие наличие таких бизнес-коммуникаций, как меценатство и благотворительность, позиционирование банка как социального института;
- характер лоббирования и его динамика, взаимозависимость с коммерческой деятельностью.

Диагностика и анализ внутренних коммуникаций банка должен осуществляться по таким направлениям:

- анализ системы управления и **СТИЛЯ** менеджмента;

- описание базовых ценностей организационной культуры и выявление степени их прогрессивности;
- анализ соотношения организационной культуры и организационной структуры;
- наличие в организационной схеме структуры, отвечающей за внешние коммуникации (отдел маркетинга, отдел рекламы и т. д.);
- степень влияния руководителей банка на коммуникативные решения, в том числе на распределение коммуникативного бюджета;
- логика формирования расходов на коммуникацию (по остаточному принципу исходя из целей и задач стратегии маркетинга, волевое решение руководства, действия конкурентов);
- наличие традиций в области использования корпоративных коммуникаций.

После диагностики внешних и внутренних коммуникаций необходимо комплексно и системно определить ключевые проблемы коммуникации и факторы, влияющие на внешние и внутренние коммуникации.

Разработка плана бизнес-коммуникаций

Подробный коммуникативный план должен включать программу по каждой бизнес-коммуникации, использование которой предусмотрено в сценарии развития бизнес-коммуникаций.

В рамках программы коммуникации должны быть определены ответственные лица по выполнению коммуникативных мероприятий.

Для реализации программы коммуникации возможен выбор между такими средствами продвижения, как реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта услуг, прямой маркетинг, личные продажи. Данные средства могут быть использованы в качестве продвижения финансово-банковской структуры в деловом окружении (сфера бизнеса) и для продвижения банковских продуктов.

Механизм формирования коммерческой банковской рекламы аналогичен формированию программы коммуникаций банка. Его можно представить в виде определенной последовательности.

1. Постановка стратегических целей.

Формирование данной коммуникации происходит под влиянием факторов, связанных с развитием марки, влиянием конкуренции и жизни конкретных банковских продуктов.

Стратегические цели коммерческой рекламы в финансово-банковской сфере заключаются в создании и продвижении сильной марки, на фоне которой осуществляется продвижение продуктов.

2. Определение целевой аудитории.

Целевой аудиторией коммуникационной кампании могут быть реальные и потенциальные клиенты, партнеры по бизнесу, т. е. коммерческая сеть, или бизнес-среда.

По отношению к действующей коммерческой сети будет осуществляться интенсивная рекламная политика, по отношению к потенциальным клиентам, которых хотят привлечь за счет прямых конкурентов, будет реализовываться конкурентная рекламная политика, по отношению к новым клиентам, еще не являющимся потребителями банковских продуктов, будет применяться экстенсивная рекламная политика.

3. Определение творческой концепции.

Коммерческая реклама может быть классифицирована на рекламу торговой марки и рекламу продуктов.

В основе творческой концепции коммерческой рекламы должно быть позиционирование марки и товара, которое определяется стратегическим маркетингом.

Реклама марки тесно связана с развитием финансово-банковской структуры. В фазе выхода на рынок и в фазе роста марки реклама марки будет особенно интенсивной, в стадии зрелости, когда финансово-банковская структура приобрела устойчивый авторитет, коммуникации, ее интенсивность и объемы будут снижаться, если не будет существовать агрессивная коммуникативная политика со стороны конкурентов. Преимущества банков, наиболее часто используемые в рекламе, представлены в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Преимущества банков, наиболее часто изображаемые в рекламе

Преимущества банков в рекламных материалах	
Солидность	Доступность
Традиции	Современность
Респектабельность	Большое количество филиалов

Продолжение табл. 6.4

Изысканность	Внимание к клиенту
Опыт	Профессионализм
Широкий спектр услуг	Понимание нужд клиента
Многолетняя история	Скорость обслуживания
Международный уровень	Знание особенностей национального рынка
Конфиденциальность	Лидерство

Товарная реклама, основой которой является продвижение определенного продукта потребителю, тесно связанная с жизнью конкретных банковских продуктов, будет эффективной, если она осуществляется на фоне интенсивного развития марочной рекламы, которая ставит своей целью продвигать не только весь комплекс банковских продуктов, но и комплекс коммерческих коммуникаций.

При продвижении конкретной услуги необходимо разработать рекламную кампанию, ключевой творческой идеей которой должно быть позиционирование услуги и ее имиджи, в соответствии с которой будет определяться содержание рекламного сообщения и его передача субъектам коммуникативного процесса.

Целями подобной рекламной кампании являются:

- информирование потребителей;
- повышение уровня знания потребителя о банковском продукте;
- создание образа продукта, т. е. формирование психологического или символического представления о продукте;
- влияние на субъекты коммуникации таким образом, чтобы заставить их действовать — потреблять рекламируемый продукт.

4. Разработка формы рекламного обращения.

Под *формой рекламного обращения* понимают способ его представления.

Можно внедрить наиболее распространенные формы рекламного обращения.

Представление свидетельств в пользу продукта. В основу рекламного обращения кладутся одобрительные отзывы клиентов в пользу продукта, подчеркиваются выгоды сотрудничества с банком. Для осуществления подобной рекламы могут привлекаться как авторитетные лица, так и рядовые клиенты.

Искренняя реклама. Применение такой формы основывается на предоставлении достоверной и объективной информации о предлагаемых продуктах с особым выделением тех достоинств, которые могут удовлетворить конкретную нужду потребителя. Характерной чертой подобной рекламы является акцент на реальных выгодах клиента от пользования представляемой услугой и направленность на совершение определенных действий.

Демонстрационная реклама. Суть этой формы реализации рекламного обращения заключается в том, что порядок использования продукта демонстрируется в характерной для этого **обстановке**. При этом всячески подчеркивается простота и удобство предлагаемого продукта.

Создание юмористической обстановки. Преимуществом такой формы представления рекламной информации является возбуждение эмоций и хорошая запоминаемость. Вместе с тем банки исключительно редко прибегают к созданию юмористической обстановки в своей рекламе, адресованной корпоративному рынку. И наоборот, подобная форма воплощения рекламного обращения нередко встречается при обслуживании розничной клиентуры.

Применение юмора и мультипликации в банковской рекламе позволяет «очеловечить» имидж банка, что положительно влияет на благосклонность к банку потребителей, требующих к себе персонального подхода.

Использование мультипликации. Применение в рекламной кампании мультипликационных образов и прочих символических персонажей повышает притягательность, необычность и запоминаемость обращений. Очень часто такая форма реализации рекламы применяется в комбинации с юмором и способствует смягчению имиджа «неприступности» банка.

Форма новостей. Рекламные объявления, представленные в такой форме, воспринимаются читателем как неотъемлемая часть журнала, где они размещены. Реклама в форме новостей именно благодаря такому способу подачи информации способствует пробуждению интереса и расширению круга читателей.

Обучающая реклама. Такая форма применяется при необходимости акцентировать внимание на особенностях использования того или иного продукта, а также предоставления о нем необходимой информации.

Подчеркивание профессионального мастерства. Основной акцент в такой рекламе делается на огромном опыте предоставления услуг,

что нередко оказывается решающим фактором при выборе банка потенциальным клиентом.

5. Выделение ресурсов.

Реклама марки является долгосрочной коммуникацией, расходы на данную коммуникацию должны быть рассчитаны на долгосрочный период и определены стратегическим маркетингом.

6. Программа рекламы.

Программа рекламы должна содержать:

- цели рекламы;
- коммуникативные целевые аудитории;
- объект продвижения (продукт, марка);
- сообщения для субъектов данной коммуникации, разработанные на основе творческой концепции;
- частоту их воздействия на целевую аудиторию;
- выбор коммуникативных каналов (концепцию СМИ, в которой определена последовательность использования СМИ, необходимые материальные носители рекламы (рекламные щиты, листовки, письма и т. д.)) и прогнозирование ответной реакции;
- определение поддержки со стороны других бизнес-коммуникаций;
- определение последовательности реализации рекламных мероприятий во времени.

6.4. Маркетинговые службы банка

В практике банков могут быть использованы следующие типы организации маркетинговой деятельности:

а) *географический принцип* — работники маркетингового отдела обслуживают отдельные географически обособленные сегменты или ниши (районы города, области, регионы России);

б) *рыночный принцип*, согласно которому специализация сотрудников проводится по отдельным сегментам рынка, определенным по различным критериям сегментации (отрасль, VIP-клиент и т. д.);

в) *товарный принцип* — обуславливает разделение маркетинговых функций сотрудников по сферам банковских услуг, предоставляемых независимо от рыночной принадлежности потребителей (кредиты, ценные бумаги);

г) *матричная система организации маркетинга*, основанная на специализации как по товарам (видам банковских услуг), так и по рынкам в зависимости от конкретной ситуации.

Службы маркетинга банков должны постоянно исследовать внешнее окружение и внутреннюю деятельность банка в отношении:

- потребности и удовлетворенности клиентов банка, обеспечивающих основную долю его ресурсов, за счет остатков на расчетных счетах, депозитах, межбанковских кредитов, вкладах и т. д. с выделением основных, наиболее важных потребительских групп;
- клиентов банков, с которыми банк проводит основной объем активных операций, в частности кредитование; по каждому клиенту ведется своя кредитная история;
- конкурентов банка как по активным, так и по пассивным операциям.

Источниками маркетинговой информации могут быть:

- финансовые рынки (банки, инвестиционные компании, страховые, пенсионные фонды, биржи, аукционы, конкуренты);
- государственные учреждения (постановления, нормативные акты, решения, аукционы и т. д.), в частности правительство, Центральный банк, налоговые, таможенные службы, комитеты по статистике и т. д.;
- СМИ (радио, телевидение, пресса и т. д.);
- результаты деятельности структур банка, контактирующих с клиентами.

Основные направления маркетинговых исследований в банковской сфере:

- определение доли рынка, обслуживаемой банком, в том числе по привлекаемым и размещаемым средствам. Важным моментом при исследовании доли рынка для определения перспектив развития банка является структуризация как по источникам, формирующим пассивную часть баланса банка (в отраслевом разрезе, географии и т. д.), так и по направлениям вложения средств (использования активной части баланса банка по тем же параметрам);
- определение доли рынка по конкретной услуге в сравнении с конкурентами на рынке. Осуществляется также обработка демографической информации в соответствии с возрастом, доходом, полом и т. д., при необходимости составляется модель тенденции демографического развития клиентуры. Конкуренция требует от банков борьбы за каждого клиента, знания его потенциальных потребностей и возможностей, мотив-

вазии клиентов банка при пользовании его услугами или причин перехода на обслуживание в другой банк. В своей деятельности маркетинговые службы банка действуют, опираясь на выбранную ими концепцию. Классификация клиентуры составляет информационную основу для индивидуального подхода к клиенту с учетом его потребностей и традиций.

При исследовании необходимо учитывать также основные оценочные показатели, которые клиенты предъявляют к банкам:

- достаточность капитала и прочность положения на рынке;
- возможность осуществлять оперативные платежи в пределах СНГ и за рубеж;
- удобное территориальное расположение;
- возможность открытия валютного счета;
- возможность получения кредитов.

Для удержания клиентуры и привлечения новой прежде всего необходимо рассмотреть возможности:

- предоставления более гибкой кредитной политики филиалам;
- улучшения качества обслуживания клиентов путем увеличения количества помещений для работы с клиентами;
- ускорения поступления денежных средств по валютным операциям;
- расширения рекламы комплекса услуг, предоставляемых филиалами банка;
- расширения комплекса услуг, предлагаемых филиалами.

6.5. Национальный банк развития

(по материалам Национального банка развития,
<http://www.nbd.ru>, <http://www.banknbr.ru>)

ОАО «Национальный банк развития» (НБР) работает на российском финансовом рынке с 28 ноября 1991 г., имеет Генеральные лицензии на осуществление банковских операций в рублях и иностранной валюте и профессионального участника рынка ценных бумаг.

Входит в 200 крупнейших банков России, на 1-й квартал 2004 г. занимает в рейтинге банков 143-е место.

Акционерами Национального банка развития являются ОАО «Аэроприбор-Восход», ОАО «Раменский приборостроительный завод», Раменское приборостроительное конструкторское бюро, ОАО «Пермская научно-производственная приборостроительная компания», НПО «Радио-физика», Институт развития Москвы и др.

Национальный банк развития является членом Ассоциации российских банков, членом фондовой биржи РТС, Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ), Фондовой биржи «Санкт-Петербург» и Санкт-Петербургской валютно-фондовой биржи (СПФБ).

На сегодняшний день НБР полностью удовлетворяет спрос клиентов на комплекс услуг по кредитованию, включая финансирование лизинга и краткосрочные кредиты в рамках Корпоративного ресурсного центра. Национальный банк развития оказывает услуги корпорациям и субъектам РФ по организации облигационных займов и обеспечивает ликвидность облигационных выпусков.

В конце 2002 г. НБР выступил *соандеррайтером* (одним из гарантов) государственного облигационного займа Ханты-Мансийского автономного округа и способствовал эффективному размещению облигаций данного региона на сумму 1 млрд руб.

Национальный банк развития входит в список официальных маркет-мейкеров (*маркет-мейкер* — менеджер фондовой биржи, следящий за ходом торгов, информирующий участников рынка о ценах, курсе, дивидендах) Фондовой биржи РТС.

Миссия

Национальный банк развития является универсальным коммерческим банком, взаимодействующим с банками, корпоративными клиентами и с частными лицами. При этом основное направление деятельности — обслуживание производственного сектора экономики.

Стратегические направления деятельности

Национальный банк развития для расширения своей деятельности в российских регионах в октябре 2003 г. начал реализацию новой долгосрочной *программы кредитования малых предприятий и индивидуальных предпринимателей в регионах России*.

Программа расширения регионального присутствия НБР рассчитана на несколько лет. В течение первого этапа — года с момента

начала реализации этой программы — филиалы, отделения и представительства банка появятся в 10—12 городах России. В настоящий момент действуют филиалы и отделения банка в Москве и Санкт-Петербурге, в сентябре банк начал работу в Липецке, в октябре планируется начало деятельности НБР в Воронеже.

Перед принятием решения о начале работы в том или ином регионе эксперты и аналитики НБР осуществляют постоянный мониторинг и оценку социально-экономической ситуации. Для своей региональной экспансии и реализации программы кредитования малого бизнеса НБР выбирает в первую очередь регионы, имеющие экономический потенциал.

Программа кредитования малого бизнеса НБР имеет ряд преимуществ перед аналогичными программами других банков. Основное отличие предлагаемой НБР программы заключается в простоте и оперативности получения кредитов. Кредиты предоставляются организациям и частным предпринимателям независимо от того, являются ли они клиентами банка и имеют ли кредитную историю. Для подачи кредитной заявки требуется минимальный пакет документов, а сроки рассмотрения не превышают 5—7 рабочих дней. Главное условие получения кредита — потенциальный заемщик должен представлять собой коммерческое предприятие с опытом работы не менее одного года.

Национальный банк развития выдает кредиты размером от 150 тыс. до 1,5 млн руб. для пополнения оборотных средств организации, осуществления мелких инвестиций, а также на потребительские нужды предприятия. Кредиты предоставляются на год.

Программа предусматривает гибкую схему погашения кредита: равными долями ежемесячно или, при сезонном характере бизнеса, в удобном для предпринимателя режиме. Условия кредитования в НБР позволяют клиенту оптимально рассчитать свои возможности погашения задолженности, учитывая сезонные колебания выручки и текущие потребности в финансировании.

Программа кредитования НБР малого и среднего бизнеса успешно зарекомендовала себя в Москве и Санкт-Петербурге. За это время кредитный портфель банка вырос в два раза, и в настоящий момент он составляет 2 млрд руб.

В 2004 г. Национальный банк развития подвел итоги первого года реализации долгосрочной программы по кредитованию малых предприятий и индивидуальных предпринимателей в регионах Рос-

сии. С момента начала проведения программы было открыто 10 **кредитно-кассовых** офисов НБР в Центральном регионе: в Липецке, Воронеже, Владимире, Белгороде, Твери, Ярославле, Калуге, Рязани, Саратове, Смоленске. За это время малым предприятиям и индивидуальным предпринимателям в регионах было выдано около 3 тыс. кредитов на общую сумму свыше 2,2 млрд руб. На 2004 г. доля кредитов, предоставленных НБР предприятиям малого бизнеса, составляет 18% от общего объема кредитования, из них 12% приходится на регионы.

Итоги первого года реализации программы НБР свидетельствуют о том, что в российских регионах сохраняется высокий спрос на доступные банковские кредиты со стороны малых предприятий. Основу клиентской базы НБР в регионах составляют торговые организации, осуществляющие розничную и мелкооптовую продажу продуктов питания и товаров массового потребления, а также предприятия и фирмы, оказывающие транспортные, бытовые и прочие услуги населению.

Малые предприятия и индивидуальные предприниматели в регионах нуждаются в кредитах для пополнения оборотных средств, развития бизнеса, приобретения оборудования и аренды помещений. При этом самым востребованным является заем в размере от 300 до 500 тыс. руб. Предпочтительный срок кредита — 12 месяцев, также большой популярностью пользуются займы на срок 3 — 9 месяцев.

Результаты программы кредитования за первый год ее реализации подтвердили прогнозы специалистов Национального банка развития о том, что малый бизнес в регионах кредитоспособен. «На сегодняшний день менее 1% кредитов имеют просрочки в погашении задолженности», — отметила начальник управления кредитования НБР Инна Наумова. Однако развитие кредитования малого бизнеса в регионах тормозят такие факторы, как острая нехватка квалифицированных банковских специалистов на местах, отсутствие официальной бухгалтерской отчетности и документации организаций, низкий уровень квалификации предпринимателей, общее недоверие к финансовым структурам и кредитным услугам.

В 2005 г. реализация программы кредитования малого бизнеса в регионах остается приоритетным направлением деятельности НБР. Банк продолжит открытие кредитно-кассовых офисов в Центральном регионе, а также начнет осваивать Южный регион России. При выборе регионов и городов для открытия кредит-

но-кассовых офисов НБР ориентируется прежде всего на уровень экономического развития и степень активности малого бизнеса на этих территориях.

В августе 2004 г. Национальный банк развития начал реализацию долгосрочного проекта совместно с Московской международной валютной ассоциацией. Новый проект представляет собой эксклюзивное партнерство НБР и ММВА. Он разработан на основе успешно зарекомендовавшей себя на банковском рынке программы DELTA ММВА и представляет собой новую технологию работы на межбанковском **валютно-денежном** рынке с возможностью использования лучших котировок при минимальных рисках со стороны банков. Основная цель нового проекта — развитие межбанковского сотрудничества, совершенствование технологии проведения операций межбанковского **валютно-денежного** рынка.

По направлениям деятельности клиенты НБР разделены на три сегмента: корпоративные клиенты, частные лица, банки. Для каждого сегмента представлен свой комплекс банковских услуг.

1. *Корпоративным клиентам* предлагается следующий набор услуг:

- программа кредитования малого бизнеса;
 - формы кредитования корпоративных клиентов;
 - расчетно-кассовое обслуживание;
 - **эквайринг** для торговых и сервисных предприятий;
 - корпоративные карты;
 - организация зарплатных проектов;
 - корпоративный ресурсный центр;
 - депозиты;
 - размещение денежных средств в различных секторах финансового рынка;
 - операции с ценными бумагами;
 - услуги депозитария;
 - операционная касса вне кассового узла;
 - система «Банк-Клиент»;
 - система **«Интернет-банкинг»**;
 - дополнительные услуги;
 - персональный менеджер.
2. *Частные лица* могут получить:
- депозиты;
 - пластиковые карты;

- кредитные карты НБР;
- операции с ценными бумагами;
- услуги депозитария;
- различные формы информирования о состоянии счета.

3. *Банкам* предлагаются:

- межбанковское кредитование и конверсионные операции;
- расчетные операции в рублях РФ;
- расчетные операции в иностранной валюте;
- документарные операции;
- операции с ценными бумагами;
- векселя Национального банка развития;
- услуги депозитария.

Товарная политика

В Национальном банке развития в ноябре 2004 г. создано новое подразделение — *Управление развития, методологии и технологии продаж банковских продуктов*. Появление нового управления в структуре НБР обусловлено стремлением укрепить позиции банка на традиционных для него сегментах рынка и освоить новые ниши. Ключевыми целями работы Управления развития, методологии и технологии продаж являются совершенствование обслуживания предприятий среднего бизнеса — традиционного направления деятельности НБР, а также обеспечение эффективной работы с малыми предприятиями.

Новое управление призвано расширить и совершенствовать спектр банковских продуктов и услуг Национального банка развития. Главным преимуществом и отличием Управления развития, методологии и технологии продаж банковских продуктов НБР от аналогичных подразделений в других банках является комплексный подход к решению поставленных задач. В одном подразделении сосредоточен полный спектр функций по созданию и совершенствованию банковских продуктов: проведение маркетинговых исследований потребностей рынка, создание и внедрение инновационных продуктов и услуг, анализ их качества и эффективности, изучение стандартов обслуживания клиентов.

Приоритетное внимание в деятельности нового управления планируется уделить созданию и внедрению новых кредитных продуктов и услуг для средних и малых предприятий, совершенствованию механизмов кредитования малого и среднего бизнеса. Для построения массовой системы кредитования предприятий этого сегмента

рынка в НБР будут разработаны инновационные продукты и технологии, максимально адаптированные для данной клиентской группы. По мнению специалистов НБР, эти шаги будут способствовать повышению конкурентоспособности банка на рынке кредитования юридических лиц и динамичному развитию программы кредитования.

Рассмотрим основные услуги, предоставляемые клиентам НБР.

Услуги для корпоративных клиентов

Расчетно-кассовое обслуживание

Расчетно-кассовое обслуживание предусматривает широкий спектропераций.

- Открытие и ведение счетов (в рублях и иностранной валюте).
- Зачисление средств на счета клиентов в день их поступления в банк.
- Все виды безналичных расчетов в рублях на территории РФ.
- Продленный операционный день, проведение платежей в рублях и иностранной валюте со списанием «день в день».
- Покупка и продажа иностранной валюты против российских рублей и других валют на ЕТС ММВБ, СЭЛТ ММВБ, на межбанковском валютном рынке.
- Срочная конвертация валюты.
- Обязательная продажа валютной выручки на ММВБ.
- Операции с наличной валютой.
- Возможность распоряжения средствами, зачисленными на счет клиента в день зачисления.
- Банковские переводы.
- Международные расчеты по коммерческим и неторговым операциям во всех принятых в международной банковской практике формах, включая документарные аккредитивы и инкассо, гарантии.
- Прием на инкассо и оплата чеков иностранных банков.
- Бесплатные консультации квалифицированных специалистов по вопросам валютного регулирования и выбора форм расчетов по внешнеторговым сделкам, разработка платежных разделов контрактов.
- Предоставление выписок по счетам к началу операционного дня по состоянию на утро текущего дня.

- Расчеты через электронную систему «Банк-Клиент» (в рублях и иностранной валюте).
- Предоставление электронных выписок по счетам через каналы связи.
- Проведение внутрибанковских платежей и операций, связанных с кассовым обслуживанием.
- Обеспечение наличными не позднее следующего дня после подачи заявки.
- Быстрое оформление любых справок: о наличии и состоянии счета, отсутствии задолженности, для предоставления на таможню и др.
- Инкассация и доставка наличных денег и ценностей.

Программа кредитования малого бизнеса

Кредитные эксперты банка разработали оптимальные формы кредитования любого вида коммерческой деятельности с учетом требований конкретного бизнес-проекта.

Индивидуальная работа с каждым клиентом банка, гибкие условия кредитования, значительные кредитные ресурсы используются для обеспечения устойчивости бизнеса клиента и создания благоприятных условий для его развития.

Преимущества программы НБР по кредитованию малого бизнеса:

- решение о выдаче кредита в срок до 7 рабочих дней;
- отсутствие оборотов по расчетным счетам не влияет на сумму кредита;
- не требуется открытие расчетного счета;
- минимальный пакет документов;
- индивидуальные схемы погашения кредита;
- гибкий подход к выбору и оценке залогов;
- помощь при оформлении кредита.

Кредиты предоставляются юридическим лицам любых форм собственности и частным предпринимателям без образования юридического лица.

Сумма кредита составляет от 300 тыс. руб. в Москве, от 100 тыс. руб. в других городах. Срок кредитования — до 1 года на оборотный капитал и торговые операции и до 2 лет на приобретение основных средств. График погашения: погашение процентов ежемесячно; погашение кредита — по индивидуальным графикам с учетом сезонности бизнеса. Использование кредитных средств возможно для пополнения оборотных средств и торговых операций, расширения

бизнеса, открытия новых торговых точек, закупки производственного и торгового оборудования, автотранспорта, выкупа недвижимости, строительства и т. п. Обеспечение кредита — имущественный залог, поручительство, гарантия, недвижимость. В качестве залогового обеспечения могут быть использованы: транспорт, личное имущество, товары в обороте, депозитные вклады в банках, векселя финансово-устойчивых компаний, другие виды ликвидного имущества. Залогодателем может быть сам заемщик, а также третьи лица (физические и юридические лица, частные предприниматели). Сумма обеспечения в виде имущественного залога должна покрывать сумму кредита и проценты за предполагаемый срок кредитования.

Основные требования к заемщику следующие:

- потенциальные заемщики должны представлять собой надежные коммерческие предприятия;
- опыт работы — не менее 6 месяцев;
- территориальное расположение — в пределах 20 км от города, где расположен офис банка.

Корпоративный ресурсный центр

Корпоративный ресурсный центр (КРЦ) — новый комплекс банковских услуг для юридических лиц по краткосрочному кредитованию и размещению на депозиты краткосрочных денежных средств по новой технологии работы в режиме повышенной оперативности.

Корпоративный ресурсный центр позволяет клиентам проводить очень гибкую финансовую политику, рассчитывая не только на собственные ресурсы, но и на поддержку банка. Предоставление клиентом краткосрочного кредита через центр является операцией с низким уровнем риска, так как гарантом возврата кредита выступает банк.

КРЦ — это торговая площадка краткосрочных денежных средств, где предприятия могут размещать и привлекать денежные средства по аналогии с межбанковским рынком. Основные же функции банка заключаются в гарантировании возвратности средств, поддержании текущей ликвидности, сглаживании курсовых колебаний, а также в обеспечении технологической и организационной поддержки.

Клиентами КРЦ могут быть предприятия, которые по состоянию на конец дня имеют остаток денежных средств, который они

хотят разместить под проценты на срок от 3 до 14 дней, и / или испытывают потребность в коротком финансировании на срок до 14 дней для покрытия так называемых кассовых разрывов и своевременного исполнения своих обязательств.

Корпоративный ресурсный центр обеспечивает:

- размещение «день в день» временно свободных денежных средств от 3 до 14 дней;
- привлечение коротких кредитов «день в день» от 1 дня до 14 дней для ликвидации кассовых разрывов на максимально выгодных условиях;
- совершение сделок по кредитованию и размещению средств в считанные минуты;
- полную автоматизацию обмена информацией и заключения сделок с использованием стандартизованных бланков (все операции проводятся через систему удаленного управления счетом «Банк-Клиент»);
- информирование клиентов о текущих ставках ежедневно;
- начисление процентов на размещенные депозиты сразу после окончания срока депозита, а процентов за пользование кредитными ресурсами — в конце календарного месяца;
- возможность пользоваться услугами КРЦ как в обеих секциях Центра, так и в одной из них по выбору клиента.

Операции с ценными бумагами, операции на фондовом рынке

Национальный банк развития, являясь членом ММВБ, РТС, СПВБ, ФБ «Санкт-Петербург», на основании лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление дилерской, брокерской, депозитарной деятельности, а также деятельности по доверительному управлению ценными бумагами предлагает разместить денежные средства без ограничения минимальной суммы на любой срок на фондовом рынке: все виды операций с государственными, корпоративными ценными бумагами и векселями.

НБР предоставляет возможность своим клиентам проводить операции на фондовых биржах с помощью системы интернет-трейдинга.

В банке оборудованы клиентские залы, всем клиентам предлагаются ежедневные аналитические обзоры и консультации персонального брокера, помощь в формировании портфеля ценных бумаг, разработка инвестиционных стратегий. Для новичков фондового рынка разработаны обучающие программы.

Операции с пластиковыми картами

Эквайринг — это обеспечение банками или **компаниями-эквай-рерами** приема пластиковых карт торговыми или сервисными предприятиями в качестве оплаты за товары и услуги. При этом **эквай-рер** гарантирует своевременное перечисление денежных средств на расчетный счет предприятия.

Прием пластиковых карт к оплате обеспечивает клиентам банка ряд конкурентных преимуществ:

- увеличивает прибыль клиента за счет привлечения новых клиентов — держателей пластиковых карт;
- улучшает имидж клиента, так как только стабильные и солидные фирмы могут принимать к оплате пластиковые карты;
- снижает расходы на услуги инкассации;
- снижает риски потерь в результате мошенничества или приема фальшивых банкнот;
- исключает ошибки, характерные для расчетов наличными;
- позволяет оптимизировать учет отпуска товаров и услуг.

Национальный банк развития предлагает предприятиям воспользоваться услугами банка в области **эквайринга**, при этом:

- используется практически весь спектр платежных систем: VISA, Eurocard/MasterCard, Diners Club, JCB, American Express, Union Card;
- организация сама определяет порядок приема карт;
- банк бесплатно обеспечивает клиента оборудованием (электронными платежными терминалами), расходными и рекламными материалами, необходимыми для приема карт в од-лату;
- организация может иметь счет как в Национальном банке развития, так и в другом банке;
- банк проводит обучение персонала компании-клиента.

В зависимости от объема операций **эквайринг** может быть осуществлен с применением следующих типов оборудования:

- **импринтеры**,
- платежные терминалы,
- специализированные кассовые аппараты.

Импринтер — это механическое устройство, служащее для оформления слипа — специального чека оплаты по картам. При использовании **импринтера** кассир:

- производит авторизацию (т. е. проверку легальности и платежеспособности) карты по телефону;

- с помощью импринтера делает оттиск карты на слипе;
- вписывает в слип необходимые данные клиента;
- в дальнейшем все слипы передаются в банк на оплату.

Платежный терминал — это электронное устройство, подключенное по каналам связи непосредственно к **процессинговому** центру. При проведении платежа через терминал кассир лишь помещает карту в считывающее устройство и все дальнейшие необходимые действия производятся в автоматическом режиме:

- терминал считывает информацию с карты,
- производит авторизацию,
- оформляет чек,
- периодически отсылает в **процессинговый** центр информацию о всех совершенных операциях.

Наличие платежного терминала обязательно при приеме к оплате электронных карт Visa Electron и Cirrus Maestro, что **значительно** ускоряет проведение операций и сокращает срок возмещения средств по проведенным операциям.

Специализированные кассовые аппараты имеют интегрированный (т. е. встроены) платежный терминал, выполняющий вышеуказанные функции.

Организация зарплатных проектов

Организация зарплатных проектов с использованием банковских карт позволяет каждому сотруднику организации, имеющей счет в банке НБР, оперативно получать заработную плату на специальные карточные счета безналичным путем. Организация зарплатных проектов возможна с использованием карт Cirrus Maestro, MasterCard Mass **по** гибким тарифам, а также с установкой на площадке организации банкомата на условиях продажи, аренды или передачи в лизинг.

Услуги по кредитованию

Национальный банк развития предлагает полный комплекс услуг по кредитованию, направленный на успешное развитие бизнеса заемщиков.

Кредитные услуги предоставляются юридическим и физическим лицам как в рублях и иностранной валюте, так и в иных формах:

- кредитование в виде простого коммерческого кредита, кредитной линии, а также краткосрочные кредиты в рамках Корпоративного ресурсного центра;

- овердрафт (при отсутствии у владельца счета средств может быть предоставлен краткосрочный кредит — овердрафт);
- финансирование лизинга (финансирование аренды дорогостоящего оборудования);
- финансирование факторинговых операций (переуступка права требования платежа);
- финансирование документарных операций и вексельных схем; ипотечное кредитование;
- предоставление гарантий, в том числе на таможенную;
- потребительское кредитование;
- кредитование малого бизнеса.

Операционная касса

Операционная касса банка, установленная на территории предприятия-клиента, обеспечивает прием от населения денежной выручки за товары и услуги в рублях и иностранной валюте, зачисление ее на расчетный счет фирмы, а также проведение **валютнообменных** операций.

Комплекс услуг, оказываемых операционной кассой, позволит пользователю услуги:

- решить проблемы, связанные с принятием, обработкой и инкассацией денежной выручки. Их возьмет на себя банк;
- воспользоваться денежными средствами, поступающими от продажи товаров и услуг, в день совершения покупки покупателем;
- привлечь новых клиентов из числа тех, кто предпочитает расплачиваться валютой;
- привлечь дополнительных клиентов, которые обратят внимание на товары фирмы, зайдя с целью обмена валюты;
- сократить время обслуживания одного клиента до **2—3** мин. и обслужить в течение одного дня до **200—250** посетителей;
- повысить конкурентоспособность предприятия за счет предоставления частным лицам возможности осуществлять оплату товаров и услуг в рублях и иностранной валюте.

Система «Банк-Клиент»

Система **«Банк-Клиент»** предназначена для проведения расчетных операций между клиентом и банком. Она позволяет оперативно получать информацию о состоянии банковских счетов посредством телекоммуникационных сетей.

Система «Банк-Клиент» позволяет:

направлять в банк:

- рублевые платежные поручения;
- валютные платежные поручения;
- X заявления на покупку валюты;
- заявления на продажу валюты;
- заявления на обязательную продажу валюты;
- сообщения свободного формата (письма, распоряжения, заявления на выдачу наличных и др.);
- файлы произвольного формата;
- запросы на выписки;

получать из банка:

- выписки по счетам;
- ответы о получении и обработке документа;
- сообщения свободного формата (тарифы банка, другую дополнительную и справочную информацию);
- файлы произвольного формата;
- курсы валют.

Система «интернет-банкинг»

НБР предоставляет своим клиентам комплекс услуг интернет-банкинга. Клиент имеет возможность получения выписок и осуществление защищенного электронного документооборота при организации расчетов между банком и клиентом через сайт банка. Интернет-банкинг гарантирует надежную защиту от несанкционированного доступа, удобство в пользовании и возможность удаленного доступа к необходимой клиенту информации из любой точки мира, в любое время суток.

Дополнительные услуги

Пакет предлагаемых услуг разрабатывается индивидуально с учетом пожеланий и особенностей деятельности клиента и включает в себя подготовку и реализацию эксклюзивных схем по следующим основным направлениям:

- организация выдачи заработной платы сотрудникам предприятия с использованием российских и международных пластиковых карт, банкоматов и **пр.**;
- организация приема денежной выручки за товары, услуги на предприятиях с использованием приписных касс, обменных пунктов, выносных офисов банка;

- разработка оригинальных схем, в том числе на основании существующего мирового опыта **кредитно-расчетных** операций для клиентов банка;
- нетрадиционные решения в построении финансовых потоков предприятий.

Индивидуальная программа обслуживания клиента по рекомендации менеджеров банка разрабатывается сотрудниками *Отдела развития клиентского бизнеса (ОРКБ)*.

Специалисты отдела развития клиентского бизнеса осуществляют **экспертно-консультативную** помощь в разработке стратегии и тактики развития бизнеса корпоративных клиентов.

Дальнейшую поддержку программ осуществляет *институт персональных менеджеров*, который позволяет максимально полно реализовать возможности современного универсального банка по решению финансовых проблем каждого конкретного клиента.

Услуги персонального менеджера

В обязанности персонального менеджера входят:

- консультирование клиента и помощь в подготовке необходимых документов для реализации банковских операций;
- подготовка, согласование с клиентом и оформление дополнительных договоров, регламентирующих начисление процентов, размещение средств на депозитах, инкассацию, установку и контроль за работой электронных систем и др.;
- X согласование с клиентом тарифов;
- подбор индивидуальных схем обслуживания, адаптация стандартных банковских продуктов под конкретные задачи клиента, разработка совместно с клиентом программ развития его бизнеса;
- подготовка информации о банковских услугах по запросам клиента, организация консультаций клиента с сотрудниками различных подразделений банка.

Услуги для физических лиц

Депозиты

Национальный банк развития предлагает депозиты, подразделяемые по сроку на две группы:

- депозиты до востребования;
- срочные депозиты.

Депозиты до востребования — это средства на текущих счетах, связанные с совершением расчетов или целевым использованием, а также вклады до востребования.

Срочные банковские депозиты — это денежные средства, внесенные в банк на фиксированный в договоре срок.

Предлагаемые банком для физических лиц депозиты могут быть открыты как в рублях РФ, так и в валюте (USD, евро).

Пластиковые карты

Национальный банк развития предлагает банковские карты международной платежной системы Mastercard Europe:

- MasterCard Mass — одна из самых распространенных в мире карт для широкого круга пользователей, имеющих стабильные доходы.
- MasterCard Gold — признак состоятельности и поддержка престижа клиента, удобное средство для безналичных расчетов в торговых и сервисных точках, а также при получении наличных в банковских учреждениях и банкоматах по всему миру.
- Cirrus Maestro — международная электронная дебетовая карта. Основное преимущество данной карты — общедоступность.
- Diners Club International — широко известный в мире эксклюзивный платежный инструмент. Это клубная карта, владельцем которой является клиентом огромной сервисной сети Diners Club International, охватывающей 200 стран мира.

Карта Diners Club International — позволяет своему владельцу воспользоваться широким спектром дополнительных бесплатных услуг:

- выпуск дополнительных карт к своему счету для родственников или друзей;
- участие в широкой программе скидок в ресторанах, отелях, магазинах разных стран;
- доступ в салоны Diners Club International в аэропортах и бизнес-центрах;
- страхование и помощь в поездках по России, странам СНГ и Балтии;
- страхование и помощь в поездках за границу;
- туристическое обслуживание;
- доступ к телефонной сети Global One.

Виды услуг с использованием банковских карт для физических лиц:

- *дебетовая карта* — позволяет владельцу распоряжаться денежной суммой в пределах остатка средств на его счете;
- *кредитная карта* — позволяющая владельцу распоряжаться денежными средствами в пределах платежного лимита карты, предоставляемого в рублях и в иностранной валюте.

Интернет -выписка

Владельцам пластиковых карт НБР предоставляется возможность узнать состояние карточного счета в любое удобное время через Интернет. Данная услуга бесплатна и удобна, позволяет оперативно узнать текущий остаток на карточном счете, самостоятельно сформировать выписку по карточному счету. Если у клиента не одна карта, а несколько, имеется возможность получать информацию как по одной, так и по всем своим картам.

Кредитные карты НБР

ОАО «Национальный банк развития» предлагает своим клиентам кредитные пластиковые карты с минимальной рыночной процентной ставкой (от 9% годовых в USD).

Преимущества кредитной карты:

- кредитная карта — это быстрый и надежный способ оплатить товары и услуги, получить наличные;
- кредитом можно воспользоваться в любое **время**, в России и за границей, более чем в 10 млн предприятий торговли и услуг, в 1 млн банкоматов;
- проценты за кредит начисляются в случае, если клиент реально им воспользовался;
- лимит кредита по карте восстанавливается автоматически по мере погашения израсходованных клиентом денежных средств (револьверный кредит);
- о текущей задолженности можно всегда узнать через Интернет.

Для различных категорий клиентов банк предоставляет следующие виды карт:

- кредитная карта в рамках услуги «Подарочная пластиковая карта»;
- кредитная карта в рамках услуги «Зарплатный проект»;

- кредитная карта в рамках услуги «Статус»;
- кредитная карта с *grace period*.

Для сотрудников корпоративных клиентов банка НБР предлагает *подарочную пластиковую карту* с возможностью пользоваться кредитом в рамках установленного лимита (размер лимита определяется банком и может составлять от 500 до 3000 долл. США).

Сотрудник организации, заключившей с банком договор в рамках *зарплатного проекта*, может воспользоваться револьверным кредитом в размере трех месячных окладов.

Для клиентов, располагающих свободными денежными средствами, желающих не только ими пользоваться, но и получать прибыль, разработана услуга «*Стамус*». Заключив соответствующий договор, клиент может получить кредитную карту с лимитом до 80% от суммы вклада.

Кредитная карта с *grace period*. *Grace period (GP)* — это льготный период кредитования, предоставляемый на срок не более 30 дней, в течение которого проценты за пользование кредитом не начисляются. Расчетный период (РП) составляет 15 дней, следующих за льготным периодом, в течение которых проценты за пользование кредитом также не будут начисляться.

Данной услугой клиент имеет возможность воспользоваться в течение календарного месяца, по окончании которого ему будет отправлено сообщение о необходимости полностью погасить общую сумму задолженности не позднее указанной даты (расчетного периода).

Если клиент полностью не погасил задолженность, образовавшуюся в течение *grace period* до окончания срока, указанного в сообщении, то проценты за кредит будут начисляться в соответствии с тарифами за весь срок фактического использования кредита.

Размер лимита по кредитной карте с *grace period* определяется банком и может составлять от 500 до 3000 долл.

Услуги для банков

Межбанковский рынок

На межбанковском рынке предлагаются следующие услуги:

- привлечение (размещение) рублей, долларов США и евро на межбанковском рынке;
- конверсионные операции по всем основным видам мировых валют;

- предоставление межбанковских кредитов под залог ликвидных инструментов или на основании лимитов;
- предоставление межбанковских кредитов через сделки РЕ-ПО (ценные бумаги, при покупке которых у кредитной организации возникает обязательство по обратной последующей продаже бумаг через определенный срок по заранее фиксированной цене);
- другие операции.

Расчетные операции в рублях

Открытие и комплексное обслуживание корреспондентского счета:

- исполнение распоряжений по счету до 16.00 московского времени, внутренние списания до 17.30;
- предоставление выписки по счету с операциями за текущий день осуществляется к 9.30 следующего дня с возможностью получения промежуточных выписок по итогам каждого рейса МЦИ;
- начисление процентов на ежедневный кредитовый остаток на счете по фиксированной ставке 4% (на сумму от 5 до 10 млн руб.) с ежемесячной выплатой процентов на счет;
- возможность бронирования средств на счете по более высоким ставкам;
- проведение платежей в режиме овердрафта под обеспечение, размещенное в Национальном банке развития или на основании лимитов, установленных для банка-респондента;
- содействие возврату, изменению реквизитов платежа, розыску недошедших до получателя и ожидаемых сумм;
- возможность использования любого удобного вида телекоммуникационной связи: TELEX, SWIFT, «Банк-Клиент».

Операции в иностранной валюте

Открытие и комплексное обслуживание корреспондентского счета:

- расчеты в долларах США и евро текущим днем валютирования;
- исполнение распоряжений по счету в долларах США и евро;
- конкурентные тарифы на клиентские, межбанковские и другие;

- переводы долларов США и евро текущей датой валютирования;
- снятие, внесение наличных долларов США, евро со счета;
- возможность проведения платежей в долларах США под ожидаемый приход без необходимости установления лимитов;
- возможность бронирования средств на счете по более высоким ставкам;
- содействие возврату, изменению реквизитов платежа, розыску недошедших до получателя и ожидаемых сумм;
- возможность использования любого удобного вида телекоммуникационной связи: TELEX, SWIFT, «Банк-Клиент»;
- покупка / продажа наличной валюты (доллары США, евро).

Документарные операции

- Открытие импортных аккредитивов, авизование и подтверждение экспортных аккредитивов.
- X Получение подтверждений обязательств (аккредитивы, гарантии и т. д.) Национального банка развития в первоклассных европейских и американских банках.
- Осуществление «чистого» и документарного инкассо.
- Возможность использования в качестве обеспечения по документарным операциям ценных бумаг, депозитов и других ликвидных активов по согласованию с Национальным банком развития.
- Выставление банковских гарантий.
- Возможность проведения документарных операций в транзитной торговле.
- Работа с межбанковскими рамбурсами (переводами).
- Консультации по документарным операциям.

Операции с векселями Национального банка развития

Вексель Национального банка развития — это инструмент, позволяющий инвесторам разместить свои свободные средства. Доходность векселей НБР соответствует показателям конъюнктуры вексельного рынка, оперативно реагируя на ее изменения. Покупатель векселя имеет возможность гарантированного кредитования на рынке межбанковских кредитов под залог векселей НБР.

Услуги депозитария

- > Учет и хранение ценных бумаг.
- Информирование о действиях, осуществляемых эмитентами ценных бумаг: размещение эмиссий, изменение параметров выпуска ценных бумаг и т. д.
- Информирование о предстоящих собраниях акционеров эмитентов с предоставлением материалов повестки дня собраний.
- > Оповещение клиентов о предстоящих доходах по ценным бумагам, распределение и перечисление доходов, получаемых клиентами на счет депозитария.
- Информирование клиентов о действиях эмитентов, регистраторов и регулирующих органов, затрагивающих интересы владельцев бумаг.
- > Услуги по перерегистрации прав собственности на ценные бумаги в реестрах владельцев ценных бумаг.
- Инкассация и перевозка документарных ценных бумаг.

Политика распределения

География деятельности **НБР** связана с городами России. Филиалы, отделения и представительства банка открыты в городах:

- Москва,
- Санкт-Петербург,
- Владимир,
- Рязань,
- Ростов-на-Дону,
- Ижевск,
- Пенза,
- Воронеж,
- Липецк,
- Ярославль,
- Белгород,
- Тверь,
- Калуга,
- Саратов,
- Смоленск.

РЕЗЮМЕ

Несмотря на то что банковский бизнес имеет солидную историю, маркетинговые принципы в банках стали применяться не так давно. Например, **брендинг** в банковской сфере недостаточно раз-

вит по сравнению с промышленными компаниями и розничными торговыми сетями, причем не только в России, но и других странах. Толчком к применению принципов маркетинга в банках послужила обостряющаяся конкуренция, причем не только среди непосредственно финансовых учреждений, но и со стороны крупных промышленных компаний, начинающих предлагать различные финансовые услуги.

Маркетинговая стратегия современного банка должна основываться на оценке потребностей клиентов по каждому стратегическому направлению. Применение электронных средств коммуникаций, сбора и обработки информации позволяют организовывать системы управления взаимоотношениями с клиентами и в банковской сфере. Комплексный подход к клиентам, адаптация стандартного банковского продукта под потребности конкретного клиента приведет к повышению лояльности клиента и, следовательно, повышению конкурентоспособности банка.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключаются проблемы «классического» подхода к управлению маркетингом в банках?
2. Что представляют собой технологии управления отношениями с клиентами в банковской сфере (**CRM**— customer relationship management) и каким образом они позволяют повысить конкурентоспособность банка?
3. Почему при повышении стоимости банковской услуги снижается эластичность спроса по цене?
4. В чем заключается причина превалирующего роста затрат на прямой маркетинг в банковской сфере по сравнению с ростом затрат на рекламу?
5. Почему высокая стоимость торговой марки так важна в банковской сфере? Как низкая стоимость банковских торговых марок влияет на конкуренцию со стороны товаров-заменителей и внешних конкурентов банковских услуг?
6. В чем заключается оптимизация традиционных банковских сетей распределения ?
7. Составьте матрицу стратегических направлений маркетинга банка **НБР** «товарное предложение — рыночный сегмент».
8. Соответствует ли фактический рыночный профиль **НБР** **декларируемому**?

Маркетинг информационно-справочных ресурсов

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Информационно-справочные печатные издания
Интернет-порталы

Поисковые системы Интернета
Индекс цитирования

7.1. Специфика рынка информационно-справочных ресурсов

Рынок информационно-справочных ресурсов очень многогранен. На нем представлены и печатные издания, и специализированные интернет-порталы. К специализированным интернет-порталам можно отнести поисковые системы, отраслевые и региональные ресурсы, интернет-справочники и т. п. Объединяют столь различные информационные средства потребности, которые они должны удовлетворить: потребности частных лиц и организаций в информации справочного характера. Можно отметить, что практически для всех подобных ресурсов основным средством получения прибыли является размещение рекламы на своих страницах (печатных или виртуальных). Естественно, что стоимость размещения рекламы зависит от популярности ресурса у целевой аудитории. Поэтому первоочередной задачей этих информационных средств является собственное продвижение в среде соответствующей аудитории.

Рынок информационно-справочных печатных изданий активно развивается, его рост в России составляет 10—12% в год по данным

на 2005 г. Этот рынок неоднороден. Количество игроков на нем в различных регионах России сильно варьируется.

Например, барьер входа на столичный рынок чрезвычайно высок, поэтому на нем постоянно появляются и исчезают новые справочные издания, периодические рекламные издания составляют для них очень серьезную конкуренцию, выигрывая прежде всего в актуальности информации. Кроме того, информационно-справочным изданиям приходится тратить значительные средства на проверку информации перед выпуском нового издания. Альтернатива — серьезный проигрыш в качестве информации. Распространение московских справочников осложняется тем, что деловая жизнь столицы неотрывно связана с Подмосковьем, что требует дополнительных затрат на **распространение** в городах Московской области.

На современном российском рынке присутствуют тысячи предприятий, производителей и поставщиков различных товаров. Цель маркетинговой деятельности большинства этих предприятий — получение определенных коммерческих результатов с помощью наиболее эффективного управления собственными ресурсами, удовлетворяя потребности заказчиков эффективнее, чем конкуренты. Рынок постепенно насыщается, достижение стратегических целей возможно только на базе построения долгосрочных, доверительных отношений с потребителями (частными и корпоративными) и участниками сбытовых сетей. Краеугольным камнем построения таких отношений является информационное взаимодействие, которое должно носить интерактивный характер. По сути дела, можно говорить о необходимости создания системы интерактивного маркетинга «поставщик — клиент». Гибкая, скоростная коммуникационная система положительно влияет на гибкость и устойчивость предприятия и является одной из основ длительного конкурентного преимущества. Для интерактивного взаимодействия в этой области недостаточно средств, предоставляемых стандартными каналами информационного обмена, прежде всего печатных изданий. На первый план выходит Интернет. Значение Интернета в продвижении и распределении потребительских и промышленных товаров в России стало играть существенную роль в XXI в. Эффективность Интернета как средства продвижения товаров постоянно возрастает.

Какие задачи должен решать интерактивный маркетинг? Предоставление полноценной коммерческой и технической **информа-**

ции целевой аудитории с возможностью получения мгновенного ответа от потенциального клиента на информационное воздействие.

Какую информацию поставщик должен предоставлять потребителям и дистрибьюторам? Перечень товарного ассортимента, ценовое предложение, условия поставки, технические описания товаров, перечень предоставляемых услуг, рекламные материалы, подчеркивающие уникальность коммерческого предложения. Кроме того, современный маркетинговый подход предполагает сочетание пассивных и активных средств продвижения, которые должны использоваться в интерактивном маркетинге. В первом случае потенциальный клиент сам ищет необходимую ему информацию, во втором — информация сама находит клиента. Чем точнее будет направленно информационное воздействие, тем выше будет информационная и экономическая эффективность комплекса интерактивного маркетинга.

Для проведения подобной коммуникационной политики необходимы определенные инструменты, в частности, специализированные интернет-ресурсы: отраслевые и региональные порталы, поисковые системы, регистры предприятий. Эти ресурсы обязаны играть двоякую роль. С одной стороны, они должны обеспечивать задачи продвижения поставщиков, с другой — быть привлекательными для потребителей как источники полноценной, оперативной, структурированной коммерческой и технической информации по продукции. С каждым годом на рынке как потребительских, так и промышленных товаров потребитель становится все более требовательным, в том числе и к информационным источникам.

Каковы основные требования потребителя к источникам информации? Максимальный объем информации по предложению товаров на **рынке**, цены товаров у различных поставщиков, условия поставки; возможность сравнения предложений (цены на однотипные товары должны быть представлены вместе). Возможность переходов товар — совокупность предложений по товару — прайс-лист фирмы — характеристика фирмы и предоставляемых ею услуг — технические характеристики товара — функциональные товары-субституты, позволяющие заменять рассматриваемый товар. Удобный поиск по всем информационным материалам по различным направлениям.

Объем доступной для конкретного пользователя информации в Интернете во многом ограничивается возможностями поисковых систем: Яндекс, Рамблер, Апорт и др. Поэтому эффективность ра-

боты пользователей в Интернете зависит от качества работы поисковых систем с точки зрения охвата информации в Интернете и актуальности результатов **поиска**.

7.2. Справочники лекарственных средств

Справочники лекарственных средств представляют собой перечни лекарств с описанием, различных классификаторов и другой информацией, необходимой для выбора лекарств. Традиционно такие справочники издаются в печатном виде, хотя в последнее время все большей популярностью стали пользоваться электронные и интернет-версии этих изданий. Справочники лекарственных средств являются характерным примером **справочно-информационных** изданий. Далее рассматриваются специфика товарного предложения и целевой аудитории справочников и оценка качества изданий, информационной и экономической эффективности справочников.

Специфика товарного предложения и целевой аудитории

В подавляющем большинстве читателями справочников по лекарственным средствам, разрешенным к применению в России, являются российские врачи, которых в России более 600 тысяч. Продавать лекарства при отсутствии информации о них у врачей малоэффективно, поэтому производители заинтересованы в распространении их описаний через справочники. Это касается в первую очередь изданий, имеющих большие тиражи и авторитет среди врачей. Поскольку большую часть средств на их выпуск и распространение дают производители лекарств, врачи, как правило, получают книги бесплатно в рамках программ целевого обеспечения информацией о разрешенных к применению в России лекарствах.

Как показывает практика, такие справочники являются особым товаром. Ежедневное, а иногда ежедневное обращение к ним врачей продолжается три года и более для каждого издания. Снижение обращений после трех лет происходит из-за уменьшения их полноты и актуальности в силу прекращения действия разрешения для ряда препаратов и появления новых регистраций. Поэтому справочники переиздаются ежегодно. За это время приблизительно 20% номенклатуры лекарств меняется. Кроме того, идет активная корректировка содержания инструкций, утверждаемых Минздравом РФ. Значитель-

НЫМ изменениям подвергаются списки препаратов, которые производители продвигают в текущем году. Таким образом, содержание справочников, как и представленные в них описания препаратов, претерпевают существенные изменения в течение этого времени.

Для эффективного продвижения описания лекарств должны следовать за препаратами, которые поступают в места с платежеспособным спросом. Это в первую очередь Москва и другие крупные города России. Поэтому в территориальном плане распределение справочников неоднородно. Большая часть их представлена в наиболее крупных городах России.

Когда перед производителем стоит задача выбора того или иного справочника, он начинает сравнивать степень информационного воздействия справочников на целевую аудиторию (врачей и фармацевтов) и издержки, связанные с размещением информации в справочниках. В свою очередь, степень информационного воздействия справочников связана с качеством предоставления информации в справочнике (ее полноты, удобного поиска, наглядности и т. п.), знание медицинскими работниками бренда справочника, эффективности распространения справочника среди целевой аудитории.

Суть взаимодействий между производителями лекарств и издательством, выпускающим справочник, может быть сведена к очень простой схеме. Производители ежегодно передают издательству описания препаратов, оплачивая их тиражирование (размещение в конкретных справочниках конкретного года) и распространение среди врачей.

Оценка качества изданий

Многокритериальная оценка качества изданий с точки зрения пользователей проводится по следующим направлениям (рис. 7.1):

- 1) нахождение аналогов лекарственных средств;
- 2) нахождение сведений о свойствах лекарств;
- 3) нахождение сведений о болезнях;
- 4) нахождение сведений по эффективности и безопасности лекарств;
- 5) нахождение описания действующего вещества, лежащего в основе лекарства;
- 6) нахождение описания искомого лекарства;
- 7) нахождение синонимов (одних и тех же лекарственных средств, имеющих различные названия у разных производителей);
- 8) возможность составления схемы лечения.



Рис. 7.1. Комплексная оценка изучения функциональных возможностей справочников лекарственных средств

Оценка эффективности распространения справочников

Реальный тираж справочника и территория его распространения являются факторами эффективности распространения справочника. Он оценивается Национальной тиражной службой (НТС). Она подтвердит (или опровергнет) соответствие заявленного издательством тиража реальному. Например, общий тираж расширенного описания препарата, размещенного в справочниках РЛС (Регистр лекарственных средств) в 2002 и 2003 гг., составил 400 тыс. экземпляров.

Ежегодный тираж одного издания справочника лекарственных средств превышает 100 тыс. экземпляров.

Оценка степени информационного воздействия справочника

Оценка степени информационного воздействия справочника проводится на основании маркетинговых исследований целевой аудитории. Для корректного проведения маркетингового исследования необходимо придерживаться определенных принципов, иначе результаты исследования могут неправильно отражать реальную ситуацию. Например, если при опросе врач показывает справочник, упоминаемый в анкете или его качественная цветная фотогра-

Фия, то в этом случае будет соблюдаться *условие визуализации в исследовании*. Условие визуализации позволяет определить пользователей конкретного справочника определенного года выпуска.

Условие визуализации широко используется в маркетинговых исследованиях, в том числе для коммуникационной эффективности рекламы (при изучении степени узнаваемости рекламы используется опрос с использованием анкеты с изображением последовательности ряда кадров телевизионной рекламы и текстом рекламного сообщения).

Условие визуализации должно выполняться как для оценок степени информационного воздействия конкретного справочника за определенный год, так и для определения интегральных оценок. Применение условия визуализации является необходимым условием обеспечения принципов достоверности и объективности маркетинговых исследований.

Интегральная оценка эффективности использования конкретного справочника за несколько лет его издания должна учитывать степень информационного воздействия издания за каждый год. Интегральная оценка силы бренда (использования бренда) должна учитывать степень информационного воздействия всех изданий данного бренда за каждый год.

Для оценки информационного воздействия справочника проводится анкетирование респондентов (врачей, провизоров и фармацевтов). Анкета для выполнения условия визуализации должна содержать относительно масштабированные качественные цветные снимки справочников по лекарственным средствам.

Методом формирования выборки является *стратифицированный отбор*, в котором выборка разделяется на различные подгруппы (страты). Для каждой подгруппы с помощью случайного отбора формируется собственная выборка. Если выборка подгруппы пропорциональна размеру подгруппы по отношению ко всей совокупности целевой аудитории, то выборка является пропорционально стратифицированной. В противном случае необходимо использовать весовые коэффициенты, уравнивающие размеры подгрупп.

Подгруппы (страты) выборки выбираются в соответствии со следующими критериями классификации:

- региональная (регионы Российской Федерации);
- по специальности респондентов (врачебные специальности, фармацевты и провизоры);

- по должности респондентов;
- по типам лечебных учреждений (аптеки, больницы, диспансеры, поликлиники, и т. п.).

Для получения достоверных и объективных результатов необходимо соблюдать дополнительные условия:

1. Согласование с издательством (издательствами) торговых названий и логотипов исследуемых справочников, закладываемых в разрабатываемую для опроса анкету. Они должны совпадать с изображением лицевой стороны справочника и соответствовать свидетельству о регистрации издания.

2. Проверка респондентов на достоверность ответов (например, если респондент утверждает, что пользуется справочником, необходимо проверить его знание важнейших аспектов, связанных с этим справочником).

3. Согласование с издательством (издательствами) плана исследований.

4. Оценка распространенных тиражей по данным Национальной тиражной службы.

5. Недопустимость скрытого продвижения той или иной торговой марки (бренда). Публикация в результатах исследования анкеты и методики проведения исследований.

Для определения степени информационного воздействия справочника анализируется система взаимодействия пользователя и справочника.

Введем обозначения:

$x'_{j,k}$ — i -й пользователь j -го региона (географической или региональной группы, например город с населением от 100 тыс. человек до миллиона), $j = 1, \dots, J$, k -й специализации (специализация пользователя или принадлежность пользователя группе по специализации, например к врачам или фармацевтам), $k = 1, \dots, K$;

$i = 1, \dots, M_{j,k}$, где $M_{j,k}$ — число пользователей справочника в выборке j -го региона и k -й специализации, N — размер рассматриваемой общей выборки (число опрошенных), $N = \sum_{j=1}^J N_j = \sum_{k=1}^K N_k$, $M \leq N$;

N_j и N_k — объем выборки соответственно по j -му региону и k -й специализации;

$m_{a,\beta,\gamma,\delta}$ — справочник α -го издательства, бренда (например, «РЛС» или VIDAL), $\alpha = 1, \dots, A$, где β_α — название справочника бренда α , $\beta_\alpha = 1, \dots, \beta_\alpha$, γ — год издания, $\gamma = 1, \dots, \Gamma$, обычно $\Gamma = 3$, так как в справочниках старше 3 лет информация устаревает, δ — тип

издания (например, энциклопедия, карманный справочник или аптекарский справочник), $\delta = 1, \dots, \Delta$.

y_1 — частота использования справочника, где $l = 1, \dots, L$, например y_1 — 2—3 раза в неделю и чаще, y_2 — реже 2—3 раз в неделю, y_3 — не пользуется. В данном случае объекты распределяются на три типа $L = 3$, характеризуются вероятностями (долями), p_1, p_2, p_3 , соответствующих случаям y_1, y_2, y_3 соответственно. Очевидно, что

$$\sum_{l=1}^L p_l = \sum_{j=1}^3 p_j = 1.$$

Если $L = 2$, то пользователь y_1 — «использует справочник в работе», y_2 — не использует справочник в работе. Имеет место биномиальный закон распределения, в этом случае рассматриваемая система упрощается.

• **Биномиальный закон распределения вероятностей:** в результате реализации каждого случайного эксперимента (наблюдения) некоторое интересующее нас событие A может произойти (с некоторой вероятностью p) или не произойти (соответственно с вероятностью $q = 1 - p$). При многократном (m -кратном) повторении этого эксперимента вероятность p осуществления события A остается одной и той же, а наблюдения, составляющие эту последовательность экспериментов, являются взаимно независимыми.

Для приведения результатов исследования к такому виду число пользователей определяется следующим образом:

$M = \omega_1 \cdot M^{(1)} + \omega_2 \cdot M^{(2)}$, где ω_1 и $M^{(1)}$ — весовые коэффициенты и число пользователей, причем $\omega_1 = 1$ и $M^{(1)}$ — коэффициент для случаев 2—3 раза в неделю и чаще, а $\omega_2 = 0,5$ и $M^{(2)}$ — для случаев реже 2—3 раз в неделю. Значимость редкого использования справочника предполагается в два раза ниже значимости частого использования.

Учитывая требования предметной области, атрибуты пользователя и справочника, можно построить систему индексов информационного воздействия и определить их взаимосвязь (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Система индексов информационного воздействия

Справочник	Пользователь		
	Все пользователи N	По регионам j	По специализации k
Конкретный справочник, $m_{\alpha, \beta, \gamma, \delta}$	$I_m = M_m / N$	$I_{m/j} = M_{m/j} / N_j$	$I_{m/k} = M_{m/k} / N_k$

Продолжение табл.

Бренд, α	$I_\alpha = M_\alpha / N$	$I_{\alpha/j} = M_{\alpha/j} / N_j$	$I_{\alpha/k} = M_{\alpha/k} / N_k$
Бренд, название справочника, α, β	$I_{\alpha, \beta} = M_{\alpha, \beta} / N$	$I_{\alpha, \beta/j} = M_{\alpha, \beta/j} / N_j$	$I_{\alpha, \beta/k} = M_{\alpha, \beta/k} / N_k$
Бренд, год издания, α, γ	$I_{\alpha, \gamma} = M_{\alpha, \gamma} / N$	$I_{\alpha, \gamma/j} = M_{\alpha, \gamma/j} / N_j$	$I_{\alpha, \gamma/k} = M_{\alpha, \gamma/k} / N_k$
Тип справочника, δ	$I_\delta = M_\delta / N$	$I_{\delta/j} = M_{\delta/j} / N_j$	$I_{\delta/k} = M_{\delta/k} / N_k$

В системе показателей информационного воздействия можно выделить основные и вспомогательные показатели:

1. Основные.

1.1. *Эффективность использования конкретного справочника определенного года издания* — индекс по конкретному справочнику m , оценивает долю пользователей данного справочника I_m , характеризующегося брендом, названием, годом и типом издания.

1.2. *Использование бренда* — индекс по бренду I_α , учитывает долю пользователей, лояльных к конкретному бренду.

2. Вспомогательные.

2.1. *Эффективность использования конкретного справочника* — индекс по названию справочника данного бренда $I_{\alpha, \beta}$, учитывает долю пользователей конкретного справочника всех лет издания за рассматриваемый период.

2.2. *Использование бренда за определенный год* — индекс по году издания справочников определенного бренда $I_{\alpha, \gamma}$, учитывает долю пользователей справочников определенного бренда конкретного года издания. Этот индекс наиболее актуален для последнего исследуемого года, так как производители часто размещают информацию одновременно в нескольких изданиях в пределах одного бренда.

2.3. *Эффективность использования конкретного типа справочника* — индекс типа справочника b , определяет долю пользователей того или иного типа справочника независимо от бренда и года издания.

Предложенная система индексов позволяет всесторонне рассмотреть исследуемую выборку. Эти индексы между собой связаны. Для связи используются средние взвешенные, весами выступают количества опрошенных специалистов конкретного класса.

$$I_m = \sum_{j=1}^j (I_{m/j} \cdot N_j) / N = \sum_{k=1}^k I_{m/k} \cdot N_k / N,$$

$$I_a = \sum_{j=1}^J (I_{a/j} \cdot N_j) / N = \sum_{k=1}^K (I_{a/k} \cdot N_k) / N,$$

$$I_{a,\beta} = \sum_{j=1}^J (I_{a,\beta/j} \cdot N_j) / N = \sum_{k=1}^K (I_{a,\beta/k} \cdot N_k) / N,$$

$$I_{a,\gamma} = \sum_{j=1}^J (I_{a,\gamma/j} \cdot N_j) / N = \sum_{k=1}^K (I_{a,\gamma/k} \cdot N_k) / N,$$

$$I_b = \sum_{j=1}^J (I_{b/j} \cdot N_j) / N = \sum_{k=1}^K (I_{b/k} \cdot N_k) / N.$$

Индексы информационного воздействия представляют собой оценки априорных вероятностей. В предположении независимости наблюдений имеем биномиальный закон распределения. И вероятность того, что из N_1 специалистов, среди которых был распространен справочник, N_2 станут пользователями справочника, рассчитывается по формуле:

$$P(I_m, N_2, N_1) = C_{N_1}^{N_2} I_m^{N_2} (1 - I_m)^{N_1 - N_2},$$

где I_m — индекс информационного воздействия справочника $m_{\alpha,\beta,\gamma,\delta}$, определенный в результате выборочных исследований, N_1 — число специалистов, среди которых был распространен справочник, N_2 — число пользователей справочника, $C_{N_1}^{N_2} = \frac{N_1!}{N_2! \cdot (N_1 - N_2)!}$ — число сочетаний N_1 из элементов по N_2 .

Пример определения числа пользователей справочника с помощью статистического пакета Statistica: с вероятностью $P(I_m, N_2, N_1) = 0,99$ для $I_m = 0,23$, $N_1 = 100\ 000$ можно утверждать, что число пользователей справочника $m_{\alpha,\beta,\gamma,\delta}$ $N_2 = 22\ 690$.

Число пользователей справочника зависит от тиража издания, степени его распространения и среднего количества человек, пользующихся одним справочником.

Следующим важным шагом в исследовании индексов информационного воздействия является динамика изменения индексов и прогноз индексов на следующий год для планирования результатов размещения информации в справочнике.

По индексам информационного воздействия справочников, полученных в результате исследований за несколько лет, можно по-

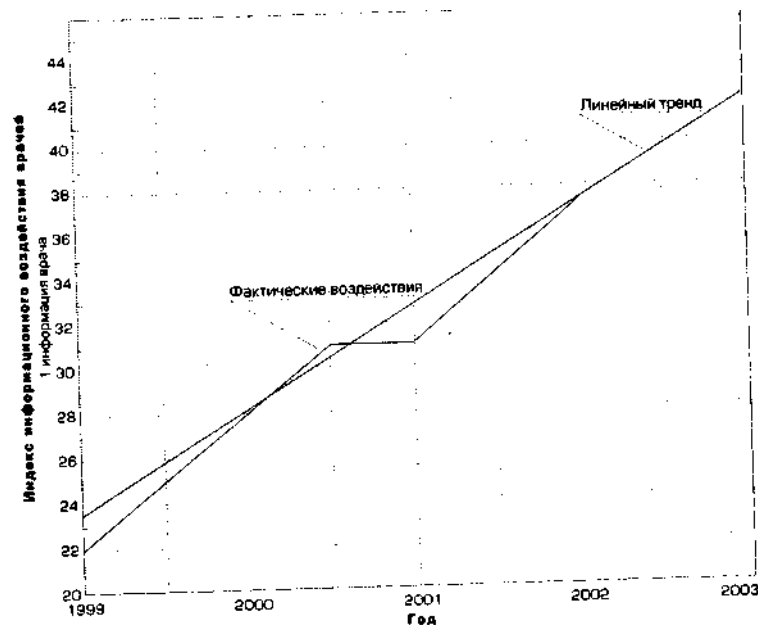


Рис. 7.2. Динамика и линейный тренд индекса информационного воздействия справочника за четыре года

строить модели трендов индексов. По этим моделям строится прогноз на следующий год (рис. 7.2).

Следующим этапом анализа является определение экономической эффективности размещения информации в справочниках.

Основная единица информации в издании — описание лекарственного средства. Средняя стоимость одного описания варьируется в зависимости от количества описаний, размещаемых в издании одним рекламодателем.

— средняя цена одного описания для z описаний, представленных рекламодателем одновременно в издании (j), где — число описаний товаров от одного рекламодателя (обычно максимальное число описаний), t — год издания, \bullet — признак системы изданий, $j = 1, \dots, k$ — порядковый номер издания.

Средняя цена одного описания достаточно высока в случае размещения менее пяти описаний, свыше пяти — цена становится значительно ниже. Зависимость средней цены одного описания от количества описаний, размещаемых одним клиентом для различных изданий, представлена на рис. 7.3.

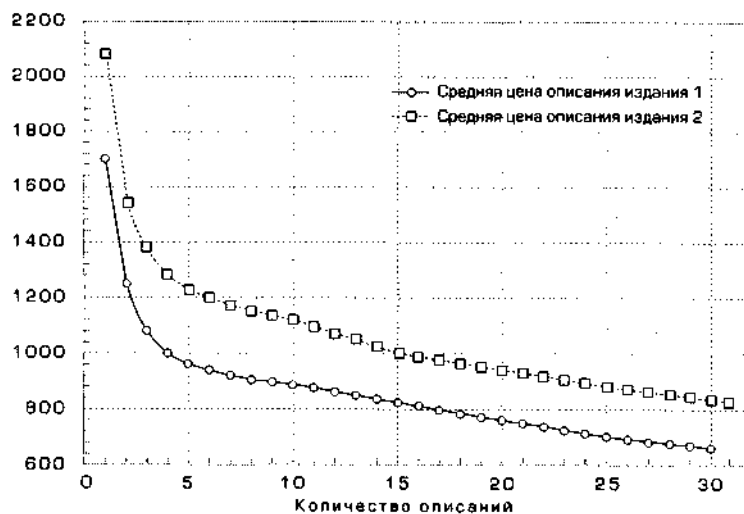


Рис. 7.3. Зависимость средних цен размещения одного описания в изданиях от количества размещаемых описаний

Оценка эффективности использования средств, вкладываемых производителями в продвижение товаров через издание, будет пропорциональна эффективности использования и обратно пропорциональна стоимости участия.

Оценка эффективности размещения информации в изданиях определяется как совокупность показателей эффективности с различным числом описаний.

Введем обозначение показателя эффективности одного описания:

$$E_z = \frac{\sum_{i=1}^n x_{m_a^i(j)}^i}{\bar{C}_z'(m_a^i(j))},$$

где $z = 1, \dots, Z$ — число описаний товаров от одного рекламодателя, $\sum_{i=1}^n x_{m_a^i(j)}^i$ — число пользователей издания $m_a^i(j)$, $\bar{C}_z'(m_a^i(j))$ — средняя цена одного описания для z описаний, предоставленных рекламодателем одновременно в издании $m_a^i(j)$, t — год издания.

Интегральная оценка эффективности использования конкретного издания за несколько лет его выпуска должна учитывать степень информационного воздействия издания за каждый год.

Предположим, производитель размещает описания товаров в издании последовательно в течение трех лет, включая текущий. Поскольку издания пользователи читают в течение трех лет, эффективность такого долгосрочного продвижения выше, чем разовое размещение описаний в издании одного года выпуска.

Интегральная оценка эффективности может быть определена как отношение числа пользователей изданий последних трех лет выпуска к средствам, затрачиваемым рекламодателем на размещение описаний товаров в издании текущего года выпуска:

$$E_z = \frac{\sum_{i=1}^n x_{m_a^i(j)}^i}{\bar{C}_z'(m_a^i(j))} \text{ — эффективность одного описания, где } z = 1, \dots,$$

Z — число описаний товаров от одного рекламодателя, $\sum_{i=1}^n x_{m_a^i(j)}^i$ — число пользователей хотя бы одного издания $m_a^i(j)$ за последние три года, $\bar{C}_z'(m_a^i(j))$ — средняя цена одного z описания для описаний, предоставленных рекламодателем одновременно в издании, t — год выпуска.

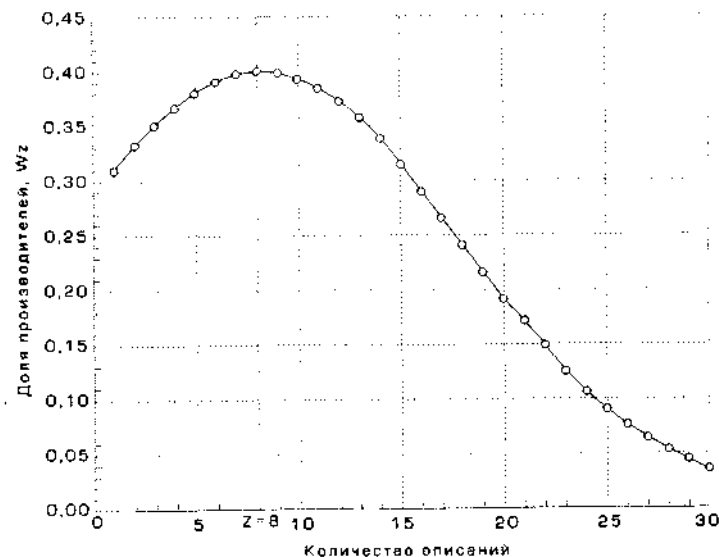


Рис. 7.4. Зависимость доли производителей, размещающих описания лекарств в справочнике, от числа размещаемых описаний

Если известны доли количества производителей по числу описаний, представляемых в справочниках, то можно определить единый показатель эффективности для каждого справочника (рис. 7.4).

В результате проведенного исследования и анализа производитель лекарственных средств получает объективную информацию для принятия решения и корректировки политики продвижения своей продукции.

7.3. Компания «Яндекс»

(по материалам компании «Яндекс»,
<http://www.yandex.ru>)

Сегодня Яндекс — это крупнейший российский портал, предлагающий пользователям разнообразные интернет-сервисы. Яндекс — это самая популярная поисковая система российской части Интернета.

Летом 2001 г. Яндекс, согласно данным исследовательских компаний «Комкон» и Gallup **Media**, стал самым большим ресурсом в Рунете по объему аудитории и с тех пор укрепляет свои лидирующие позиции.

По данным опроса фонда «Общественное мнение» (лето 2003 г.), из всех российских пользователей, заходящих в Интернет в течение дня, в среднем не менее 75% посещают и сайт Яндекса. В абсолютных цифрах (включая зарубежных пользователей) ежедневная аудитория Яндекса составила в марте 2004 г. около 1,8 млн человек, ежемесячная — свыше 11 млн!!!

К 2005 г. ежедневная аудитория Яндекса составила более 2,5 млн человек, ежемесячная — более 16 млн. Самая популярная страница в российском Интернете — страница с **результатами** поиска на Яндексе: каждый месяц почти 9 млн человек читают ее свыше 200 млн раз.

В ноябре 2002 г. Яндекс сообщил о досрочном выходе на самоокупаемость. Уже в августе 2002 г. было достигнуто превышение доходов над **расходами**, и с тех пор продолжается уверенный рост рекламных объемов. В июне 2003 г. Совет директоров компании принял решение о выплате дивидендов. В 2004 г. компания «Яндекс» довела продажи до 17 млн **долл.**, что в десять раз превысило доход 2002 г., а чистая прибыль составила 7 млн долл. В 2005 г. на Яндексе зарегистрировано более 2 млн уникальных серверов, более 730 млн уникальных документов, объем проиндексированной информации превысил 20 000 ГБ.

Среди служб Яндекса можно выделить такие, как поиск в Интернете и каталог сайтов, платежная система и последние новости, карты и энциклопедии, электронная почта и система фильтрации спама (Спамооборона), бесплатный хостинг (Народ) и каталог товарных предложений магазинов (Маркет), а также многое др.

Стратегические направления деятельности

Яндекс заинтересован в увеличении интенсивности использования Интернета. **Яндекс-WiFi** стал крупнейшей сетью бесплатных точек беспроводного доступа в России. Количество подключенных ресторанов, кафе и клубов в Москве, Петербурге и других городах на 2005 г. превысило 100.

Яндекс представляет собой рекламную площадку с возможностями как широкого охвата аудитории, так и точно сфокусированной рекламы.

Товарная политика

Товарный ассортимент Яндекса состоит из набора служб (сервисов), предлагаемых посетителям Интернета и поддерживаемых компанией как самостоятельно, так и с помощью своих партнеров. Приведем основные предложения Яндекса:

Яндекс-каталог, основанный на новом принципе классификации интернет-ресурсов, т. е. не только по теме, но и по другим признакам: региону, источнику и адресату информации, сектору экономики и т. д. Такой принцип построения каталога применен в Интернете впервые.

Разделы каталога:

- бизнес и экономика,
- производство и поставки,
- общество и политика,
- наука и образование,
- компьютеры и связь,
- дом и семья,
- развлечения и отдых,
- культура и искусство.

В каталоге представлены наиболее значимые регионы России и

СНГ:

- Россия,
- Москва,
- Санкт-Петербург,

- X Новосибирск,
- X Екатеринбург,
- X Красноярск,
- X Владивосток,
- X Нижний Новгород,
- X Ростов-на-Дону,
- X Самара,
- X Краснодар,
- X Иркутск,
- X Челябинск;
- X Украина,
- X Белоруссия,
- X Казахстан.

Рейтинг интернет-ресурсов, зарегистрированных в каталоге, оценивается с помощью индекса цитирования.

X *Индекс цитирования* — впервые введенная в русском Интернете мера популярности web-ресурса среди авторов и хозяев других ресурсов. Эта мера принципиально отличается от счетчиков посещений, которые измеряют популярность ресурса у пользователей.

Идея индекса цитирования проста: люди, создающие свой сайт в Интернете, со вниманием относятся к его содержанию и к содержанию того, на что они ссылаются и что таким образом рекомендуют своим посетителям.

Narod.ru — служба бесплатного размещения сайтов и мастерская для создания сайтов. С помощью специальных инструментов любой человек, совершенно незнакомый с интернетовскими языками разметки, может легко создать свое web-приложение за минимальное время. Кроме того, *Narod.ru* — сервер общения, здесь есть форумы и чаты, гостевые книги и сообщества, а также бесплатная почта. За два года существования «Народа» на нем создано более 600 тыс. сайтов.

Яндекс-Деньги — система цифровой наличности, совместный проект Яндекса и группы компаний «Пэйкэш», используется для оплаты товаров и услуг в Интернете.

Яндекс-Новости — информационно-новостной проект и поиск по новостным лентам ведущих мировых и российских СМИ с возможностью заказа доставки последних новостей по интересующей теме по электронной почте.

Яндекс-Энциклопедия — навигация и поиск по онлайн-энциклопедиям, услуга предоставляет максимально надежные и достоверные словарные справки. Поиск по энциклопедиям происходит параллельно с основным поиском.

Яндекс-Словари — включает следующие справочные сервисы по следующим направлениям:

X переводы с английского, немецкого, французского, итальянского, испанского языков; словари от АБВУЮ стали доступными с помощью интернет — технологии от Яндекса;

X энциклопедии БСЭ, Брокгауз и Ефрон;

X справочники: лекарства, Интернет, Москва, Япония;

X русский язык: словари Даля, синонимов;

X гуманитарные науки: литературная энциклопедия, история Отечества;

X государство и право: Конституция, Уголовный кодекс;

X экономика и финансы: бухгалтер, налоги, хозяйственное право.

Яндекс-Игрушки — постоянно пополняемая коллекция онлайн-вых игр, созданных с использованием технологий Macromedia Flash и Macromedia Shockwave.

Яндекс-Закладки — русский сервис для поддержки каталогов пользовательских ссылок в Интернете. Помимо собственно хранения в Интернете персонального архива закладок, с помощью сервиса можно усовершенствовать веб-сайт или домашнюю страничку, поделиться своими знаниями интересных мест Интернета с друзьями, вести почтовую рассылку. Яндекс-Закладки позволяет автоматически загрузить в свои закладки все ссылки с любой выбранной интернет — страницы, достаточно указать ее интернет-адрес.

Яндекс-Открытки — партнерский проект Яндекса с компанией Greetingsdepot Inc. Greetingsdepot Inc. (South San Francisco, California, USA) — один из ведущих поздравительных интернет-сервисов в США и Западной Европе. Яндекс заключил эксклюзивный договор с компанией на российской части Интернета. Кроме международного контента, специально для проекта Яндекс-Открытки российское отделение компании Greetingsdepot Inc. разрабатывает значительное количество открыток с учетом отечественной специфики. Сервис позволяет назначать дату отправки открытки, завести собственную адресную книгу, хранить историю сообщений, получать уведомления об их доставке и просмотре, создавать персональный каталог (альбом) любимых открыток.

Яндекс-Маркет — сервис для продавцов и покупателей. Это современная торговая площадка, расположенная на портале Яндекс. Покупатель одним запросом получает широкий спектр предложений нужного ему товара. А для продавцов это крупнейшая в российской части Интернета витрина и рекламная площадка.

Яндекс-Бар — панель инструментов для браузера Internet Explorer, которая содержит все необходимые инструменты для эффективного поиска в Интернете. Пользователям Яндекса выдается уведомление о событиях.

Мой Яндекс — служба, с помощью которой можно на одной странице собрать нужную информацию и сервисы, т. е. почту, новости, курсы валют, погоду, средства навигации по Интернету. Блок трансляций позволяет создать собственную интернет — газету.

Яндекс-ТВ — программа передач на неделю по более чем 20 каналам (не только общенациональные, но и **региональные**), новости и анонсы ТВ, а также интернет-конференции.

Яндекс-Почта — бесплатный почтовый сервис с web — интерфейсом, с возможностью работы через POP3/SMTP и, главное — с простым и известным **адресом@yandex.ru**. Дополнительная услуга — возможность перенаправить в свой ящик почту с других адресов.

Яндекс-Отпуск — служба подбора тура, подходящего по месту, времени и цене, и заказ его у турагентства.

Яндекс-Директ — служба автоматического размещения контекстных объявлений с оплатой по кликам и аукционным способом показа, для эффективной и малобюджетной рекламы. Яндекс — это крупная рекламная площадка в Интернете, Яндекс-Директ — это новое направление в рекламных сервисах Яндекса, завоевывающее все большую популярность у рекламодателей. Высокий уровень автоматизации всех процессов управления контекстной рекламой на Яндексе позволяет предоставлять это вид рекламы огромному количеству рекламодателей, каждый из которых фактически сам ведет свою рекламную кампанию.

Все начинается с подбора слов, по результатам запросов которых будет размещаться рекламный блок. Рекламист выбирает наиболее подходящие слова и словосочетания, ориентируясь на количество запросов в поисковой системе Яндекса за последний месяц, и слова, запрашиваемые наиболее часто с проверяемыми словами. После регистрации представитель рекламодателя получает доступ к странице управления рекламной кампанией. На этой странице предоставляются возможности:

- создать рекламные блоки,
- определиться с ключевыми словами и словосочетаниями для каждого рекламного блока,
- определить адрес ссылки с каждого рекламного блока,
- уточнить статистику запросов по ключевым словам,
- выставить самому себе счет,
- проверить остаток средств по рекламной кампании,
- запустить или приостановить показ рекламных блоков,
- внести коррективы в рекламные блоки и ключевые слова,
- посмотреть статистику показов и переходов по ссылкам на сайт рекламодателя, индекс CTR с различными уровнями детализации данных (рис. 7.5).

С помощью этого сервиса практически любая компания в России независимо от размеров и вида деятельности получила возможность проводить низкозатратные высокоэффективные рекламные кампании.

Яндекс-Гостиная — форумы с интересными людьми. На форумах уже побывали Владимир Познер и Савик Шустер, Георгий Васильев и Алексей Ивашенко, Сергей Соловьев и Дмитрий Астрахан, Борис Акунин и Виктория Токарева.

Яндекс-WiFi — сервис, основанный на современной беспроводной технологии соединения компьютеров в сеть или подключения их к Интернету. Именно с помощью этой технологии Интернет становится по-настоящему мобильным и дает пользователю свободу перемещения: и в пределах одной комнаты, и по всему миру.

Многие портативные устройства имеют встроенный интерфейс Wi-Fi; ноутбуки, карманные персональные компьютеры поставляются с различными типами Wi-Fi адаптеров, которые совместимы с любым портативным компьютером.

Яндекс-WiFi — это бесплатный Интернет в хот-спотах (рестораны, клубы, интернет-кафе). В середине 2005 г. таких мест было организовано более 140, еще более 40 готовятся к подключению.

Спамоборона — сервис, используемый для фильтрации электронной почты от несанкционированных **рассылок** (спама). Имеется корпоративная версия для защиты почтовых серверов организаций. Для пользователей Яндекса-Почты корреспонденция фильтруется автоматически. Для пользователей других почтовых серверов имеется возможность зарегистрироваться и настроить пересылку почты через фильтр Яндекса. Весь спам будет помечен в заголовке письма.

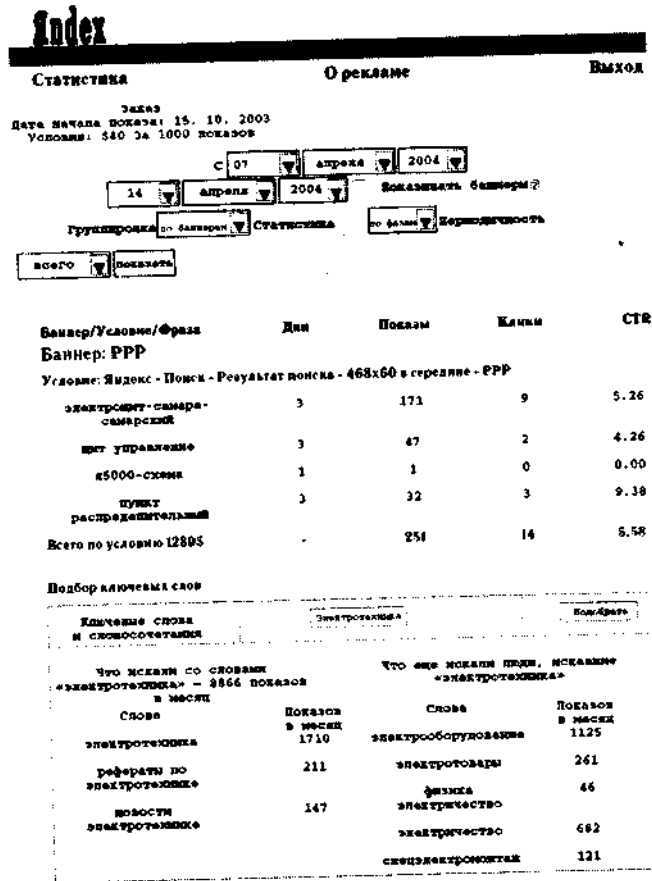


Рис. 7.5. Пример статистики обращений по контекстным объявлениям

Спамооборона обладает мощной системой анализа содержимого письма. Специальный анализатор разделяет письмо на «чистую» составляющую, воспринимаемую человеком, и «грязную», содержащую, в частности, невидимый для пользователя текст и бессмысленные данные (информационный шум). Это позволяет эффективно бороться со спамерами, выявляя характерные особенности оформления и содержимого писем.

Одновременно с этим происходит анализ технической информации о письме — проверяется достоверность информации об отправителе, анализируется подлинность заголовков письма, учитываются особенности настройки сетей и почтовых систем отправителей.

Поставщиком данных для системы правил является обновляемая база знаний, которая включает данные RBL, шинглы и наборы эвристик.

Шингл — это специальным образом рассчитываемая метрика письма, позволяющая выявлять массовые рассылки. Алгоритм расчета шинглов основан на определении уникальных характеристик схожих сообщений.

RBL (realtime blackhole list) — это список IP-адресов открытых почтовых релейов, прокси-серверов и неадминистрируемых сетей, с которых рассылается спам. Яндекс поддерживает собственный RBL.

Решение, является ли информация спамом или нет, принимается с учетом значимости сработавших правил, каждое из которых по отдельности не обладает достаточным весом.

Критериями оценки качества работы спама-фильтров являются полнота и точность фильтрации. Под полнотой подразумевается процент обнаруженного спама, точность — это количество ложных срабатываний. Спамооборона выявляет свыше 90% спама при единицах ложных срабатываний на 100 тыс. сообщений. Персональные настройки системы позволяют улучшить точность фильтрации.

Статистика посещений служб Яндекса за пять дней марта 2004 г. представлена в табл. 7.2 и рис. 7.6, 7.7.

Таблица 7.2

Статистика посещений служб Яндекса за пять дней марта 2004 г.

Служба Яндекса	Число посетителей, тыс.	Число посещений, тыс.
Поиск	1701,77	13 414,39
Народные сайты	1062,46	7168,14
Почта	357,28	4499,52
Каталог	184,03	899,64
Народ	171,65	1258,96
Новости	148,24	518,54
Картинки	107,49	846,01
Маркет	56,40	507,98
Открытки	41,63	469,67
Энциклопедии	34,94	152,21
Словарь Лингво	20,83	207,98

Продолжение табл. 7.2

Игрушки	17,04	93,96
Телепрограмма	10,95	54,65
Сфера	6,47	91,35
Деньги	4,95	22,06
Директ	3,81	25,00
Закладки	2,45	17,87
Гостиная	0,61	5,43
Портал (всего)	1874,95	23 856,25

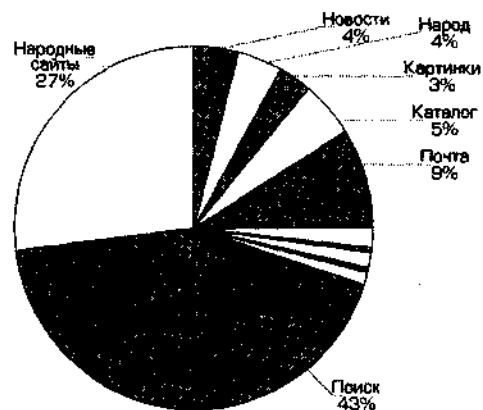


Рис. 7.6. Доли посетителей служб Яндекса за пять дней марта 2004 г.

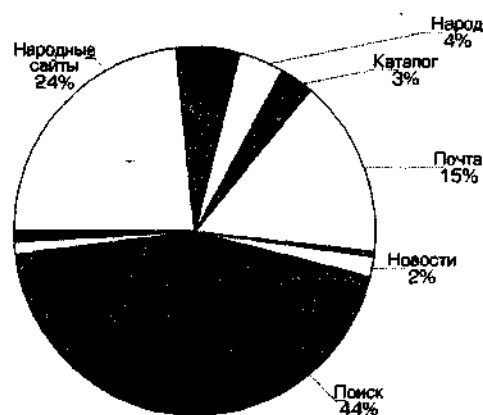


Рис. 7.7. Доли посещения служб Яндекса за пять дней марта 2004 г.

Политика распределения

Яндекс уделяет большое внимание работе с регионами. Открытая в 2004 г. региональная программа (проект «Города») помогает привлекать к сотрудничеству интернет-компания и рекламные агентства со всех концов страны. Специалисты Яндекса проводят выездные семинары. А регулярно публикуемые интернет-индексы городов стали своеобразным индикатором развития интернета в России. Все службы портала учитывают географическое положение пользователя: поиск позволяет задавать запрос только по региональным сайтам, «Новости» показывают местную информацию, «Маркет» в первую очередь предлагает товары из региональных магазинов.

История развития компании

Официально поисковая машина Yandex.Ru была анонсирована 23 сентября 1997 г. на выставке Softool. Основными отличительными чертами Yandex.Ru на тот момент были проверка уникальности документов (исключение копий в разных кодировках), а также ключевые свойства поискового ядра Yandex, а именно: учет морфологии русского языка (в том числе и поиск по точной словоформе), поиск с учетом расстояния (в том числе в пределах абзаца, точное словосочетание), тщательно разработанный алгоритм оценки релевантности (соответствия ответа запросу), учитывающий не только количество слов запроса, найденных в тексте, но и «контрастность» слова (его относительную частоту для данного документа), расстояние между словами, положение слова в документе.

В ноябре 1997 г. был реализован естественно-языковый запрос. Отныне к Yandex.Ru можно обращаться просто «по-русски», задавать длинные запросы, например: «где купить компьютер», «генетически модифицированные продукты» или «коды международной телефонной связи» и получать точные ответы. Средняя длина запроса в Yandex.Ru сейчас — 2,7 слова. В 1997 г. она составляла 1,2 слова, тогда пользователи поисковых машин были приучены к телеграфному стилю.

В 1998 г. на Yandex.Ru появилась возможность «найти похожий документ», список найденных серверов, поиск в заданном диапазоне дат и сортировка результатов поиска по времени последнего изменения. За этот год «объем» Русского Интернета удвоился, что привело к необходимости оптимизации поисковых механизмов. И тогда, и сейчас (при объеме в 200 Гб) скорость поиска на Yandex.Ru — доли секунды.

За 1999 г. русскоязычный Интернет (Рунет) вырос на порядок как в объемах текстов, так и в количестве пользователей. Это был год бурного развития и для **Yandex.Ru**. Новый поисковый робот позволил оптимизировать и ускорить обход сайтов Рунета. Сегодня поисковая база Yandex.Ru вдвое больше, чем у ближайших конкурентов.

Новый робот позволил предоставить пользователям новые возможности — поиск по разным зонам текста (заголовкам, ссылкам, аннотациям, адресам, подписям к картинкам), ограничение поиска на группу сайтов, поиск по ссылкам и изображениям, а также выделение документов на русском языке. Появился поиск в категориях каталога, впервые в Рунете было введено понятие «индекс цитирования» — количество ресурсов, ссылающихся на данный.

В течение всего года продолжалась работа по количественному и качественному анализу Рунета. Был открыт **НИИИ-индекс** (индекс «Непостоянства Интересов Населения Интернет»), показывающий динамику изменения интересов пользователей Интернета. Открылся поисковый Форум и новый сервис — подписка на запрос, т. е. можно оставить свой запрос на Yandex.Ru и регулярно получать по электронной почте информацию о появлении новых и / или измененных документов, соответствующих этому запросу. К началу учебного года был открыт «Семейный Яндекс», фильтрация результатов поиска от мата и порнографии.

РЕЗЮМЕ

Несмотря на разнообразие информационно-справочных ресурсов, основа их деятельности на рынке заключается в предоставлении в основном бесплатной информации целевым пользователям. Размещение информации на ресурсах осуществляется на платной основе. Чем более популярен ресурс у целевой аудитории, чем более заметно для пользователя рекламное пространство, тем эффективнее будет размещение информации для рекламодателя и, соответственно, выше стоимость размещения.

Специфика этой сферы деятельности заключается в том, что компания, предлагающая пользователям информационно-справочные ресурсы, должна заботиться о популярности ресурса у целевого клиента. Поэтому необходимо повышать дифференциацию, уникальность ресурса и активно заниматься его продвижением, основанным на четком позиционировании.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом ежегодные печатные справочные издания смогут в дальнейшем конкурировать с интернет-изданиями?
2. По какому пути, по вашему мнению, будут развиваться отраслевые справочные издания?
3. Каким образом производители лекарственных средств могут продвигать свою продукцию **непосредственно** потребителям?
4. Определите элементы комплекса маркетинга для информационно-справочного издания на рынке строительных материалов.
5. Какие еще информационно-справочные ресурсы в Интернете, кроме поисковых систем, вы знаете? Какие маркетинговые стратегии они пытаются реализовывать?
6. Какие средства продвижения должны задействовать поисковые системы Интернета?
7. В чем, по вашему мнению, заключается ценовая политика Яндекса?
8. В каких направлениях может развиваться товарное предложение поисковых систем в ближайшем будущем?

Послесловие

Теория управления маркетингом на предприятии в отрыве от ее практического применения не несет никакой значимости. Задачей профессионального маркетолога является использование полученных теоретических знаний в практической деятельности на конкретном предприятии конкретной отрасли. Не нужно забывать, что теория маркетинга — это не отвлеченные изыскания научных сотрудников, а обобщенный опыт тысяч более и менее успешных компаний, их успехов и провалов. Недаром авторы классических трудов по маркетингу являются консультантами десятков ведущих фирм.

Для практической деятельности очень важно рассмотреть, как маркетинговые принципы применяются отраслевыми лидерами не только в своей «родной» отрасли, но и в других отраслях. Не нужно забывать, что любое, даже самое оригинальное и успешное нестандартное решение в бизнесе (впрочем, не только в бизнесе) может появиться только у человека, имеющего широкий опыт и богатый кругозор.

Эта книга является неким призывом к маркетологам посмотреть вокруг себя, определить, как работает маркетинг в различных направлениях деятельности с учетом специфики того или иного рынка. Конкурентоспособное решение — это обязательно оригинальное решение, возможно, «подсмотренное» в совершенно других областях.

Литература

1. *Айвазян С.А., Мхитарян В.С.* Прикладная статистика и основы эконометрики. М.: **Юнити**, 1998.
2. *Андреев И. Б., Мусакин А. А.* Маркетинг в банке — методика оценки конкурентноспособности банковских услуг // Банкир. 1997. № 4.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
4. *Боровиков В.П.* Строго математический способ расчета эффекта от рекламы // Практика рекламы. 1998. № 1.
5. *Беляевский И.К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. М.: Финансы и статистика, 2001.
6. *Беляевский И.К.* Статистика рынка товаров и услуг. М.: Финансы и статистика, 2002.
7. *Вышковский Г.Л., Заличев Н.Н.* Бренд или эффективность: Анализ исследований справочников по лекарствам // <http://www.rlsnet.ru>.
8. *Голубков Е.П.* Маркетинг: Словарь-справочник. М.: Дело, 2001.
9. *Голубков Е. П.* Маркетинг: Словарь. М., 1994.
10. *Гурьянов С.А.* Маркетинг банковских услуг // <http://marketing.spb.ru/read/m15/index.htm>.
11. *Джэйд Г., Вышецки Г.* Цвет в науке и технике. М.: Мир, 1978.
12. *Дейян А., Троадек А. и Л.* Стимулирование сбыта и реклама на месте продаж: Деловая Франция. М.: Прогресс, 1994.
13. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг. М.: Высшая школа, 1995.
14. *Дэвис М., Харт К.* Расположение и мерчандайзинг непродовольственных товаров в супермаркетах // http://www.owear.ru/retail/gaspolojenie_i_merjandaizing.html.
15. *Жигунов М.* Оптимизация использования пространства торгового зала спортивного магазина // Материалы конференции «Маркетинговые

- коммуникации: продвижение товаров в местах продаж». М., апр 2003.
16. Жуков Е. Ажиотаж в местах продаж: о влиянии POP-материалов в магазине на объем продаж // Рекламные технологии. 2003. № 1.
 17. Затейкин В. Мероприятия по стимулированию продаж: эффективность системного подхода // Материалы семинара «Эффективные технологии стимулирования продаж». М., 2001.
 18. Зубец А.Н. Страховой маркетинг. М.: Изд. центр «Анкил», 1998.
 19. Зубченко Л.А. Новые тенденции в развитии банковского маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 1.
 20. Зернов А.А., Зубец А.Н. Страховые исследования. М.: Изд. дом «Страховое ревю», 1997.
 21. Канаян К., Канаян Р. Искусство компоновки // Новости торговли: Торговое оборудование. 2003. № 5.
 22. Канаян К., Канаян Р. Каждый охотник желает знать, где сидит фазан // Новости торговли. 2002. № 1.
 23. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг. М.: Академия рекламы, 2003.
 24. Канаян К., Канаян Р. Плоды дерева богов // Новости торговли: Торговое оборудование. 2002. № 12.
 25. Канаян К., Канаян Р. Пространство и время // Новости торговли: Торговое оборудование. 2002. № 5.
 26. Костерина Т.М. Банковское дело. М.: МЭСИ, 2002.
 27. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 1999.
 28. Кремлянский А. О страховой культуре страховщиков // Страховое дело. 1999. № 2.
 29. Кулагин В.Г. Банковская реклама пластиковых карточек // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. № 1.
 30. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
 31. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2004.
 32. Левант Н. Будет ли страхование жизни в России // Страховое дело. 1999. № 1.
 33. Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. СПб.: Питер, 1999.
 34. Макеева Д.Р. Региональный маркетинг страховых услуг // Практический маркетинг. 2000. № 11.
 35. Мокейчева М. «Кто владеет информацией, тот владеет миром». // <http://www.fontanka.ru>.
 36. Мхитарян С.В. Методика маркетинговых исследований справочников по лекарствам // Материалы конференции «Проблемы маркетинга и рекламы медицинских и фармацевтических изданий». М., июнь, 2003.

37. Мхитарян С.В. Роль интерактивного маркетинга на рынке промышленных товаров (на примере электротехнического портала **NetElectro.ru**) // Интернет-маркетинг. 2003. № 6 (18).
38. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1997.
39. Портер М. Конкуренция. СПб.: Изд. дом «Вильямс», 2000.
40. Романов А.Н. Маркетинг. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1996.
41. Севрук Т. Банковский маркетинг. М.: Дело, 1994.
42. Соколова Н. Самовывживание страхового рынка // Страховое дело. 1999. № 3.
43. Татарцев А. Маркетинг в страховании // Страховое дело. 1999. № 4.
44. Удалова К. Мерчендайзинг товара-новинки // <http://www.4p.ru>.
45. Хейман С., Санчес Д. Новая стратегия продаж. М.: Лори, 2001.
46. Челенков А. Особенности маркетинга на рынке услуг. Управление качеством сервисных продуктов // <http://bma.ru/lib/libb.htm>.
47. Чуровский С.Р. Дегустация как метод продвижения продовольственных товаров // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 2.
48. Эванс Д., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1990.
49. Green P.E., Srinivasan V. Conjoin analysis in marketing: new developments with implications for research and practice // Journal of marketing. 1990.
50. Green P.E., Wind Y. New ways to measure consumers' judgments // Harvard Business Review. 1975.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

<http://www.perekrestok.ru/ru/>
http://www.ikea.com/ms/ru_RU/
<http://www.schneider-electric.ru>
<http://www.iek.ru>
<http://www.pilkington.ru>
<http://www.ingos.ru>
<http://www.nbd.ru>
<http://www.banknbr.ru>
<http://www.rlsnet.ru>
<http://www.yandex.ru>
<http://www.4p.ru>
<http://www.retail.ru/biblio/merchan.asp>
<http://4p.ru/mding/mding.html>
<http://www.posm.ru/merchandising.asp>
<http://www.nashamarka.ru>
<http://SalesPromotion.ru>

<http://www.v-ratio.ru>

<http://koi.cfin.ru>

<http://www.cfin.ru/press/practical/2000-11/04.shtml>

<http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/14.shtml>

<http://www.marketing.spb.ru/read/ml5/index.htm>

<http://www.marketologi.ru>

<http://www.fontanka.ru>

<http://www.rau.su>

Мхитарян Сергей Владимирович

ОТРАСЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ

Учебное пособие

Зав. редакцией *И. Федосова*
Ответственный редактор *И. Ескевич*
Редактор *О. Ивченко*
Художественный редактор *Е. Брынчик*
Технический редактор *Н. Тростянская*
Компьютерная верстка *А. Григорьев*
Корректор *Н. Бирюк*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.
Ноте раде: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:

В Санкт-Петербурге: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.
Тел. отдела реализации (812) 265-44-80/81/82.

В Нижнем Новгороде: ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.
Тел. (8312) 72-36-70.

В Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.

В Самаре: ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.

В Екатеринбурге: ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.
Тел. (343) 378-49-45.

В Киеве: ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-35-52.
Во Львове: Торговое Представительство ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Бужкова, д. 2.
Тел./факс (032) 245-00-19.

Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 745-89-15, 780-58-34.
Информация по канцтоварам: www.eksmo-kanc.ru e-mail: kanc@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:

В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:
Центральный магазин — Москва, Сухаревская пл., 12. Тел. 937-85-81.
Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

**По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо»
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.**

Подписано в печать 10.02.2006
Формат 60x90 ¹/₁₆. Гарнитура «Тайме». Печать офсетная.
Бумага тип. Усл. печ. л. 23,0.
Тираж 3000 экз. Заказ 996

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



ВЫСШЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Учебники по базовым экономическим дисциплинам реализуют прогрессивные представления об учебной литературе XXI века и соответствуют требованиям государственного образовательного стандарта профессионального образования.

Авторы книг – авторитетные представители российской науки, ведущие специалисты МГУ им. М.В. Ломоносова, МГИМО, РЭА им. Г.В. Плеханова, экономической школы ГУ ВШЭ, Финансовой академии при Правительстве РФ.



В СЕРИИ:

- * Математика для экономистов: Линейная алгебра
- * Математика для экономистов: Математический анализ
- * Математика для экономистов: Теория вероятностей и математическая статистика
- * Макроэкономика
- * Микроэкономика
- * Информатика и информационные технологии
- * Бухгалтерский учет
- * Нематериальные активы: учет, аудит, анализ
- * Современные системы и методы учета и анализа затрат в коммерческих организациях
- * Финансы организаций: менеджмент и анализ
- * Деньги. Кредит. Финансы

и другие учебники по основным дисциплинам