

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

**И. М. Синяева,
С. В. Земляк,
В. В. Синяев**

**Маркетинг
в предпринимательской
деятельности**

Учебник

2-е издание

Под редакцией профессора Л. П. Дашкова

Москва, 2010

УДК 339
ББК 65.5
С38

Рецензенты:

М. Э. Сейфулаева — доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга РЭА им. Г. В. Плеханова;

Е. Д. Щетинина — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга БГТУ им. Шухова.

Синяева И. М.

С38 Маркетинг в предпринимательской деятельности: Учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, Синяев В. В.; под ред. проф. Л. П. Дашкова. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2010. — 268 с.

ISBN 978-5-394-00819-1

В учебнике рассматривается широкий круг аспектов маркетинга в организации предпринимательской деятельности, сформулированы теоретические, методологические и практические вопросы рыночного участия предпринимателей с учетом инструментов маркетинга.

Учебник знакомит с современными формами, методами рыночного участия фирм, компаний с учетом специфики сферы предпринимательства.

Книга иллюстрирована схемами, графиками, таблицами, примерами, содержит основные расчетные алгоритмы, пояснения результатов расчетов, тесты для самоконтроля.

Для студентов экономических специальностей вузов, аспирантов, преподавателей, профессиональных маркетологов, менеджеров и для практических специалистов сферы предпринимательства.

УДК 339
ББК 65.5

ISBN 978-5-394-00819-1

© И. М. Синяева, С. В. Земляк,
В. В. Синяев, 2007

Содержание

Предисловие	6
Глава 1. МАРКЕТИНГ КАК ФИЛОСОФИЯ СОВРЕМЕННОГО МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	8
1.1. Содержание сферы малого бизнеса	8
1.2. Современная классификация услуг сферы малого бизнеса в условиях сервисной экономики	19
1.3. Концепция, принципы и функции маркетинга	27
<i>Вопросы и задания</i>	31
<i>Тесты для самоконтроля</i>	31
Глава 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА И ЕЕ СТРУКТУРА	33
2.1. Макро- и микросреда маркетинга сферы малого бизнеса	33
2.2. Инфраструктурное обеспечение сферы малого бизнеса	41
2.3. Государственная поддержка малого предпринимательства	54
<i>Вопросы и задания</i>	66
<i>Тесты для самоконтроля</i>	67
Глава 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ДЛЯ МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	69
3.1. Товар, товарная политика	69
3.2. Система распределения и товародвижение	75
3.3. Механизм формирования цены	81
3.4. Коммуникационная модель маркетинга	90
<i>Вопросы и задания</i>	96
<i>Тесты для самоконтроля</i>	97

Глава 4. ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	99
4.1. Технология перспективного планирования	99
4.2. Бизнес-план как инструмент внутрифирменного планирования коммерческой деятельности	117
4.3. Ресурсное обеспечение бизнес-операции с учетом рыночных рисков	132
<i>Вопросы и задания</i>	154
<i>Тесты для самоконтроля</i>	155
Глава 5. СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОТРАСЛЯХ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА	157
5.1. Маркетинг в сфере товарного обращения	157
5.2. Маркетинг в строительстве	164
5.3. Концепции маркетинга услуг. Маркетинговые стратегии в сфере услуг	167
<i>Вопросы и задания</i>	177
<i>Тесты для самоконтроля</i>	178
Глава 6. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	180
6.1. Основные направления развития внешнеэкономической предпринимательской деятельности	180
6.2. Международные коммерческие операции	191
6.3. Оценка и выбор зарубежных рынков в международном маркетинге	206
<i>Вопросы и задания</i>	216
<i>Тесты для самоконтроля</i>	217
Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ ОРГАНИЗАЦИИ	220
7.1. Концептуальная модель управления маркетингом малого бизнеса	220
7.2. Принятие управленческих маркетинговых решений (УМР) ..	231
7.3. Построение службы маркетинга в сфере малого бизнеса	235
<i>Вопросы и задания</i>	238
<i>Тесты для самоконтроля</i>	239

Глава 8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	241
8.1. Механизм оценки коммерческо-социальной активности организации	241
8.2. Методика расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ) маркетинга в коммерции	248
8.3. Контроль в маркетинге	256
<i>Вопросы и задания.</i>	262
<i>Тесты для самоконтроля.</i>	263
Литература	265

Предисловие

Предпринимательство — это органическая составляющая национального воспроизводственного процесса, начиная от инноваций в сфере производства материальных благ и заканчивая сервисными услугами по удовлетворению запросов общества.

Общемировая динамика развития рыночных отношений убеждает, что будущее общества зависит от услугоемкого производства. Сегодня более половины валового внутреннего продукта ведущих стран и 30% мировой торговли образуют услуги. Ведущим вектором преобразований являются институты предпринимательства, которые успешно выполняют заказы как в сфере материального производства, так и товарного обращения.

Предприниматели, являющиеся представителями эффективного сектора национальной экономики, выполняют важнейшую миссию российского общества как источника благосостояния, занятости, интеграции информационных технологий в целях повышения качества жизни на Земле.

Известно, что предпринимательство характеризуется самостоятельностью и независимостью, экономической заинтересованностью и всегда рисками. Потому предприниматель как представитель среднего класса за счет собственного финансового, психологического, социального риска пытается находить новые экономические возможности, скрытые резервы успешного решения проблемных бизнес-проектов с пользой для общества и получения намеченной прибыли.

Однако процессы поступательного развития рынка требуют от каждого предпринимателя гибкого использования маркетинга в целях активизации товарной, ценовой, коммуникационной политики при продвижении собственной бизнес-идеи.

Целью нашего учебника является исследование маркетинга в предпринимательстве с точки зрения укрепления рыночной устойчивости и корпоративного влияния в целевых сегментах сбыта.

В данной книге акценты расставлены так, чтобы пользователь в доступной форме мог усвоить фундаментальные знания и закрепить их самостоятельно с использованием контрольных вопросов, тестовой базы, анализа ситуационных проблем предпринимательства.

Иными словами, материал структурирован таким образом, чтобы при изучении любого раздела можно было перейти от высокой сферы науки к практическому решению вопроса. При этом решение любого вопроса сопровождается учетом влияния совокупных факторов маркетинговой среды, необходимостью выполнения комплексного анализа ситуации применительно к фирме.

Глава 1. МАРКЕТИНГ КАК ФИЛОСОФИЯ СОВРЕМЕННОГО МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1. Содержание сферы малого бизнеса

Малый бизнес — изначальная форма развития предпринимательства и является базовым направлением оздоровления национальной экономики. Именно малый бизнес, реализуя многообразные услуги на всех стадиях воспроизводственного процесса, служит ключевым фактором экономического роста.

Мировой опыт подтверждает значимость малого бизнеса в создании конкурентной среды, которая способствует формированию мотивационных механизмов к инвестированию, совершенствованию финансово-кредитных рычагов.

Современные российские аналитики свидетельствуют о том, что негосударственный сектор сферы малого бизнеса демонстрирует очевидные преимущества в качестве коммерческих услуг, обеспечивает восстановление промышленного потенциала, снижение уровня безработицы, повышение безопасности производства, потребления и жизнедеятельности. Представители малого бизнеса по-новому оценивают собственную деятельность с позиции социально-корпоративной ответственности за результаты труда перед обществом.

При этом отставание России от развитых стран по занимаемой доле малого бизнеса в валовом национальном продукте (всего 10–14%), а также по динамике его развития служит серьезным дополнительным стимулом к глубокому анализу складывающейся

ся ситуации и поиску уникальных управленческих решений в сфере маркетинга малого бизнеса.

Возрождение России невозможно без пристального изучения особенностей маркетинга в сфере малого бизнеса в тесной связи с элементами рыночного механизма, его принципами, функциями.

Для того чтобы разобраться в концептуальных подходах к содержанию маркетинга, его стратегии, тактики, необходимо преодолеть маркетинговую неграмотность и освоить на практике закономерности, формы и методы рыночного управления в отраслях сферы малого бизнеса. Решение этой задачи требует использования соответствующего понятийного аппарата.

Маркетинг — центральная функция управления малым бизнесом, так как его целью является определение потребности покупателей и мобилизация ресурсов фирмы для удовлетворения этих потребностей. По мере обострения конкуренции в условиях глобализации экономики значение концептуализации маркетинга усиливается.

Рынок — это комплексная система коммерческих связей между покупателями и продавцами, функционирующая в целях совершения обмена товара на деньги. Рынок имеет богатую структуру построения. Эта сложная структура включает в себя совокупность различных рынков, их видов, подвидов, элементов и факторов, характеризующих степень развития рыночных отношений. Каждый рынок в отдельности отличается собственной специфика в зависимости от объекта, территории, соответствия законодательству, уровня регулирования, насыщения товарами, степени корпоративной ответственности перед партнерами.

Отрасль — совокупность предприятий, борющихся между собой за потребителя в силу наличия общих свойств у выпускаемой ими продукции или оказываемых услуг¹.

Сфера малого бизнеса — система взаимодействия субъектов малого предпринимательства и развитой инфраструктуры.

¹ Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. проф. А. Г. Пошнева. — М.: ИНФРА-М, 2001.

Сфера малого бизнеса в стране стала зарождаться, когда был принят Закон от 26 мая 1988 г. № 8998-ХІ “О кооперации в СССР”. Этим законом были созданы привилегированные условия одной форме собственности, а именно: отсутствие для кооперативов платежей в бюджет, возможность устанавливать неограниченные надбавки к заработной плате работников кооперативов. Все это привело к оттоку квалифицированной рабочей силы с государственных предприятий в кооперативы.

6 июня 1988 г. было принято “Положение об организации деятельности малых предприятий” (Протокол № 6 заседания Комиссии по совершенствованию хозяйственного механизма при Совете Министров СССР). Утверждением этого положения был введен упрощенный порядок создания и регистрации малых предприятий. Они получили статус юридического лица, большую самостоятельность в осуществлении хозяйственной деятельности и распределении хозрасчетного дохода. Началось создание малых предприятий в различных отраслях промышленности и регионах страны.

4 июня 1990 г. принят Закон “О предприятии в СССР”, в котором было объявлено о равенстве организационно-правовых форм предприятий, основанных на любой форме собственности, что обеспечило рост числа предприятий различных форм собственности.

8 июля 1990 г. постановлением Совета Министров СССР “О мерах по созданию и развитию малых предприятий” были определены основные документы для государственной регистрации малых предприятий, утвержден двухнедельный срок госрегистрации, определены льготы малому бизнесу по налогообложению, амортизации и др.

18 июня 1991 г. было принято постановление Совета Министров РСФСР № 406 “О мерах по поддержке и развитию малых предприятий”, которым определены направления государственной поддержки малого бизнеса в России.

27 декабря 1991 г. Законом РФ “О налоге на прибыль предприятий и организаций” определены дополнительные льготы для

малых предприятий, чем усилена государственная поддержка малого бизнеса.

В 1993 г было опубликовано постановление Совета Министров — Правительства РФ № 446 от 11 мая 1993 г. “О первоочередных мерах по развитию и государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации”. В этом постановлении было указано, что государственная поддержка малого предпринимательства — одно из важнейших направлений экономической реформы. Определены приоритеты развития малого предпринимательства.

В целях развития в России предприятий малого бизнеса в стране постановлением Правительства РФ от 3 февраля 1994 г. № 65 создан Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (создание малых наукоемких фирм-инкубаторов бизнеса, инновационных, инжиниринговых центров и др.), а также поощрение конкуренции в научно-технической сфере путем оказания финансовой поддержки высокоэффективным, наукоемким проектам малого бизнеса.

14 июня 1995 г. был принят Федеральный закон № 88-ФЗ “О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации”. Законом были определены формы и методы государственного регулирования и стимулирования субъектов малого предпринимательства, разграничены полномочия между Российской Федерацией и ее субъектами. В Законе названы важнейшие *направления государственной поддержки предпринимательства*, в их числе:

- формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства;
- создание льготных условий использования субъектами малого предпринимательства государственных финансов материально-технических и информационных ресурсов, а также научно-технических разработок и технологий;
- установление упрощенного порядка регистрации субъектов малого предпринимательства, лицензирования их деятель-

ности, сертификации продукции, представления государственной статистической и бухгалтерской отчетности;

- поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства, включая содействие их годовым, научно-техническим, информационным и производственным связям с зарубежными государствами;

- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для малых предприятий.

Теория и хозяйственная практика выделяют в первую очередь *производственную инфраструктуру* как комплекс отраслей и сфер, обслуживающих малые предприятия и способствующих их развитию. Это транспорт и транспортное хозяйство в целом, связь, линии электропередач, материально-техническое снабжение и сбыт, объекты, обеспечивающие бесперебойное функционирование нефте- и газопроводов, рациональное использование природных ресурсов и охрану окружающей среды.

Выделяется также *социальная инфраструктура*, в которую входят сферы деятельности, обеспечивающие воспроизводство рабочей силы и нормальную жизнедеятельность людей: жилье и коммунальное хозяйство в целом, здравоохранение, образование, гостиничное хозяйство, общественное питание и т. п. В свою очередь, социальная сфера должна иметь свое инфраструктурное обеспечение, равно как и градостроительство, наука, культура, спортивная деятельность и другие сферы жизни людей.

Рынок диктует необходимость развития важнейших элементов его инфраструктуры, таких, как:

- разветвленная банковская система, обеспечивающая современные финансово-кредитный и расчетный механизмы, бесперебойное денежное обращение в стране;

- эффективно работающие специализированная биржевая и аукционная системы, обеспечивающие рыночные котировки и биржевой оборот различной товарно-сырьевой продукции, ценных бумаг, куплю-продажу недвижимости, валютных средств, вовлечение в хозяйственный оборот трудовых и других ресурсов;

- широко разветвленные закупочно-заготовительная, контрактная и торгово-коммерческая системы, обеспечивающие небиржевой оптовый и розничный товарооборот;

- надежная страховая система, обеспечивающая страхование не только жизни, имущества и капитала, но и различных коммерческих рисков на всех стадиях рыночного оборота;

- четко организованная налоговая система, определяющая взаимоотношения всех субъектов рынка (юридических и физических лиц) с государственным бюджетом и стимулирующая развитие и повышение эффективности их производственной и хозяйственной деятельности;

- налаженная современная информационно-аналитическая система, включая современные специальные информационные каналы связи и другие средства коммуникации;

- гибкая, легко адаптирующаяся к рыночным изменениям система “публик рилейшнз” с ее механизмами, формами и методами;

- правовая система, без которой нормальный рынок просто не сможет существовать, а также судебнo-арбитражные структуры.

Важнейшей составной частью инфраструктуры любой национальной экономики является сфера товарного обращения. Товарное обращение средств производства является важным фактором эффективности рыночного механизма, так как через эту сферу в России проходит более 2/3 всего товарооборота.

В сфере товарного обращения происходит реальная оценка результатов деятельности каждого предприятия. Через механизм спроса и предложения, т. е. через фактическую реализацию проходят свою проверку созданные потребительские стоимости с точки зрения их соответствия общественной и индивидуальной потребности и цены на товары с позиции их конкурентоспособности.

Коммерческо-посредническая сфера — это сложная оперативно-организационная система, направленная на обеспечение

совершения процессов купли-продажи с учетом текущих и перспективных рыночных изменений в целях полного, качественного и своевременного удовлетворения спроса населения и получения прибыли. Это такая деятельность, которая позволяет всем участникам коммерческого оборота успешно взаимодействовать с учетом взаимной выгоды на всех этапах реализации торговых сделок. Именно коммерческо-посредническая деятельность способствует эффективному развитию производства и влияет на формирование его объемов и перспективных направлений.

В соответствии с Федеральным законом “О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации” к субъектам малого бизнеса отнесены коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25%. Доля принадлежащих одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого бизнеса, не превышает 25% и в которых средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней: в промышленности, строительстве и на транспорте — 100 человек; в сельском хозяйстве, научно-технической сфере — 60; в оптовой торговле — 50; в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30; в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек. Под субъектами малого бизнеса понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица.

В ходе проблемно-ориентированного анализа динамики развития субъектов малого предпринимательства России построена таблица, в которой отражено число малых предприятий по отраслям экономики за 1996–2004 гг.

Число малых предприятий по отраслям экономики¹
(на начало 2005 г.)

Отрасль	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число предприятий, тыс.									
Всего	841,7	861,1	868,0	890,6	879,3	843,0	882,3	893,0	953,1
в том числе:									
промышленность	131,9	134,8	136,1	136,2	134,2	125,1	121,0	119,0	128,1
сельское хозяйство	10,9	11,9	13,8	13,5	14,4	13,4	15,6	17,9	19,3
строительство	138,0	142,1	137,5	135,9	126,8	121,9	113,0	117,1	121,3
транспорт	17,5	18,6	18,6	21,0	19,5	18,8	20,2	21,9	26,3
связь	2,9	2,7	3,2	4,8	3,7	3,7	3,9	4,7	5,5
торговля и общественное питание	359,3	372,8	386,1	399,7	407,5	388,1	422,4	417,3	441,2
оптовая торговля продукцией производственно-технического назначения	14,6	14,3	13,2	14,6	13,9	15,9	27,9	27,4	25,7
информационно-вычислительное обслуживание	6,1	6,4	5,2	5,2	5,6	6,4	6,5	8,1	8,7
операции с недвижимым имуществом	3,9	4,6	5,9	8,4	11,1	14,2	20,3	23,7	30,5
общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	35,9	36,0	35,2	36,7	35,7	34,7	38,8	39,6	44,3

¹ Россия в цифрах. 2003. Крат. стат. сб. / Госкомстат России. — М., 2003. С. 159–160; Россия в цифрах. 2005. Крат. стат. сб. / Госкомстат России. — М., 2005. С. 356.

Продолжение

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
жилищно-коммунальное хозяйство	2,8	3,9	5,1	5,4	5,1	5,2	3,1	4,0	4,7
непроизводственные виды бытового обслуживания населения	10,2	11,3	9,2	9,2	9,6	9,4	9,8	10,3	10,9
здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	11,0	15,4	17,2	17,9	18,5	17,4	19,0	20,0	22,3
образование	6,6	7,0	6,7	6,5	5,5	5,0	3,4	3,1	2,5
культура и искусство	6,5	7,9	8,1	7,8	8,4	7,9	8,1	8,5	9,3
наука и научное обслуживание	46,7	43,9	38,8	37,1	30,9	28,5	22,7	22,2	20,7
финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	10,8	7,8	7,5	6,6	5,9	5,6	5,0	4,4	5,6
другие отрасли	26,1	19,7	20,6	24,1	23,0	21,8	21,6	23,8	26,2
Число предприятий, % к итогу									
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе:									
промышленность	15,7	15,6	15,7	15,3	15,3	14,8	13,7	13,3	13,4
сельское хозяйство	1,3	1,4	1,6	1,5	1,6	1,6	1,8	2,0	2,0
строительство	16,4	16,5	15,8	15,3	14,4	14,5	12,8	13,1	12,7
транспорт	2,1	2,2	2,1	2,4	2,2	2,2	2,3	2,5	2,8
связь	0,3	0,3	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5
торговля и общественное питание	42,7	43,3	44,5	44,9	46,3	46,0	47,9	46,7	46,3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
оптовая торговля продукцией производственно-технического назначения	1,7	1,7	1,5	1,7	1,6	1,9	3,2	3,1	2,7
информационно-вычислительное обслуживание	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,8	0,7	0,9	0,9
операции с недвижимым имуществом	0,5	0,5	0,7	0,9	1,3	1,7	2,3	2,7	3,2
общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	4,3	4,2	4,0	4,1	4,1	4,1	4,4	4,4	4,6
жилищно-коммунальное хозяйство	0,3	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,3	0,5	0,5
непроизводственные виды бытового обслуживания населения	1,2	1,3	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	1,1
здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	1,3	1,8	2,0	2,0	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3
образование	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,4	0,3	0,3
культура и искусство	0,8	0,9	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0
наука и научное обслуживание	5,5	5,1	4,5	4,2	3,5	3,4	2,6	2,5	2,2
финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1,3	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6
другие отрасли	3,1	2,3	2,4	2,7	2,6	2,6	2,4	2,7	2,8

Как видно из таблицы, на начало 2005 г. в России число малых предприятий составило 953,1 тыс. — это максимальное количество предприятий, зарегистрированных органами государственной статистики в сфере малого бизнеса с начала ее формирования. С 1999 г. впервые зафиксировано серьезное увеличение числа малых предприятий на 60,1 тыс. единиц. Положительные структурные сдвиги характерны и для отраслей экономики. Так, число малых предприятий в промышленности на начало 2005 г. по сравнению с 2004 г. увеличилось на 9,1 тыс. единиц, на транспорте — на 5,4, в торговле и общественном питании — на 23,9 тыс. единиц. При этом удельный вес общего числа малых предприятий в промышленности незначительно увеличился — с 13,3% на начало 2004 года (конец 2003 г.) до 13,4% на начало 2005 года (конец 2004 г.).

Тенденция снижения количества малых предприятий наблюдалась в строительстве, образовании, науке и научном обслуживании. Здесь за 9 лет (с 1999 по 2007 г.) число малых предприятий в строительстве снизилось со 138 до 121,3 тыс., а удельный вес их общего количества снизился с 16,4 до 12,7%.

Следует также отметить такой негативный факт, как снижение более чем в 2 раза (с 46,7 до 20,7 тыс.) числа малых предприятий в науке и научном обслуживании (в процентном отношении — с 5,5 до 2,2%).

Отрасли экономики, где за истекшие 9 лет наблюдался существенный рост числа малых предприятий, — это оптовая торговля продукцией производственно-технического назначения (с 14,6 до 25,7 тыс.), операции с недвижимым имуществом (с 3,9 до 30,5 тыс.) и здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение (с 11,0 до 22,3 тыс.). Соответственно возрос и удельный вес этих отраслей в общем количестве малых предприятий России.

Как видно, за последние годы число малых предприятий растет незначительно, а по отдельным отраслям остается почти неизменным, или даже снижается.

Качественные структурные сдвиги в сфере малого бизнеса могут быть обеспечены за счет внедрения и развития маркетинга.

Маркетинг в отраслях сферы малого бизнеса — комплексная система управленческой, регулирующей и исследовательской деятельности, учитывающая отраслевые особенности, направленная на удовлетворение потребностей общества в соответствии с покупательским спросом. В результате *главная цель маркетинга* — удовлетворение потребностей общества с учетом материальных и духовных запросов.

Основные направления маркетинговой деятельности являются ключевыми составляющими всех стадий воспроизводственного процесса — от производства материальных благ, их распределения, обращения до стадии конечного потребления.

В последние годы качественно новое развитие получил *рынок услуг сферы малого бизнеса*, который представляет социально-экономический комплекс. Его работа осуществляется в соответствии с рыночными законами, национальной спецификой, территориальной масштабностью в целях усиления роли институтов потребителей и повышения качества жизни общества.

1.2. Современная классификация услуг сферы малого бизнеса в условиях сервисной экономики

С развитием коммерции услуг в создаваемой рыночной экономике России она все более приобретает сервисный характер, постепенно преобразуясь из экономики производителей в экономику наиболее полного удовлетворения специфического спроса потребителей.

Появление новых услуг и отраслей их производящих ведет к развитию сервисизации производства.

Сервисизация (от англ. service — услуга) — процесс активного инвестирования в инфраструктурные отрасли, который обусловлен ростом доходов, расширением потребности в кредитных ресурсах, ускорением темпов научно-технического прогресса и поиском ресурсосберегающих технологий в сфере производства и реализации продукта.

Сервисная экономика характеризуется следующими основными факторами:

- понятие полезности товаров отождествляется не только с материальным качеством, но и с развитием сопутствующих услуг и процессов, обеспечивающих эффективность бизнеса;
- понятие качества услуги, которое дополняется способностью предприятия оперативно взаимодействовать с потребителями;
- стиль и методы управления, которые постоянно меняются с учетом тенденции и закономерности рынка. Появляется гибкость, адаптивность, скорость принятия решений, активизируются маркетинговая и логистическая компоненты управления;
- производственная система, являющаяся более открытой, с динамичными коммерческими связями, поставщиками услуг и потребителями;
- конкуренция, направленная на сотрудничество и взаимодействие для более полного удовлетворения потребностей клиентов;
- качество обслуживания клиентов, нацеленное на более полное удовлетворение их потребностей.

Развитие системы услуг формируется в рамках сервисной экономики. Услуги являются фундаментом сервисной экономики, способствуют развитию рыночной инфраструктуры, социальной ориентации экономики, повышению качества жизни общества, его гармонизации. Не случайно в передовых странах мира доля услуг в общем объеме ВВП в 2000 г. достигла уровня 80%. Так, со второй половины 1990-х г. доля ВВП, произведенного в сфере услуг, в США увеличилась с 74% до 81%, в Японии — с 64% до 71%, в Великобритании — с 62% до 80%. Сегодня в США в сфере услуг работает 75% всех занятых, при этом здесь сконцентрировано более 80% работников умственного труда и 87% кадров высшей квалификации (это касается прежде всего сфер науки, образования, здравоохранения, телекоммуникаций, компьютерных, инжиниринговых услуг, услуг в области паблик рилейшнз).

Эксперты и аналитики выделяют несколько причин поступательного развития рынка услуг:

- потеря многими индустриальными экономическими системами динамизма;
- вложение в сферу материального производства становится малоэффективным как с хозяйственной, так и с экологической точек зрения;
- рост безработицы, которая отвлекает экономические ресурсы и создает социальную напряженность;
- кризис перепроизводства, экологические проблемы.

Услуга выступает как одна из важнейших разновидностей бизнеса, так как является товаром (предметом) купли-продажи, от реализации которого общество получает ощутимую пользу.

На производство услуг в сфере малого бизнеса влияют экономический механизм развития общества, масштабы общественного производства, сложность его отраслевой структуры, процесс углубления специализации и кооперирования в промышленности, количество и качество производимой и потребляемой в обществе продукции. Вместе с тем, от формирования рынка услуг сферы малого бизнеса, его структуры и организации во многом зависят объемные и экономические показатели ВВП многих развитых стран.

Развитие современного профессионального бизнеса неразрывно связано с сервисизацией производства, распределения, обмена, потребления товаров и услуг. Сервисный потенциал (СП) — один из важных и активно развивающихся элементов современного цивилизованного рыночного механизма, непосредственно связанного с максимизацией потребительской удовлетворенности и повышением на этой основе эффективности производства и коммерции.

Существует несколько подходов к классификации услуг.

В соответствии с научными исследованиями профессора В. Д. Марковой usługовая деятельность включает пять классификационных групп:

- 1) производственные услуги: инжиниринг, лизинг, обслуживание, ремонт оборудования и др.;

- 2) распределительные услуги: торговля, транспорт, связь;
- 3) профессиональные услуги: банки, страховые, финансовые, консультационные, рекламные и т. п.;
- 4) потребительские (массовые) услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением;
- 5) общественные услуги: телевидение, радио, образование, медицина, спорт, культура.

Ф. Котлер выделяет четыре классификационных признака: осязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, невозможность хранения и транспортирования услуг.

Л. Крепкий подразделяет услуги на две группы: материальные и нематериальные. Каждая из групп включает в себя по семь подгрупп по выделенному признаку материальности.

В. Кулибанова предлагает четыре группы услуг: ориентированных на управление государством; предприятием; обществом; потребностями человека. Нельзя не согласиться с этим подходом. Однако для сферы малого бизнеса можно предложить новую классификацию, учитывающую специфику производства сервисного продукта в рассматриваемой сфере.

Комплексные исследования условий производства и организации реализации продукта сервисной сферы в малом бизнесе позволили выделить основные классификационные признаки, объединяющие многообразие услуг сферы малого бизнеса в единый комплекс. При этом рассматриваемая классификация является гибкой, обеспечивающей возможность добавлять новые признаки с учетом развития сервисной экономики.

Проведенный анализ услуг сферы малого бизнеса позволяет классифицировать их по следующим десяти признакам (см. рисунок).

Особую значимость при развитии рыночных механизмов приобретает классификационный признак *по творческому подходу* к созданию сервисного продукта. С учетом основных маркетинговых элементов разделяют услуги креативные (парикмахерские услуги, услуги паблик рилейшнз и пр.) и некреативные (раскрой, нарезка, фасовка и пр.).



Классификация услуг сферы малого бизнеса

Существенную значимость этот признак приобретает при формировании уникального внутреннего продукта (УВП), который представляет собой сервисный продукт организации, созданный с учетом потребительских запросов и латентных предпочтений, характеризующийся корпоративными особенностями, которые и определяют потребительскую ценность этой услуги и репутацию производителя услуг. Усилия всех представителей малого бизнеса должны быть направлены на повышение уровня креативности сервисных продуктов и создание развитой структуры имиджа организации.

По *отраслевому признаку* все услуги можно подразделить на следующие типы: транспортные услуги, услуги в строительстве, услуги в промышленности, услуги в агропромышленном комплексе, туристско-экскурсионные услуги, торговые услуги, услуги сферы товарного обращения, услуги общественного питания и пр.

Для ритмичной работы всех субъектов рынка важную роль играет развитие как межотраслевых, так и внутриотраслевых партнерских союзов через *интеграцию структур малого и крупного бизнеса*. Отсюда, формируется третий классификационный признак — по возможности интеграции услуг малого бизнеса с крупным бизнесом.

Здесь выделяют интегрируемые (в строительстве, производстве, торговле и пр.) и неинтегрируемые (бытовые и пр.) услуги.

В современных условиях совершенствования рыночных отношений большое значение приобретает создание интегрируемых услуг. К ним относятся такие услуги, при которых выполнение маркетингового плана и производственного задания возможно за счет интеграции малых и крупных организаций. Малые структуры в этом случае не только организуют коммерческие связи между производством и потреблением, но и выступают в качестве участника в этих связях, в экономических и правовых взаимоотношениях сторон. Они согласовывают между поставщиками и потребителями количество и ассортимент по-

ставляемой продукции, ее технические характеристики, частные сроки поставок, заключают хозяйственные договоры, организуют поставки продукции, участвуют в расчетах с поставщиками и потребителями, несут ответственность за невыполнение договорных обязательств.

К неинтегрируемым услугам относятся такие, при которых экономические, правовые и организационные отношения устанавливаются без учета интересов других производственных объединений, предприятий и фирм-изготовителей.

В условиях формирования рынка услуг существенную роль наряду с производственными и коммерческими звеньями должны играть органы республиканского и регионального управления.

По мере усложнения отраслевой структуры национального хозяйства интеграционные связи развиваются и усложняются, и, следовательно, из года в год возрастает их значение. При этом все большую роль играет в их развитии государственная поддержка. Так, определяется следующий классификационный признак — *по уровню государственной поддержки* в создании маркетингового сервисного продукта. Выделяют софинансируемые (инновационные, информационные, образовательные и др.) и самофинансируемые услуги.

По пятому признаку, *территориальному охвату*, услуги сферы малого бизнеса делятся на: местные (ремонт обуви, услуги гувернера и пр.), внутрирегиональные (образовательные, медицинские и пр.), межрегиональные (транспортные, связи и пр.), национальные (услуги экологического туризма, транспортные услуги и пр.), международные (по проведению международных выставок, ярмарок, аукционов, лизинговые и пр.).

Как говорят сами эти названия, к ним относятся услуги, создаваемые малыми предприятиями и микропредпринимателями, реализуемые внутри России — в одном и том же регионе (субъекте Федерации) или в разных регионах, а также производство услуг с последующей их реализацией на зарубежном рынке.

Разделение услуг по данному признаку важно с точки зрения определения степени их участия в формировании рынка услуг. Совершенно очевидно, что организация эффективных межгосударственных торгово-экономических, кооперационных и научно-технических российских услуг является совместным делом участников рыночного оборота.

По *ориентации на воспроизводственный процесс* выделяют следующие типы услуг: производственные, распределительные, обменные, личного потребления (в условиях экологического маркетинга можно назвать и утилизационные услуги).

По *целевой установке* услуги сферы малого бизнеса подразделяются на коммерческие, где услуги рассматриваются как объекты купли-продажи с ориентацией на формирование доходной базы, и некоммерческие, которые направлены на повышение качества обслуживания и создание высокой репутации.

По *степени осязаемости* различают неосязаемые услуги нематериального характера, в том числе неосязаемые информационные, наука, образование, культура, искусство, здравоохранение, досуговые, рекреационные, деловые услуги, и осязаемые услуги материального характера, которые обретают вещественную форму (бытовые, производственные, строительные, телекоммуникационные, услуги транспортные, сервисного обслуживания, финансовые и другие услуги).

По *уровню абстракции* услуги можно разделить на идеальные и реальные. В этом классификационном признаке хорошо просматривается такое свойство услуги, как нестабильность качества. Лишь идеальные услуги могут быть полностью стандартизированы. Услуги же в реальном исполнении всегда оригинальны, так как они индивидуализированы по исполнителям (производителям), потребителям (получателям), каналам распределения и т. п.

По *назначению* услуги делятся на личные и коллективные. При этом очевидно, что большинство услуг имеют полезность для отдельных людей (например, услуги по обучению конкретного человека) и/или для определенного коллектива (например,

услуги лектора студенческой аудитории). Отсюда и происходит название.

Развитие сферы услуг — глобальная тенденция современности. Технологический прогресс, социально-демографические изменения, рост благосостояния населения, обострение конкурентной борьбы — все это создает предпосылки для развития сферы услуг и определяет перспективы ее развития.

1.3. Концепция, принципы и функции маркетинга

Маркетинг, как концепция управления предприятием в условиях конкуренции, стал известен благодаря эффективности его применения в коммерческой сфере. Введение в научный оборот термина “маркетинг” связывают с началом XX в. Термин укоренился в американском варианте английского языка как соединение двух слов “market getting”, что переводится на русский язык как “освоение рынка”, а еще лучше “обретение рынка”.

Принятая ныне концепция маркетинга — результат многолетней эволюции взглядов предпринимателей на свою деятельность на рынке и сам рынок. Эта эволюция взглядов происходит вследствие развития производительных сил общества. Гибкость данной концепции проявляется в повышении уровня маркетинга — от совершенствования производства через интенсификацию коммерческих усилий к социально-этическому маркетингу.

Современная концепция маркетинга — это социально-этический маркетинг. Формула социально-этического маркетинга: “Прибыль фирмы = удовлетворение клиента + учет интересов общества”. Из формулы ясно, что сегодня доходы компании зависят от ее умения наладить активные контакты с покупателями путем изучения рынка, создания эффективных систем распределения, продвижения, стимулирования продаж. Существенным дополнением к этим системам является уровень корпоративной культуры и социальная ответственность каждого исполнителя за результаты предпринимательского труда перед обществом.

Для концепции социально-этического маркетинга (СЭМ) характерны следующие черты:

- создание необходимой гармонии между производственными возможностями и здоровыми потребностями общества. В результате цель СЭМ — удовлетворение разумных потребностей общества в соответствии с его гуманными интересами;

- каждая компания обязана иметь четкие стандарты сервисного обслуживания, экологических оценок и руководствоваться ими на всех этапах маркетинговой деятельности;

- фирма обязана использовать новейшие природоохранные технологии, способствующие выполнению главной миссии — удовлетворению запросов клиентов безопасными товарами и услугами. В этой черте заключена главная логика СЭМ — помимо рыночной ориентации необходимо соблюдать режим безопасного производства, распределения и потребления;

- любая компания обязана иметь комплекс социальных программ, включающий направления материальной поддержки, социальной защиты, обучения и переподготовки кадров, благотворительности и патронирования. Все эти направления являются составляющими элементами имиджа компании, ее репутации.

Эволюция концепций маркетинга была в значительной степени обусловлена необходимостью поиска оптимума пропорциональности системных инструментов маркетингового управления (комплекса маркетинга), который обеспечил бы предприятию устойчивое конкурентное преимущество.

Впервые термин “комплекс маркетинга” был введен в употребление Н. Борденом¹. В 1959 г. Дж. Маккарти предложил ставшую впоследствии широко известной концепцию комплекса маркетинга, или “4p” (по первым буквам английских слов): “product” — продукт, “price” — цена, “place” — место, “promotion” — продвижение². В 2000 г. Ф. Котлер добавил в комплекс маркетинга пятую букву “p”, что означает “public relations” — связи с общественностью. В современных условиях

¹ *Маджаро С.* Международный маркетинг. — М.: Международные отношения, 1979. С. 40.

² *Jerome McCarthy E.* Basic Marketing a Managerial Approach. — Homewood: Richard D. Irvin, 1959.

смесь этих пяти маркетинговых элементов составляет *маркетинг-микс*.

Концепция маркетинга организации — это единый системный документ развития, в котором объединены цели, принципы и функции.

Цели, стоящие перед маркетингом — отправная точка создания условий прибыльного предпринимательства. Среди множества целевых направлений маркетинга на первый план выступают такие цели, как:

1) максимизация степени удовлетворенности потребления за счет синхронизации организации промышленного производства, объемов продаж и сервисности обслуживания;

2) обеспечение широкого выбора товаров и услуг в целях своевременного и качественного удовлетворения материальных и духовных потребностей общества;

3) максимизация качества жизни на основе использования экологически чистых производственных технологий, реализации безопасных товаров и услуг, создания культурной среды обитания.

Система принципов маркетинга представляет собой совокупность четко сформулированных правил освоения товарной ниши, формирования потребности покупателей, и определения потенциала неудовлетворенного спроса. Принцип — основное положение, выражающее закономерность, и руководящее правило, определяющее достижение поставленной цели.

Важными принципами маркетинга являются:

1) *принцип рыночной ориентации*, т. е. производить исключительно то, что необходимо обществу и не пытаться продавать то, что уже произвели;

2) *принцип единства стратегии маркетинга и тактики ее выполнения* через соблюдение четкой последовательности пооперационного маркетинга в рамках организованных исследований рыночной потребности, разработки маркетинговых программ до реального их исполнения в соответствии с корпоративной миссией;

3) *принцип организационного поведения* через качество исполнения принятых стратегий маркетинговой деятельности; создание надежной системы товародвижения, профилактики предпринимательского риска с учетом сервисного потенциала и корпоративной культуры;

4) *принцип прибыльности и эффективности* с выделением оценки конкурентного преимущества в условиях свободы предпринимательства и равноправного партнерства;

5) *принцип социальной ориентации* в целях своевременного формирования и выявления неудовлетворенного спроса в обществе, гармоничного развития спроса.

Интегрированная функция маркетинга — это организация маркетинга на малом предприятии, т. е. “воплощение в жизнь” запланированных мероприятий маркетинга для эффективного участия компании в рыночных отношениях.

Функции маркетинга группируются по четырем блокам:

1) аналитическая (исследовательская) функция: исследование рынка и выбор целевых рынков, изучение потребителей и сегментирования рынка, фирменной и товарной структуры рынка, внутренней среды предприятия;

2) производственная (созидательная) функция: разработка товаров рыночной новизны, организация материально-технического снабжения, управление качеством товара;

3) функция реализации (продаж) товаров: формирование спроса и стимулирование продаж, система товародвижения, позиционирование товаров, товарная политика, система сервиса в пользу потребителей, ценовая политика;

4) функция управления и контроля: планирование (оперативное и стратегическое), информационное обеспечение маркетинговой деятельности, контроль.

В связи с тем, что каждая фирма действует в специфических условиях и решает свои конкретные задачи, система маркетинга претерпевает значительные изменения в зависимости от места внедрения. Данный факт служит одной из причин того, что маркетологи должны учитывать отраслевые особенности

при увязке ресурсных возможностей и запросов потребителей в рыночной среде.

Тщательный анализ и учет совокупных факторов рыночной среды является залогом коммерческого успеха для любой малой организации.

Вопросы и задания

1. Почему сфера малого бизнеса получила поступательное развитие в России?

2. Когда сфера малого бизнеса появилась в современной России? Какие законодательные документы способствовали развитию сферы малого бизнеса России?

3. Назовите критерии, по которым предприятия относят к сфере малого бизнеса.

4. Что включает в себя понятие “рынок”?

5. Дайте классификацию услуг сферы малого бизнеса.

6. Сформулируйте концепцию маркетинга для вашей организации. Включите в концептуальную характеристику четыре блока: цели, функции, принципы и задачи.

7. Почему аналитическая функция является основой практического маркетинга?

8. Проследите эволюцию маркетинга как управленческой концепции функционирования субъектов с определением его системных инструментов.

9. Какие уникальные планово-управленческие решения вы хотели бы внедрить, если бы вас назначили директором по маркетингу в вашей фирме?

10. Какие новые услуги, оказываемые клиентам вашей фирмой, вы могли бы предложить?

Тесты для самоконтроля

1. Укажите период времени, когда маркетинг получил широкое распространение на предприятиях России?

а) в начале XX в.;

б) в начале XXI в.

Ответ: “б”.

2. Маркетолог должен уметь:

- а) самостоятельно разрабатывать компьютерные программы;
- б) проводить тщательно проработанные маркетинговые исследования с учетом отраслевых особенностей;
- в) создавать привлекательный товарный ассортимент;
- г) производить конкурентоспособный продукт.

Ответ: “б”, “в”, “г”.

3. Укажите английское слово, от которого происходит термин “маркетинг”:

- а) public;
- б) product;
- в) market.

Ответ: “в”.

4. Термин “маркетинг” дословно переводится, как:

- а) “рыноксворачивание”;
- б) “рынкоделание”;
- в) “рынковладение”.

Ответ: “б”.

5. Рынок — это:

- а) комплексная система коммерческих связей между покупателями и продавцами, имеющая богатую структуру построения.
- б) широко разветвленные закупочно-заготовительная, контрактная и торгово-коммерческая системы, обеспечивающие небиржевой оптовый и розничный товарооборот.

Ответ: “а”.

Глава 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА И ЕЕ СТРУКТУРА

2.1. Макро- и микросреда маркетинга сферы малого бизнеса

Маркетинг направлен на достижение согласованности внутренних реальных возможностей (материальный и интеллектуальный потенциал) с требованиями внешней среды (конкуренция, государственное регулирование, экономические и социально-культурные факторы) для получения желаемого результата. В связи с тем, что каждая фирма действует в специфических условиях и решает свои конкретные задачи, система маркетинга претерпевает значительные изменения в зависимости от того, где она внедряется. Именно поэтому маркетологи должны учитывать отраслевые особенности при увязке ресурсных возможностей и запросов потребителей в рыночной (маркетинговой) среде.

Среда маркетинга — совокупность сил и факторов, оказывающих влияние на результаты корпоративной деятельности фирмы. Схема среды маркетинга приведена на рис. 2.1. Тщательный анализ и учет совокупных факторов рыночной среды является залогом коммерческого успеха для любой компании сферы малого бизнеса.

Рынок является базовой основой маркетинга, так как именно на нем в конечном итоге можно оценить результаты маркетинговых усилий. Осуществляя обмен товара на деньги, каждая организация сферы малого бизнеса стремится получить намеренный доход, который позволит окупить совокупные затраты,

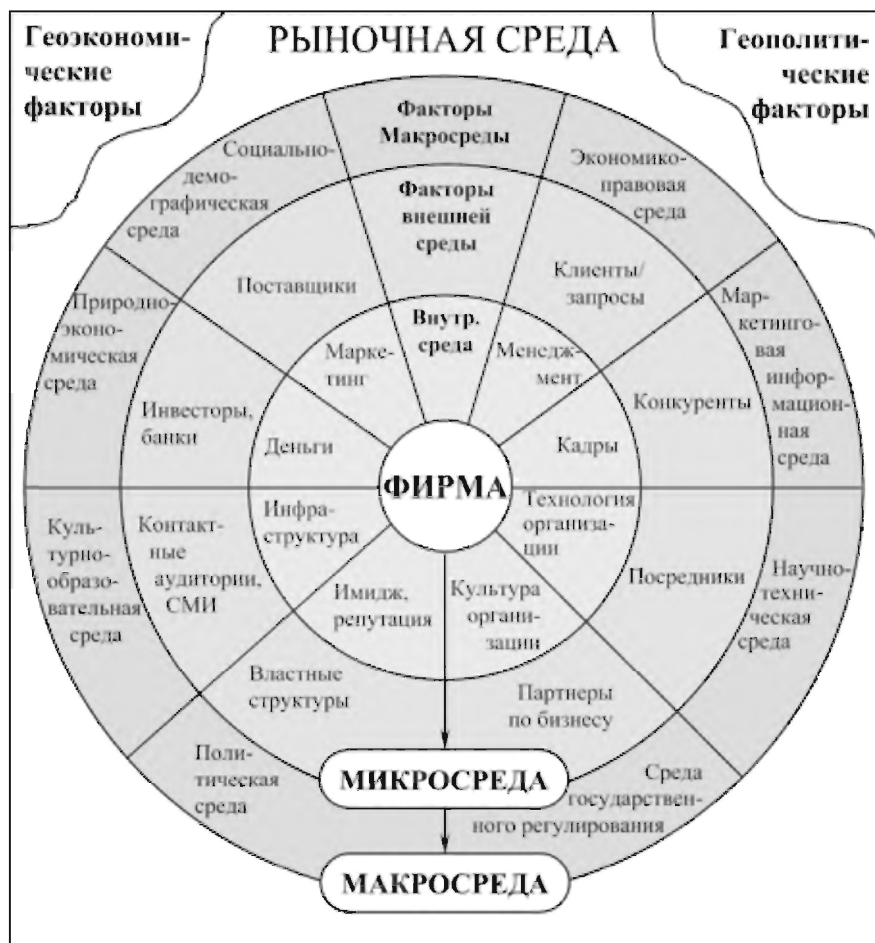


Рис. 2.1. Среда маркетинга фирмы

обеспечить поступательное развитие и прочное положение среди конкурентов.

Любая малая организация осуществляет свою маркетинговую деятельность под влиянием комплекса факторов воздействием окружающей рыночной среды. К отдельным факторам необходимо адаптироваться, другие — использовать в качестве

инструментов регулирования стратегий поведения на рынках сбыта.

Силы и факторы, действующие на результаты маркетинга можно разделить на две группы. В первую группу входят факторы, созданные самой компанией и находящиеся под ее полным контролем.

Внутренняя среда компании полностью зависит от принятой модели менеджмента, инструментов маркетинга, наличия денег, элементов рыночной инфраструктуры (коммуникации, основные фонды, оргтехника, связь, транспорт), технологии, организационной культуры и достигнутой популярности в обществе.

Вторая группа факторов, как правило, мало зависит от стратегии фирмы, но благодаря оптимизации управленческих решений может быть ею контролируема.

Она включает в себя внешние силы и факторы, непосредственно связанные с деятельностью компании, а именно: поставщиков, посредников, клиентов, инвесторов, банки, конкурентов, властные структуры и другие контактные аудитории, которые влияют на общественное мнение.

Таким образом, **микросреда маркетинга** — совокупность внутренних и внешних факторов, контролируемых или частично контролируемых компанией, которые обеспечивают намеченные результаты маркетинговой деятельности и влияют на них.

Внутренняя среда малой организации является зеркальным отражением ее материального и интеллектуального потенциала.

Внешняя среда — это рыночные условия, формирующие потребительский спрос, действия конкурентов, посредников и влияющие на итоги корпоративной деятельности компании.

Независимая группа сил и факторов создает макросреду маркетинга. **Макросреда маркетинга** — совокупность глобальных неуправляемых факторов, действующих в масштабах всего рыночного механизма и не зависящих от корпоративных усилий маркетинга.

Контроль факторов микросреды в первую очередь зависит от эффективности выбранной модели менеджмента, включаю-

щей в себя формирование миссии фирмы, организационную структуру управления, стиля руководства, иерархию межличностных отношений, квалификацию кадров, их заинтересованность в результатах труда. При этом очень важным является отношение руководства организации малого бизнеса к маркетинговой службе.

Инструменты маркетинга нацелены на успешную реализацию миссии фирмы в результате создания маркетинговых программ и гибкого использования товарной, ценовой, распределительной и коммуникативной политики компании.

Система *культуры организации* предполагает наличие единого комплекса духовных ценностей в трудовом коллективе, культуру психологического взаимодействия, социальную ответственность за результаты труда, его безопасность с использованием элементов социально-правовой защиты, стимулирования труда, профилактики здоровья.

Инфраструктура организации малого бизнеса способствует выполнению маркетинговой деятельности в эффективном режиме за счет наличия современных коммуникаций, мобильного транспорта, новейших технологий, компьютеров, средств связи, позволяющих обеспечить сервисность обслуживания клиентов, достойную экологию окружающей среды.

Решающим фактором внутренней среды являются *кадры*, их постоянная переподготовка, возможность повышения квалификации за счет организованной системы обучения и регулярной аттестации.

Вторая группа внешних факторов лишь частично регулируется и подлежит контролю со стороны руководства фирмы.

Обоснование *дистрибьюции* фирмы безусловно во многом зависит от корпоративной стратегии и тактики маркетинга, но в то же время *поставщики, посредники* всегда являются независимыми юридическими или физическими лицами. Регулирование механизма взаимодействия с ними, как правило, становится возможным в рамках принятых условий контракта.

Более тонкого инструмента управления требуют *клиенты* организации в сфере малого бизнеса, которые в высшей степени

ведут себя независимо. Благодаря маркетинговым исследованиям, реализации оценочных моделей покупательского поведения, квалиметрическим методам выявления степени удовлетворенности качеством товаров и сервисностью обслуживания можно влиять на вкусы и предпочтения целевых аудиторий потребителей.

Контактные аудитории общественных организаций, муниципальных органов, средств массовой информации также требуют пристального внимания в целях лоббирования профессиональных интересов, формирования популярности организации сферы малого бизнеса, создания позитивного общественного мнения.

Нельзя не регулировать и отношения с *основными конкурентами*. Необходимо изучать их преимущества, внедрять их положительный опыт в собственную практику организации маркетинговой деятельности и стремиться превратить конкурентов в достойных партнеров по бизнесу на взаимовыгодной основе.

В отличие от микросреды, факторы макросреды маркетинга находятся вне зависимости от компании, неожиданно влияют на нее также, как снегопады, засуха, наводнения. Необходимость возможных прогнозов сил и факторов макросреды требует системного изучения.

Для осуществления стратегического обоснования зоны рыночного присутствия организации сферы малого бизнеса важное значение имеет оценка социально-демографических факторов. *Социально-демографические* факторы представляют совокупность процессов, отражающих изменения в сфере народонаселения, а именно: численность населения, половозрастной состав, состав и жизненный цикл семьи, миграционные процессы и уровень урбанизации, обеспеченность населения жильем. Переселение в города, количество беженцев во многом влияет на территориальное распределение.

Факторы *экономико-правовой среды* также воздействуют на результаты маркетинга и отражают покупательскую способность населения с учетом денежных доходов, уровня занятости, инфляции. Все эти макропоказатели напрямую зависят от пра-

вового пространства, качества нормативных документов, регламентирующих и организующих коммерческую деятельность.

Основными слагаемыми экономической среды являются: цена как основной элемент рыночного механизма, денежный доход, формирующий спрос и предложение, занятость населения, финансовая стабильность экономики.

Природно-географическая среда характеризует не только уровень ресурсного обеспечения, но и степень влияния результатов производственной деятельности на условия жизни людей. Это следующие факторы: наличие энергоресурсов, использование новейших технологий по охране окружающей среды в части очистки промышленных отходов, переработки вторичных ресурсов, снижение уровня токсичности промышленных и выхлопных газов. При этом большое значение имеют климатические условия, территориальная удаленность от источников сырья, протяженность транспортных магистралей, возможности навигационных циклов.

Научно-техническая среда характеризует уровень производственного и научного потенциала. Именно эта среда влияет не только на материальные возможности организации сферы малого бизнеса, но и формирует уровень потребностей. Эволюция человеческих потребностей с одновременным сокращением природных ресурсов является объективной предпосылкой появления множества наукоемких технологий, производящих оригинальные и принципиально новые виды продукции.

Уровень научно-технического прогресса способствует успешной реализации маркетинговой деятельности за счет использования новых моделей программирования, статистики, ЭММ на всех этапах организации маркетинговой деятельности от исследования до окончательного формирования покупательского спроса и его сервисного удовлетворения.

Политическая среда предполагает политическую стабильность развития отечественного бизнеса, формирование правовых отношений в обществе за счет подготовки и принятия законов РФ, правительственных постановлений по сфере малого бизнеса, отраслевых инструкций, стандартов, стимулирующих развитие

коммерции в стране. Защита отечественного производителя зависит от развития системы государственной стандартизации и сертификации товаров, направленных на повышение их конкурентоспособности и улучшение качества жизни общества.

Большой вклад в обеспечении правовой информацией потребителей страны осуществляет отечественная компания “Консультант Плюс” и ее 3000 региональных центров. Справочными правовыми системами компании успешно пользуются не только деловые люди страны, но и служащие в администрации Президента, в Правительстве, Государственной Думе, в министерствах и ведомствах.

Культурно-образовательная среда является целостной совокупностью факторов и процессов, определяющих мировоззрение в обществе, его историю, культуру, этнические корни и традиции. Именно факторы культурно-образовательной среды прямо влияют на формирование этики психологического взаимодействия в трудовом коллективе, создают атмосферу согласия и взаимопонимания, шкалу моральных и материальных ценностей в корпорации.

Особую значимость приобретают факторы *среды государственного регулирования*. Наиболее существенными методами прямого воздействия на поступательное развитие российского бизнеса являются: прямое бюджетное финансирование; выполнение государственного заказа; квотирование и лицензирование продукции; целевые программы в области рационального использования природных богатств, охраны окружающей среды, производства новейших товаров и услуг.

Методы косвенного государственного регулирования направлены на использование гибких рычагов кредитно-денежной политики, установление налоговых льгот для важнейших отраслей с социальной ориентацией, таможенной политики в части использования лицензий, квот, пошлин и привлечения выгодных инвестиций.

Маркетинговая информационная среда является исходной базой для выполнения маркетинговых исследований, разработки стратегии и тактики поведения фирмы на рынке, корректировки

планово-управленческих решений для получения намеченных результатов. В современных условиях появления новых информационных технологий, необходимости формирования позитивного общественного мнения значимость этой среды резко усилилась. Для каждой компании стало чрезвычайно важным сформировать собственную корпоративную маркетинговую информационную систему, которая будет направлена на обоснование рыночного присутствия (формирование целевого рынка сбыта), выгодных каналов распределения с учетом уровня конкуренции и стоимости услуг посредников, создание информационной обеспеченности основных блоков управления маркетингом.

Маркетинговая информационная система (МИС) на основе организованных исследований по оценке состояния рынка обеспечивает организации сферы малого бизнеса внешней информацией в нужной форме и в нужное время. Организация МИС безусловно требует определенных затрат от предприятий сферы малого бизнеса.

Для организации МИС необходимо разработать методологию сбора, классификации, анализа, оценки и распространения информации, разработать электронную версию базы данных, организовать каналы коммуникации между пользователями систем, провести учебную подготовку пользователей системы.

Комплексный подход к оценке совокупных факторов рыночной среды позволит каждому участнику маркетинговой деятельности успешно осуществлять поиск выгодной товарной ниши, формировать результативные портфели заказов, инвестиций, ценных бумаг, разработать конструктивные перспективы развития и обеспечить устойчивое положение среди конкурентов.

Для каждой экономической единицы сферы малого бизнеса, самостоятельно принимающей управленческие решения в области производства, сбыта, сервисной индустрии, необходимы знания маркетинга менеджмента, принципов управления, форм и методов дистрибьюции в целях получения коммерческого успеха.

Реализация сущности маркетинга осуществляется через управление, основными функциями которого являются миссия

фирмы, цели, планирование, организация, мотивация, учет и контроль.

Концепция управления маркетингом в сфере малого предпринимательства должна быть основана на социальной значимости и инновационной природе предпринимательства и исходить из того, что в сложившихся условиях проблемы развития малого предпринимательства можно разрешить только усилиями предпринимателей по объединению и согласованию целей, принципов, функций, действий в области маркетинга.

2.2. Инфраструктурное обеспечение сферы малого бизнеса

Одним из главных условий, определяющих успешное развитие малого предпринимательства, является хорошо развитая и отлажено работающая инфраструктура, обеспечивающая деятельность малых предприятий. В результате реализации федеральных и региональных программ поддержки малого предпринимательства создана сеть базовых объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства по оказанию специализированных и комплексных услуг.

В регионах России функционируют более 1350 объектов инфраструктуры, в их числе: 75 региональных и 150 муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства, 52 агентства поддержки малого и среднего бизнеса, 46 межрегиональных маркетинговых центров во главе с ММЦ “Москва”, 54 региональных бизнес-инкубатора, более 70 научных и технологических парков, 30 специализированных лизинговых компаний, 98 учебно-деловых центров (в том числе 67 — в рамках Морозовского проекта). В 24 регионах при долевом участии средств федерального бюджета, региональных бюджетов и внебюджетных средств создано 50 инновационно-технологических центров (ИТЦ).

Инфраструктура поддержки малого предпринимательства — это совокупность государственных, негосударственных,

общественных, образовательных и коммерческих организаций, целью функционирования которой является создание благоприятных условий для развития предпринимательства. Это обеспечивается путем оказания комплексной и адресной поддержки малым предприятиям в различных направлениях — информационном, обучающем, научно-техническом, технологическом, финансовом, имущественном. Наряду с этим осуществляется оказание целого спектра деловых услуг, деловых контактов.

Именно инфраструктурное обеспечение позволяет малым предприятиям получить доступ к факторам производства, что необходимо для удовлетворительного решения основных задач любого производственного процесса. Как показывает опыт, малое предпринимательство успешно развивается, если в регионах страны создана и функционирует действенная инфраструктура.

Малые предприятия являются активными субъектами рыночной экономики в первую очередь на территории субъектов РФ, которые имеют право применять законодательные акты по поддержке и развитию малого бизнеса, формировать органы поддержки малых предприятий, направлять собственные материально-технические, финансово-кредитные и другие ресурсы для поддержки малых предприятий. Поэтому важно создать благоприятные предпосылки для формирования системы инфраструктуры как на региональном, так и на федеральном уровне.

Схема инфраструктурного обеспечения сферы малого предпринимательства (рис. 2.2) представлена совокупностью взаимосвязанных и взаимозависимых инфраструктурных элементов, функционирующих как единый динамичный комплекс, нацеленный на удовлетворение многочисленных потребностей рынка и создание условий для выполнения социальной миссии перед обществом. Устойчивое функционирование и развитие предприятий малого бизнеса обеспечивается за счет формирования системы взаимодействия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления в сфере малого предпринимательства. Положительные результаты биз-

неса обеспечиваются при использовании концепции управления инфраструктурой малого бизнеса, которая интегрирует в себе процессы планирования, организации, мотивации, контроля и учета.

Важно при создании схемы управления инфраструктурой малого бизнеса постоянно следовать основным принципам ее построения — все звенья модели, количество структур должны быть предельно достаточными и оптимальными, исключая параллельное дублирование.

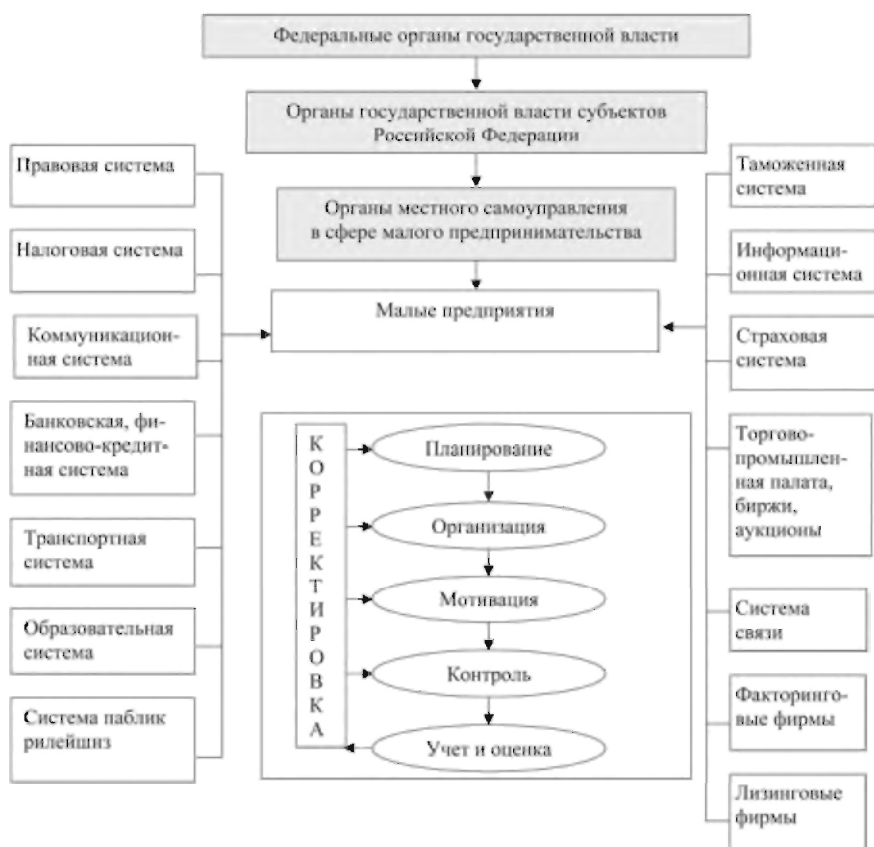


Рис. 2.2. Инфраструктурное обеспечение малого бизнеса

Целью инфраструктурного обеспечения малого бизнеса является поддержка субъектов малого предпринимательства. Это предполагает организацию доступа к различного рода услугам и формам поддержки, содействие в организационном оформлении заявляемых ими бизнес-инициатив, отборе для дальнейшего сопровождения и финансовой поддержки. Такой подход необходим для того, чтобы обеспечить рациональное распределение финансовых ресурсов и максимальную отдачу от реализации заявленных проектов.

Важной функцией местных органов самоуправления является разработка и реализация региональных программ поддержки и развития малого предпринимательства.

Комплексная и эффективно функционирующая инфраструктурная среда выступает одной из главных доминант развития малого предпринимательства, а также осуществления результативных мер его поддержки на государственном и муниципальном уровнях. Практически с первых шагов возрождения малого предпринимательства как экономически значимого компонента нового рыночного хозяйства в России начала складываться и соответствующая система инфраструктурных институтов. Причем, с одной стороны, это происходило стихийно, а с другой — благодаря целенаправленным действиям государственных и общественных структур, а также реализации программ международной помощи малому бизнесу России.

Большинство объектов инфраструктуры поддержки малого бизнеса создано на региональном уровне, но распределение объектов инфраструктуры малого бизнеса в регионах очень неравномерно. Есть регионы, где подобные объекты вовсе отсутствуют или существуют только на бумаге, в то время как в других наблюдается некая перенасыщенность ими, что приводит к дублированию их функций.

Однако необходимо отметить, что в ряде субъектов Российской Федерации система институтов инфраструктуры развития и поддержки предпринимательства стала обретать черты комплексности и достаточной завершенности.

Органы исполнительной власти (министерства, комитеты, департаменты, отделы), осуществляющие поддержку малого

предпринимательства в рамках правительств (администраций), действуют в каждом субъекте Российской Федерации.

Основой государственной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства является система государственных и муниципальных фондов поддержки малого бизнеса.

В настоящее время система фондов, состоит из Федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФМП) и 75 региональных фондов. Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства — это государственная некоммерческая организация в форме учреждения, осуществляющая финансовое обеспечение федеральной политики в области государственной поддержки малого предпринимательства. Федеральный фонд является заказчиком Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации и осуществляет реализацию мероприятий Федеральной программы, в том числе через сеть региональных фондов поддержки малого предпринимательства.

Взаимоотношения Федерального и региональных фондов при финансировании региональных программ поддержки малого предпринимательства осуществляются на основе Соглашений между Федеральным фондом, Администрациями регионов и региональными фондами. Данные Соглашения определяют порядок эффективного использования средств федерального и регионального бюджетов, направляемых на финансовое обеспечение Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства и программ поддержки малого предпринимательства в регионе, а также средств, привлекаемых на эти цели из других источников.

Помимо сети региональных государственных фондов создана, развивается и действует сеть муниципальных фондов. В настоящее время насчитывается порядка 170 таких фондов. Муниципальные фонды, как правило, создаются при участии региональных фондов.

Состояние и деятельность государственных и муниципальных фондов определяется в основном тремя факторами:

законодательством, государственными мерами поддержки малого предпринимательства (программами поддержки малого предпринимательства) и личным отношением к ним первых должностных лиц органов исполнительной власти.

Государственные фонды опираются в своей деятельности и развитии на принятый в 1995 г. Федеральный закон “О государственной поддержке малого предпринимательства Российской Федерации”, который предоставляет им широкую арену деятельности по поддержке малого предпринимательства, а также определенные преференции и льготы (в частности, по налогообложению), которые на практике не реализуются.

Систему фондов предполагалось создать как инфраструктуру финансового обеспечения мероприятий программ государственной поддержки малого предпринимательства.

Высокий институциональный статус региональных и муниципальных фондов находится в противоречии с теми финансовыми средствами, которые выделяются как на выполнение программ в целом, так и на финансирование деятельности самих государственных (муниципальных) фондов.

Крайняя недостаточность выделяемых на поддержку малого предпринимательства средств не позволяет административным структурам выстроить конструктивные отношения с фондами и сделать их эффективным инструментом реализации государственных и муниципальных программ.

Для действительного укрепления и развития системы поддержки малого предпринимательства, основанной на государственных (муниципальных) фондах, необходимо:

- уточнить и законодательно закрепить институциональное положение государственных фондов поддержки малого предпринимательства, в том числе как бюджетополучателей;
- разработать требования к условиям и техническому обеспечению государственных фондов, при которых возможна их эффективная деятельность;
- определить меру финансового участия и ответственности государства в деятельности фондов;

- законодательно закрепить льготы государственных фондов в отношении налогообложения и аренды помещений;
- предусмотреть наделение фондов недвижимым имуществом для ведения хозяйственной деятельности в уставных целях;
- организовать подготовку и реализацию образовательных программ и планомерную подготовку кадров для работников региональных и муниципальных фондов;
- содействовать государственным фондам в расширении сферы их деятельности и номенклатуры услуг, таких как бизнес-инкубирование, предоставление займов, лизинг-оборудования;
- разработать стандарты государственной помощи малым предприятиям, оказываемой государственными фондами;
- установить минимальный перечень услуг, оказываемых государственными фондами предпринимателям бесплатно или на льготных (за счет бюджетного финансирования) условиях.

Эффективным способом достижения устойчивости малого предпринимательства на финансовом рынке и роста их управленческого потенциала является развитие системы специализированных консультационных и информационных услуг, обучения в сфере кредитной и инвестиционной деятельности. Эта задача решается через агентства развития малого и среднего бизнеса. Агентства обладают штатом подготовленных специалистов, необходимым оборудованием и литературой.

Функции информационного обеспечения предпринимательских структур выполняют 31 Региональный информационно-аналитический центр, Единая информационная сеть Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ).

Уникальным средством снижения неудач в бизнесе, увеличения доли выживающего нового бизнеса являются бизнес-инкубаторы — специализированные организации, сопровождающие создание и развитие новых предприятий, предоставляя им достаточно широкий перечень услуг на льготных условиях. Число бизнес-инкубаторов растет: если в 1996 г. их было 38, то сейчас — уже более 50.

Совместно с Минобрнауки, Минфином и Минэкономразвития России разработана концепция создания технопарков. Результатом разработки этой концепции стало принятие 10 марта 2006 г. распоряжения Правительства № 328-р “Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий”. В технопарках, создаваемых, как правило, при высших учебных заведениях по индивидуальным проектам на базе исследовательского и преподавательского потенциала вузов с целью его эффективного использования, сочетается научно-техническое и инновационное малое предпринимательство. Отраслевая направленность деятельности технопарков отражает специализацию высших учебных заведений.

Однако позитивный процесс количественного роста и качественного совершенствования работы инфраструктуры так и не получил своего логического завершения в виде целостной и взаимосвязанной инфраструктурной системы, своего рода “*окружающей среды*” для предпринимательства, способной охватить все стороны деятельности и все потребности малых и средних предприятий различных отраслей экономики, различной степени “хозяйственной зрелости”.

Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в российской экономике изначально была призвана решать двудединую задачу: во-первых, стимулировать рост и саморазвитие малых предприятий и, во-вторых, направлять их активность преимущественно в те сферы хозяйственной деятельности, которые в перспективе наиболее отвечают потребностям национальной экономики. Однако до последнего времени российская инфраструктура развития и поддержки малого бизнеса так и не смогла решить ни одной из этих задач в полном объеме.

Вследствие многочисленных причин правового, организационного, финансового и информационного характера образовался разрыв между номинальным ростом численности и многообразием видов инфраструктурных институтов поддержки малых предприятий и практической результативностью их деятельности. И на федеральном, и на региональном уровне деятельность указанных институтов неполно и непоследовательно

интегрировалась в соответствующие целевые государственные программы.

Финансирование государственных программ поддержки малого предпринимательства, как федерального, так и регионального уровня, осуществлялось и осуществляется в минимальном объеме и очень неравномерно. Исключением является Москва, которая финансирует программы поддержки малого предпринимательства практически в полном объеме. На глазах “чахнут”, не обретя способности к финансовой самостоятельности, различные институты поддержки малого и среднего бизнеса, созданные в ходе реализации проектов международной помощи. Но часто даже те немногие, еще реально возможные меры поддержки, которые могут быть предоставлены малым предприятиям на местах бесплатно или на льготных условиях, не находят своего адресата. Опросы показывают, что очень многие малые и средние предприятия либо не осведомлены о существовании возможности получения чьей-либо помощи, либо считают эту помощь несущественной для своих практических дел.

После проведения социологического опроса выяснилось, что почти всех респондентов (кроме Карачаево-Черкесской Республики, Новгородской, Свердловской областей, г. Москвы) не удовлетворяет деятельность существующих объектов инфраструктуры поддержки предпринимательства. В числе основных причин названы слабая финансово-имущественная база объектов инфраструктуры, ограниченный круг услуг, отсутствие полной и открытой информации о деятельности объектов инфраструктуры.

Одним из важных направлений политики поддержки и развития малого предпринимательства в Российской Федерации является *реализация возможностей малого предпринимательства в интеграции и стратегическом партнерстве с крупными предприятиями* в интересах устойчивого развития промышленности и научной сферы, создание условий для привлечения малых предприятий к поставкам продукции, товаров и услуг для государственных нужд. Соответствующие нормы включены в Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ

“О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд”.

Значительный вклад в решение проблем малого предпринимательства вносят *субконтракционные центры*, являющиеся инструментом для корректировки и развития системы субконтрактных взаимоотношений. Они помогают наладить маркетинговую сеть между крупными и малыми предприятиями, способствуют участию малых предприятий в выставках и форумах, в выполнении государственных и субподрядных заказов на уровне регионов. В рамках комплекса мер по поддержке малого предпринимательства необходимо обеспечить дальнейшее развитие сети центров субконтрактации.

Совершенствование деятельности инфраструктуры поддержки малого предпринимательства заключается в ее дальнейшем скоординированном развитии при повышении качества и количества оказываемых услуг на всех уровнях.

Деятельность системы фондов поддержки малого предпринимательства, состоящей из Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, государственных и муниципальных фондов, целесообразно направить на подготовку, отбор и сопровождение проектов для уполномоченных региональных банков и банка-агента — “Российского банка развития” при выдаче кредитов под государственные гарантии для субъектов малого предпринимательства, подготовку предпринимателей, находящихся на начальном этапе развития, к работе с заемными средствами, расширение микрофинансовых услуг с использованием средств фондов, средств бюджетов субъектов Российской Федерации и привлеченных средств для формирования кредитной истории и начального капитала субъектов малого предпринимательства.

Информационная поддержка предпринимательской деятельности осуществляется различными ведомственными, региональными и коммерческими информационными системами и структурами, созданными в рамках различных проектов и слабо взаимодействующими между собой. Консолидацию разобщенных элементов информационного обеспечения малого предпри-

нимательства целесообразно осуществлять на базе государственных информационных ресурсов. Примером может служить создаваемый Министерством экономического развития РФ в сети Интернет “Информационный портал малого предпринимательства”. Данная работа проводится в рамках Федеральной целевой программы “Электронная Россия. 2002–2010 годы”.

Ожидаемыми результатами внедрения создаваемой системы являются: разработка технического решения по обеспечению информационного взаимодействия в сфере малого предпринимательства; интеграция ресурсов информационного обеспечения малого предпринимательства в единую информационную систему; оптимизация информационной проницаемости между органами власти, субъектами малого предпринимательства и субъектами инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

Необходимо решить задачу накопления количества работающих институтов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства и их доведение до качественно нового состояния, адекватного условиям формирующейся российской рыночной экономики. Важно придать их деятельности нужную направленность. Суть такой направленности заключается в первую очередь в преодолении явного превалирования в развитии малых и средних предприятий посредничества и торговли при одновременном ориентировании этих предприятий на работу с реальным сектором российской экономики. В реализации мер поддержки малого бизнеса акцент должен быть перенесен с проблем вхождения малых предприятий в рынок (наиболее актуальных 9–10 лет назад) на поиск и освоение ими новых рыночных ниш, в том числе и во взаимодействии с крупными предприятиями; на переход малого бизнеса в средний, изменение вида деятельности и пр. Необходимо институционально обеспечить процедуру цивилизованного банкротства малых и средних предприятий, облегчающую их работникам переход к новой, действительно прибыльной деятельности и в то же время мешающую использовать банкротство для мошеннических операций.

Таким образом, *система инфраструктурных институтов развития и поддержки предпринимательства* должна строиться сегодня на следующих принципах:

- комплексности оказываемой поддержки;
- непрерывности и долговременности поддержки (“ведение” предприятия как минимум в течение 2–3 лет с момента начала его деятельности);
- целенаправленности, перспективности и опережающем характере поддержки (помощи с обоснованием той рыночной ниши, которую должно в итоге занять данное предприятие; предвидении трудностей роста, априорной разработке концепций качественного роста на основе накопления и инвестирования капитала и пр.);
- открытости всех форм работы (за исключением вопросов, относящихся к коммерческой тайне обслуживаемых предприятий) с публичной отчетностью деятельности;
- гибкости механизмов финансирования (прямом бюджетном финансировании, использовании различных льготных купонов, частичной или отсроченной оплаты, оплаты в кредит и пр.).

Специализированная инфраструктура поддержки малого бизнеса в основном убыточна, поэтому необходимо выявить те ее элементы, которые при определенном режиме работы смогли бы стать самоокупаемыми, например консультирование, обучение, предоставление информации.

Чтобы снизить затраты на эти элементы инфраструктуры, следует включить их в общую рыночную инфраструктуру развития предпринимательства, освободив от односторонней ориентации только на малый бизнес. Так, например, обучение малому предпринимательству может быть сферой деятельности не только бюджетных центров обучения, но и стать одним из направлений в работе рыночных инфраструктур, взаимодействующих с крупными частными фирмами, которые заинтересованы в создании сети обслуживающих их малых и средних предприятий и поиске новых партнеров в малом бизнесе. На практике так часто и происходит, однако, скорее, стихийно, без формулирования конкретных целей и определения четких

организационных и методологических подходов. Сказанное в полной мере относится и к проблемам деловой информации, и к консалтингу, лизингу, франчайзингу и пр. Однако изначально необходима методологическая и, по возможности, целевая бюджетная финансовая поддержка подобной деятельности, которая обеспечила бы ей минимальные стартовые условия для выхода на орбиту самофинансирования.

Важной целевой задачей должно стать более четкое определение функций и целей федерального центра в формировании и финансировании институтов поддержки малого предпринимательства.

Следует формировать финансовую базу инфраструктуры кризисного выживания и развития малых предприятий по так называемым малозатратным и внебюджетным направлениям, к числу которых относится в первую очередь система гарантирования банковских кредитов.

Однако решение такой важной задачи, как формирование целостной системы инфраструктуры развития и поддержки российских малых и средних предприятий, даже при наличии достаточных финансовых ресурсов, не всегда гарантирует успех дела.

Одним из наиболее важных типов инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности является кадровое и консультационное. Большинство объектов инфраструктуры, так или иначе, ведет подготовку кадров, как правило, путем проведения краткосрочных семинаров, оказывает консультационные услуги.

Эти организации отдают приоритет системе обучения, поскольку огромное количество устремившихся в бизнес людей профессионально не готово к этой деятельности. Кроме того, меняющиеся условия внешней среды и динамика рынка требуют постоянного совершенствования знаний и навыков.

Исследования показывают: предприниматели и менеджеры малых предприятий признают, с одной стороны, что управление бизнесом является одним из ключевых факторов успеха, а с другой — отводят обучению только 5–6 место. Это обстоятель-

ство связано и с менталитетом, и с реальной практикой ведения бизнеса, при которой успех определяют связи, доступ к ресурсам, а не способность к рыночному бизнесу и профессионализм. Однако по мере становления рынка на первое место в бизнесе постепенно выходит профессионализм управления.

Однако сегодня рынок платежеспособного спроса на образовательные услуги в сфере предпринимательской деятельности не сформирован. Необходимы внешние усилия, в том числе и государства, направленные на создание системы обучения основам предпринимательской деятельности, с одной стороны, широких слоев населения, а с другой — индивидуальной подготовки менеджеров малых предприятий и предпринимателей.

По данным Академии менеджмента и рынка, средства, инвестированные в подготовку кадров для предпринимательской деятельности, через два года возвращаются десятикратно в виде налогов в бюджеты всех уровней.

2.3. Государственная поддержка малого предпринимательства

В течение 1990-х гг. в Российской Федерации в основном сформирована система государственной поддержки малого предпринимательства. Она базируется на нормах федерального законодательства и законодательства субъектов Российской Федерации, реализуется через механизм федеральных и региональных программ поддержки малого предпринимательства, финансируемых за счет средств соответствующих бюджетов, и деятельность специализированных объектов инфраструктуры поддержки малого бизнеса. Основные направления государственной политики определены в Федеральном законе “О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации”, Концепции государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Российской Федерации, Программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2005–2007 г.).

Реализация этих направлений позволила обеспечить поступательное развитие сектора малого предпринимательства в стране. Вместе с тем для ускорения развития малого предпринимательства, обеспечения его устойчивости и увеличения вклада в социально-экономическое развитие Российской Федерации необходимо устранение имеющихся место недостатков в системе государственной поддержки малого бизнеса.

Основными недостатками государственной системы поддержки малого предпринимательства являются:

- несовершенство нормативной правовой базы, регламентирующей деятельность, развитие и государственную поддержку малого предпринимательства и сопутствующих ей гражданско-правовых и административных отношений;
- нестабильность и недостаточность финансирования мероприятий по поддержке малого предпринимательства на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;
- несоординированность деятельности объектов государственной и муниципальной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, неравномерность их территориального расположения, высокий уровень коммерциализации, недостаточные объемы и качество оказываемых ими услуг.

Данные проблемы тесно взаимосвязаны между собой. Их решение возможно посредством реализации комплекса мер нормативного, организационного, административного, экономического и правоприменительного характера, изложенных ниже.

1. Оптимизация критериев отнесения хозяйствующих субъектов к субъектам малого предпринимательства.

В современных условиях экономического развития России важную роль приобретает совершенствование нормативных правовых основ регулирования малого предпринимательства в части уточнения критериев отнесения субъектов хозяйственной деятельности к субъектам малого предпринимательства, для развития которых оказывается государственная поддержка.

Учитывая мнения по данному вопросу Минэкономразвития России, необходимо установить единый критерий отнесения хозяйствующих субъектов к субъектам малого предпринима-

тельства в зависимости от численности работающих на них. К субъектам малого предпринимательства должны относиться юридические лица, численность сотрудников которых не превышает 100 человек, а также предприниматели без образования юридического лица при условии, что по найму у него работают не более 99 человек.

При этом целесообразно отказаться от отраслевой дифференциации малых предприятий по численности занятых.

Необходимо также соблюсти критерий независимости субъектов малого предпринимательства, сохранив запрет на отнесение хозяйствующих субъектов к субъектам малого предпринимательства в случае, если доля участия в их уставном капитале Российской Федерации, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, а также юридических лиц, не являющихся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25%.

Введение новых критериев отнесения хозяйствующих субъектов к субъектам малого предпринимательства требует дополнительной проработки на базе данных, полученных в результате сплошного статистического обследования индивидуальных предпринимателей.

Вопрос о включении в законодательство Российской Федерации понятия “среднее предприятие” должен рассматриваться в совокупности с возможными правовыми последствиями введения такого понятия и в первую очередь с точки зрения предоставления льгот и преференций.

В настоящее время основной целью введения понятия “среднее предприятие” может являться организация статистического наблюдения за их хозяйственной деятельностью. В этом случае к средним предприятиям должны быть отнесены предприятия с численностью не более 250 человек и с годовым оборотом менее 500 млн руб.

2. Совершенствование налогообложения, упрощение налоговой отчетности.

Основным направлением налоговой реформы должно стать снижение налоговых ставок до уровня, обеспечивающего баланс

интересов государства и налогоплательщика, соответствующего реально возможной собираемости налогов. Это позволит сократить теневой сектор экономики и значительную декриминализацию малого и среднего предпринимательства.

Безусловно, сферу малого и среднего бизнеса должна регулировать система налогообложения, предусматривающая максимально возможное упрощение исчисления налогов, сокращение их величины, освобождение от налогообложения средств, направляемых субъектами малого предпринимательства на развитие производства.

Действующая с 1 января 2003 г. система налогообложения малого бизнеса (см. п. 26.2 НК РФ, главы “Упрощенная система налогообложения” и 26.3. “Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности”) не в полной мере отражает интересы малого предпринимательства. Имеются существенные ограничения, связанные с применением упрощенной системы налогообложения.

3. Упрощение доступа к финансовым ресурсам.

Развитие системы финансово-кредитной поддержки малого предпринимательства связано в первую очередь с решением задач доступности банковских кредитов, активного участия отечественных финансовых институтов в кредитовании малого бизнеса. Расчет на то, что приемлемый уровень кредитных ставок для “свободных предпринимателей” сформируется самим рынком, не оправдал себя. По экспертным оценкам, банковскими кредитами пользуется лишь 1% малых предприятий.

В целях расширения возможностей доступа малых предприятий, в том числе начинающих предприятий, к источникам финансовых средств, необходимых для их развития, нужно организовать выполнение комплекса мер по следующим основным направлениям.

А. Разработка механизма государственных гарантий, обеспечивающих разделение рисков между государством, кредитными организациями и малыми предприятиями.

В соответствии со ст. 103 проекта Федерального закона “О федеральном бюджете на 2004 год” предусмотрено предо-

ставление государственных гарантий Российской Федерации для привлечения на внутренний рынок кредитных ресурсов в целях финансирования поддержки малого предпринимательства.

Реализация данного направления предполагает предоставление государственной гарантии банку, уполномоченному Правительством Российской Федерации, в целях привлечения внебюджетных финансовых ресурсов для финансовой поддержки субъектов малого предпринимательства. Уполномоченный Правительством РФ банк осуществляет размещение привлеченных внебюджетных финансовых средств в региональных коммерческих банках посредством открытия целевых кредитных линий и/или предоставление гарантий по кредитам, выдаваемым субъектам малого предпринимательства.

Принимая во внимание необходимость контроля со стороны государства за целевым использованием средств, привлекаемых под государственную гарантию Российской Федерации, целесообразно в качестве уполномоченного банка определить банк с государственным участием.

Гарантийные схемы будут использоваться для действующих малых предприятий, располагающих собственными активами и имеющих определенную кредитную историю. При отборе и сопровождении проектов целесообразно использовать систему государственных и муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства. На указанных принципах в настоящее время базируются схемы гарантий по кредитам субъектов малого предпринимательства, реализуемые в ряде субъектов Российской Федерации с использованием средств соответствующих бюджетов.

Предоставление гарантий по кредитам может сочетаться с субсидированием части процентных ставок, что будет обеспечивать удешевление кредитных ресурсов для субъектов малого предпринимательства.

Б. Развитие механизмов микрофинансирования субъектов малого предпринимательства, в первую очередь — микропредприятий и начинающих предпринимателей.

Реализация данного направления предполагает содействие созданию и развитию кредитных кооперативов, обществ взаимного кредитования, других небанковских кредитных институтов, предоставляющих на возвратной основе микрофинансовые услуги субъектам малого предпринимательства. Используя денежные сбережения населения, кредитные кооперативы способствуют позитивному изменению социально-экономической ситуации, прежде всего там, где доступ к кредитным ресурсам ограничен.

Принятие в 2001 г. Федерального закона “О кредитных потребительских кооперативах граждан” послужило положительным импульсом в развитии этой системы. В настоящее время наблюдается рост числа кооперативов. Ряд региональных фондов поддержки малого предпринимательства также реализует программы предоставления микрозаймов за счет собственных средств, средств бюджетов субъектов Российской Федерации и средств международных финансовых организаций.

Банк России утвердил положение “Об особенностях пруденциального регулирования деятельности небанковских кредитных организаций, осуществляющих депозитные и кредитные операции”, определяющее принципы функционирования депозитно-кредитных небанковских кредитных организаций, сферу их деятельности, круг осуществляемых ими операций, в частности, таких, как выдача банковских гарантий, которые могут быть востребованы субъектами малого предпринимательства.

В. Для облегчения доступа субъектов малого предпринимательства к банковскому кредитованию необходимо развитие системы формирования кредитных историй предприятий, создание условий для накопления специализированными организациями информации, характеризующей платежную дисциплину предприятий. Необходима также разработка и принятие федерального закона “О бюро кредитных историй”.

Г. Большое значение в развитии системы поддержки малого предпринимательства имеет сотрудничество государственных органов исполнительной власти с международными организациями.

В рамках “Проекта поддержки предприятий” Всемирного банка частично осуществляется финансирование предприятий малого бизнеса. Основная цель проекта — поддержка реструктуризации российских предприятий путем прямого предоставления долгосрочных кредитных ресурсов для обновления основных фондов. Доля израсходованных средств займа на финансирование предприятий малого бизнеса составляет около 4,7 млн долл. США, или 9,4% от общей суммы займа.

Финансирование предприятий малого и среднего бизнеса Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) осуществляется в рамках проекта “Фонд поддержки малого бизнеса”. За период с 1994 г. по настоящее время, по данным ЕБРР, за счет средств Фонда было профинансировано более 80 тыс. проектов на общую сумму 800 млн долл. США в 105 крупных и малых городах регионов Российской Федерации через систему уполномоченных банков, включая Сбербанк России и др.

В 2002 г. в рамках программы поддержки российского микрофинансового сектора, реализуемой на средства USAID (Американского агентства международного развития) и направленной на дальнейшее развитие российских микрофинансовых организаций, как института, активно содействующего развитию малого предпринимательства в Российской Федерации, был создан Российский микрофинансовый центр (РМЦ). Планировалось предоставить до сентября 2006 г. 25–30 грантов российским микрофинансовым организациям на общую сумму более 4 млн долл. США. По оценкам, это позволило за проектный период увеличить число клиентов МФО на 4200 человек, выдать более 5000 займов на сумму около 3 млн долл. США.

Продолжается сотрудничество с Фондом “Евразия”, который поддерживает проекты, направленные на улучшение практики ведения бизнеса, расширение доступа к финансовым ресурсам, уменьшение правовых и нормативных барьеров на пути развития бизнеса. Всего с 1993 по 2003 г. Фондом Евразия поддержаны около 1000 проектов, направленных на развитие частного сектора в России, на сумму более 28 млн долл. США.

Таким образом, международная финансовая помощь оказывает существенное влияние на развитие малого предпринимательства в Российской Федерации. Вместе с явными позитивными для российских предпринимателей сторонами деятельности упомянутых организаций, необходимо отметить ряд проблем:

- недостаточное знание иностранными партнерами условий и специфики ведения бизнеса в России;
- относительно невысокое представительство российских специалистов в реализации программ;
- отсутствие в отдельных случаях понимания со стороны региональных и местных властей.

Региональное и отраслевое распределение иностранной помощи неравномерно, большую ее часть получают центральные и северо-западные регионы, а также Уральский регион.

Взаимодействие между российскими государственными и иностранными программами поддержки, а также самими иностранными программами нельзя назвать достаточным. В целях повышения эффективности такого взаимодействия необходимо создать доступную базу данных осуществляемых в России иностранных проектов поддержки предпринимательства, а также наладить широкое профессиональное обсуждение результатов и проблем, связанных с поддержкой предпринимательства, обмен опытом, обеспечить использование и наращивание положительного опыта завершенных и текущих программ развития малого бизнеса.

Следует отметить, что на основе данных, представленных международными финансовыми организациями, можно оценить абсолютный объем финансовых средств, направленных на развитие частного сектора, в том числе малого предпринимательства в Российской Федерации. Отсутствие дополнительных данных и главным образом единой методологии в подходах по их использованию не позволяет в настоящий момент говорить о таких важных показателях, как вклад этих проектов в качественный и количественный рост малых предприятий, совершенствование их отраслевой структуры, увеличение числа рабочих мест, влияние объемов кредитов и инвестиций на рост ВВП.

Д. Развитие инновационного предпринимательства. Малое инновационное предпринимательство в научно-технической сфере является наиболее динамичным сектором инновационной экономики, способным оперативно реагировать на потребности рынка наукоемкой высокотехнологичной продукции, мобильно перестраивать свое производство, эффективно осваивать создание на основе новых знаний наукоемкой продукции и услуг.

Несмотря на рост инфраструктурных элементов технопарков и инновационно-технологических центров, число малых компаний в научно-технической сфере составляет около 40 тыс. при ориентировочной потребности в несколько сотен тысяч. В последние годы число таких малых компаний не увеличивается. Одна из основных причин — отсутствие звена инфраструктуры, обеспечивающего создание и развитие на начальном этапе малых компаний. Как показывает мировая практика, этап становления и начального развития малых высокотехнологичных компаний не может эффективно осуществляться без государственной поддержки, поскольку является затратным.

В России, обладающей значительным научно-техническим потенциалом, результирующие показатели инновационной активности пока низки. Одной из основных причин этого являются сложности с получением финансирования под высокорисковые инновационные проекты. По данным Фонда “Бюро экономического анализа” в настоящее время внедрением инноваций занимается лишь 4–5% отечественных предприятий, тогда как в Германии, США, Франции и Японии — от 70 до 82%. Венчурный капитал потенциально мог бы стать важнейшим источником финансирования научных исследований, прикладных разработок и инновационной деятельности, осуществляемых малыми высокотехнологичными фирмами в России.

Исследования, проведенные Центром экономической конъюнктуры при Правительстве Российской Федерации, показывают, что среди факторов, сдерживающих инновационную деятельность, по мнению руководителей промышленных предприятий всех отраслей, доминирующими по-прежнему остаются финансовые проблемы: недостаток собственных финансовых

средств (41% предприятий), а также недостаток инвестиций (12% предприятий), неприемлемые условия кредитования (16% предприятий).

Кроме указанных факторов, сдерживающих развитие малого предпринимательства в целом, выявлены основные причины, сдерживающие развитие инновационной деятельности:

- неразвитость инфраструктуры инновационной деятельности;
- недостаточная реализация конкретных инновационных проектов в связи с низким спросом на научно-техническую продукцию;
- нехватка знаний в области маркетинга по разработке инновационного цикла и его последующей коммерциализации;
- ограниченность централизованных источников финансирования, заемных и привлеченных средств.

В этой связи для стимулирования развития малого инновационного предпринимательства в научно-технической сфере представляется целесообразным принять со стороны государства ряд первоочередных мер организационного, экономического и правового характера.

Вновь созданные молодые инновационные компании не владеют необходимыми для развития бизнеса ресурсами и, не имея соответствующего обеспечения и гарантий возвратности средств, не в состоянии получить банковский кредит, коммерческий заем или разместить свои ценные бумаги на фондовом рынке. Для оказания финансовой поддержки малым высокотехнологичным компаниям на ранних стадиях развития в регионах Российской Федерации необходимо, используя мировой опыт, создавать систему поддержки. Эта система должна включать “посевные”, “стартовые”, гарантийные и венчурные фонды, учреждаемые с участием государства, способные обеспечить инвестиции, необходимые для развития высокотехнологичного инновационного бизнеса.

В этих целях возможно использование уже отработанного на практике механизма осуществления поддержки малых иннова-

ционных предприятий с участием Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

Был рассмотрен вопрос и представлены предложения в Правительство Российской Федерации об увеличении финансирования Фонда начиная с 2005 г. с 1,5 до 2% от объема средств по разделу Федерального бюджета “Фундаментальные исследования и содействие научно-техническому прогрессу”, а также рассмотреть вопрос об изменении структуры финансовых расходов Фонда, обеспечения преимущественного предоставления поддержки проектам, находящимся на самой начальной, так называемой “посевной”, наиболее рискованной стадии развития. Это позволяет существенно расширить в перспективе базу предложений для венчурного финансирования, инвестиционных проектов, кредитования коммерческими банками.

Кроме того, до 10% бюджета Фонда предлагается направлять на обеспечение финансирования сферы услуг для малого инновационного предпринимательства. Участие Фонда в разрабатываемой схеме предоставления государственных гарантий может включать выявление инновационных проектов для кредитования, софинансирование их отдельных компонентов и мониторинг.

Для обеспечения возможности осуществления венчурного инвестирования и прямого инвестирования в капиталы наукоемких и высокотехнологичных компаний через Российский фонд технологического развития следует рассмотреть вопрос и представить предложения по изменению его организационно-правового статуса и внесению соответствующих изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 13 октября 1999 г. № 1156 “Об утверждении порядка образования и использования внебюджетных фондов федеральных органов исполнительной власти и коммерческих организаций для финансирования научных исследований и экспериментальных разработок”.

Представляется целесообразным организовывать в рамках фонда Исследования и разработки по приоритетным направле-

ниям развития науки и техники (2002–2006 годы) специализированные конкурсы для малых инновационных предприятий по направлениям, в развитии которых они имеют значительные успехи и объективно могут играть существенную роль в обеспечении технологической безопасности и стратегических национальных приоритетов Российской Федерации.

Одной из актуальных задач является создание условий, при которых действующие инновационные структуры могли бы решать задачи регионального и федерального уровня по выпуску и реализации наукоемкой, конкурентоспособной продукции. Ее решение возможно путем создания инновационно-промышленных комплексов, которые являются логическим продолжением уже существующих структур поддержки малого инновационного предпринимательства, стимулирования участия российских промышленных компаний в международных выставках и мероприятиях в сфере высоких технологий, обеспечение государственного патронажа российского участия.

В целом развитие объектов инфраструктуры в среднесрочной перспективе должно быть направлено на решение следующих задач:

1) практическое завершение создания целостной системы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства на всех уровнях с учетом их приоритетного развития на муниципальном уровне;

2) информационное обеспечение субъектов малого предпринимательства на основе использования возможностей и координации действий всех информационных сетей, специализирующихся на сборе, накоплении и обработке соответствующей информации;

3) обеспечение консалтингового сопровождения инвестиционных и инновационных проектов от их разработки до реализации;

4) унификация системы подготовки кадров для малого предпринимательства всех категорий: предпринимателей, служащих и преподавателей.

Процесс формирования инфраструктуры поддержки российских малых предприятий подошел к черте, за которой невозможен дальнейший прогресс без устранения “узких” мест, преодоления негативных моментов, реализации накопленного позитивного опыта и выхода на качественно новый уровень развития. Это связано с тем, что, несмотря на все проблемы “стартового периода”, само малое предпринимательство уже не то, каким оно было в самом начале 1990-х гг., и ныне для своего роста нуждается в качественно иных ресурсах развития и инструментах поддержки, чем тех, которые предлагались ему 10 и даже 5 лет назад.

Новые подходы, сообразные времени и потребностям малого и среднего предпринимательства, требуют прежде всего четкого разграничения полномочий и вертикального взаимодействия соответствующих структур федерального, регионального и местного уровней.

Соответствующие инфраструктуры, действующие или вновь образованные, должны закрыть ниши, отвечающие наиболее прогрессивным направлениям развития малого и среднего бизнеса.

Вопросы и задания

1. Назовите факторы внешней среды маркетинга.
2. Что относится к факторам внутренней среды в вашей организации?
3. Почему малым организациям необходимо проводить маркетинговые исследования по выявлению факторов маркетинговой среды?
4. Какие инфраструктурные элементы способствуют развитию маркетинга в сфере малого бизнеса России?
5. Раскройте схему инфраструктурного обеспечения маркетинга для вашей организации.
6. Какие действия по выявлению факторов микросреды вы хотели бы предложить, если бы вас назначили директором по маркетингу в вашей фирме?

7. Какие меры государственной поддержки малого предпринимательства вы можете назвать?

8. Для чего создаются инновационно-промышленные комплексы?

9. Выявите основные причины, сдерживающие развитие инновационной деятельности?

10. Расскажите о развитии механизмов микрофинансирования субъектов малого предпринимательства.

11. Укажите основные недостатки государственной системы поддержки малого предпринимательства.

12. Назовите принципы системы развития и поддержки инфраструктурных институтов.

13. Дайте понятие маркетинговой информационной системы.

14. Охарактеризуйте маркетинговую среду вашей организации.

Тесты для самоконтроля

1. Рыночная среда как базовая основа маркетинга представляет совокупность сил и факторов, оказывающих влияние на результаты корпоративной деятельности.

- а) да;
- б) нет.

Ответ: “а”.

2. Микросреда интегрирует в себе контролируемые факторы, а именно:

- а) географические;
- б) модель менеджмента;
- в) инфраструктура компании;
- г) организационное поведение.

Ответ: “б”, “в”, “г”.

3. Макросреда маркетинга представляет целостную совокупность неконтролируемых факторов, а именно:

- а) климатические условия, территориальная удаленность;
- б) система государственного регулирования;
- в) конкуренты, инвесторы;
- г) основные фонды компании, кадры.

Ответ: “а”, “б”, “в”.

4. Система культуры организации интегрирует в себе духовные ценности корпорации, в том числе: корпоративную ответственность за результаты труда, безопасность производства, социальную ориентацию бизнеса.

- а) да;
- б) нет.

Ответ: “а”.

5. Маркетинг — это система организации деятельности предприятия:

- а) по производству и сбыту товаров;
- б) разработке, производству и сбыту товаров;
- в) производству и сбыту товаров с целью получения прибыли за счет роста объема продаж;
- г) разработке, производству и сбыту товаров, отвечающих существующему и потенциальному спросу конкретных потребителей.

Ответ: “г”.

Глава 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ДЛЯ МАЛОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Товар, товарная политика

Комплекс маркетинга — это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики.

Сегодня в условиях “выживания” предприниматели вынуждены искать скрытые резервы для создания конкурентных преимуществ. Эти резервы в большинстве своем сосредоточены в основных инструментах комплекса маркетинга — товаре, цене, распределении и продвижении.

В системе маркетинга товар рассматривается как совокупность полезных свойств, наиболее полно удовлетворяющих потребности целевой группы потребителей. Товаром может выступать материальное благо (изделие, предмет) или вид деятельности (услуга) и пр.

Товарная политика — это маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную его потребность, обеспечивая соответствующую прибыль предприятию.

Товарная политика аккумулирует в едином комплексе маркетинговое управление жизненным циклом товара, его потребительской ценностью, марочной стратегией, разработкой “новинки”.

Качество товара как мера его полезности отражает совокупные характеристики, способные удовлетворять потребности общества.

Потребительская ценность товара определяется тем, насколько он благодаря своим свойствам удовлетворяет конкретным нуждам человека. Можно изобразить конкретный товар и конкретную человеческую потребность в виде кругов, а потребительскую ценность товара в виде степени их совмещения. На рис. 3.1 показано, что товар А не удовлетворяет потребность Х, товар В удовлетворяет ее частично, а товар В — полностью. В этом случае у товара В самая большая потребительская ценность, т. е. высокая потребительская лояльность.

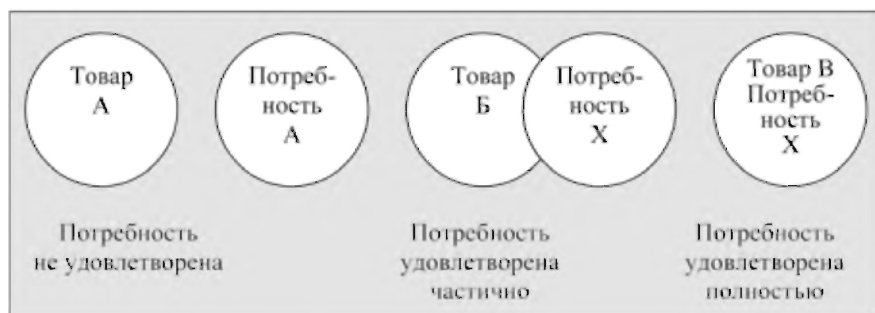


Рис. 3.1. Три степени удовлетворения потребности

Главным регулятором рыночного спроса выступают потребительские свойства товара, которые приведены на рис. 3.2.

Физические свойства товара выражают материальные характеристики, отражающие форму, габариты, вес, объем, срок службы, материал, из которого изготовлен продукт.

Функциональные свойства должны обеспечивать удовлетворение потребителя главным назначением товара, его целевой функцией. Так, холодильник обязан сохранять свежими продукты питания, медицинские препараты — лечить больных и т. п.; безупречный телевизор вряд ли будет успешно продан, если плохо воспроизводит звук.

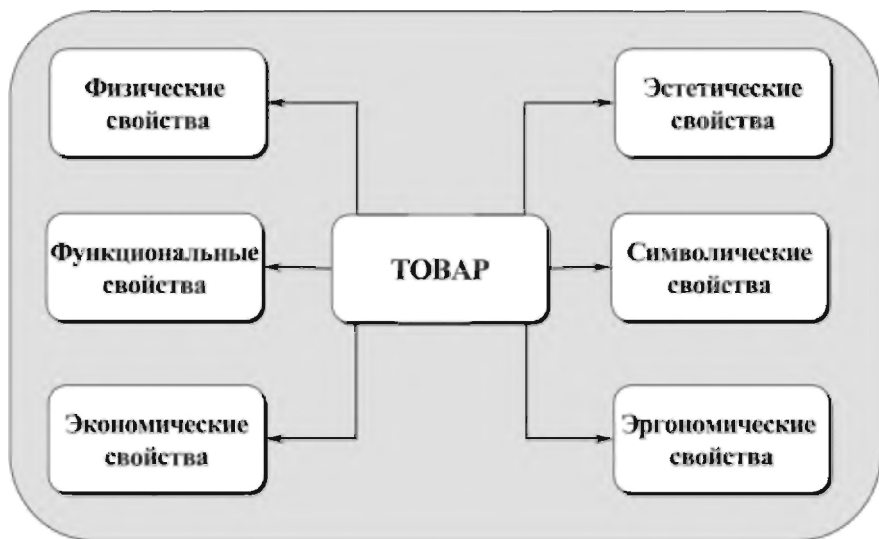


Рис. 3.2. Потребительские свойства товара

В отличие от функциональных свойств, заложенных в товар производителем, **символические свойства** выражают те качества, которые им приписывает потребитель. Эти свойства отражают приверженность покупателей именно данной торговой марке. Эти товары придают особый статус их обладателям. К товарам-символам относят часы, автомобили, недвижимость и т. п.

Экономические свойства отражают цену товара, затраты на его эксплуатацию, энергоёмкость, экономию времени при использовании относительно товаров-аналогов.

Эстетические свойства органически связаны с уровнем потребительской культуры, образом жизни, спецификой воспитания, традициями, социальным статусом. Основными компонентами данного признака являются дизайн, стайлинг.

Дизайн — эстетическое совершенство внешнего облика продукта, которое делает его привлекательным.

Стайлинг — художественное конструирование изделия в рамках определенного стиля с учетом элементов изящества, красоты отделки, соответствия моде, ретро.

Эргономические свойства являются выражением совокупных характеристик удобства и безопасности пользования изделием, ухода за ним, водостойкости и воздухопроницаемости.

Эргономические свойства связаны с сервисом обслуживания, в том числе включают доставку товаров на дом, гарантийный и профилактический ремонт. При этом большая роль отводится упаковке.

Упаковка — оболочка любого изделия для сохранности количества, качества продукции, удобства транспортировки, погрузки и выгрузки. Упаковка, как правило, в глазах потребителя отражает “образ” продукта. Упакованный товар не должен загрязнять окружающую среду.

На основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, планированием ассортимента и его совершенствованием.

Набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке, называют **ассортиментом**. В общем виде товарный ассортимент характеризуется *широтой* (количеством ассортиментных групп), *глубиной* (количеством позиций в каждой ассортиментной группе) и *сопоставимостью* (соотношением между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечного использования, каналов распределения и цен).

Процесс регулярного обновления товарного ассортимента неразрывно связан с инновационной политикой компании.

Инновационная политика — это комплекс стратегических решений по обновлению товарного ассортимента, разработке концепции нового товара или модернизации старого.

Процесс обновления товарного ассортимента предполагает разработку комплексной системы, включающей инновационную стратегию, направления модификации, вариации и дифференцирования.

Разработка инновационной стратегии предполагает плано-управленческие решения по изготовлению подлинных товаров-новинок для удовлетворения потребительских нужд. Для завоевания устойчивого конкурентного преимущества процесс разработки товара, его продвижения и продажи должен состоять из двух блоков: базовых требований продукта и уникальных достоинств продукта (рис. 3.3).

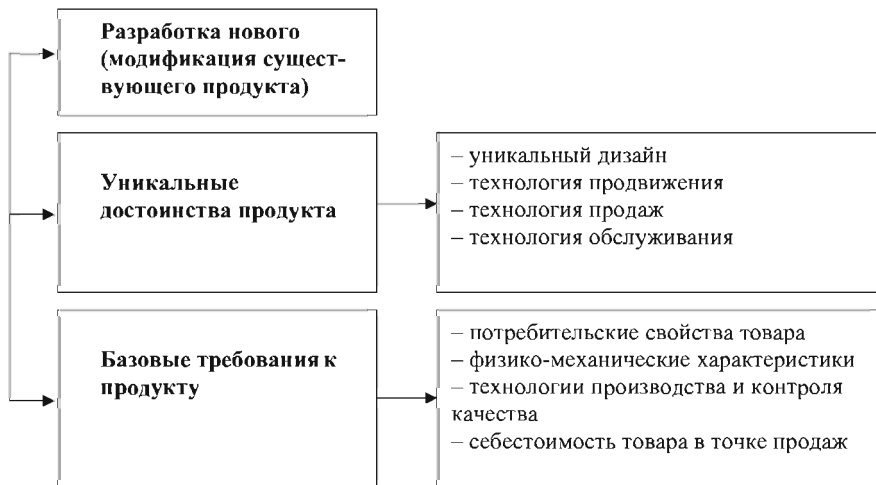


Рис. 3.3. Структура товара

Для разработки концепции нового товара используют типовую схему, представленную на рис. 3.4.

Модификация осуществляется в целях обновления потребительских характеристик традиционного товара, ранее уже представленного на рынках сбыта, в результате его усовершенствования за счет вариации или дифференциации.

Под *вариацией* товара понимается изменение параметров и отдельных характеристик в целях полной замены традиционной продукции, т. е. снятия ее с конвейера. Так, например, шариковые ручки заменили авторучки, дисплеи компьютеров — печатные машинки, кондиционеры используются взамен традиционных вентиляторов.

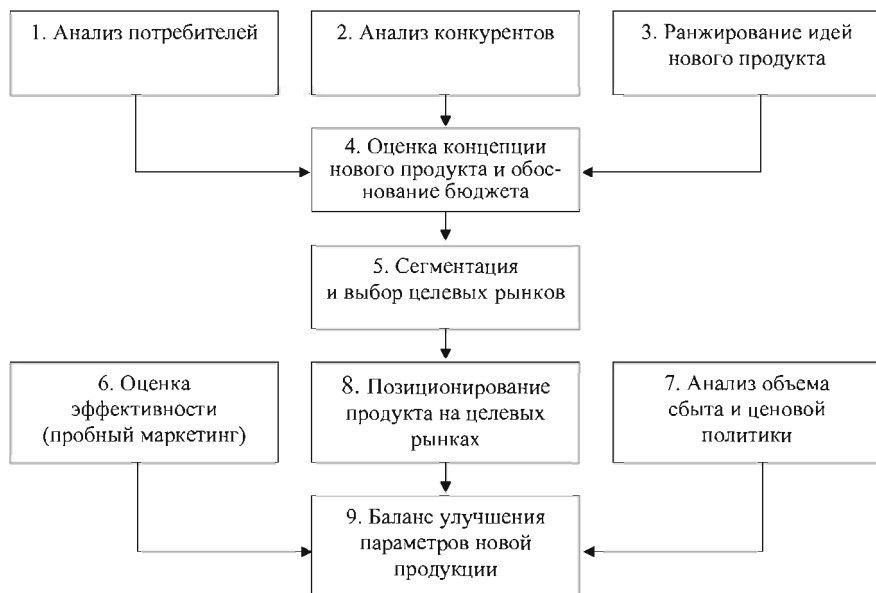


Рис. 3.4. Маркетинговая разработка нового продукта

Дифференциация предполагает наряду с традиционными товарами появление новых аналогов в угоду потребительским запросам.

Появление новых автомобилей с правым/левым рулевым управлением обусловлено организацией дорожного движения в различных странах мира. Наряду с традиционными пылесосами, холодильниками, появились новые — увлажняющие пылесосы, а также бесшумные холодильники.

Наиболее рискованное направление по обновлению ассортимента — это разработка и изготовление товара-новинки. По данным российских аналитиков агентства “РиМ” 40% новинок товаров широкого потребления терпят неудачу. Та же участь постигает 20% товаров промышленного назначения.

Разработка нового товара — это многогранный и сложный долговременный процесс начиная от поиска идеи “новинки” по удовлетворению потенциального спроса, разработки концепции

нового товара до проникновения его в целевые сегменты рынка. Огромное значение при разработке концепции нового товара является учет его жизненного цикла.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) — это время пребывания товара на рынке от его выхода до окончательного ухода с него. ЖЦТ характеризуется колебаниями объемов продаж, прибыльности в зависимости от временного фактора. Поэтому при выводе “новинки” очень важно спрогнозировать и разработать стратегию каждого жизненного цикла с учетом специфики рыночного сегмента, реальных маркетинговых возможностей фирмы. Главное — это операционные стратегии с конкретным комплексом мер товарной, ценовой и коммуникационной политики.

По мере развития конкурентных рыночных отношений и постепенной интеграции внутреннего рынка в мировой рынок будет устойчиво возрастать потребность в марочных товарах отечественного производства, что потребует расширенного применения товарных знаков (ТЗ) и значительной активизации всей работы по брендингу.

Внедрение корпоративной марки, ее раскрутка — основное направление товарной стратегии. Преимущества благодаря использованию торговой марки можно выразить формулой: марка = имидж + паблисити + экономические преимущества.

Главная цель стратегии товарной марки — это повышение ее ценности и формирование конкурентных преимуществ в сознании потребителя. Капитал марки является ценным активом, обеспечивающим экономию маркетинговых расходов, увеличение прибыли и высокую преданность целевых покупателей.

В стратегическом плане товарная политика предприятия должна исходить из концепции ЖЦТ, т. е. из того факта, что каждый товар имеет определенный период рыночной устойчивости, характеризующийся объемами его продаж во времени.

3.2. Система распределения и товародвижение

Стратегия распределения товара включает в себя разработку планово-управленческих решений о типе канала распределения, его структуре, масштабах, интенсивности, модификации, кон-

троле и эффективности канала. *Управление распределением* — это комплекс решений по выбору канала сбыта, их сочетанию с учетом намеченных целей бизнеса.

Под **каналом распределения** понимается путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю с учетом пространства и времени. Любой канал характеризуется наличием следующих потоков: физических продуктов, прав собственности на них, финансов, информации. В каналах сферы услуг циркулируют нематериальные продукты (услуги, идеи, знания).

На рис. 3.5 представлена схема, характеризующая важнейшие типы каналов распределения потребительских товаров, начиная с прямого маркетингового канала, в котором отсутствуют какие-либо посредники (**а**) и заканчивая сложным его видом, включающим, помимо оптовых и розничных торговцев, также других (функциональных) торговых посредников (**г**).

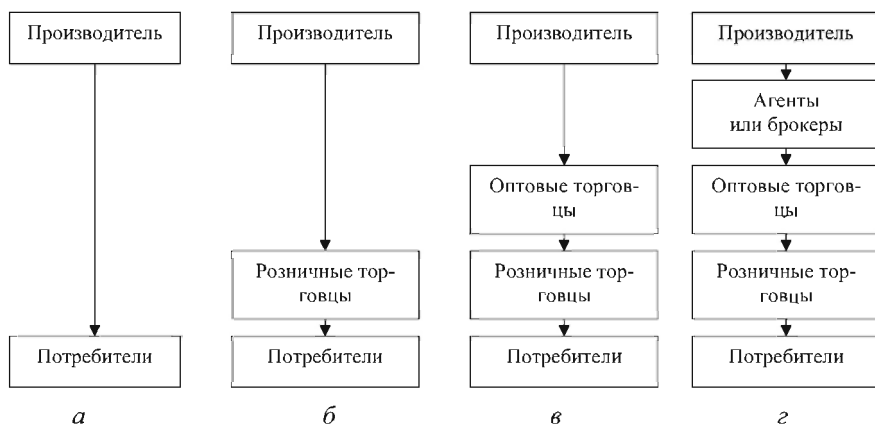


Рис. 3.5. Каналы реализации потребительских товаров

На рис. 3.6 — четыре наиболее распространенных вида каналов распределения продукции, используемых в производственной деятельности. Канал прямого маркетинга (**а**) для данного вида продуктов используется значительно чаще, чем при торговле потребительскими товарами, особенно при реализации сложной технической продукции. Но это не исключает использования и других каналов (**б, в, г**).

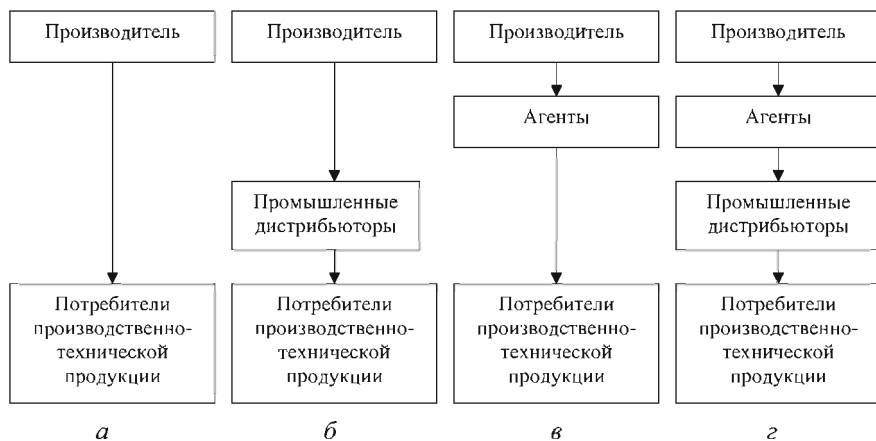


Рис. 3.6. Каналы распределения промышленной продукции

В ряде случаев даже для поставки одного и того же товара на один и тот же рынок производитель может параллельно использовать несколько каналов. Главным при этом является обеспечение высокого уровня удовлетворения запросов потребителей при стремлении снизить издержки производственно-сбытовой деятельности.

Товародвижение — это деятельность, связанная с планированием и осуществлением мероприятий по изменению статуса товара в экономической сфере и перемещению его в географическом пространстве. Первое представляет собой передачу прав собственности на товар от одного владельца к другому, а второе — транспортировку продукции (груза) от места ее изготовления к месту конечного потребления.

Стратегия продвижения — это комплекс мер на плановой основе по результативному воздействию на покупателя. Главная цель продвижения — создать устойчивый спрос на продукцию организации.

Стратегия продвижения, как правило, предусматривает: *формирование спроса; дизайн системы продвижения; маркетинговую логистику; формы реализации товара; стимулирование сбыта.*

Одним из этапов формирования системы управления реализацией является разработка и утверждение цикла продаж. Реальный цикл (процесс) продажи следует рассматривать как процесс, состоящий из нескольких параллельных этапов (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Цикл продажи товарной продукции

Существуют две основные стратегии продвижения товара на рынок: стратегия push (толкай) и стратегия pull (тяги).

Стратегия push (толкай) предполагает “силовые” способы торговли, навязывание потребителю продукции за счет целенаправленного рекламного воздействия и мероприятий по стимулированию сбыта на посреднические звенья. Таким образом, происходит совершенствование самих способов продвижения и методов торговли. Конечной целью данной стратегии является построение таких взаимоотношений внутри каналов распределения, когда товар по цепочке “выталкивается” на рынок, а процесс продвижения идет непрерывно до достижения товаром конечного потребителя (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Стратегия продвижения push (толкая)

Стратегия pull (тяги) означает активную рекламную и PR-кампанию, направленную через средства массовой информации на конечного потребителя. Последний, получив рекламное сообщение или дополнительный стимул в виде скидки, купона, специального предложения, спрашивает товар в магазине, стимулируя его владельца тем самым заказывать определенного вида продукцию. Соответственно выстраивается обратная цепочка: розничный торговец заказывает товар у оптовика, а оптовик — у компании-производителя (рис. 3.9).

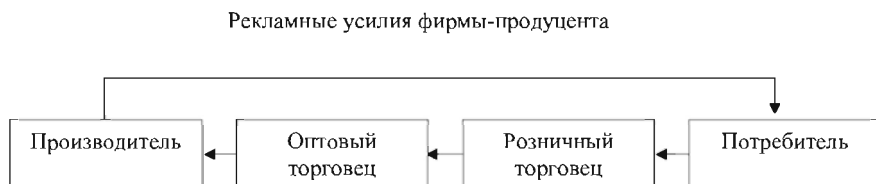


Рис. 3.9. Стратегия продвижения pull (тяги)

Одним из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя является выбор для различных видов продукта типа канала товарной реализации. Реализация товарной продукции осуществляется в форме оптовой и розничной торговли.

Оптовая торговля включает все виды деятельности по продаже товаров и услуг тем, кто их приобретает для перепродажи или использования в бизнесе. *Оптовый торговец* — это организация или отдельное лицо. Их главной деятельностью является оптовая торговля. Оптовые торговцы подразделяются на три

главные группы: *коммерческие оптовые организации; брокеры и агенты; сбытовые конторы производителей.*

Завершающим уровнем канала товарной реализации потребительских товаров является розничная торговля.

Розничная торговля — это все виды предпринимательской деятельности по продаже товаров и услуг конечным потребителям для их личного потребления.

Розничный торговец — это организация или отдельное лицо, осуществляющее розничную торговлю. Основной объем розничной торговли осуществляется через *розничные магазины и путем внемагазинной розничной торговли* (прямой маркетинг, прямая продажа через торговых агентов, продажа с помощью торговых автоматов, электронная продажа).

Электронная торговля — прямой маркетинг через двухканальную систему, которая связывает кабельной или телефонной линией потребителей с компьютеризированным каталогом продавца.

Выгоды электронного бизнеса для малой компании можно резюмировать следующим образом:

- электронный бизнес расширяет границы рынка; даже с небольшим капиталом компания может обслуживать клиентов в глобальном масштабе;
- электронный бизнес снижает издержки получения, обработки и хранения информации, тем самым снижая административные расходы;
- электронный бизнес позволяет компаниям осуществлять узкую специализацию;
- электронный бизнес позволяет существенно снизить накладные расходы за счет уменьшения запасов; производство начинается после получения конкретного запроса клиента;
- кастомизация электронного бизнеса (ориентация на потребителя) делает возможным производство на заказ, тем самым усиливая конкурентные преимущества компании;
- ускорение бизнес-процессов позволяет существенно повысить производительность всех сотрудников компании;
- возможность интерактивности и совместимости в реальном масштабе времени. Коммуникация в сети Интернет двухсторон-

няя, происходит в реальном времени и обеспечивается совместимостью информационных систем, что является принципиально важным для принятия маркетинговых решений. Эти свойства позволяют маркетологу решать многие проблемы (например, назначать цены) в реальном времени.

- технологии электронного бизнеса позволяют повысить оперативность взаимодействия с клиентами, дают возможность работать одновременно с большим количеством клиентов, дают возможность параллельного общения с клиентами;

- расширение возможности партнерства, установление долгосрочных отношений с поставщиками и клиентами, расширение доступа к информации и т. д.

В современных рыночных условиях развитие интернет-коммерции позволит предприятию получить доступ к еще одному эффективному каналу сбыта. Бизнес в сети Интернет работает 24 часа в сутки, семь дней в неделю. Электронный бизнес помогает тем самым создавать дополнительную потребительскую ценность.

3.3. Механизм формирования цены

Ценовая политика — совокупная система мер, способов, приемов, форм и методов воздействия на покупательский спрос, ориентированная на изучение и прогнозирование состояния рыночной среды, направленная на максимизацию возможностей удовлетворения потребностей покупателей. Ценовая политика реализуется в интересах обеспечения роста доходности организации при систематическом учете издержек производства, уровня полезности и необходимости товара для потребителей, реакции конкурентов на изменение цены и др.

Механизм формирования цены представляет собой динамичную взаимосвязанную систему совокупных элементов — комплексного многофакторного анализа рыночной среды с выделением особенностей ценообразования, обоснования стратегии и форм ее реализации (рис. 3.10).

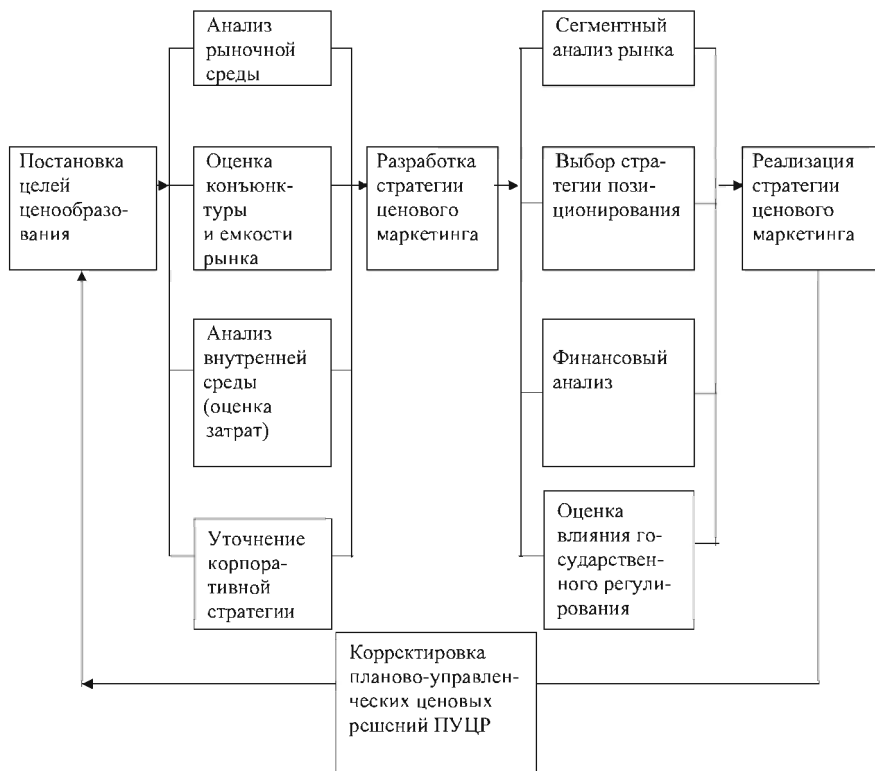


Рис. 3.10. Механизм формирования цены

Ценовые мотивы в маркетинге состоят в том, чтобы предприниматель устанавливал на товары цены, мог варьировать их в зависимости от обстановки на локальном рынке, овладевал их определенной долей, обеспечивал желаемый объем прибыли, решал свои стратегические и оперативные коммерческо-хозяйственные задачи.

Постановка целей ценообразования, предусматривающих главные направления деятельности предприятия. На этом этапе обсуждаются наиболее реальные цели ценового маркетинга. К основным целям относятся прибыль, рост продаж, создание высокой репутации и др.

Прогнозный анализ рыночной среды предполагает маркетинговые исследования в области определения эластичности спроса, степени чувствительности потребителей к цене. В соответствии с действием закона спроса, рынок стремится к равновесию.

Ценовая эластичность спроса является выражением реакции спроса на изменение цены и определяет целесообразность изменения цены, последствия этих изменений.

Эластичность спроса в зависимости от цены — это выражение в процентах изменения объема продаж товара в результате изменения цены на 1%.

Наряду с анализом эластичности спроса необходимо учитывать и факторы чувствительности покупателей к уровню цены. Можно выделить следующие факторы чувствительности:

- *эффект справедливости цен*. Покупатель наиболее чувствителен к перемене цены, ее увеличению, если она выходит за пределы диапазона “цены справедливой”. При этом он руководствуется механизмами сопоставления текущей цены с ранее действующей, цены данного товара с ценами товаров-аналогов, соответствия стандарту потребления с учетом потребительской ценности;

- *эффект оценки качества через цену* — чем в большей степени покупатель воспринимает цену как сигнал об уровне качества, тем менее он чувствителен к ее изменению;

- *эффект уникальности* — чем более уникален товар с позиции престижности, антиквариата, функциональных свойств, тем спокойнее его реакция на повышение продажной цены, особенно в рамках аукционов, выставок, презентаций;

- *эффект от раскрутки бренда* — чем выше затраты на результативное позиционирование торговой марки, создание ее популярного имиджа, тем менее чувствительны покупатели к уровню цены любимившейся компании;

Оценка конъюнктуры и емкости рынка. Недооценка позиции товара (услуги) на товарном рынке может привести к непредсказуемым последствиям, которые, безусловно, отразятся на положении фирмы. Необходимо осуществить своевременный

мониторинг СМИ, посредников, целевой аудитории для определения складывающейся экономической ситуации и определения объективных цен на свой товар.

Этот этап предполагает расчет реальной и потенциальной емкости рынка с учетом всех факторов, оказывающих влияние на нее.

Анализ внутренней среды (оценка затрат) используется для получения полной оценки рыночного бизнеса организации, ее истинного экономического положения на рынке товаров и услуг с учетом совокупности организационного, информационного, кадрового компонента. Но не стоит забывать, что при сервисизации мировой экономики успех предприятию будет обеспечивать эффективно используемый сервисный потенциал.

В этом же разделе следует провести оценку затрат, позволяющую определить получение максимально реального коммерческого успеха. Поскольку конкурирующих товаров целесообразно выбирать несколько, то необходимо получить усредненную цену. Эта цена и будет базовой для переговоров с покупателем.

На этапе **уточнения корпоративной стратегии** организации формируются четкие представления о направлениях развития малой фирмы, что позволяет определить концепцию развития фирмы на будущий период, реальные возможности для осуществления предложенной концепции, ресурсные ограничения, выявить количественные и качественные последствия перспективного развития. При этом дается обоснование выбора ценовых средств для выполнения намеченных целей.

Разработка стратегии ценового маркетинга должна представлять собой симбиоз коммерческого, инвестиционного и репутационного планирования. Стратегический план используется для проверки смелых коммерческих идей, как инструмент прогнозирования результатов предпринимательской деятельности на рынке.

Определив размер окончательной цены, менеджмент компании приступает к реализации ценовых стратегий, из которых широкое распространение получили следующие:

1. *Стратегия снятия сливок* предполагает выход на рынок с новым уникальным товаром и максимальной ценой, которую готовы платить потребители. Планово-управленческие решения по реализации данной стратегии принимаются в случаях, когда точно определены высокий потенциальный спрос (скрытый) на “новинку”, низкий уровень конкуренции, товар имеет потребительскую ценность суперкачества.

2. После насыщения первоначального спроса на “новинку” достаточно узкого сегмента рынка, фирма в целях большего его охвата и увеличения объемов сбыта переходит к реализации стратегии “*Политики проникновения*”. Эту стратегию иногда называют “*Политикой прорыва*”. Цена на “новинку” устанавливается сравнительно низкой для завоевания большей доли рынка. Данную стратегию может себе позволить фирма, которая занимает прочное положение на рынке, высокий корпоративный потенциал и стремится к лидерству среди конкурентов.

3. *Стратегия ценового лидера* избирается в соответствии с ценой предлагаемой главным конкурентом рынка. Данную стратегию успешно используют компании, не претендующие на большую рыночную долю. Они следуют за отраслевым лидером и осуществляют корпоративную деятельность в режиме “молчаливого согласия. Компании — последователи лидера никогда не станут устанавливать более низкие цены. В противном случае начнется “ценовая война”, которая и определит лидера-конкурента и компании, вытесненные с рынка.

4. *Стратегия престижной цены* характерна для сети магазинов-бутиков, нацеленных на покупателей среднего класса, для которых доступны высокие цены, так как их удовлетворяют и качественные характеристики приобретаемых товаров, и сервис, комфорт обслуживания. Это в первую очередь престижные предметы роскоши, в том числе: одежда от известных кутюрье, часы, автомобили, обувь популярных компаний мира.

5. *Ценовая стратегия “потребительского сегмента рынка”*: компании крупного и среднего бизнеса, как правило, ориентируются не на один, а на несколько целевых сегментов рынка.

Но эта ориентация требует учета вкусов и запросов разных аудиторий покупателей, имеющих различный уровень доходов.

В целом структура стратегического планирования должна позволить создать такую систему мер, которая своевременно реагирует на изменения внешней среды и предоставляет органам управления возможность принимать действенные меры в области ценообразования для решения возникающих проблем.

Сегментный анализ рынка включает прогнозирование состава покупателей на разных участках рынка; определение способов проведения границ между сегментами таким образом, чтобы установление пониженных цен в одном сегменте не исключало возможности установления более высоких цен в других сегментах.

Выбор стратегии позиционирования предполагает определение места товара (услуги) на рынке с учетом возможной реакции конкурентов, а также выявление возможностей фирмы повышать гарантированность достижения своих целей по объемам и прибыльности продаж за счет сосредоточения усилий на соответствующих сегментах рынка, где устойчивое конкурентное преимущество будет достигнуто при минимальных усилиях.

С помощью коммерческих поправок цену предлагаемого к продаже товара приводят к условиям реализации на выбранном рынке. При этом учитываются отличия в технико-экономических параметрах данного товара от товара-конкурента (если отличие в пользу вашего товара, цена увеличивается, если в пользу конкурента, цена уменьшается).

Финансовый анализ проводится в целях разработки ценовой стратегии фирмы, включает следующие направления: определение удельного и общего дохода фирмы от производства (реализации) товара (услуги) при существующей цене; определение необходимого темпа роста объема продаж в случае снижения цены в целях увеличения общего дохода фирмы; установление допустимого уровня сокращения объема продаж в случае повышения цены прежде, чем общий выигрыш фирмы снизится до существующего уровня.

Результаты анализа должны определять четкие ориентиры финансовой стратегии с учетом проводимой политики использования собственных и заемных средств, кредитоспособности, формирования финансовой привлекательности для инвесторов.

При **оценке влияния государственного регулирования** проводятся исследования по определению влияния проводимой государством экономической политики на уровень доходов населения в целевых сегментах рынка, оценка влияния цен на сырье и материалы фирм-поставщиков и прогнозирование возможных последствий.

Этап **реализации стратегии ценового маркетинга** нацелен на слаженную, хорошо организованную работу по управлению ценой как единым процессом в рамках жесткого регламента с учетом реальных технических, финансовых возможностей. Главная цель данного этапа — добиться максимизации экономических последствий от комплексного использования системы ценового маркетинга, сокращение затрат материального характера.

Корректировка планово-управленческих ценовых решений (ПУЦР) — блок, обеспечивающий достижение согласованности в реализации стратегии ценового маркетинга с учетом реального состояния рыночной среды через совокупность более частных правил построения цены, отражающих специфику отраслей, производства, продуктов.

В практике реализации стратегии ценового маркетинга установление окончательной контрактной цены проходит ряд последовательных этапов, начиная с расчета цены до ее уторговывания между участниками рыночного оборота. За основу берется обычно цена предложения, которая рассчитана предпринимателем на базе соответствующих моделей расчета: а) издержек производства и обращения; б) существующего уровня спроса; в) состояния конкуренции на рынке.

При использовании всех перечисленных моделей предварительно всегда определяется размер минимальной цены, на котором можно остановиться, столкнувшись с конкуренцией или затовариванием.

Минимальная цена определяется по формуле

$$C_{\text{мин}} = \frac{C}{1 - П},$$

где $C_{\text{мин}}$ — минимальная цена;

C — себестоимость товара;

$П$ — минимально допустимая доля прибыли к цене.

Практика ценообразования со стороны фирм-производителей определяется по доступному механизму суммирования совокупных затрат на производство единицы продукции и желаемой суммы прибыли, т. е. по формуле

$$C = (Z_{\text{пер}} + Z_{\text{пост}}) + П,$$

где $Z_{\text{пер}}$ — переменные затраты на единицу изделия;

$Z_{\text{пост}}$ — постоянные затраты;

$П$ — прибыль.

В случаях, когда фирма-изготовитель продает свою продукцию оптовым торговцам, а они, в свою очередь, распределяют ее в розничной среде — цена производителя меняется, увеличивается на сумму оптовых и розничных наценок.

Так, например, цена у оптового продавца определяется по формуле

$$C_{\text{оп}} = Z + Н,$$

где $C_{\text{оп}}$ — цена оптового продавца;

Z — затраты оптового продавца;

$Н$ — процент оптовой наценки к продажной цене.

Данный механизм формирования цены осуществляется без учета ситуации на рынке.

В российском предпринимательстве заводы-производители используют затратные методы определения пороговых цен: *метод сопоставления валовых показателей*, обеспечивающих покрытие всех затрат (переменные издержки + постоянные издержки = валовые издержки) при достижении определенного объема производства; *метод сопоставления предельных издержек*, позволяющий определить уровень предельной цены.

Существенным дополнением к практике ценообразования является его стимулирование. Стимулирующее ценообразование

основано на использовании различного рода скидок, зачетов. Покупатели всегда заинтересованы в скидках, они ими воспринимаются как явный доход.

При всем многообразии системы скидок для участников рыночного оборота следует выделить:

1. *Скидки за большой объем закупок* — мера по снижению отпускной цены. Как правило, это оптовые скидки, которые формируются с учетом процента снижения номинальной цены.

2. *Сезонные скидки* предполагают снижение цены, которое гарантируется покупателям, если они приобретают товары сезонного спроса вне периода года, для которого эти товары предназначены.

3. *Скидки за ускорение оплаты* — мера снижения стандартной отпускной цены, которая гарантируется, если оплата осуществляется ранее срока, установленного сторонами.

4. *Скидки для постоянных или престижных покупателей* — мера снижения стандартной отпускной цены в случаях, когда товары данной фирмы приобретаются длительное время или осуществляются со стороны престижных клиентов для рекламных целей.

5. *Зачеты* — это скидки с действующих цен, которые учитываются в счет оплаты приобретаемых партий товаров в случаях, когда покупатель принимает активное участие в рекламных кампаниях, либо в целях стимулирования участников рыночного оборота.

6. *Демпинговые цены* — это цены с минимальной рентабельностью. Как правило, используются в форме “искусственных” скидок для увеличения корпоративного влияния на рынке, стимулирования партнеров и т. п. Но данные цены являются выражением недобросовестной конкуренции и запрещены законодательством многих стран.

Среди основных направлений совершенствования ценообразования на первый план выступает расширение компьютеризации ценовой работы и прежде всего за счет создания автоматизированных баз данных. Это позволяет значительно увеличить объем информации, используемой при формировании механиз-

мов определения цены с учетом совокупных коммерческих и технико-экономических условий поставок товаров и услуг.

3.4. Коммуникационная модель маркетинга

Маркетинговые коммуникации являются основой для всех сфер рыночной деятельности, цель которых — достижение успехов в процессе удовлетворения совокупных потребностей общества. Они служат важным инструментом при осуществлении связей с общественностью в коммерческой сфере.

Для расширения сбыта, создания положительного рыночного образа организации используют коммуникационную модель, которая заставляет отказаться от пассивного приспособления к рыночным условиям и перейти к политике воздействия на рынок с целью активного формирования спроса на продаваемую продукцию или услуги.

Маркетинговые коммуникации сегодня активно используются как эффективный инструмент маркетинга, включающий практику доведения до потребителей информации, необходимой с точки зрения предприятия.

На уровне организации коммуникации представляют динамичный процесс, который включает не только потоки информации, но и всю гамму психологического взаимодействия в трудовом коллективе и внешнем партнерстве по бизнесу.

Коммуникация — это процесс передачи информации от ее владельца (коммуникатора) к ее конечному потребителю (коммуниканту).

Коммуникации в организациях представлены развитой сетью каналов, предназначенных для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в среду. Система коммуникаций служит средством интеграции организаций с внешней средой.

Любая коммуникация предполагает обмен сигналами между передатчиком и получателем с применением системы кодиро-

вания-декодирования для записи и интерпретации сигналов. Коммуникационная модель представлена на рис. 3.11.

Передатчик (коммуникатор) — отдельное лицо или организация, передающая информацию. Эта сторона должна владеть множеством характеристик, чтобы сообщение было ясным, четким и убедительным.



Рис. 3.11. Коммуникационная модель

Получатель (коммуникант) — сторона, принимающая сообщение, т. е. целевая аудитория.

Обращение является основным средством процесса коммуникации, которое интегрирует в себе совокупность слов, изображений, звуков, символов, передаваемых передатчиком получателю.

В качестве основных функций коммуникаций выступают кодирование, предполагающее форму изображения послания и декодирование (расшифровка), способствующая процессу интерпретации получателем закодированного сообщения.

Применение концепции маркетинга к коммуникациям предполагает разработку обращений, апеллирующих к опыту покупателей и использующих язык, который они способны декодировать.

Цель коммуникатора состоит в получении ответной реакции со стороны целевой аудитории. В условиях развития рыночных отношений огромное значение отводится содержанию **обратной связи**. Совершенно очевидно, что эффективность обратной связи коммуникации воздействует не только на сиюминутное решение о покупке, но и на его возникновение в будущем, на уровень лояльности потребителей.

Представленная модель выявляет ключевые условия эффективности коммуникации, что предполагает комплексную

разработку решений по содержанию коммуникаций, обоснованию и выбору стратегии по связям с общественностью, выставочному маркетингу, упаковке, рекламе, стимулированию продвижения и социально-корпоративной ответственности.

Основу эффективности коммуникационных решений составляют следующие функциональные компоненты:

- *информация*, руководство компании информирует целевые группы аудиторий о существовании определенных товаров или услуг и объясняет их предназначение, что особенно важно для новых продуктов;

- *убеждение* — особенно актуально в целях формирования благоприятного отношения аудитории к компании и ее маркам. Используемые приемы паблик рилейшнз доказали эффективность проводимых мероприятий, направленных на убеждение совершить покупку.

- *создание образа*. На некоторых рынках созданный посредством маркетинговых коммуникаций образ компании — единственное или основное различие между марками. Коммуникации — образы, доверие и отношение к товару, они становятся составными частями марки. На рынках, товары которых просты и похожи друг на друга, образы, созданные посредством коммуникаций — единственный способ дифференциации марок потребителями. Эффективная коммуникация — “ключ к замку” на “воротах” рынка.

- *подкрепление*. Основная часть обращений направлена не столько на привлечение новых покупателей, сколько на убеждение уже существующих в том, что, приобретая товар поставщика, они сделали правильный выбор. Для имеющих прочное положение компаний сохранение покупателей имеет гораздо большее значение, чем приобретение новых.

- *личный опыт покупателей и их отзывы о товаре*. Главный компонент, который имеет решающее значение для корректировки обратной связи.

В современных условиях рынка России целесообразно выделить шесть основных коммуникационных компонентов, в том числе: паблик-рилейшнз (ПР), рекламу, стимулирование

продаж, персональные продажи, ярмарочно-выставочная деятельность, телемаркетинг, интерактивный маркетинг, упаковка. Это проиллюстрировано на рис. 3.12.

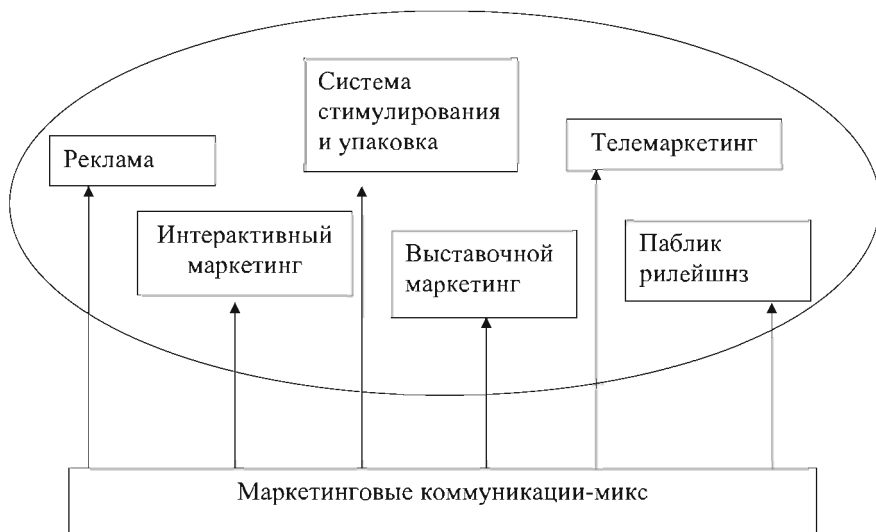


Рис. 3.12. Маркетинговый коммуникационный комплекс

Маркетинговые коммуникации — это комплексная система внешних и внутренних коммуникаций по передаче обращения от производителя к потребителю для удовлетворения совокупных запросов общества и получения намеченной прибыли.

Ниже приводится краткая характеристика основных элементов коммуникаций-микс.

Реклама — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров, услуг конкретного заказчика¹. Реклама — наиболее эффективный коммуникационный элемент по распространению информации, имеющей целью продвижение товаров, услуг, идей. Формы выражения рекламы — это ее ком-

¹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 1998. С. 699.

муникативные связи с рынком, а содержание — коммерческая пропаганда потребительских характеристик товаров, услуг.

Наиболее быстро развивающимися средствами коммуникации являются различные формы прямого ответа потребителям, особое значение приобретают Интернет и продвижение через электронные сети — *интерактивный маркетинг*.

Характерные для современного маркетинга способы перевода продажи в игровую форму (конкурсы, лотереи, викторины, дегустации и т. п.) также имеют огромный потенциал в силу ряда социально-психологических особенностей национального характера (ожидание чуда, вера во внезапное легкое обогащение, склонность к мечтательности и др.).

Решения по стимулированию охватывают вопросы выбора различных форм кратковременного воздействия на покупателей для привлечения их внимания с целью приобретения (купоны, распродажи, игры и конкурсы, лотереи и др.).

Комплексная система стимулирования системы реализации товаров, услуг носит название сейлз промоушн.

Сейлз промоушн — специальный вид деятельности, осуществляемый торговыми организациями для удержания рыночной доли, корпоративного влияния, популяризации новинки. В основе системы используются элементы гарантии качества, покупательской выгоды за счет реализации набора стимулов, возвратных механизмов за некачественную продукцию.

На практике организации системы продвижения большую популярность имеет почтовый маркетинг или директ-мейл.

Директ-мейл — коммуникации стимулирования продаж с использованием средств почтовой связи в результате определения неудовлетворенного спроса клиентов, расширения сферы услуг, повышения качества исполнения.

К перечисленным инструментам коммуникации следует добавить еще два. Во-первых, огромное значение имеют внешний вид товара (упаковка).

Крайне интенсивно развивается такая важная форма маркетинговых коммуникаций, как **выставочно-ярмарочная деятельность**. Немецкий профессор Хайнц Швальбе пишет, что для

предпринимателя просто нет других средств изучения рынка, который мог бы представлять столь разнообразные возможности, как ярмарки и выставки, при условии, что их значение профессионально оценивается и используется.

Телемаркетинг — система корпоративных усилий по увеличению объема продаж, формированию общественного мнения и популярности компании с использованием средств телефонной связи.

Телефонное общение может удачно дополнять комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций. Если сравнивать рекламу и телефонные коммуникации, то все их характеристики сильно отличают их друг от друга, и умелое сочетание инструментов позволит использовать сильные стороны каждого. Телефонные опросы очень эффективны с одновременно проводящейся рекламной кампанией. С их помощью можно быстро выяснить осведомленность и отношение к марке рекламируемого товара, действенность и эффективность рекламы.

Паблик рилейшнз (Public relations) в переводе с английского языка означает “общественные связи”, “рассказ для публики”, “общественные отношения”, “изучение и формирование общественного мнения”. Возникновение и развитие ПР было обусловлено законами, традициями и потребностями общества.

Отдельные формы маркетинговых коммуникаций развивались весьма неравномерно. При этом наиболее продвинутые формы — PR, реклама в виде вывесок, выставки, ярмарки, дизайн упаковки, прямой маркетинг, стимулирование сбыта, — возникли в нашей стране лишь в 1993–1995 гг., т. е. на 100 лет позже, чем в странах Западной Европы и США. Между тем прямой маркетинг, ПР имеют на российском рынке огромный потенциал, поскольку гораздо больше, чем назойливая и агрессивная телевизионная реклама, соответствуют национальным особенностям покупательского поведения россиян.

Разработка эффективных маркетинговых коммуникаций предполагает использование набора принципов.

В системе *коммуникационных принципов* основными являются:

- целевая ориентация на конкретных потребителей товаров и услуг;
- соответствие корпоративных возможностей и выбранных целевых коммуникаций;
- развитие адаптационных возможностей в результате маркетинговых исследований состояния рынка;
- учет психологических закономерностей как внутри трудового коллектива, так и при взаимодействии с внешними партнерами;
- активное использование совокупных элементов мотивации труда, карьерного роста исполнителей, корпоративного духа ответственности, создание фирменного стиля и имиджа;
- контроль норм поведения и культуры взаимодействия как внутри трудового коллектива, так и с внешними партнерами на всех этапах организации маркетинговых коммуникаций.

Главная целевая функция маркетинга направлена на формирование покупательского спроса, увеличение объема продажи и доли рынка. Зная блага и услуги, которые потребитель хочет и может приобрести, организация реализует стратегию по управлению маркетинговыми коммуникациями.

Вопросы и задания

1. Раскройте содержание товара и товарной политики в маркетинге с позиции удовлетворения потребностей потребителя.
2. Оцените качество товарной политики компании, в которой вы трудитесь. Какие стратегии маркетинга необходимо использовать для достижения конкурентных преимуществ?
3. Дайте основные направления совершенствования товарной политики для организации, в которой вы трудитесь.
4. Какие ключевые факторы определяют покупку товаров организации с позиции потребительских характеристик: качество, цена, функциональные возможности, упаковка, дизайн, технические характеристики.
5. Что означает понятие “ассортимент”?
6. Дайте оценку значения системы распределения в комплексе маркетинга для выполнения тактических целей фирмы.

Какова роль оптовой, розничной торговли в распределении товаров?

7. Какие известные вам малые организации имеют фирменную сбытовую сеть, которая обеспечивает им узнаваемость и устойчивый интерес со стороны покупателей? За счет каких фирменных элементов достигается это преимущество?

8. В чем преимущества электронной коммерции? Раскройте ее содержание и факторы формирования.

9. На конкретном примере практики организации коммуникационной деятельности малой организации раскройте содержание основных ее компонентов.

10. Перечислите основные каналы реализации потребительских товаров.

Тесты для самоконтроля

1. Канал распределения — это:

- а) способ распространения рекламы;
- б) совокупность организаций или лиц, способствующих перемещению товара к потребителю;
- в) способ транспортировки товара;
- г) отдел сбыта на предприятии.

Ответ: “б”.

2. С позиций маркетинга Интернет выступает:

- а) формой маркетинговых коммуникаций;
- б) формой прямого маркетинга;
- в) формой личной продажи;
- г) звеном канала сбыта.

Ответ: “б”.

3. Какие виды торговли относятся к прямому маркетингу?

- а) по каталогам;
- б) через склады дистрибьюторной фирмы;
- в) через торговые автоматы;
- г) продажа по телефону;
- д) биржевая торговля.

Ответ: “а”, “в”, “г”.

4. Стратегия проталкивания направлена:

- а) на посредников;
- б) потребителей;
- в) только розничных торговцев.

Ответ: “а”.

5. Установите соответствие между элементами коммуникации и их содержанием:

Содержание	Элементы коммуникации		
	Коммуни- катор	Коммуни- конт	Сообщение
	1	2	3
а) смысловое средство, включающее слова, звуки, изображения, символы			
б) сторона, принимающее сообщение			
в) сторона, передающее сообщение			

Ответ: 1 — “в”.

2 — “б”.

3 — “а”.

Глава 4. ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

4.1. Технология перспективного планирования

В настоящих условиях экономики поступательное развитие коммерческих структур напрямую зависит от умения и высокого профессионализма в области внутрифирменного планирования.

Конкурентоспособность участников рынка зависит не только от государственного регулирования и поддержки социальных проектов коммерции, но и от эффективного функционирования в соответствии с принятыми корпоративными планами.

Внутрифирменное планирование в коммерческой структуре представляет целостную совокупность системных документов, обеспечивающих поступательное развитие компании за счет гибкого использования технологии перспективного планирования, тактики рыночного участия, методов оперативной деятельности, различных форм контроля над реализацией бизнес-проектов.

Технология перспективного планирования представляет собой корпоративный документ, отражающий последовательные этапы рыночного участия с выделением перспективы развития компании, тактику ее реализации и конкурентоспособность относительно других участников товарообменного процесса. Технология внутрифирменного планирования приведена на рис. 4.1.

Налаженное стратегическое и текущее планирование обеспечивает эффективное функционирование любой компании с учетом факторов внутренней и внешней среды, ее высокий коммерческий успех и рыночную устойчивость.

Своевременное внутрифирменное планирование составляет основу, обеспечивающую развитие и результативность коммер-



Рис. 4.1. Технология внутрифирменного планирования

ческой деятельности. Недооценка этого фактора на практике, как правило, приводит к потере имиджа коммерческой фирмой, ее ориентации на рынке, к ухудшению качества обслуживания реального сектора.

При крупномасштабных объемах деятельности, обещающих значительную прибыль, предварительная разработка плана, т. е. формирование стратегии развития бизнеса с обоснованием замысла и обеспечением надежности получаемых результатов, является основой достижения коммерческого успеха фирмы.

При этом необходимо руководствоваться принципами создания перспективного планирования, а именно:

1. Разработка правил и приемов, обеспечивающих эффективное достижение главной цели с учетом соблюдения внутренних и внешних факторов развития фирмы, их комплексного прогнозирования.

2. Формирование базы массива данных рыночной и научно-технической информации, являющейся основой перспективного планирования работ, услуг с учетом маркетинговых исследований, создания коммуникативных каналов с целевыми аудиториями покупателей, поставщиков и с деловыми кругами общественности.

3. Осуществление своевременной и четкой увязки основных элементов планирования в пространстве и во времени с учетом фактического наличия ресурсов и возможностей, перспективы получения финансовой поддержки со стороны инвесторов и других институтов властных структур.

4. Разработка системы мер, предполагающей формирование мотивационного поля, направленного на повышение заинтересованности всех участников разработки и реализации стратегической программы действий в целях создания условий материальной заинтересованности каждого исполнителя, его ответственности и подлинной заинтересованности в результатах функционирования фирмы.

5. Умение остановиться на самом оптимальном варианте стратегического плана, позволяющего приблизить и реализовать выгодные коммерческие решения, приносящие фирме качественную и четкую реализацию портфеля заказов, достойное выполнение договорных обязательств и прочное положение на товарном рынке.

В соответствии с этими принципами формируются и основные задачи коммерческой деятельности и, прежде всего, выбора наиболее оптимального рынка товаров, работ, услуг и диверсификационных направлений посреднической деятельности для каждого внутреннего структурного подразделения фирмы.

Систему долгосрочного планирования применяет большинство зарубежных фирм, корпораций и компаний. Например, в Японии 70–80% крупнейших фирм через каждые 6 месяцев уточняют и вносят коррективы в перспективное планирование с учетом резервов диверсификации и ресурсного потенциала. В крупных российских торгово-посреднических фирмах в последние годы также значительно расширяется практика перспективного внутрифирменного планирования.

Процесс стратегического планирования включает в себя изучение прошлого практического опыта, теоретическое обоснование и систему расчетов для принятия стратегических решений на будущее.

Стратегическое планирование — многократный процесс разработки концепции развития фирмы, формирования для нее “миссии”, определяющей долговременную ориентацию коммерческой деятельности в целях завоевания высокого имиджа и стабильного положения на рынке. Как правило, перспективные планы разрабатываются только на высшем уровне иерархии управления фирмы и являются основным документом стратегического развития от пяти и более лет, т. е. документом, выражающим основное содержание среднесрочного и долгосрочного планирования.

Технология стратегического планирования фирмы включает следующие этапы, проиллюстрированные на рис. 4.2.

Стратегический план — это прежде всего определение основных путей по достижению намеченной цели, исходя из реальных возможностей фирмы.

Разработка стратегического плана включает в себя следующие элементы:

- подготовку со стороны руководства указаний по организации стратегического планирования;



Рис. 4.2. Технология стратегического планирования

- разработку каждым внутренним подразделением фирмы предложений по формированию стратегического плана;
- обобщение полученных предложений;
- тщательное обоснование основных стратегических целей и коммерческой политики;
- создание единого перспективного плана с выделением годовых задач и целей.

При стратегическом планировании важную роль играет определение *миссии* фирмы, т. е. комплекса целей, содержащих как внутренние, так и внешние ориентиры, ради которых и функционирует фирма. Миссия фирмы — обоснование философии поведения фирмы на рынке, ее имидж, экономическая и социальная ответственность перед партнерами, а также перед обществом в целом.

Главная цель стратегического планирования состоит в выборе фирмой наиболее эффективных направлений и режимов деятельности для получения максимальных результатов при минимальных совокупных затратах. Цель формируется с учетом конкретных условий и факторов внутренней и внешней среды. Она должна быть обоснована четко сформулированной миссией фирмы, т. е. выбором наиболее оптимальных путей проникновения на рынок, диверсификационных направлений коммерческо-посреднической деятельности, основных вариантов решений по удержанию и увеличению фирменной доли на рынке с проектируемыми доходами.

Первый этап — формирование стратегических целей развития — достаточно дорогостоящий и трудоемкий. Именно на этом этапе решаются проблемы создания единого банка информационно-аналитических данных, включающего достоверные данные о состоянии рыночной инфраструктуры, количестве реальных и потенциальных поставщиков, экономических, научно-технических и качественных показателях выпускаемой продукции, информацию об услугах и фирмах — конкурентах на внутреннем и внешнем рынках сбыта.

Второй этап состоит в выполнении анализа и оценки рыночной среды с учетом реальных возможностей компании, без которых невозможно достижение коммерческого успеха.

Как было отмечено в главе 3, внутреннюю среду компании составляют модель менеджмента, денежные средства, основные фонды, ресурсный, инвестиционный и рыночный потенциалы компании. При этом необходимо учитывать и факторы рабочей среды, в которой функционирует компания: поставщики, акционеры, конкуренты, партнеры по продвижению продукта, посредники, целевые аудитории потребителей.

При формировании перспективного плана необходимо помнить о макропоказателях национальной экономики, геоэкономических и геополитических факторов.

На практике существуют несколько методов оценки профессионализма аналитиков внешней среды.

Так, метод “5 S 5” включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды:

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы пять из них.

2. Какие пять факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

3. Какие пять факторов из планов ваших конкурентов вам известны?

4. Если вы уже определили направления стратегии, какие пять факторов могли бы наиболее важными для достижения намеченной цели.

5. Назовите пять внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Крайне важно на данном этапе планирования дать объективную оценку сложившейся структуре управления, внутреннему микроклимату в трудовом коллективе и возможностям установления нужных коммуникативных связей с инвесторами, представителями властных и законодательных организаций за счет эффективного и своевременного использования коммуникационных каналов и СМИ.

На *третьем этапе* предполагается выбор наилучшей стратегии рыночного участия. На этом этапе должны быть решены проблемы по точному прогнозированию рынка сбыта, его конъюнктуры, конкурентов и инвесторов.

Решение данных проблем позволит фирме своевременно создать привлекательный портфель заказов в соответствии с текущим и перспективным прогнозом ценообразования, т. е. факторов ценовой политики и конкуренции. При этом создается реальная перспектива формирования инвестиционного портфеля фирмы с четким определением долей и пропорций прямых и портфельных инвестиций, а также круга инвесторов, позволяющих обеспечить фирме достаточно финансовую устойчивость.

Четвертый этап состоит в окончательном выборе стратегической цели фирмы и путей ее достижения, правил и приемов их реализации как на внутреннем рынке, так и при выходе на внешний с учетом окончательной оценки состояния и наличия материальных ресурсов, цен, качества, сроков поставки, элементов рыночной инфраструктуры, системы стимулирования сбыта.

Перспективу развития компании определяют корпоративные стратегии в результате разработки портфельных, конкурентных стратегий и стратегий роста. Управление на корпоративном уровне предполагает ранжирование стратегических задач с выделением приоритетных направлений их решения.

Стратегия (от лат. *strategia*) — комплекс базовых решений, принципов, способностей руководства, направленных на достижение генеральной цели.

Стратегия маркетинга как общий всесторонний план достижения цели включает в себя формы, методы и способы оценки рыночного участия компании.

Инструментом корпоративных стратегий являются стратегические матрицы, отражающие модели рыночного участия.

Маркетинговая стратегическая матрица — это пространственная модель выбора фирмой конкретной стратегии с использованием системы координат, отражающей количественные и качественные характеристики признаков.

Среди большого множества корпоративных стратегий основополагающими являются портфельные, стратегии роста и конкурентные стратегии.

Портфельные стратегии нацелены на систему управления маркетингом с позиции формирования спроса для увеличения рыночной доли и своевременного удовлетворения возникающих потребностей. В конечном счете эта стратегия нацелена на создание выгодного хозяйственного портфеля корпорации.

Портфельные стратегии — это совокупный портфель, включающий планово-управленческие решения по перераспределению корпоративных ресурсов между структурными подразделениями компании для обоснования выгодных сегментов рынка и потенциальных возможностей для каждой хозяйственной единицы. В основе разработки портфельных стратегий используется *целевой подход*, включающий единство составляющих блоков: *научные разработки* → *производство* → *реализация* → *сервисное обслуживание*.

Целевой подход ориентирует хозяйственную деятельность на перспективу с учетом конкретных задач по освоению новых рынков сбыта, увеличению рыночной доли, расширению сферы услуг.

Главное в портфельных стратегиях — целевая ориентация на рыночный спрос и комплексность планово-управленческих решений по перспективному развитию компании.

Для разработки портфельных стратегий используют матричный метод с включением анализа хозяйственного портфеля крупной фирмы, имеющей самостоятельные стратегические хо-

зайственные единицы (СХЕ), несущие полную ответственность за свою деятельность перед руководством.

Управление ресурсами на основе выбора хозяйственных направлений осуществляют с использованием матрицы Бостонской консультационной группы БКГ (рис. 4.3).

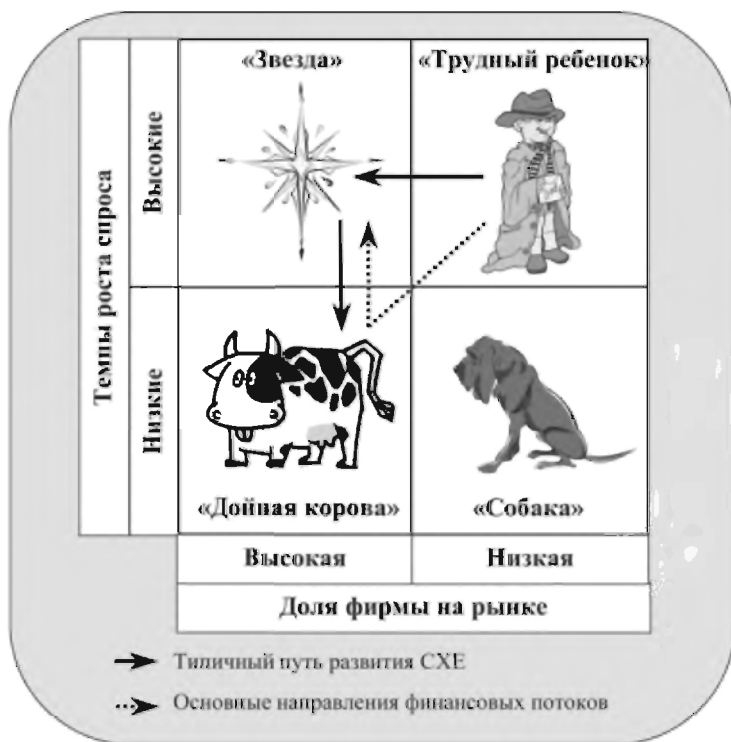


Рис. 4.3. Матрица БКГ

В основе их разработки используется портфельный анализ, выполненный в целях определения состояния спроса и предложения, жизненного цикла товара, возможных резервов снижения совокупных затрат для завоевания прочного положения на рынке.

Классическая матрица БКГ была разработана в конце 60-х гг. прошлого столетия Бостонской консультационной группой (Boston Consulting Group). Данная матрица отражает отдельные характеристики портфельных стратегий с позиции таких показателей, как темпы изменения спроса и корпоративная доля на рынке. Анализ матрицы БКГ позволяет выработать планово-управленческие решения по увеличению доли на рынке и получению конкурентных преимуществ для каждой СХЕ компании.

Данная двумерная матрица используется в основном для оценки стратегических зон развития и потребностей в инвестициях, необходимых для развития структурных подразделений компании.

По оси “Х” учитывается доля на рынке, как удельный вес продукции предприятия по отношению к наиболее опасному конкуренту.

По оси “У” учитываются темпы роста спроса, как результат фактических продаж товара в конкретном целевом сегменте. Каждый из четырех квадрантов описывает различную ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения как капиталовложений, так и выработки маркетинговой стратегии для каждого квадранта: звезды, дойной коровы, трудного ребенка и собаки.

Задача состоит в том, чтобы обеспечить стратегическое равновесие портфеля путем развития хозяйственных зон, способных давать свободные денежные средства, и зон, обеспечивающих долгосрочные интересы предприятия.

Так, квадрант “Звезда” отражает лидирующее положение стратегической хозяйственной единицы с высокими темпами спроса и рыночной долей.

Квадрант “Дойная корова” отражает прочное денежное положение, но с низкими темпами спроса. Как правило, данная СХЕ выступает в роли донора и обеспечивает ресурсами “Звезду” и “Трудного ребенка”.

Зона “Трудного ребенка” имеет высокие темпы спроса и низкую рыночную долю. Получив инвестиции, она всегда может перейти в зону “Звезды” и увеличить объемы продаж.

Малоперспективна зона “Собаки” с низкими темпами роста спроса и низкой рыночной долей. Как правило, данная зона не обещает перспективного развития и от нее надо избавляться.

Результатом портфельного анализа является правильное перераспределение корпоративных ресурсов и генерация перспективных стратегий.

Преимущество матрицы БКГ заключено в ее наглядности и количественно измеряемых показателях, которые возможно регулировать. Недостатком же является ограниченность круга показателей. К тому же выводы из анализа “портфеля” дают общую ориентацию и требуют дальнейших уточнений, связанных с непредсказуемостью рыночных ситуаций, расходами на маркетинг, влиянием макропоказателей экономики в целом.

Стратегии роста — это корпоративные стратегии, предполагающие маркетинговую активность по организации интенсивного роста за счет различных направлений диверсификации и приобретения новых предприятий в рамках интегрированного развития.

Стратегии роста — это стратегии, при которых уровень кратковременных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается относительно показателей предыдущего года. Иными словами, стратегии роста обозначают четкие ориентиры поступательного развития фирмы с учетом требований рынка и реальных возможностей компании.

Управленческие модели стратегии роста разрабатываются с учетом выгодных направлений маркетинговой деятельности и влияния факторов микро- и макросреды рынка.

Рост предприятия — это проявление его социально-деловой активности в результате интенсивного развития за счет собственных ресурсов, интегрированного развития в рамках вертикальной и горизонтальной интеграции и диверсификации — освоения новых сфер деятельности.

На практике в основе разработки стратегии роста используют матрицу И. Ансоффа и матрицу внешних приобретений.

Еще в 50-х гг. XX в. американский экономист И. Ансофф разработал матрицу роста компании с учетом корпоративных

возможностей с включением совокупных характеристик рынка и товара на нем (рис. 4.4).

Рынок	СТАРЫЙ (имеющийся)	НОВЫЙ
Товар	СТАРЫЙ (имеющийся)	НОВЫЙ
СТАРЫЙ (имеющийся)	Проникновение на рынок	Развитие рынка
НОВЫЙ	Развитие товара (инновационная политика)	Диверсификация
	III	IV

Рис. 4.4. Матрица Ансоффа

Матрица Ансоффа определяет возможности компании в области ее роста с учетом новых товаров и новых рынков относительно имеющихся.

В зависимости от гибкого сочетания различных комбинаций товара и рынка были предложены следующие стратегии:

1. *Стратегия проникновения на рынок:* старый товар на имеющемся рынке. Эту стратегию можно оценить по величине объема продаж и вероятности риска. Данные показатели рассчитываются с учетом величины возможных затрат на реализацию выбранной стратегии. Совокупные затраты необходимы в целях привлечения потенциальных потребителей; создания конкурентных преимуществ; стимулирования продаж и увеличения сервисного потенциала.

2. *Стратегия развития рынка:* старый товар на новом рынке. Данная стратегия предполагает маркетинговые усилия по продвижению имеющегося товара на новые рынки сбыта за счет раскрутки бренда, использования мерчендайзинга, создания новой надежной системы дистрибьюции.

3. *Стратегия развития товара:* новый товар на старом рынке. Продвижение нового товара на старый, имеющийся,

рынок связано с высокой долей риска и требует значительных расходов для проникновения на традиционный рынок, организации презентации, демонстрации нового изделия, тщательных консультаций и убедительной рекламы.

4. *Стратегия диверсификации*: новый товар на новом рынке. Эта стратегия изначально предполагает разработку планоуправленческих решений в области инноваций товаров, услуг, определения степени неудовлетворенного спроса на “новинку”, возможной рыночной доли и уровня риска маркетинговых усилий на рекламу, стимулирование, раскрутку бренда и формирование общественного мнения в целевых аудиториях покупателей.

Среди корпоративных стратегий важное значение имеют конкурентные стратегии.

В условиях рыночных отношений, широкого выбора товаров, услуг, быстрого обновления их номенклатуры каждая фирма стремится найти и воплотить такую стратегию, которая позволила бы выгодно и долговременно получать намеченные доходы.

Конкуренция (от лат. concurrere — сталкивать) — это механизм соперничества между участниками рынка за более выгодные условия продажи товаров, услуг в целях захвата максимальной доли рынка и получения прибыли.

Конкурентоспособность фирмы — это сравнительная характеристика ее потенциала по отношению к другим фирмам, содержащая комплексную оценку важнейших параметров коммерческой деятельности на различных уровнях рыночного оборота. При оценке конкурентоспособности необходимо учитывать международные стандарты качества, страновое лидерство, а также порог уровня цен, за которым фирма становится неконкурентоспособной на том или ином регионе рынка.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен с одной стороны — конкурентной средой и ее силами, с другой — конкурентной позицией, отражающей реальное положение и возможности фирмы.

Конкурентная среда — это рынок, на котором независимые продавцы свободно соперничают за право продажи в условиях

постоянной угрозы появления новых конкурентов, новых товаров и услуг.

Конкурентная позиция — сравнительная характеристика основных параметров фирмы относительно лидирующего конкурента. Конкурентная позиция может быть доминирующей, сильной, благоприятной, надежной, слабой, нежизнеспособной.

Силы, определяющие конкуренцию на рынке, проиллюстрированы на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Силы, определяющие конкуренцию на рынке

Выбранная стратегия поведения на рынке должна ориентировать компанию на получение конкретных преимуществ относительно основных конкурентов. При разработке конкурентных преимуществ используют матрицу Майкла Портера, приведенную на рис. 4.6. В этой матрице важнейшими переменными

являются конкурентное преимущество и сфера конкуренции. Конкурентные преимущества определяются за счет низких совокупных затрат и различных направлений дифференциации.

Сфера конкуренции	Цель широкая	1	3
	«Лидерство за счет экономии на издержках»	«Дифференциация»	
Цель узкая	2	4	
	«Сосредоточение на оптимальном уровне издержек»	«Сфокусированная дифференциация»	
	Меньшие издержки	Дифференциация	
Конкурентное преимущество			

Рис. 4.6. Матрица конкуренции Майкла Портера

Низкие затраты отражают способность компании разрабатывать, производить и продавать товар с меньшими издержками, чем у конкурентов и соответственно получать более высокие доходы. Примером могут служить корейские фирмы, выпускающие недорогую видеотехнику, полупроводниковые приборы с очень низкими совокупными затратами за счет использования низкооплачиваемой рабочей силы.

Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальными и высококачественными товарами с особыми потребительскими свойствами. Примером могут служить швейцарские стоматологические компании, которые, используя новейшие технологии, препараты, могут устанавливать макси-

мально высокие цены за высокое качество лечения, протезирования и сервисное обслуживание.

Другая переменная величина — **сфера конкуренции** — предполагает широкую цель с охватом рынков сбыта во многих странах мира и узкую цель — сосредоточение маркетинговых усилий на определенном сегменте национального рынка. Примером широкой цели могут быть компании “Филипс” (Philips), “Дэу” (Daewoo), “Бош” (Bosch), которые успешно конкурируют по всему миру, реализуя огромный диапазон товаров радиоэлектроники.

Предложенные стратегии в четырех квадрантах матрицы Портера целесообразно использовать в гибком сочетании друг с другом. Основу каждой из предложенных стратегий составляют маркетинговые исследования состояния рынков сбыта, оценки конкурентных преимуществ с учетом запросов потребителей по техническим параметрам, цене, качеству, сервису, упаковке и дизайну.

Стратегия **лидерства за счет экономии на издержках** предусматривает снижение полных затрат на закупку материальных ресурсов, производство и реализацию товаров, услуг. Но, увлекаясь экономией издержек, есть риск в конечном счете потерять доверие покупателей. Так, например, в 1990-х гг. отдельные китайские компании потеряли доверие покупателей к дешевым видам верхней одежды из-за низкого качества. Но уже к 2000 г. эти компании смогли восстановить пошатнувшееся доверие за счет достаточно высокого качества своей продукции.

Сосредоточение на оптимальном уровне издержек предполагает стратегию минимизации затрат до оптимального уровня, позволяющего достичь максимальных объемов производства по выпуску качественных и добротных товаров, услуг. При этом используются выгодные сегменты рынка с привлекательными климатическими условиями, льготным налогообложением, достаточно высоким уровнем обеспеченности клиентов.

Для стратегии дифференциации главными являются не затраты, а выпуск разнообразных уникальных товаров, услуг с учетом неудовлетворенного спроса клиентов. Эта стратегия,

как правило, используется крупными компаниями, имеющими прочное положение на рынке, для которых реализация товаров, услуг идет всегда по высоким престижным ценам.

Сфокусированная дифференциация — это стратегия, главной целью которой является обеспечение потребителей целевого сегмента товарами и услугами наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям. Доминирующая роль отводится маркетингу. Внимание акцентируется на потребительской полезности, гарантиях высокого качества. Так, например, компания “Филипс” сосредоточила свои усилия в 1990-х гг. на выпуске новой модели электрочайника с фильтром. Это позволило уже в 1993 г. увеличить продажи на 25%, повысить качество воды и в целом усилить конкурентные позиции в 60 странах мира по линии реализации электрочайников.

В России примером использования стратегии “сфокусированной дифференциации” могут служить усилия трудового коллектива Института молекулярной генетики РАН по производству ноотропного препарата пептидной природы “Семакс”. Аналогов данного препарата не существует. Использование “Семакс” увеличивает адаптационные возможности организма, повышает его устойчивость к гипоксии (кислородному голоданию) при заболеваниях мозга или при остром дефиците притока крови к мозгу¹.

Менеджмент компании должен осуществлять своевременную оценку конкурентного положения на рынке.

Практика рыночного участия выделяет три основных положения компании на рынке: лидер рынка, последователь лидера рынка и компании, избегающие прямой конкуренции.

Как правило, лидеры рынка занимают стабильно прочное положение, они заполняют максимальную рыночную долю, их хорошо знают.

На российском рынке хорошо себя зарекомендовали международные торговые дома “Россия”, “ГУМ”, “ЦУМ”. На рынке

¹ Мясоедов Н. Ф. “Семакс”: лекарство XXIII века” // Здоровый город. 2001. № 2. С. 4.

мебели всем известны магазины компании “Икеа”, на рынке цветов — “Дикая Орхидея”, на рынке продуктов — система магазинов “Рамстор” и т. п.

Главная стратегическая цель лидера — удержать позиции, усилить их и занять доминирующее положение.

На заключительных этапах технологии стратегического планирования должны быть четко использованы механизмы реализации плана и организации контроля его выполнения.

Именно на этих этапах решаются проблемы формирования имиджа фирмы, ее популяризации, авторитета в обществе. Данные этапы позволяют выполнить своевременные коррективы поступательного функционирования фирмы на рынке, а иногда и решают вопросы банкротства.

Хорошо известно, что никакие планы и программы не смогут реализоваться без хорошо организованного контроля.

Контроль — процесс установления количественной и качественной оценки фактических результатов маркетинговых усилий с запланированными.

Маркетинговый контроллинг — это сложный управленческий процесс наблюдения, проверки, учета и анализа для корректировки планово-управленческих решений в целях достижения эффективного результата маркетинговой деятельности. В маркетинге используют как *внешний аудит* — оценку результатов маркетинга с привлечением независимых экспертов, так и *внутренний* — оценку результатов маркетинга собственными силами ревизионной службы. Недостаток внутреннего аудита заключается в его ограниченных возможностях осуществлять масштабные проверки, а главное — присутствии возможного субъективизма и отсутствии беспристрастной оценки.

Комплексный мониторинг работы всех предыдущих этапов технологии перспективного планирования предполагает системную оценку каждого шага алгоритма внутри фирменного планирования.

Результаты корпоративных стратегий прямо влияют на результаты работы корпорации в целом. Иными словами, высокие конечные результаты коммерции отражают уровень менедж-

мента, правильность выбранной стратегии и тактики поведения компании на рынке.

Оценка результатов маркетинговых усилий является зеркальным отражением достигнутого имиджа, положения компании в обществе, ее популярности.

4.2. Бизнес-план как инструмент внутрифирменного планирования коммерческой деятельности

В современной быстро меняющейся рыночной ситуации невозможно добиться положительных результатов без планирования конкретных действий по выполнению бизнес-операции и прогнозов ее результатов.

Динамичная рыночная ситуация диктует необходимость по-новому подходить к вопросам внутрифирменного планирования на данный короткий промежуток выполнения торговых сделок, т. е. Ultra Short-term Planning — “планирование принятия решений для короткого отрезка времени” — вплоть до нескольких часов.

Оперативное планирование является одной из основополагающих предпосылок оптимального процесса управления коммерческой деятельностью в области реализации товаров, работ, услуг, которая предполагает обязательное наличие достаточного потенциала ресурсного обеспечения, а также рынка сбыта.

Оперативное планирование предполагает также наличие четкого алгоритма решения проблем, позволяющего увязать цели и задачи реализации бизнес-операции, тактику поведения на рынке, коммуникативные связи с партнерами в целях достижения намеченных объемов продаж и доходов.

Основным документом оперативного планирования является бизнес-план, помогающий оценить собственные силы и предотвратить возможные негативы. Он содержит контрольные показатели коммерческой деятельности и основные этапы ее выполнения.

Бизнес-план — системный документ, разработанный в целях оценки рыночной устойчивости компании, нового пред-

принимательского замысла, привлечения выгодных инвестиций и высококлассных специалистов.

Грамотно разработанный бизнес-план выполняет роль дорожной карты с выгодными маршрутами, рынками сбыта в целях привлечения новых инвесторов, высококлассных специалистов и получения необходимых льгот и субсидий со стороны властных структур.

Практика развития рыночных отношений в России отмечает наличие многочисленных моделей разработки бизнес-планов, в том числе и для оценки рыночного потенциала фирмы, ее устойчивости относительно основных конкурентов.

Как правило, бизнес-план составляется, с одной стороны, чтобы обеспечить оперативный контроль уровня текущей коммерческой деятельности фирмы (за счет своевременного осуществления аудита), а с другой — чтобы продемонстрировать другим фирмам и представителям общественности достигнутый уровень и потенциальные возможности собственного бизнеса, обосновать перед инвесторами привлекательность и целесообразность нового проекта.

Состав, структура и объем оперативных бизнес-планов многовариантны и зависят прежде всего от специфики посреднической деятельности, размера фирм и от того направления, в рамках которого разрабатывается этот документ. Совершенно оправдано то, что не существует жестко регламентируемой формы и структуры бизнес-плана.

Последовательность составления основных разделов бизнес-плана представлена на рис. 4.7.

Структура бизнес-плана включает такие основные разделы как общее резюме, общий раздел, план маркетинга, организационный план, оценка факторов рыночной среды, оценка риска и финансовый план.

Первый раздел бизнес-плана не относится непосредственно к планированию коммерческо-посреднической деятельности. Он представляет резюме, т. е. основные цели и направления коммерческой деятельности в области организации и создания данного вида посреднических услуг или данного вида продукции

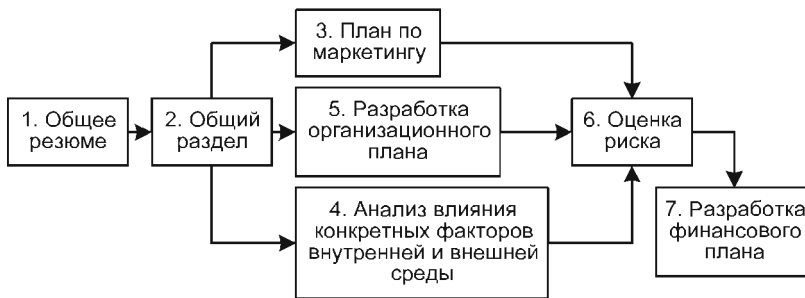


Рис. 4.7. Последовательность составления основных разделов бизнес-плана

с выделением новизны предлагаемых товаров, работ и отличия их от конкурентов.

Этот раздел подготавливается на 1–2 страницах с общими сведениями об объемах продаж, выручке и совокупных затратах фирмы.

Здесь целесообразно описать ближайшую перспективу развития основных направлений бизнеса и возможных диверсификаций. Как правило, этот раздел представляет своеобразную рекламу бизнеса и должен вызвать интерес не только у собственного руководства, но и у заинтересованных в этом бизнесе фирм.

Второй раздел (общий) посвящается подробному описанию предлагаемых товаров, видов услуг и отдельных работ, планируемых к реализации. Здесь должны быть представлено наглядное изображение товара или продукции с подробной информацией о его новизне, а также о том, какие именно потребности он сможет удовлетворить. Очень важно подробно описать технико-экономические и качественные характеристики товара, а также показать, чем предлагаемая продукция предпочтительнее конкурентных аналогов. Выгодную роль может выполнить предлагаемый комплекс услуг предпродажного, продажного и послепродажного сервиса.

Такое описание должно выдерживать реальные качественные, пространственные и временные рамки реализации предлагаемого бизнеса.

Так, например, при планировании пунктов проката оборудования и приборов (г. Климовск Московской обл.), увеличения объема товарооборота на 20% в оперативном плане были предусмотрены конкретные задачи:

1) январь — открыть новый пункт проката в Октябрьском районе, используя при этом арендуемую площадь и отдельные виды аппаратуры и оборудования ныне действующего оптового магазина машиностроительной продукции;

2) февраль — при новом пункте проката открыть мастерскую по наладке и установке приобретаемого в прокат оборудования (в составе 2 человек);

3) март — организовать в сентябре текущего года презентацию или выставку с рекламной демонстрацией имеющегося парка оборудования и приборов с приглашением конкретных заинтересованных научно-исследовательских институтов, конструкторских бюро, вузов, лицеев, школ, гимназий на основании имеющегося конкретного списка, подробных реквизитов, телефонов, факсов.

4) апрель — на базе собранной информации и поступивших предложений проинструктировать руководство нового пункта проката, а также всех заинтересованных участников плана об основных этапах его реализации и конкретно оговорить уже намечаемый коммерческий портфель заказов, размеры необходимых инвестиций с возможными льготными скидками и наценками. И, наконец, оплату арендуемой площади под работу нового пункта проката осуществлять в порядке обмена на компетентные и необходимые сервисные консультации со стороны специалистов пункта проката при покупке клиентами сложных видов машин и аппаратуры в магазине машиностроительной продукции.

Третий раздел — “План маркетинга” — должен быть содержательным, полезным и убедительным. В нем важно дать объективную оценку состояния рынка под предлагаемые услуги. Необходимо четко очертить круг реальных и потенциальных покупателей, определить размеры и стабильность товарной ниши, начиная с оценки потенциальной емкости рынка, его потенциальных сумм продаж предлагаемых товаров и услуг с

необходимыми прогнозами возможных объемов реализации и заканчивая объективной оценкой преимуществ и недостатков основных конкурентов аналогичных товаров и услуг. Необходимо также конкретно наметить конструктивные шаги по снижению или повышению отпускной цены, увеличению скорости поставки товаров и услуг, предоставлению потребителям различных по величине партий товаров вплоть до розничных единичных норм и многие другие меры в области использования факторов неценовой конкуренции.

При определении отпускной цены необходимо помнить, что она должна покрывать все издержки, одновременно быть доступной для покупателей и может быть несколько завышенной в случаях, если позволяет конкурентная среда или уникальные характеристики единичности, неповторимости и популярности предлагаемых на рынок товаров, работ, услуг. Практика российского предпринимательства отмечает, как правило, реализацию договорных цен между партнерами с соблюдением взаимовыгодных условий партнерства.

По мнению английского экономиста Шона Армстронга¹, данный раздел плана должен быть сфокусированным на реализации глобальной цели с четкой ориентацией и последовательным учетом совокупных механизмов — “Пяти Пи” и “Четырех Си”.

Система “Пять Пи”, название которой состоит из первых букв английских слов: products, prise, place, promotion, public policy (т. е. продукты, цена, место, продвижение и правительственная политика) напоминает, что без учета этих пяти основополагающих факторов в бизнесе представленный раздел не может быть конструктивным и результативным.

Механизм “Четырех Си” предполагает учитывать в данном разделе планирования такие факторы, как: Customers, Company, Channels, Competition (т. е. клиентов, круг потребителей в лице юридических лиц — фирмы и компании, каналы с системным обоснованием маршрутов продвижения грузов и их основных

¹ Армстронг Ш. Деловое планирование и предпринимательство / Пер. с англ. — М.: Дело, 1995. С. 28.

участников; конкурентов с обязательным выделением из общего их числа основных и проведением аналитической оценки влияния на конкурентоспособность).

Четвертый раздел бизнес-плана — “Анализ влияния конкретных факторов внутренней и внешней среды” очень существенен. К разработке данного раздела часто приглашают специалистов со стороны, владеющих информационным массивом данных о конъюнктуре внутреннего и внешнего рынков сбыта, состоянии цен, конкурентах с их потенциальными и текущими возможностями. При этом важно получить точную и объективную оценку совокупных факторов внешней среды, вплоть до состояния научно-технического прогресса в реализуемом бизнесе на основе нормативных, правовых документов и статистических данных. Необходимо также учитывать все факторы, тормозящие выход на рынок, т. е. временные и технологические ограничения, наличие или отсутствие патентов и товарных знаков, достаточность материальных, трудовых и денежных ресурсов и многие другие.

Внутренние факторы оцениваются и исследуются обычно собственными силами с учетом таких факторов, как текущее состояние фирмы, жизненный цикл предлагаемых товаров, наличие трудовых и финансовых ресурсов, а также элементов рыночной инфраструктуры, и в первую очередь транспорта, средств связи и коммуникаций.

Следует оценить территориальное расположение фирмы, удобство и степень охвата круга клиентуры, ее демографические характеристики и состояние организации процесса сбыта, т. е. портфель заказов с выделением приоритетов по их обеспечению и наличие достаточного объема собственных и привлеченных сбытовиков.

Разработка организационного плана является основополагающей при реализации намеченных плановых мер. Именно *пятый раздел* плана дает возможность оценить фирменные возможности реализации бизнес-плана, производственный потенциал фирмы. Главное при этом — предусмотреть такое организационное построение оптово-посреднической фирмы,

которое бы позволило исключить лишние дублирующие звенья или при необходимости добавить новые, предполагающие выполнение дополнительных видов работ, услуг.

После оптимизации организационной структуры управления не менее важна оценка основных функций, прав и обязанностей каждого исполнителя в отдельности в соответствии с его уровнем компетенции. При этом необходима тесная связь этой работы с системой стимулирования и оплаты труда. Схему организационного построения, конкретные списки исполнителей с их правами и ответственностью, а также планируемое увеличение штата или его сокращение целесообразно дать в приложении к бизнес-плану.

Осуществление бизнеса обычно сопровождается определенным предпринимательским риском, т. е. опасностью получения предпринимательского ущерба, убытков, потерь любых видов экономических ресурсов как финансовых, так и трудовых, сопряженных с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде.

Поэтому оперативные бизнес-планы должны включать *раздел шестой* — “Оценку риска”, т. е. оценку опасности того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не выполнены.

Предпринимательский риск — объективная экономическая категория, отражающая степень неуспеха (успеха) предпринимательской фирмы в достижении своих целей при выборе решения из числа альтернативных.

Известно, что прибыльный бизнес постоянно подвержен огромному количеству рисков, краткая классификация которых представлена в табл. 4.1.

Коммерческие риски — это риски, связанные с процессом приобретения и реализации товаров и услуг, произведенных самостоятельно или купленных у поставщиков.

К основным первопричинам возникновения коммерческих рисков следует отнести:

- 1) повышение закупочной цены товара в процессе осуществления бизнес-операции;

Классификация рисков

Основные виды рисков	Краткая характеристика рисков
Политические	Вызываются возможными переменами в экономическом курсе органов власти и в приоритетных направлениях их деятельности
Технические	Связаны с недостижением ожидаемых результатов от освоения новой техники и технологии в различных сферах экономики и несоблюдением технологической дисциплины
Производственные	Связаны с недостижением намеченных объемных и качественных показателей производства, что снижает эффект в оптово-коммерческой системе
Финансовые	Вызываются неожиданными изменениями валютных курсов, инфляционными и другими процессами, отрицательно отражающимися на финансовых показателях деятельности фирмы
Отраслевые	Обусловлены отрицательной динамикой экономического состояния той или иной отрасли, межотраслевых и внутриотраслевых связей
Инновационные	Связаны с вероятностью потерь вследствие неполучаемых результатов от создания и внедрения новшеств, в том числе в сфере товарного обращения
Коммерческие	Обусловлены непредсказуемыми потерями в коммерческой деятельности вследствие изменений цен на товары и услуги, конъюнктуры на товарных рынках, падением объемов реализации и т. п.

2) снижение объемов реализации в результате резких колебаний рыночной конъюнктуры, появлением конкурирующих товаров суперкачества, снижением платежеспособности клиентов, введением ограничений на торговлю;

3) физическую потерю товара, его качественных характеристик в результате хранения, транспортировки, что естественным образом приводит к снижению продажной цены;

4) повышение совокупных издержек обращения в результате непредвиденных трансакционных издержек, выплаты штрафов, пени, таможенных пошлин и других выплат, что в целом снижает фактический уровень доходов относительно прогнозируемого.

Прогнозирование успеха выполнения бизнес-операций должно осуществляться с учетом возможных рисков, связанных с реализацией товаров, транспортировкой, погрузочно-разгрузочными работами, нестабильной платежеспособностью покупателей, а также риска от форс-мажорных обстоятельств.

Сложность классификации коммерческих рисков связана с их многообразием.

Коммерческие риски можно подразделить на внутренние, связанные с факторами внутренней среды функционирования фирмы, и внешние, результатом которых могут быть непредвиденные факторы внешней среды, в том числе изменения в законодательстве, неустойчивость политического режима, финансовая нестабильность национальной валюты и многие др.

В результате комплексного анализа процесса принятия оптимального варианта планово-управленческого решения коммерческие риски можно подразделять по уровням принятия решений на макроэкономические риски, т. е. связанные с состоянием экономики всей страны — неплатежами, забастовками, упадком промышленного производства, и микроэкономические риски на уровне локального функционирования отдельных коммерческих структур, связанные с самостоятельным подбором партнеров, заключением контрактов, перераспределением инвестиций и определением инновационной деятельности фирмы.

По продолжительности действия коммерческие риски можно разделить на постоянные и кратковременные.

К постоянным рискам относятся те, которые непрерывно на протяжении длительного времени угрожают коммерческому успеху. Подобные риски связаны с географическим положением в районах наводнения, землетрясений, отсутствия электроэнергии, водных и других ресурсов, нестабильностью выплат заработной платы и т. д.

К группе кратковременных относятся риски, вероятные для предпринимателя в течение короткого промежутка времени, связанного с выполнением намеченных бизнес-операций (транспортный риск, риск ограбления, неплатежа и т. п.).

Нестабильность и непредсказуемость рыночных ситуаций, поведения основных конкурентов, угроза внезапного банкротства обусловили дифференциацию коммерческих рисков на допустимые, критические и катастрофические.

Допустимый риск — это угроза полной потери прибыли от реализации в сочетании с возможными и предсказуемыми потерями. Данный вид коммерческой деятельности, несмотря на вероятность риска сохраняет свою экономическую целесообразность.

Критический риск — более ощутимый чем допустимый, так как связан с опасностью потерять доходы в размере произведенных затрат. При этом критический риск связан с угрозой получения нулевого дохода, равного произведенным затратам, а в отдельных бизнес-операциях предприниматель вынужден возмещать затраты за свой счет.

Под *катастрофическим* понимается *риск*, который характеризуется опасностью потерь в размере, превышающем все состояние фирмы. Подобный риск приводит к банкротству.

По степени предсказуемости прогнозируемых рисков их можно разделить на оправданные (правомерные) и неоправданные (неправомерные) риски.

В различных сферах приложения коммерческой деятельности степень оправданности и неоправданности ее различна. Так, в области научно-технического прогресса допустимая вероятность получения отрицательного результата фундаментальных исследований общепринята на уровне 5–10%, прикладных научных разработок — 80–90%, проектно-конструкторских разработок — 90–95%. Понятно, что размещение инвестиций в данные проекты всегда сопряжено с неоправданно высокими рисками. В народно-хозяйственном комплексе существуют отрасли, где возможность риска вообще не допускается — атомная энергетика, космическая отрасль и др. Практика показывает,

что коммерческие риски, как правило, подлежат обязательному страхованию.

Риск страховой — вероятное событие по наступлению которого проводится страхование. При этом страховые риски подразделяются на риски, связанные с проявлением стихийных сил природы, и риски, связанные с целенаправленными действиями человека.

К рискам, которые необходимо страховать, относятся вероятные потери от пожаров и других стихийных бедствий, автомобильных аварий, порчи и уничтожения имущества в результате неправильного хранения, транспортировки, некомпетентности исполнителей бизнес-операции, невыполнения договорных обязательств участниками торговой сделки, неправомерных действий конкурентов, возможной смерти или болезни исполнителей бизнес-операции, неточной информации о состоянии дел у контрагента и многих других причин, тормозящих получение прибыльного бизнеса.

Прежде чем приступить к планированию бизнес-операции, необходимо определить удельный вес каждого риска по всей предполагаемой их совокупности. Как правило, при проведении коммерческой деятельности на российском рынке предприниматели чаще всего сталкиваются с рисками, связанными с неплатежеспособностью, нестабильностью валютного курса в стране, несвоевременной и недобросовестной поставкой продукции, зачастую уже оплаченного груза, неустойчивостью рыночной конъюнктуры.

Оценка вероятности наступления рисков часто проводится методом экспертных оценок. Для этого приглашаются не менее трех экспертов, которые хорошо ознакомлены с решаемыми проблемами проводимой бизнес-операции. Каждому эксперту отдельно предоставляется перечень рисков и предлагается определить вероятность их наступления. Как правило, при этом руководствуются следующей системой оценок:

- 0 — риск рассматривается как несуществующий;
- 25 — риск скорее всего не реализуется;
- 50 — о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

- 75 — риск скорее всего наступит;
- 100 — риск определенно реализуется.

Исследования показывают, что оценки экспертов должны обязательно подвергаться анализу на их противоречивость, который выполняется в соответствии со следующими правилами:

$$1) \max(A_i, B_i) \leq 50, i = 1, 2, 3, \dots, n;$$

$$2) \sum_{i=1}^n \frac{A_i - B_i}{n} \leq 25,$$

где A_i и B_i — оценка каждой i -й пары экспертов.

Всего должны быть сделаны три оценки соответственно для попарно сравниваемых мнений первого и третьего экспертов с учетом следующих правил.

Правило 1 означает, что минимальная допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должна быть меньше 50. Сравнения производятся по модулю, так как знак (плюс или минус) не учитывается.

Правило 2 направлено на согласование оценок экспертов в среднем. Оно используется после выполнения правила 1. Для расчета расхождения оценки суммируются по модулю, и результат делится на число простых рисков. Оценки экспертов можно признать не противоречащими друг другу, если полученная величина не превышает 25.

В том случае, если в мнениях экспертов будут обнаружены противоречия (невыполнения правил 1, 2), они обсуждаются на совещаниях для выработки единой позиции по конкретному вопросу. Результат работы экспертов оформляется в табл. 4.2:

Таблица 4.2

Оценка рисков независимыми экспертами

Простые риски	Эксперты			V_i
	Первый	Второй	Третий	

Важной задачей является подсчет риска R по каждой группе простых рисков, который производится по формуле

$$R = \sum_{i=1}^N W_i \cdot V_i,$$

где V_i — средняя вероятность наступления риска;

W_i — удельный вес каждого риска.

Расчет оформляется в табл. 4.3:

Таблица 4.3

Оценка риска с учетом веса и вероятности простых рисков

Простые риски S_i	Веса W_i	Вероятность V_i	Балл $W_i \cdot V_i$
Итого: по всем рискам	X	X	R

В этом разделе также необходимо определить программу страхования вероятных рисков.

Заключительный раздел бизнес-плана — очень ответственный, так как посвящен формированию финансового плана. В логической последовательности в нем раскрываются такие основные финансовые документы, как прогноз объемов реализации, баланс денежных расходов и доходов, таблица доходов и затрат, сводный баланс активов и пассивов фирмы, график безубыточности или прибыльности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доли рынка, которую вы предполагаете завоевать своей продукцией, работой или услугой. В оперативных бизнес-планах данные приводятся помесечно. Причем прогноз первого месяца составляется исходя из базы данных реализации предшествующих месяцев, а на следующие месяцы делаются прогнозные прикидки с учетом серьезного анализа рынка. В противном случае можно понести серьезные убытки при выделении расходов на рекламу, на привлечение специалистов, так как все это может быть не оправдано в случае ошибочного прогноза на реализацию.

Баланс денежных расходов и поступлений позволяет оценить, сколько денег нужно вложить в коммерческо-посред-

ническую деятельность. Главная задача баланса денежных потоков — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, т. е. определить будущую ликвидность при реализации своего товара, услуги.

Под ликвидностью торгово-посреднической деятельности понимают способность фирмы своевременно погашать обязательства перед кредиторами. Общим показателем ликвидности коммерческих фирм является коэффициент общей ликвидности K_n , который отражает способность фирмы выполнить краткосрочные обязательства за счет имеющихся активов (денежная наличность, дебиторская задолженность, здания и сооружения). Коэффициент ликвидности рассчитывается по формуле:

$$K_n = \frac{\text{Краткосрочные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Чем выше коэффициент ликвидности, тем более привлекательна данная фирма для клиентов и инвесторов.

Таблица доходов и затрат — это документ, включающий следующие показатели: доходы от продажи товаров, работ, услуг; суммарные издержки (постоянные и переменные); суммарную прибыль от реализации; чистую прибыль или суммарную прибыль от продаж, очищенную от общих предпринимательских расходов, в том числе и от налогов. Задача данной таблицы — показать, как будет формироваться и изменяться прибыль в течение планируемого периода.

Сводный баланс активов и пассивов фирмы рекомендуется формировать на начало и конец планируемого периода. Без этого документа невозможно сделать бизнес-план реальным. Этот раздел тщательно изучают в организациях финансово-кредитной системы, так как банкам необходимо оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных фирм и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

В этом же разделе финансового плана желательно построить график безубыточности для определения точки безубыточности, как показано на рис. 4.8.



Рис. 4.8. График определения точки безубыточности

Объем реализации продукции в денежном выражении T на фирме можно определить по формуле:

$$T = v + c + p,$$

где v — переменные расходы, как правило, изменяющиеся пропорционально изменению объема реализации;

c — постоянные расходы, остающиеся обычно стабильными при изменении объема реализации;

p — прибыль.

Так как переменные расходы находятся в непосредственной зависимости от объема реализации, их размер можно определить по формуле

$$v = a \cdot T,$$

где a — коэффициент пропорциональности.

Таким образом,

$$B = \frac{c}{1-a}$$

Так, например, оптово-посредническая фирма “Бриз Эко” по заказу покупателя обеспечивает его кофемолками финского производства. Рассчитаем объем безубыточной реализации T_6 при условии, что цена за реализованную оптовую единицу условно равна 100 руб. При этом переменные расходы составили 60 руб. в расчете на одно изделие, общая величина постоянных расходов — 1 млн руб. Безубыточный объем составит:

$$T_6 = \frac{1\,000\,000}{1 - 0,6} = 2500 \text{ тыс. руб. (или 25 тыс. изделий),}$$

где $a = 60 : 100 = 0,6$.

Таким образом, фирме “Бриз Эко” необходимо реализовать 25 тыс. кофемолок на общую сумму 2500 тыс. руб., чтобы полностью покрыть свои убытки и достичь порога безубыточности, или прибыльности.

Профессионально составленный оперативный бизнес-план деятельности фирмы создает достаточно твердую почву для успешного осуществления бизнеса. Основным элементом коммерческого успеха торгово-посреднических фирм является умение просчитать все плюсы и минусы предстоящей торговой сделки или бизнес-операции, ее ресурсное обеспечение, или умение сопоставить денежные затраты на выполнение сделки с получением намеченной прибыли.

4.3. Ресурсное обеспечение бизнес-операции с учетом рыночных рисков

Целевой функцией оптово-коммерческой деятельности является удовлетворение запросов потребителей и прежде всего доведение потоков товаров до конечного потребителя, используя при этом различные формы и методы оптовой и розничной торговой сети. В свою очередь, предприятия и фирмы розничной сети завершают многоуровневый рыночный оборот за счет продажи продукции конечному покупателю.

Показателем результативности оптово-посреднической деятельности является ее доходность за счет соизмерения выручки с совокупными затратами. Именно выполненный товарооборот является наглядным индикатором сбалансированности спроса и предложения. Поэтому определение рыночной конъюнктуры, умение достаточно точно прогнозировать объемы продаж, уровень спроса являются необходимыми условиями в достижении коммерческого успеха. Не менее важной является своевременная оценка объемов безубыточности товарных партий в условиях рыночной конкуренции с одновременным учетом реальных издержек обращения и наличия соответствующей торгово-сбытовой сети, сервиса, рекламы, разнообразных методов стимулирования.

Осуществляя оперативный контроль за состоянием и экономией издержек обращения, оптово-посреднические фирмы также внимательно следят за состоянием конъюнктуры спроса и при анализе показателей, форм и методов организации бизнеса стараются иметь данные по текущему и перспективному состоянию оказываемых коммерческих услуг.

Высококачественные услуги всегда пользовались популярностью. Практика коммерческой деятельности показывает, что клиент не всегда прав, но всегда намного выгоднее удовлетворить любую его претензию, чем оставить ее невыполненной, так как известно, что 91% неудовлетворенных клиентов никогда повторно не обратятся в неоправдавшую их надежды фирму. Главный фактор успеха в этой ситуации — быстрота решения проблемы клиента. Классификация видов спроса на коммерческие услуги приведена на рис. 4.9.

Для поддержания востребованности собственных посреднических услуг необходимо постоянно помнить об основных факторах, обеспечивающих удовлетворение от полученных услуг, а именно:

- 1) *надежность* — самая большая забота клиента состоит в его постоянной неуверенности, что он получит своевременную и аккуратно выполненную сообразно своим запросам услугу;

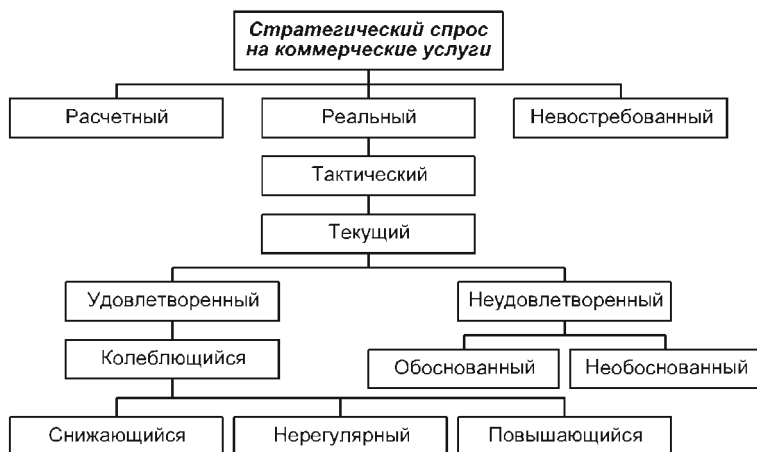


Рис. 4.9. Классификация видов спроса на коммерческие услуги

2) *отзывчивость* — клиент должен чувствовать постоянное желание фирмы обслужить его и в любую минуту прийти к нему на помощь как консультативную, так и по доставке, установке и эксплуатации приобретенных товаров;

3) *гарантии* — желание клиента помимо культуры обслуживания иметь твердые гарантии в случае непредвиденных отклонений при использовании купленного товара;

4) *внешние факторы* — фирма должна иметь привлекательный офис, красиво оформленные витрины, выставочные залы и высококультурный доброжелательный, компетентный обслуживающий персонал.

Нельзя добиться высоких результатов в оптово-коммерческой деятельности без действенной программы стимулирования трудового коллектива, которая включает в себя похвалы за отличное обслуживание, высказанные перед лицом всего трудового коллектива, ежегодные и ежеквартальные награды победителей в конкурсе “лучший служащий года”, в конкурсе на лучшее оформление витрины, разработку оригинальной рекламы, упаковки товара, а также отмечать юбилеи своих сотрудников, поощрять их за работу “без больничных листов” и т. д.

Коммерческий успех любой посреднической организации зависит прежде всего от умения организовать и успешно провести намеченные ею бизнес-операции, начиная от посреднического замысла в области приобретения, продажи, перепродажи товаров, услуг и заканчивая получением намеченной прибыли как конечного результата деятельности. Для посредника существенно, чтобы намеченные бизнес-операции были проведены в достаточно короткие сроки и с ощутимым результатом.

Любая хозяйственная, коммерческая, посредническая операция — это процесс выполнения той или иной функции. Под сделкой же понимается операция, юридически оформленная соответствующими договорами сторон, контрактами или соглашениями. Например, фирма проводит операцию по торговле холодильниками. Для начала и завершения этой операции необходимо между покупателем и продавцом заключить договор, юридически оформляющий условия выполнения указанной сделки, права, обязанности и ответственность как продавца, так и покупателя.

При всем многообразии бизнес-операций любая из них имеет четкий ряд последовательных процедур. Это прежде всего определение цели и задачи операции, плана действия, многочисленные переговоры с участниками сделки, ее юридическое оформление, обеспечение необходимыми ресурсами, и, наконец, непосредственное приобретение товара, его продажа и получение намеченной прибыли.

Бизнес-операция — это совокупность процедур от начала до завершения предпринимательского замысла, проекта, т. е. от вложения первоначальных средств и до получения чистого дохода как конечного результата деятельности. Поиск партнеров или приобретение того, что можно затем выгодно продать, является главным содержанием бизнес-операции посредника.

Схема проведения бизнес-операции включает в себя следующие основные этапы: идея, формирование замысла, планирование, заключение контрактов, ресурсное обеспечение, получение и/или реализация продукции и достижение намеченного эффекта.

Мысль о проведении бизнес-операции формирует ее идею, которая подкрепляется замыслом торговой операции. Чтобы операция прошла успешно, необходимо прежде всего ее продумать, обосновать и сформулировать содержание, цели и задачи. Задумывая операцию, важно уяснить, в чем ее смысл, какой она обещает коммерческий успех. Именно на этой стадии посредник продумывает эффективность предстоящей бизнес-операции, оценивает ее вариативность в соответствии с имеющимися в наличии ресурсами и возможностями их приобретения. Эта стадия должна четко обозначить реальность бизнес-операции, а также ее коммерческий успех.

Планирование операции включает в себя разработку бизнес-плана данной операции, программу его проведения и осуществления.

В разделе 4.2 “Бизнес-план как институт внутрифирменного планирования коммерческой деятельности” были изложены задачи, содержание и последовательность составления бизнес-плана для целей внутрифирменного планирования. Многие положения относятся и к порядку проведения и разработки бизнес-плана отдельной коммерческой операции, которая должна конкретизировать общие идеи, заложенные в фирменный бизнес-план в целом.

Бизнес-план операции должен конкретно обозначить все основные этапы ее проведения, способы и пути их выполнения. В нем уточняются основные направления посреднической деятельности в сопоставлении с реальными возможностями фирмы по выполнению конкретной коммерческой операции. Бизнес-план помогает в выборе новых источников ресурсов, партнеров и подкрепляется точным экономическим обоснованием всех суммарных затрат в стоимостном и натуральном выражении.

После разработки плана проведения операции, предприниматель четко знает, что он имеет в наличии, что и у кого необходимо приобрести. Однако здесь нужно учитывать и расходы, связанные с проведением предварительных переговоров, приемом гостей, командировками в целях заключения договоров и контрактов. Здесь же надо предусмотреть расходы по оформ-

лению трудовых контрактов на специалистов, привлеченных со стороны.

Проведение переговоров с контрагентами операции — существенный этап ее подготовки. При обоюдном согласии сторон переговоры, как правило, заканчиваются оформлением сделки соответствующим договором, контрактом. Однако нередко целесообразно не сразу заключать окончательный вариант договора, а, может быть, вначале составить протокол о намерениях сторон, который ни к чему никого не обязывает, но свидетельствует о желании юридических сторон сотрудничать друг с другом. На основании этого протокола о намерениях сторон уточняются отдельные детали сделки и оформляется окончательный договор.

Реальное начало практического осуществления бизнес-операции начинается с выполнения намеченного плана по приобретению необходимых ресурсов и оборотных средств. Часть ресурсов привлекается со стороны, часть покрывается за счет собственных средств, имеющихся в наличии. Необходимость пополнения ресурсов возникает обычно на протяжении всей бизнес-операции, особенно в части денежных средств.

Получение продукции и ее реализация являются заключительными этапами бизнес-операции. Очень важна доставка грузов предпринимателю, их хранение, подготовка к продаже, создание сервисных условий продажи.

Финишный этап проведения операции — реализация продукции, которая должна не только покрыть совокупные затраты на ее проведение, но и обеспечить получение намеченной прибыли. Этот этап сопряжен с любыми возможными изменениями на рынке, возникновением и преодолением форсмажорных обстоятельств, не зависящих от продавца. Бизнес-операция считается завершенной, когда продан весь полученный товар или полностью выполнен комплекс услуг. Главное на завершающем этапе бизнес-операции — это возместить совокупные издержки и получить запланированную прибыль.

Посредник закупает товар у изготовителя, как правило, по оптовой цене промышленности, которая почти всегда намного ниже рыночных цен. Например, посредник закупил у постав-

щика в разобранном виде 500 шт. пищевых контейнеров по цене 40 долл., а реализовал их розничным магазинам по цене 80 долл. за каждый, но уже в укомплектованном (собранном) виде и с блестящим алюминиевым покрытием. В результате проведенной бизнес-операции выручка посредника составила 40 тыс. долл. Чтобы определить чистый доход от проведенной операции, из этой полученной выручки следует вычесть затраты на оплату его личного труда и наемного труда исполнителей, издержки обращения, связанные с транспортировкой, погрузкой, разгрузкой, хранением контейнеров; издержки, связанные с содержанием (арендой) оборудования, офиса и склада. Наиболее существенные затраты были произведены при сборке контейнеров и проведении операций по гальваническому покрытию их алюминием, а также по обязательным отчислениям в государственный бюджет в виде налогов, уплаты таможенных пошлин и др. За вычетом всех совокупных затрат посредник получил доход около 8000 долларов. При этом в рассматриваемой бизнес-операции около 1000 долларов ему пришлось выделить на маркетинговые исследования рынка сбыта.

Начиная бизнес, каждая торгово-посредническая организация аккумулирует у себя определенные *собственные оборотные средства* за счет внутренних ресурсов, и прежде всего за счет первоначальных вложений учредителей, а также за счет доходов и устойчивых пассивов. Но в условиях рыночного механизма существенным источником формирования оборотных средств являются кредиты банка и другие заемные оборотные средства, приобретаемые под определенный процент. Безусловно, некоторая доля оборотных средств приходится и на кредиторскую задолженность и прочие пассивы, а также на средства социальных фондов. Такие оборотные средства называются *привлеченными*.

Таким образом, к источникам формирования оборотных средств следует относить те средства, которые обеспечивают оборот посреднической организации в целях формирования товарных запасов и осуществления всех финансово-коммерческих операций и расчетов.

По вещественному содержанию оборотные средства подразделяются на *материальные* — товары и прочие виды товарно-материальных ценностей и *нематериальные* — денежные средства, средства в отгруженных товарах и дебиторская задолженность.

Оборотные средства в активах подразделяются на нормируемые — запасы товаров и прочих материальных ценностей, материалы для хозяйственных нужд, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, расходы будущих отчетных периодов, средства в расчетах и др. и ненормируемые — денежные средства, товары отгруженные, дебиторская задолженность.

При планировании посреднической деятельности используют такой относительный показатель, как *норма собственных оборотных средств*, характеризующий плановую потребность в оборотных средствах для выполнения любой бизнес-операции, т. е. это величина, которая выражается в днях, процентах и устанавливается по каждому элементу оборотных средств. Стоимостное выражение нормы собственных оборотных средств представляет *норматив собственных оборотных средств*, который может быть общим, т. е. отличать всю плановую величину оборотных средств, и индивидуальным для каждого планируемого элемента оборотных средств в отдельности.

Определение оптимального уровня норматива оборотных средств является важной экономической задачей торгово-посреднической фирмы, так как его завышение ведет к затовариванию и образованию излишних запасов товарно-материальных ценностей, а его занижение — к недостатку денежных средств и товарно-материальных ценностей, к появлению дефицитных позиций, что непременно приводит к снижению качества обслуживания клиентов.

Для оценки эффективности использования оборотных средств используются показатели продолжительности одного оборота (B) и коэффициент оборачиваемости оборотных средств:

$$B = \frac{T_{ocm}}{T/360} = \frac{T_{ocm} \cdot 360}{T}; \quad K_{об} = \frac{T}{T_{ocm}}$$

где T — объем оптовой реализации, руб.;

$T_{\text{ост}}$ — среднегодовые товарные остатки, руб.;

$K_{\text{об}}$ — коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Продолжительность одного оборота является выражением скорости оборачиваемости и прямо влияет на эффективность посреднической деятельности. А коэффициент оборачиваемости показывает, сколько раз за единицу времени (год, квартал, месяц) совершили оборот оборотные средства. Чем меньше длительность одного оборота, тем выше коэффициент оборачиваемости, тем эффективнее финансово-хозяйственная деятельность торгово-посреднической организации.

Подсчет и контроль за расходом собственных оборотных средств возможен только при хорошо организованном учете совокупных затрат живого и овеществленного труда в процессе реализации бизнес-операции, т. е. учете издержек обращения, которые являются совокупными затратами, связанными с обращением товаров в процессе их транспортировки, погрузки и разгрузки, хранения, реализации и др.

Умение посредников учитывать рыночные перемены, правильно и в соответствии с установленными нормативами вести учет совокупных издержек обращения позволяют им не только выживать, но и поддерживать устойчивую конкурентоспособность в условиях быстро изменяющейся конъюнктуры на товары и услуги.

Ежегодно Правительство РФ в своем постановлении об утверждении Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) предприятий и организаций торговли уточняет единичную учетную номенклатуру статей издержек обращения для предприятий оптовой и розничной торговли.

В целях планирования, учета и отчетности издержек обращения оптово-посредническим организациям рекомендуется применять следующую номенклатуру статей издержек обращения:

- транспортные расходы;
- расходы на оплату труда;

- отчисления на социальные нужды;
- расходы на аренду и содержание зданий, оборудования и инвентаря;
- амортизация основных средств;
- расходы на ремонт основных средств;
- износ санитарной и специальной одежды, столового белья, посуды, приборов, других малоценных и быстроизнашиваемых предметов;
- расходы на топливо, газ, электроэнергию;
- расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку;
- расходы на рекламу;
- затраты по уплате процентов за пользование займом;
- потери товаров и технологические отходы;
- расходы на тару;
- прочие расходы;
- проценты по краткосрочным кредитам.

В практике посреднической деятельности оптовых, комиссионных и других коммерческих организаций различают дополнительные и чистые издержки обращения.

Дополнительные издержки обращения представляют собой затраты, связанные с продолжением процесса производства в сфере обращения, которые, естественно, вызывают увеличение конечной стоимости товара и его продажной цены. Это прежде всего расходы на транспортировку грузов, хранение, погрузку и выгрузку и другие, направленные на удовлетворение запросов покупателей в требуемые сроки, в оговоренном ассортименте и в определенном месте. Эта часть издержек составляет, как правило, наибольший удельный вес в общем объеме издержек обращения.

Другая, меньшая, часть составляет **чистые издержки обращения**. Она носит непроизводительный характер, связана со сменой форм стоимости в процессе купли-продажи, не образует при этом новой стоимости товара. Эта часть направлена на содержание аппарата посреднической фирмы, на приобретение и оформление платежных документов, выплату процентов за

получаемый банковский кредит, ведение финансового планирования, учета и т. д. Не увеличивая стоимости товара, чистые издержки обращения также влияют на повышение его продажной цены.

При осуществлении бизнес-операции фирма должна иметь в наличии прежде всего ресурсы на оплату труда работников, расходы на материальные затраты, оплату услуг сторонних организаций и прочие расходы, связанные прежде всего с отчислениями на налоги и сборы, банковский процент, наценки поставщикам и др.

Значительную долю составляют затраты на подготовку и проведение многочисленных предварительных переговоров, встречу гостей, составление предварительных протоколов о совместной деятельности и многие другие организационные меры для заключения выгодного контракта. Эти рыночные издержки, направленные на подготовительные работы перед выполнением бизнес-операции, получили название “транзакционные издержки”. Английский экономист Р. Кроуз так определяет экономическое содержание и значение транзакционных издержек: “Для осуществления рыночных транзакций необходимо: выявить, с кем желательно заключение сделки; распространить информацию о том, что некто желает вступить в сделку и на каких условиях; провести переговоры, ведущие к заключению сделки; провести расследование, чтобы убедиться в том, что условия контракта соблюдаются и т. п. Эти операции порой влекут за собой чрезвычайно большие издержки и в любом случае они настолько дорогие, что предотвращают многие транзакции, которые были бы реализованы в мире, где ценовая система работала бы без издержек. Выбор партнеров, тип контракта, выбор предложений, продуктов и услуг — все может при этом меняться”¹. Правомерное высказывание английского ученого подтверждает неоспоримую мысль, что любая бизнес-операция нуждается прежде всего в оценке совокупных затрат на ее реализацию с учетом затрат на рыночные транзакции.

¹ Кроуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. — М.: Дело, 1993. С. 9.

Чтобы быть уверенным в достаточности и надежности ресурсного обеспечения планируемой бизнес-операции, посреднику необходимо точно определить виды и объемы требуемых ресурсов, а также источники их получения и покрытия. Подлежат обязательной проверке и каналы получения денежных средств. Торговый посредник обязан предварительно просчитать, сколько, когда, у кого, откуда и каким образом он должен приобрести ресурсы, с одной стороны, а с другой — формировать портфель заказов, т. е. определить кому, в каком объеме, ассортименте, по какой цене и в какие сроки он намеревается реализовать свои товары и услуги.

Общее представление о необходимых ресурсах для проведения бизнес-операции проиллюстрировано на рис. 4.10.

На представленной схеме выделены три главных участника бизнес-операции: продавец, торговый посредник, покупатели, которым посредник продает товар T в обмен на их деньги D_m . При успешной организации полученных от покупателей денег должно хватить посреднику на возмещение себестоимости операции и получение намеченной прибыли. Однако эти деньги поступают к посреднику на завершающей стадии операции, в то время как приобретать товары, ресурсы для их последующей перепродажи приходится на начальной стадии.

Практика посреднической деятельности показывает, что предприниматели зачастую при заключении контракта на поставку товаров пытаются получить от покупателей деньги предварительно в форме аванса в порядке предоплаты. Тем не менее для приобретения ресурсов до поступления выручки посреднику приходится находить первоначальный денежный капитал. Для возмещения недостающих в обороте денежных средств он вынужден, как правило, прибегать к кредиту, т. е. брать в долг в сумме D_k . Но через определенное время эти деньги приходится возвращать, но уже в сумме D_s , превышающей D_k на величину процентов, уплаченных за получение кредита.

Имеющиеся в начале деньги, предоставленный кредит и аванс, полученный от будущих покупателей товара, образуют стартовый капитал торгового посредника. К числу весьма под-

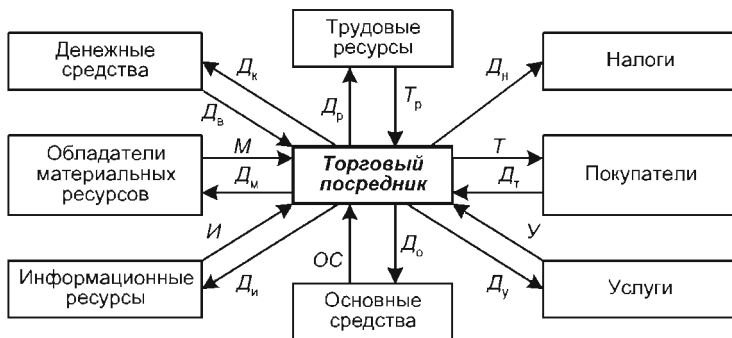


Рис. 4.10. Ресурсное обеспечение бизнес-операции:

M — материалы, приобретенные предпринимателем для выполнения бизнес-операции; D_m — сумма денег, выплаченных предпринимателем за приобретенные материалы, необходимые для выполнения бизнес-операции; T — товар, который предприниматель продает; D_m — деньги, полученные за проданный товар; I — информационные ресурсы (отраслевые нормативы, прайс-листы, база коммерческой информации состояния рынка, надежности партнера, характеристика покупателя, конкурента и т. п.), необходимые для проведения операции; D_i — денежные средства, выплаченные предпринимателем за получение нужной информации; OS — основные средства в виде зданий, сооружений, оборудования, транспорта и др., используемые при выполнении бизнес-операции; D_o — затраты на долю основных средств, необходимые для проведения торговой сделки; Y — услуги, получаемые предпринимателем от муниципальных и федеральных властных структур, а также от других компаний в виде аутсорсинга на использование транспортных, аудиторских, банковских и др. видов услуг; D_y — денежные средства на необходимые коммерческие услуги; D_n — государственные налоги, выплачиваемые предпринимателем в установленном порядке для пополнения государственного и местного бюджетов; T_p — трудовые ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-операции; D_p — деньги, затраченные посредником для использования трудовых ресурсов; D_k — сумма денежных средств, полученных торговым посредником из банка; D_a — сумма денег, возвращенных торговым посредником банку за использование кредита в размере, превышающем полученный кредит на величину процентов, уплаченных за его использование

вижных, непрерывно расходуемых материальных ресурсов относятся, как уже упоминалось, собственные оборотные средства предпринимателя. Эти средства посреднику необходимы как в начале бизнес-операции, так и на всем ее протяжении. Для приобретения необходимых товаров предприниматель вынужден выделять деньги D_m в ходе операции. Основная формула для расчета материальных затрат имеет вид:

$$D_m = M \cdot C_m,$$

где D_m — величина материальных затрат в денежном выражении;

M — количество закупаемых материалов;

C_m — цена единицы используемого материала.

Так как в ходе операции используются разные виды товаров, то определение денежных средств D_m производится суммированием затрат на отдельные виды материальных ресурсов, т. е.:

$$D_m = M_1 C_1 + M_2 C_2 + \dots + M_n C_n,$$

где M_1, M_2, \dots, M_n — количество материальных ресурсов одного вида;

C_1, C_2, \dots, C_n — цены единицы отдельных видов материальных ресурсов;

n — число отдельных видов материальных ресурсов.

Ни одна бизнес-операция, как правило, не обходится без использования трудовых ресурсов. Этот вид ресурсов необходим с самого начала проведения бизнес-операции и это прежде всего сам посредник, его соисполнители и наемные работники, часто привлекаемые со стороны по трудовым соглашениям или временным контрактам. За эти трудовые ресурсы посредник оплачивает D_p в виде заработной платы для постоянных сотрудников фирмы и временно привлекаемых в течение всего процесса выполнения сделки.

При расчете денежных средств D_p на оплату труда работников целесообразно разделить работников на группы: постоянно занятых на протяжении всей бизнес-операции и привлекаемых на отдельное время.

Затраты денежных средств D_p на оплату труда каждой группы работников можно рассчитать по формуле

$$D_p = Z_{\text{ч}} \cdot N \cdot t,$$

где $Z_{\text{ч}}$ — средняя почасовая оплата труда работников данной группы;

N — количество работников в группе;

t — время трудового участия работников в выполнении операции, ч.

Например, в бизнес-операции, длящейся 200 ч, участвуют: предприниматель с почасовой оплатой 10 руб. в час; два штатных работника с почасовой оплатой 5 руб. в час; один штатный работник с почасовой оплатой 6 руб. в час, но в отличие от предпринимателя и двух штатных работников он занят в операции наполовину меньше; три наемных работника на погрузочно-разгрузочных работах со средней оплатой 8 руб. в час в течение 50 ч работы каждый.

Общие затраты денег на оплату труда составят:

$$D_p = 10 \cdot 1 \cdot 200 + 5 \cdot 2 \cdot 200 + 6 \cdot 1 \cdot 100 + 8 \cdot 3 \cdot 50 = 5,8 \text{ тыс. руб.}$$

Но при начислении заработной платы фирма обязана вносить денежные средства в виде отчислений во внебюджетные фонды на социальное страхование, пенсионное обеспечение, обязательное медицинское страхование, а также в фонд занятости. Эти отчисления взимаются в установленных процентах от суммы D_p , начисленной фирмой. На рис. 4.11 они выражены общими затратами $D_{\text{н}}$.

С учетом выплаченных налогов общие расходы фирмы $D_{\text{з}}$, связанные с оплатой труда, составят

$$D_{\text{з}} = D_p (1 + \delta),$$

где δ — доля отчислений во внебюджетные фонды. Эти отчисления составляют в настоящее время до 40% величины заработной платы.

Поэтому общие расходы, связанные с оплатой труда, составляют 1,4 к начисленной фирмой зарплате.

В нашем примере посреднической фирме придется отчислить из своих средств во внебюджетные фонды: $5,8 \cdot 0,4 = 2,32$ тыс. руб., а общая сумма расходов по оплате труда составит $5,8 + 2,32 = 8,12$ тыс. руб. Материальные затраты и расходы на оплату труда вместе составляют прямые затраты фирмы. Но кроме прямых затрат существуют и ряд косвенных затрат.

К числу ощутимых затрат при выполнении бизнес-операции выделяют затраты за использование основных фондов, или основных средств (ОС) в виде зданий, помещений, машин, оборудования. Эти основные средства не используются целиком за время проведения одной операции. Как правило, посредник приобретает в собственность только те основные средства, которые можно использовать многократно в процессе торгово-посреднической деятельности, а именно: служебные помещения в виде офиса, мебель, телефоны, компьютеры, ксерокс, факс, телекс и др. Это постоянно используемые ресурсы, только часть стоимости которых в виде амортизации составляет затраты D_o на проведение именно данной операции. Если же средства нужны исключительно для одной бизнес-операции, то предприниматель прибегает к их аренде на определенное время, в течение которого они активно используются. В условиях аренды D_o равны стоимости этих средств в доле, относящейся ко времени проведения операции. Поэтому при определении затрат на D_o целесообразно разделять основные средства на две группы:

- 1) принадлежащие предпринимателю или приобретенные им в целях постоянного использования во многих бизнес-операциях;
- 2) арендуемые на определенный срок.

Применительно к первой группе основных средств D_o в денежном выражении на проведение операции определяется как величина амортизации этих средств за период их использования в данной операции. Эту часть определяют по формуле

$$D_o = D_{oc} \cdot \frac{t_{on}}{t_c},$$

где D_{oc} — денежная стоимость основных средств, используемых в бизнес-операции, т. е. их первоначальная стоимость;

t_{on} — продолжительность использования основных средств в данной операции;

t_c — суммарный срок службы основных средств.

Пусть, например, посредническая организация для проведения бизнес-операции использует 20-тонную фуру для перевозки грузов, стоимость которой 100 млн руб., в течение 2 мес. при общем сроке ее службы 5 лет. Тогда амортизационные затраты D_o составят:

$$D_o = 100 \cdot \frac{2}{5 \cdot 12} = 3,3 \text{ млн руб.}$$

Надо помнить, что D_o всегда меньше денежных средств, выделенных на приобретение основных фондов. В нашем примере посредник, покупая за 100 млн руб. 20-тонный грузовик, будет его использовать не для одной операции на сумму $D_o = 3,3$ млн руб., а еще и во многих других случаях.

Применительно к арендуемым основным средствам расходы будут составлять D_o , равные размеру арендной платы, которую арендатор будет выплачивать арендодателю в соответствии с заключенным договором в течение проведения бизнес-операции.

В условиях рыночной экономики ни одна бизнес-операция не проходит без обеспечения ее информационными ресурсами в виде информационных данных о состоянии рынка, его сегментах, основных конкурентах, ценах на приобретаемые и реализуемые товары, нормативных документах и т. д. Но в условиях рынка за любую информацию надо платить. Как правило, эти расходы приходятся на начальную стадию операции и определяются суммированием расходов на приобретение разных видов информации и цен на нее.

При реализации практически любой бизнес-операции всегда возникает потребность в услугах других предпринимателей или государственных органов, начиная с использования транспортных услуг, услуг связи, торговли, рекламных агентов, консультационных, охранных услуг и заканчивая услугами производственного характера. Так как за любую услугу надо платить, то предприниматель всегда должен просчитать стоимость ее денежных затрат D_y в соответствии с объемами услуг

и их ценами на каждую в отдельности. Расходы на информацию и услуги включаются в дополнительные затраты $D_{дон}$, называемые также накладными расходами. В них входят транспортные расходы, затраты на ремонт оборудования и помещения, командировочные расходы, затраты на обучение персонала, расходы на рекламу и ряд других затрат, обусловленных проведением бизнес-операции и не вошедших в основные виды затрат.

Необходимо выделить важность учета затрат, связанных с получением кредита D_k . Как отмечалось выше, получив кредит, посредник обязан вернуть его, но уже в сумме $D_в$, превышающей D_k на разницу $D_в - D_k$. Именно эта разница и составляет затраты посредника, которую он выплачивает из собственного кармана.

Затраты посредника, обусловленные получением кредита D_k , можно рассчитать по формуле

$$D_в - D_k = D_k \cdot \frac{m}{100\%} \cdot t_k,$$

где m — процентная месячная кредитная ставка;

t_k — время, на которое получен кредит, мес.

Например, если предприниматель берет кредит в сумме 100 млн руб. на 1 мес. при месячной ставке 10%, ему придется

уплатить $100 \cdot \frac{10\%}{100\%} \cdot 1 = 10$ млн руб. за пользование кредитом 10 млн руб.

Затраты предпринимателя включают и уплату налогов D_n . Самыми ощутимыми налогами являются налог на добавленную стоимость в размере 20% от добавленной стоимости и налог на прибыль, ставка которого в 1999 г. была в среднем равна 30% от полученной прибыли.

Кроме этих основных налогов взимаются акцизные сборы на различные акцизные товары, налог на превышение шестикратного минимума оплаты труда и таможенные пошлины на экспорт и импорт товаров.

Суммарные затраты D_c на осуществление бизнес-операции, именуемые издержками обращения или себестоимостью бизнес-операции, определяются по формуле

$$D_c = D_m + D_s + D_o + D_{дон} + D_n + (D_v - D_k).$$

При расчете суммарных затрат на бизнес-операцию принято выделять постоянные расходы, не зависящие от количества реализуемого товара, и переменные расходы, которые тем больше, чем больше объем реализации. К постоянным относят расходы на оплату труда штатных работников, содержание офиса, ремонт и обслуживание оборудования. Переменные затраты отражают материальные расходы, заработную плату сдельно оплачиваемых работников и другие виды затрат, направленные на выполнение бизнес-операции и получение выручки.

Величина выручки продажи товаров D_m определяется как произведение количества проданных товаров на их цену. Определив полученную выручку и суммарные денежные затраты, т. е. суммарные издержки проведения бизнес-операции, определяем валовую прибыль Π_v как разницу выручки и затрат, а именно $\Pi_v = D_m - D_c$. После получения валовой прибыли рассчитаем налог на прибыль D_{np} , т. е.:

$$D_{np} = \frac{m_{np}}{100\%} \cdot \Pi_v,$$

где m_{np} — налоговая ставка в процентах от прибыли.

Прибыль, остающаяся у предпринимателя после изъятия налога, окажется равной

$$\Pi_{ост} = \Pi_v - D_{np} = \Pi_v \left(1 - \frac{m_{np}}{100\%}\right).$$

Отношение остаточной прибыли к суммарным издержкам составляет рентабельность операции. В практике российского предпринимательства бизнес-операция считается успешной, если прибыль ее составила не менее 25–30% от стоимости суммарных затрат, т. е. $P_o \geq 0,25 \div 0,3$.

Для рыночной устойчивости российским компаниям необходимо пересмотреть маркетинговые стратегии, структуру затрат, механизмы регулирования спроса с учетом уменьшения коммерческих рисков в целях сервисного и своевременного удовлетворения запросов клиентов.

Глобальная конкуренция, появление на российском рынке новых игроков требует использование новых технологий рыночного участия. В современном мире руководители бизнеса все чаще обращают свой взор к аутсорсингу, определяя его как новую стратегию управления. На повестку дня выходит задача заниматься тем, что можешь сделать лучше всего, и по возможности приобретать то, что может быть для компании выгоднее всего.

В результате участники рынка идут по пути специализации на конкретных функциях, задачах. Иными словами, разделение бизнес-проекта на отдельные составляющие, передача отдельных видов работ на исполнение в узкоспециализированные компании по схеме аутсорсинга является стратегическим направлением эффективной коммерции.

Сфера аутсорсинга представляет целостную совокупность фирм и компаний, принимающих участие на рынке для выгодного взаимодействия за счет передачи корпоративных функций на исполнение сторонним организациям-аутсорсерам с учетом факторов деловой среды, тенденций и закономерностей.

Необходимо учитывать, что сфера аутсорсинга помимо непосредственных участников интегрирует и другие целевые аудитории, которые непосредственно влияют на результаты работы коммерческой структуры. Это в первую очередь клиенты, конкуренты, государственные органы управления и контроля, потенциальные инвесторы.

На мировом рынке лидером в потреблении услуг аутсорсинга являются США (доля мирового рынка 36%), Западная Европа (29%) и Япония (13%). Удельный вес компаний США, передающих какие-либо функции или бизнес-процессы аутсорсерам, составил в 2006 г. 86% против 52% в 2005 г. Объем продаж на рынке аутсорсинга США увеличился в 2005–2006 гг. более чем в 3 раза.

Тенденция к расширению европейского рынка услуг аутсорсинга усиливается. По подсчетам аналитиков, за последний квартал 2006 г. в Европе было заключено больше контрактов об аутсорсинге, чем за любой другой период, начиная с 2000 г. Как

отмечают ведущие консультанты, необходимость снижать затраты заставляет европейские компании переступить через свое нежелание поручить часть своего бизнеса субподрядчикам.

В последние годы в число стран — поставщиков рынка аутсорсинга вливаются Индия, Филиппины, Мексика, Китай и восточноевропейские страны как представителя “новой экономики”, переживающей значительный подъем в сфере производства и использования информационных технологий.

В условиях, когда борьба за клиента вынуждает повышать качество своих товаров и услуг, отечественные компании вынуждены акцентировать внимание на вопросах эффективности, экономичности и уменьшения рисков бизнеса.

Вывод из-под непосредственного оперативного управления решения отдельных задач при сохранении контроля над их реализацией позволяет значительно продвинуться по пути “размывания” накладных, налоговых и социальных издержек компании в результате “передачи” их сторонним организациям.

В общем смысле аутсорсинг коммерции — это передача отдельных функций на исполнение компании-аутсорсеру какого-либо вида работ компании-заказчика.

Аутсорсинг позволяет компаниям сфокусироваться на основном бизнесе и переложить все трудности вспомогательных функций на компании, которые успешно их могут выполнить.

Основополагающими критериями обоснования целесообразности использования системы аутсорсинга являются:

- определение значимости каждой позиции бизнес-процесса с учетом сложности исполнения, себестоимости работ и наличия корпоративных ресурсов.
- стратегическое определение того, какие детали закупать или изготавливать самостоятельно, а какие приобретать по контракту аутсорсинга;
- обоснование причин невозможности обеспечения требуемого качества, уровня снижения затрат, высвобождения дефицитных ресурсов, оборудования, высококвалифицированной рабочей силы;
- критерии отказа от аутсорсинга в связи с отсутствием надежных поставщиков, возможной потенциальной зависимостью

от монополии поставщика, понижением оперативности принятия управленческого решения и контроля;

- критерии обеспечения качества и сокращения времени сервисной услуги. Мировой опыт показывает, что многие торговые фирмы редко имеют собственное ремонтное оборудование, транспортные цеха, маркетинговые службы, профессионалов логистики. Эти коммерческие структуры вынуждены интенсивно использовать услуги аутсорсинга.

Как правило, есть множество фирм-профессионалов, которые берут на себя выполнение технологических, управленческих, маркетинговых, PR и многих других функций.

Экономическую целесообразность аутсорсинга можно представить по следующим направлениям:

1. *С позиции стратегического уровня аутсорсинг* позволяет: сфокусировать внимание на основном бизнесе; уменьшить необходимость инвестиций в неосновные фонды; гибко реагировать на рыночные изменения (кризисы, дефолты) и внутри компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения) и др. Одновременно проявляются и тактические преимущества аутсорсинга: отсутствие необходимости в расширении штата компании; сокращение накладных расходов, связанных с функциями — стоимость рабочих мест, обучение сотрудников, информационная поддержка и др.; гарантия профессиональной ответственности, предоставляемая аутсорсинговой компанией.

2. *Экономия ресурсов.* Для многих российских компаний актуальна проблема модернизации производственных технологий, обновления модельного ряда, продвижения продукции на рынке. В условиях экономии кадровых и финансовых ресурсов предприятия закрывают отдельные производства, оптимально размещая заказы между внешними организациями, за счет чего получают возможность развития приоритетных направлений. При наличии конкурентной среды именно этот фактор является основным в принятии решения об аутсорсинге.

3. *Повышение качества.* Мировой опыт показывает, что компании редко имеют возможность обеспечить каждый этап производственного процесса, дистрибьюции, организации закупок и сбыта, а также сервисного обслуживания клиентов. За ру-

бежом уже давно существует производственная специализация компаний на определенном бизнес-процессе, за счет чего обеспечиваются высокое качество и относительно низкие цены. При этом компании-конкуренты на рынке конечной продукции могут покупать производственные компоненты у одного поставщика.

4. *Снижение затрат.* Благодаря концентрации управления и финансов на приоритетных направлениях деятельности, компании достигают повышения качества своей продукции. Это, в свою очередь, приносит дополнительные продажи и прибыли, которые в конечном итоге значительно превышают затраты на аутсорсинг. Аутсорсинг в целом, как правило, снижает издержки обслуживания бизнес-процесса.

5. *Повышение производительности труда.* Производительность труда в России примерно в 5 раз меньше, чем в США. Это объясняется не только отличием в технологиях, но и разным подходом к бизнесу. В частности, доля аутсорсинга на Западе существенно больше, чем в России. Благодаря аутсорсингу профессионалы имеют возможность сконцентрироваться на главной работе, тем самым повышая производительность своего труда.

6. *Передовые технологии.* Специализированная компания раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми разработками. Используя аутсорсинг, другие компании получают передовые технологии, не тратя время и ресурсы на их разработку.

Различные компании прибегают к услугам аутсорсинга на разных этапах своей производственной деятельности: маркетинговые исследования оценки конъюнктуры рынка, использование акций PR-сегментации потребителей, позиционирование, продвижение торговой марки и формирование имиджа.

Вопросы и задания

1. Раскройте содержание, формы и методы стратегического планирования. Какие основные этапы внутрифирменного планирования являются основополагающими?

2. Дайте последовательные блоки технологии перспективного планирования коммерции. Какие этапы необходимо предусмотреть в системе внутрифирменного планирования вашей компании?

3. На конкретном примере реализации определенного вида продукции обоснуйте стратегию бизнеса с учетом основных стадий жизненного цикла данного продукта. Постройте график.

4. Прокомментируйте схему формирования целей при стратегическом планировании и управлении фирмой с учетом обоснования стратегических зон рыночного присутствия. Выполните это с использованием примера конкретного бизнеса.

5. Охарактеризуйте цели, задачи и основные этапы разработки стратегического плана фирмы, на которой вы трудитесь.

6. Прокомментируйте схему формирования целей при стратегическом планировании и управлении фирмой с учетом обоснования стратегических зон рыночного присутствия. Выполните это с использованием примера конкретного бизнеса.

7. Что такое бизнес-план? В каких целях фирма обязана тщательно его разрабатывать? Приведите содержание его основных разделов.

8. Предложите выгодную бизнес-операцию от ее замысла до полной реализации. Обоснуйте наличие фирменного потенциала с выделением совокупных издержек, источников формирования доходов и прибыли. Постройте график безубыточности.

9. Какое значение имеет классическая матрица Бостонской консультационной группой (Boston Consulting Group)?

10. Назовите преимущества аутсорсинга.

Тесты для самоконтроля

1. Что означает внутрифирменное планирование?

а) совокупность процедур от предпринимательского замысла до его реализации;

б) объективная экономическая категория, отражающая степень успеха коммерческой деятельности;

в) предпосылка эффективного управления коммерцией в области реализации товаров, услуг;

г) неразрывный процесс, включающий стратегическое, тактическое и оперативное планирование для достижения поставленной генеральной цели компании.

Ответ: "г".

2. Какие элементы входят в основное содержание стратегического плана коммерческой фирмы?

а) совокупные факторы организационного поведения с учетом уровня культуры, фирменного стиля и корпоративной ответственности;

б) оценка совокупных предложений по основным направлениям стратегического плана;

в) обоснование стратегических целей развития компании и реальных ее возможностей;

г) разработка перспективного плана с дифференциацией по годам.

Ответ: “б”, “в”, “г”.

3. Является ли стратегическое планирование выражением форм и методов достижения миссии компании?

а) да;

б) нет.

Ответ: “а”.

4. Укажите определение, отвечающее плану маркетинга:

а) совокупность этапов оперативного планирования по реализации продуктовой и сервисной политики;

б) системный документ, построенный на базе комплексной оценки рыночной ситуации для реализации программы по достижению целей конкретной бизнес-операции.

в) единый комплекс мер по успешному освоению целевых сегментов и позиционированию товаров, услуг;

г) совокупные меры по привлечению потребителей, стимулированию спроса и созданию надежной системы товародвижения.

Ответ: “б”.

5. Установите правильную последовательность разделов бизнес-плана:

а) организационный план;

б) анализ рынка;

в) план маркетинга;

г) сущность проекта.

Ответ: “г”, “б”, “а”, “в”.

Глава 5. СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОТРАСЛЯХ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА

5.1. Маркетинг в сфере товарного обращения

Специфика маркетинга в отраслях национальной экономики предполагает учет особенностей сферы материального производства, товарного обращения, транспортного обслуживания, строительства, агропромышленного комплекса и пр.

Основные направления маркетинговой деятельности являются ключевыми составляющими всех стадий воспроизводственного процесса — от производства материальных благ, их распределения, обращения до стадии конечного потребления.

Механизм маркетинговой деятельности может успешно функционировать исключительно за счет использования оптимальных форм производства товаров, услуг, эффективных методов торговли на основе системного подхода к оценке содержания внешней и внутренней среды.

Особенности маркетинга в отдельных сферах деятельности могут быть представлены маркетингом в следующих направлениях: маркетинг сферы товарного обращения, маркетинг в сфере услуг и маркетинг в строительстве.

Сфера товарного обращения является важным фактором эффективности рыночного механизма, так как через эту сферу в России проходит более 2/3 всего товарооборота.

Маркетинг в сфере обращения ставит перед собой решение практических задач поведения на рынке. Они предопределяются коммерческими сделками, обменом, куплей-продажей. Основой

развития прикладного маркетинга является изучение конкретно сложившейся ситуации на рынке. Маркетинг в практической деятельности находится в прямой и обратной зависимости от внутренней и внешней среды. Конструкция маркетинговой деятельности с взаимодействующими компонентами приведена на рис. 5.1.

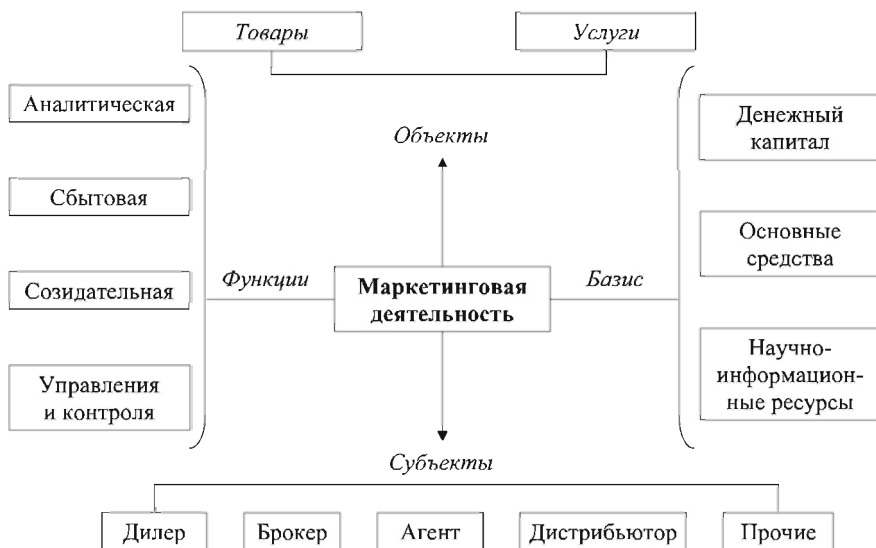


Рис. 5.1. Конструкция маркетинговой деятельности для сферы обращения

Базисом маркетинговой деятельности служат денежный капитал, основные средства и научно-информационные ресурсы, формирующие банк данных для принятия управленческих решений. В *функции* входят аналитическая, сбытовая, созидательная и функция управления и контроля. *Объектами* ее выступают товары, услуги. К *субъектам* рынка, сферы обращения относятся производители товара или услуги, посреднические организации и др.

Ключевой фигурой торгово-посреднического бизнеса является **посредник** — человек, владеющий основами и этикой делового поведения, хорошими знаниями, специальными навыками и компетентностью в области реализации взаимовыгодных сделок, контактный и инициативный, умеющий понять многочисленные и разнообразные вкусы и предпочтения своих клиентов. На рынке России ведущими институтами посредничества выступают институты дистрибьюторов, дилеров, агентов и брокеров.

На рис. 5.2 представлена универсальная модель коммуникационной политики для организации сферы обращения.

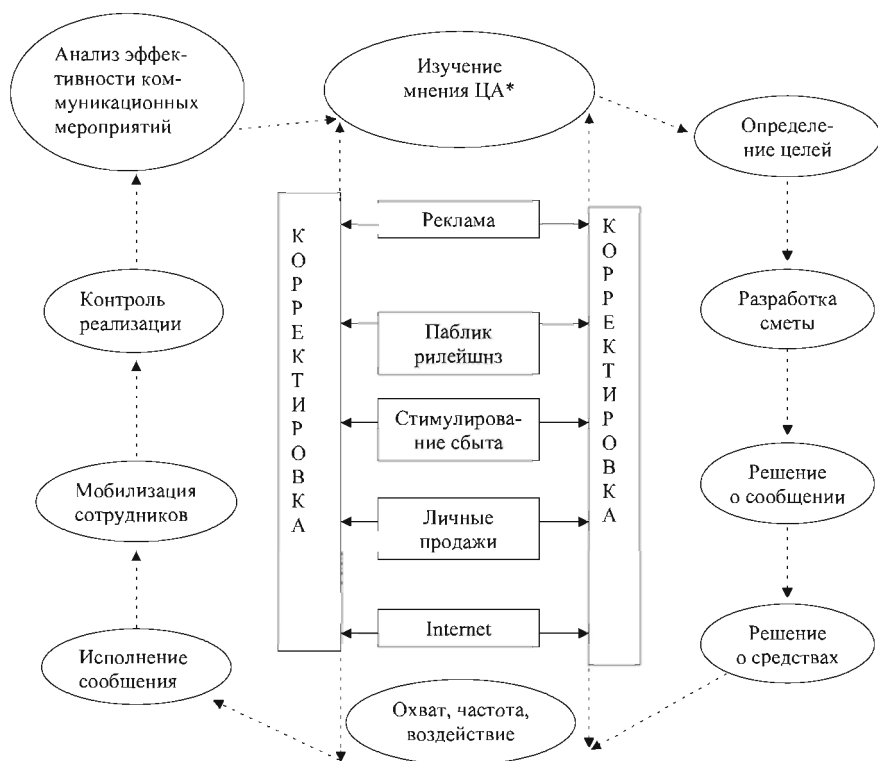


Рис. 5.2. Универсальная модель коммуникационной политики для организации сферы обращения (где ЦА* — целевая аудитория)

Цель *универсальной модели коммуникационной политики* состоит в том, чтобы выявить, как, когда и с помощью каких средств лучше стимулировать сбыт, повысить авторитет предприятия сферы обращения на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В качестве объектов в данном случае выступают поведение поставщиков, посредников и покупателей, эффективность рекламы, отношение групп общественности, контакты с покупателями. Результаты исследований позволяют выработать политику публик рилейшнз (взаимоотношения с общественностью), создать благоприятное отношение к предприятию товарной сферы, его товарам (сформировать имидж), определить методы формирования спроса населения, воздействия на поставщиков и посредников, повысить эффективность коммуникационных связей, в том числе рекламы.

На рис. 5.3 представлена универсальная модель товарной политики для организации сферы обращения.



Рис. 5.3. Универсальная модель товарной политики для организации сферы обращения

Универсальная модель товарной политики нацелена на определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров запросам и требованиям покупателей, а также анализ конкурентоспособности. В результате можно получить сведения относительно того, что хочет иметь потребитель, какие параметры изделия (дизайн, надежность, цену, эргономику, сервис, функциональность) он более всего ценит. Наряду с этим можно получить данные для формулирования наиболее удачных аргументов рекламной кампании, выбора подходящих торговых посредников.

Объектами здесь являются потребительские свойства товаров-аналогов и товаров-конкурентов, реакция потребителей на новые товары и их перспективные требования, товарный ассортимент, упаковка, уровень сервиса, соответствие продукции законодательным нормам и правилам. Результаты исследования дают возможность предприятию разработать собственный ассортимент в соответствии с требованиями покупателей, повысить его конкурентоспособность, определить направления деятельности в зависимости от различных стадий жизненного цикла изделий.

На рис. 5.4 представлена универсальная модель сбытовой политики для организации сферы обращения.

Универсальная модель сбытовой политики преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрого доведения товара до потребителя и его реализации. Главными объектами здесь становятся торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения (сопоставление торговых расходов с размерами получаемой прибыли). Исследования включают также анализ функций и особенностей деятельности различных типов предприятий оптовой и розничной торговли, выявление их сильных и слабых сторон, характера сложившихся взаимоотношений с производителями. Такие сведения позволяют определить возможности увеличения товарооборота предприятия (фирмы), оптимизировать товарные запасы, разработать критерии выбора эффективных каналов продвижения товаров, разработать приемы продажи их конечным потребителям.



Рис. 5.4. Универсальная модель сбытовой политики для организации сферы обращения

На рис. 5.5 представлена универсальная модель ценовой политики для организации сферы обращения.

Универсальная модель ценовой политики направлена на определение уровня и соотношение цен, чтобы иметь возможность получать наибольшую прибыль при наименьших затратах (минимизация затрат и максимизация выгоды). В качестве объектов выступают затраты на закупку, хранение и сбыт товаров (калькуляция издержек), влияние конкуренции со стороны других предприятий и товаров-аналогов (сравнение технико-экономических и потребительских параметров), поведение и реакция потребителей относительно цены (эластичность спроса). В результате выбираются наиболее эффективные соотношения затрат и цен (внутренние условия, издержки производства), а также цены и прибыли (внешние условия).

Несмотря на конкретность планируемых в моделях технологий маркетинга, они не являются безальтернативными и по

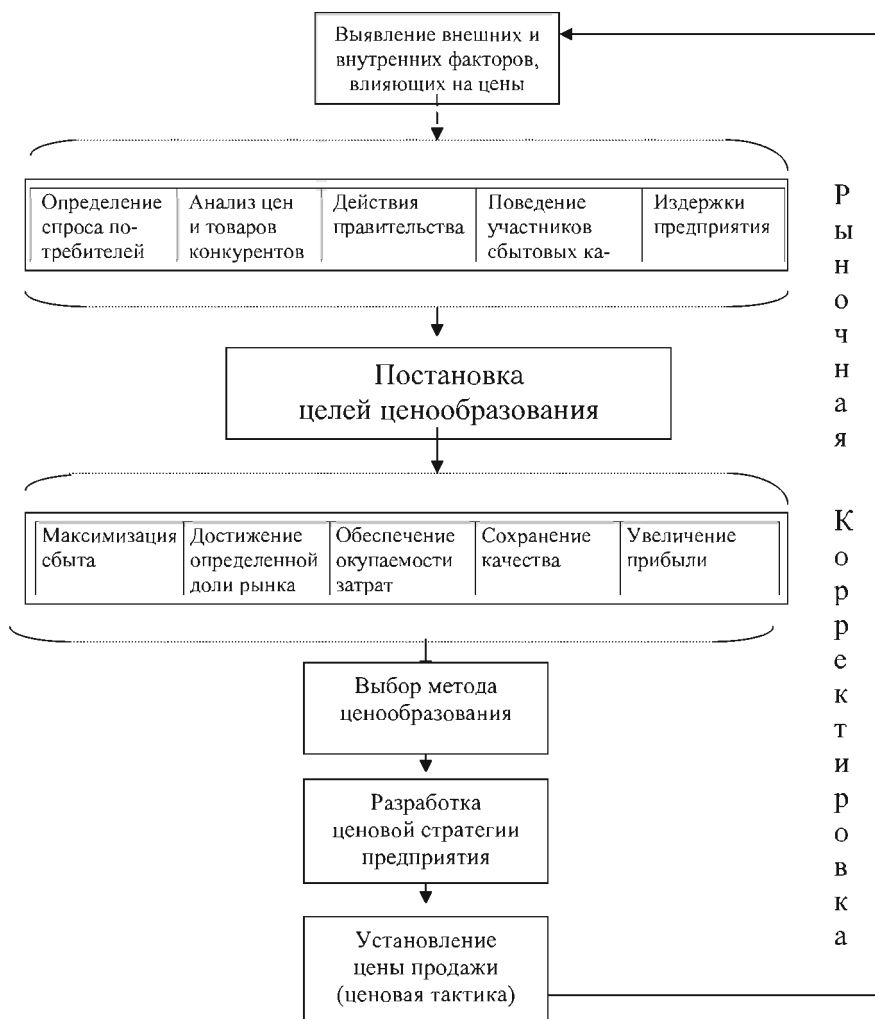


Рис. 5.5. Универсальная модель ценовой политики для организации сферы обращения

мере изменений в сфере обращения, формирования и апробации новых форм поведения на рынке, могут быть гибко адаптированы к изменяющимся условиям, дополнены новыми методами и компонентами, с тем чтобы улучшить структуру, потенциал, результативность и динамику развития этого сектора.

5.2. Маркетинг в строительстве

Строительная индустрия является индикатором качества жизни общества и социально-экономического развития. Помимо этого, строительный сектор национальной экономики способствует активизации работы реального сектора, так как стимулирует работу металлургических, машиностроительных заводов, агропромышленного сектора, транспорта страны, легкой промышленности.

Особенности маркетинга в строительстве определяются специфическими признаками этой сферы, а именно:

1) предприятия строительной индустрии при своей многочисленности территориально разбросаны. Работа многих из них носит временный или сезонный характер. При этом функционирование строительных организаций отличается высокой мобильностью и оперативная дислокация в соответствии с полученным портфелем заказов;

2) строгая последовательность технологических процессов капитального строительства и отделочных работ предусматривает достаточно широкий диапазон услуг, начиная от монолитных работ, строительно-монтажных работ, столярки (окна), отделочных работ, дизайна и заканчивая электроснабжением, телефонизацией, радиофикацией, дизайном благоустройства, охранными системами;

3) в современных строительных процессах в условиях рынка резко возрастают совокупные затраты на организацию транзакций, т. е. рыночное участие. По данным современных аналитиков наибольшая доля расходов приходится на управление и организацию системы товародвижения и, в частности, на транспортную логистику в пределах 20% от общего объема затрат;

4) на сроки и качество строительного процесса большое влияние оказывают климатические условия, что, безусловно, увеличивает проблемность выполнения прогнозных оценок сроков завершения работ и сдачи-приемки готовых объектов. На итоги строительства также влияют природные факторы, в том числе рельеф местности, строение грунта, наличие и территориальная удаленность источников сырья — песка, строительного кирпича и других важных компонентов;

5) на результаты строительных работ в рамках полученных заказов отрицательно влияют неравномерность распределения строительно-монтажных работ, недостаток оборотных средств, нестабильность платежеспособности заказчиков и несовершенство системы государственного регулирования.

Передовые технологии системы маркетинга и логистики в строительной индустрии развиваются крайне медленно, относительно других секторов экономики. Это вызвано сложностью и многообразием коммерческих связей между заказчиками, генподрядчиками, субподрядчиками, логистическими провайдерами, проектировщиками, инвесторами.

Управление потокопроцессами усложняется также огромным количеством ассортиментных позиций строительных материалов, комплектующего оборудования. Именно в строительной индустрии сильно сказывается отсутствие высококвалифицированных кадров. Все это приводит к многочисленным простоям, срывам сроков исполнения заказов, низкому качеству готовых работ.

Необходимо отметить, что отрасль строительной индустрии в современных условиях уделяет большое внимание социальной ориентации в рамках принятых Президиумом научно-технического совета Госстроя России 20 декабря 2001 г. (№ 01-НС-12/1) “Приоритетных направлений научно-технического развития строительства и жилищно-коммунального хозяйства на 2001–2005 годы”.

В соответствии с данным документом одним из важнейших направлений в приоритетах отрасли должны стать новые энергоресурсосберегающие разработки и экологически чистые

технологии для жилищно-коммунального хозяйства. При этом акцентируется внимание на обеспечение здоровой среды обитания и устойчивого развития городов и поселений.

В современных условиях система маркетинга превратилась в систему интегрированного маркетинга, включающего функцию управления сбытовой, производственной и торговой деятельностью компании. В современной концепции рыночного управления ключевую роль в формировании условий стабильности и успеха играет стратегия аутсорсинга.

Смысл аутсорсинга сводится к простой формуле: сосредоточить все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для вашей компании, и передать остальные (поддерживающие, сопутствующие) функции надежному и профессиональному партнеру.

Современный аутсорсинг охватывает все отрасли промышленного производства, в том числе и строительную индустрию.

Аутсорсинг в строительстве — это стратегическое решение компании о передаче сторонней организации на исполнение отдельных функций, направлений бизнес процессов в целях повышения качества, снижения затрат, времени исполнения.

Необходимо выделить практические направления аутсорсинга на разных этапах производственной деятельности:

- обоснование технического задания строительного проекта;
- закупки компонентов и сбыт готовой продукции — система логистики;
- производство;
- управление поставками;
- внедрение новых изделий;
- дистрибуция продукции, внешняя логистика;
- послепродажное обслуживание;
- обоснование размещения заказов на строительство, отделку, дизайн.

Основная цель системы аутсорсинга в строительном бизнесе — это снижение совокупных затрат, времени исполнения полученного заказа в режиме повышения качества.

5.3. Концепции маркетинга услуг. Маркетинговые стратегии в сфере услуг

Маркетинг услуг представляет собой область экономической науки, рассматривающий процесс создания, производства и реализации услуг в интегрированной совокупности, направленной на выявление требований потребителей и определение возможностей их удовлетворения в конкретных условиях рыночной среды. Основным принципом, действующим на всех стадиях маркетинга, является принцип обратной связи между производителем услуг и потребителями.

Концептуализация маркетинга услуг осуществляется за счет построения общей модели процесса маркетинга услуг (рис. 5.6.). Концепции маркетинга в сфере услуг перекликаются с соответствующими концепциями товарного рынка. Они лишь подчеркивают особенности производства услуг, их характер и условия реализации.

Разнообразие функций и видов деятельности, присущих маркетингу, требует существования единой основы ведения бизнеса в непроизводственной сфере. Такую основу может составить одна из пяти концепций маркетинга:

1. *Концепция совершенствования деятельности предприятия услуг* предполагает, что потребители будут заинтересованы в услугах, доступных ввиду их низкой цены. Использование этой концепции целесообразно применительно к массовым услугам, удовлетворяющим основные потребности человека и потребляемым часто многократно (например, большинство бытовых услуг). Такая концепция вполне оправдана, а иногда и единственно возможна в условиях ограниченной платежеспособности населения, когда низкий уровень доходов не позволяет потребителям оплачивать дорогостоящие услуги.

2. *Концепция совершенствования услуг* исходит из того, что потребитель отдает предпочтение услугам высокого качества. Концепция совершенствования услуг целесообразна в условиях высокой индивидуализации спроса, когда существует часть потребителей нуждающихся в конкретных, индивидуальных

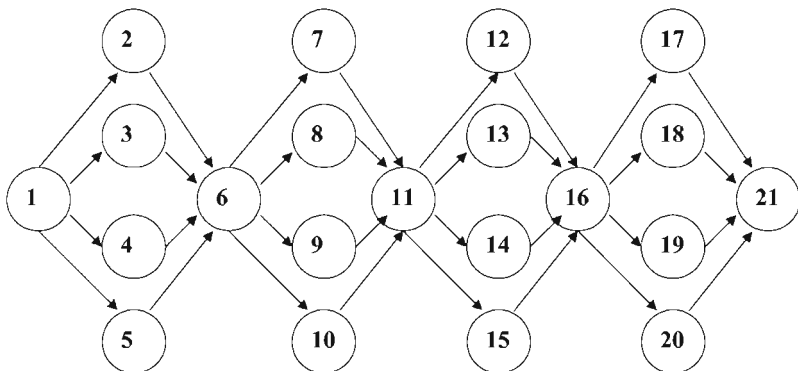


Рис. 5.6. Общая модель процесса маркетинга услуг:

1 — маркетинговые исследования рынка услуг; 2 — анализ рыночных возможностей предприятия сферы услуг; 3 — изучение маркетинговой среды предприятия сферы услуг; 4 — оценка конъюнктуры рынка услуг; 5 — оценка уровня конкуренции в сфере услуг; 6 — отбор целевого рынка услуг; 7 — сегментация рынка услуг и выбор целевого сегмента; 8 — организация службы маркетинга предприятия сферы услуг; 9 — разработка стратегии маркетинга услуг; 10 — разработка тактики маркетинга услуг; 11 — разработка плана маркетинга; 12 — разработка комплекса маркетинга услуг; 13 — ценовая политика на рынке услуг; 14 — разработка каналов распределения услуг; 15 — стимулирование спроса на услугу; 16 — разработка ассортиментной политики; 17 — организация маркетинга услуг; 18 — позиционирование услуг на целевом сегменте рынка; 19 — организация маркетингового контроля; 20 — проведение маркетинговой ревизии и аудита; 21 — стимулирование обеспечения потребительской удовлетворенности спроса на услуги

услугах повышенного качества. В этом случае важно верно оценить платежеспособность потребителей.

3. Концепция интенсификации коммерческой деятельности. Она базируется на утверждении, что услуги предприятия сферы услуг не будут востребованы в достаточном количестве, если не побуждать потребителя к этому с помощью методов интенсивного стимулирования — личной продажи, рекламы, организации встреч с потребителями, формирования имиджа.

4. *Концепция традиционного маркетинга* строится на том, что предприятие сферы услуг с помощью специальных исследований выявляет нужды и запросы потребителей целевого рынка, прогнозирует их поведение и определяет потенциальные возможности спроса, а затем, действуя в рамках системы маркетинг-микс, обеспечивает желаемое удовлетворение спроса.

5. *Концепция социально-этического маркетинга*. На рынке услуг существует целый ряд предпосылок для развития данной концепции. Во-первых, сама социальная направленность деятельности отраслей услуг создает условия для решения широкого круга общественно значимых проблем. Любая деятельность в этой сфере выступает как фактор формирования условий жизнедеятельности населения. В этом смысле она всегда учитывает общественные интересы. Во-вторых, элементы социально-этического маркетинга, способствующие утверждению социальной ответственности и этики предпринимателя, являются ключевым фактором формирования имиджа предприятия, вне которого эффективная деятельность на рынке услуг, как правило, невозможна. В-третьих, в непроизводственной сфере присутствует значительный неприбыльный сектор. Деятельность неприбыльных организаций всегда использует социально-этические принципы, рассматривая их как один из видов социального маркетинга.

Реализации этих концепций будет способствовать выбор стратегии рыночного присутствия.

Разработка маркетинговой стратегии в сфере услуг — сложный процесс, требующий проведения глубоких исследований состояния и развития рынка услуг, а также оценки позиции предприятия, которую оно занимает на рынке. Решается вопрос о поведении предприятия на рынке услуг и выборе той или иной стратегии.

Стратегия маркетинга — это комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей и направленных на достижение генеральной цели предприятия, т. е. доминирующая линия поведения предприятия. В качестве генеральной стратегической цели

выдвигают обычно экспансионистские цели: рост доли рынка данного предприятия, полный захват рынка; инновационные цели — оказание новых видов услуг; финансово-экономические цели — получение определенной прибыли.

Выбор той или иной стратегии зависит от специфики внешних и внутренних условий, различных взглядов руководства на пути развития организации и других причин.

Одной из базовых (генетических) стратегий является **стратегия расширения присутствия на освоенных рынках**. Она может быть весьма успешной в том случае, когда организация имеет технологические или производственные преимущества, которые позволяют увеличивать рыночную долю за счет конкурентов. Такие стратегии обычно являются высокочрезмерными, так как, помимо вложений в технологию и производство услуг, сопровождаются использованием относительно низких, по сравнению с конкурентами, цен.

Стратегия развития услуги предполагает разработку, производство и сбыт новых услуг на освоенных рынках (рис. 5.7).

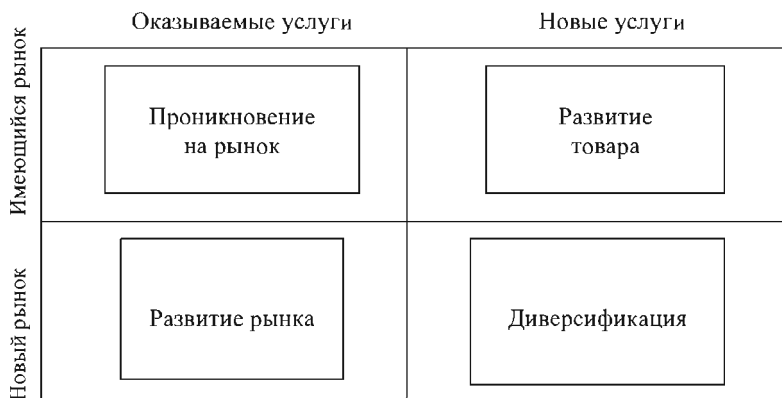


Рис. 5.7. Стратегия развития

Реализация такой стратегии прежде всего предполагает наличие развитой научно-исследовательской и конструкторской базы и персонала, мотивированного на поиск и освоение новых

идей. Однако применение данной стратегии может закончиться неудачей для предприятия, если конкурент может легко “скопировать” услугу, сэкономив на НИОКР, производстве и сбыте.

Стратегия развития новых рынков предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенных услуг. Такая стратегия подразумевает значительные инвестирования в новые рынки; она, как правило, носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий накал конкурентной борьбы.

Стратегия диверсификации заключается во внедрении новых услуг на новых рынках. Этот термин часто ассоциируется с экспансией в область, не связанную с текущей деятельностью организации. Такую стратегию, требующую для своей реализации больших инвестиций, могут проводить обычно только крупные сервисные организации. При ее реализации возникают большие трудности достижения эффективного управления. Тенденции последних лет заключаются в том, что организации стараются диверсифицироваться в рамках своих компетенций, используя в полной мере свой накопленный опыт по оказанию услуг.

Выделяют ряд подвидов стратегии диверсификации. В случае, когда организация ищет новые услуги, которым свойственны синергетические эффекты с существующими услугами и с маркетингом относительно этих услуг, даже если они ориентированы на других потребителей, такая стратегия называется *концентрической диверсификационной стратегией*.

Когда же организация ищет новые услуги, которые можно оказывать какому-либо сегменту потребителей, но не связанные с существующими технологиями оказания услуг, то используется *стратегия горизонтальной диверсификации*.

В случае, когда организация ищет новые направления деятельности, не связанные с традиционными для организации технологиями оказания услуг, рынками, используется *стратегия конгломератной диверсификации*.

Когда организация сворачивает свою деятельность, как с точки зрения оказываемых услуг, так и рынков, то она уменьшает инвестирования во все элементы маркетинговых технологий и стремится максимизировать прибыль или минимизировать

издержки даже при уменьшении объема продаж (рис. 5.8). Такая стратегия называется **стратегией сбора урожая**. Она часто используется при переходе на новую модель относительно заменяемой модели.

	Имеющиеся рынки	Покидаемые рынки
Услуги снимаемые	Сбор урожая	Сокращение рыночного присутствия
Оказываемые услуги	Сворачивание бизнеса	Сокращение номенклатуры услуг

Рис. 5.8. Стратегия спада

Если организация не меняет номенклатуру оказываемых услуг, но покидает некоторые рынки, то она проводит **стратегию сокращения рыночного присутствия**. Покидают рынок по разным причинам. Иногда организация не выдерживает конкуренции. Возможно, это происходит под воздействием изменения законодательства, профиля организации и других причин. Иногда организации остаются на традиционных рынках, но сокращают номенклатуру оказываемых на них услуг, т. е. проводят **стратегию сокращения номенклатуры услуг**. Это, как правило, обусловлено низкой конкурентоспособностью определенного вида услуг на конкретном рынке.

Стратегия сворачивания бизнеса заключается в прекращении оказания организацией на каком-то рынке всех услуг или путем прекращения всех операций, или путем продажи своего “места” на рынке другой сервисной организации.

В настоящее время большинство фирм придерживается **сегментационной стратегии**, т. е. концентрирует свои усилия

на одном или нескольких сегментах рынка. Это позволяет выдвинуть некоторые приоритеты (новые услуги, новые формы торговли и т. д.) и сконцентрировать на них свои усилия, избегая распыления средств. Сегментация сочетается со стратегией диверсификации, которая открывает перед фирмой возможность маневра, наиболее эффективного использования накопленного потенциала. Если крупные фирмы придерживаются стратегии множественной сегментации и ориентируются на ту или иную форму диверсификации, то средние фирмы предпочитают одномерную (максимум двумерную) сегментацию и ориентируются на принцип специализации, малые фирмы часто выбирают путь симбиоза с крупной фирмой. У средних и небольших фирм есть преимущество перед крупными: они более гибки и легче приспосабливаются к колебаниям рынка. Поэтому они охотно принимают концепцию “5 P”, состоящую из пяти управленческих элементов: люди, человеческий фактор (people), товар, товарная политика (product), цена, ценовая политика (price), регион и каналы сбыта (place), продвижение, формирование образа товара в представлениях потребителя (promotion). Стратегия, базирующаяся на данной концепции, называется маркетингом-микс.

Кроме того, при выборе базисных стратегий организации, функционирующей в сфере услуг, необходим постоянный анализ своей позиции относительно конкурентов.

Так, **стратегия лидерства** в области издержек подразумевает оказание услуг по более низким ценам, чем у конкурентов. В случае узкого диапазона рыночной деятельности, а следовательно, и конкурентной борьбы легче осуществить политику экономии затрат, поэтому стратегия в данном случае называется *стратегией фокусировки на издержках*.

Ориентация на предоставление большей пользы для потребителя (кроме низкой цены) предполагает оказание ему услуг высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг. Для широко диапазона рыночной деятельности такая стратегия называется **стратегией получения дифференциального преимущества**. Для узкого диапазона рыночной деятельности

подобная стратегия носит название *стратегии сфокусированной дифференциации*.

Долговременный устойчивый коммерческий успех любого субъекта предпринимательской деятельности заключается в стабильном получении расчетной прибыли за счет реализации потребителям производимых услуг, в умении добиться того, чтобы покупатели отдавали предпочтение именно данной услуге в условиях насыщенности рынка товарами-конкурентами.

Очень важно в связи с этим сформулировать, а главное, грамотно претворить в жизнь эффективную политику борьбы за “захват” потребителей в условиях конкуренции, завоевать и закрепить доверие пользователей к предлагаемой услуге, стимулировать их стремление к повторному (многократному) ее приобретению. В этом процессе большое значение имеют правильно организованная реклама, формирование положительного общественного мнения, стимулирование продажи услуг и персональные продажи. Связи с общественностью влияют на массовое мнение главным образом через два канала: во-первых — это индивидуальность услуги, во-вторых — способ распространения информации об этом. Технологическая схема действия **стратегии формирования общественного мнения** представляет собой цепочку последовательных действий: *заявить о себе → привлечь и удерживать внимание → вызвать интерес → снять напряженность и недоверие → сформировать положительный имидж → инициировать желание → побудить общество к желаемому для фирмы действию → совершенствовать имидж организации (повышать рейтинг)*. Основные виды деятельности организации по формированию общественного мнения представлены в таблице.

Нужно отметить, что стратегии маркетинговой деятельности детализируют стратегии развития предприятия в целом. Одновременно предприятия могут придерживаться нескольких стратегий в соответствии с комплексом маркетинга.

**Основные виды деятельности
по формированию общественного мнения**

№ п/п	Стратегические направления	Виды деятельности
1	2	3
1	Воздействие на сознание и подсознание людей	1.1. Формирование (концепция) смыслового поля 1.2. Психология управления 1.3. Психология формирования интереса (паблик рилейшнз) 1.4. Построение карты мероприятий по связям с обществом 1.5. Взаимодействие с престижными клиентами 1.6. Управление поведением и сознанием человека 1.7. Применение (использование) гипно- и психотехники 1.8. Преодоление конфликтных ситуаций
2	Постоянная связь (сотрудничество) со СМИ	2.1. Деятельность пресс-атташе (пресс-релиз) 2.2. Формирование дружеских отношений с ключевыми журналистами
3	Периодическая связь (взаимодействии) со СМИ	3.1. Подготовка и размещение в СМИ пресс-релизов, анонсов, специальных сообщений 3.2. Подготовка и размещение в СМИ имидж-статей 3.3. Организация пресс-конференций 3.4. Проведение брифингов для прессы 3.5. Организация интервью для прессы с престижными клиентами фирмы 3.6. Подготовка сообщений об общественной благотворительной деятельности фирмы 3.7. Кейс-история 3.8. Биография руководителя
4	Периодическая связь с отраслевыми периодическими изданиями	4.1. Подготовка и размещение направленной информации по размещению проблем отрасли (обзорная статья) 4.2. Подготовка и размещение статей об инновационной деятельности фирмы и имидж-статей 4.3. Подготовка информации о сфере деятельности фирмы (межотраслевая деятельность)

1	2	3
5	Пропаганда продукции/услуг	5.1. Организация семинаров, презентаций 5.2. Организация дискуссий по качеству и “пакету характеристик” (потребительских возможностей) продукции 5.3. Использование современных средств связи 5.4. Опросы общественного мнения
6	Лоббирование	6.1. Установление взаимоотношений с государственными структурами 6.2. Установление взаимоотношений с общественными организациями 6.3. Спонсирование благотворительных мероприятий
7	Применение товарной марки	7.1. Формирование и совершенствование фирменного стиля 7.2. Формирование и совершенствование корпоративной культуры 7.3. Использование зрительных, звуковых и иных средств привлечения внимания общества к фирме и ее услугам
8	Мониторинг изменений внешней и внутренней бизнес-среды и потребностей (ожиданий общества)	8.1. Отслеживание, оценка и адекватное реагирование на изменения условий внешней бизнес-среды, ожиданий и потребностей общества 8.2. Адаптация возможностей и характера деятельности фирмы к изменяющимся потребностям общества
9	Имидж фирмы и ее продукции	9.1. Имидж топ-менеджера 9.2. Имидж в бизнесе 9.3. Имидж сотрудников 9.4. Имидж услуги 9.5. Визуальный имидж
10	Отстройка от конкурентов	10.1. Комбинация воздействия одного имиджа при снижении другого (позиционирование “своего” объекта на фоне конкурентов)
11	Контрреклама (“отмыв”)	11.1. Восстановление случайно сниженного имиджа 11.2. Опровержение недобросовестной (ложной, неэтичной) и иной информации и рекламы конкурентов с целью ликвидации негативных для имиджа фирмы последствий

1	2	3
12	Мониторинг правового поля, политической, социально-культурной и экономической ситуации в их динамике	12.1. Отслеживание изменений государственного законодательства, политики, международных взаимоотношений 12.2. Фиксация динамики настроений общества и изменения "общественных ценностей" 12.3. Исследования действия демографических, культурно-этических и других факторов 12.4. Корректировка стратегии и политики формирования общественного мнения о фирме и ее продукции в соответствии с изменением рейтинга отдельных направлений их составляющих

С одной стороны, стратегии ориентированы на достижение рыночных целей фирмы и формулируют главные цели маркетинга, с другой — они определяют цель и характер тактической деятельности службы маркетинга, служат основанием для формирования уровней элементов комплекса маркетинга.

Вопросы и задания

1. Сформулируйте цели маркетинга организации в зависимости от отрасли или сферы деятельности.
2. Назовите специфические черты услуги как товара.
3. Что подразумевается под маркетингом сферы товарного обращения?
4. Какой вид имеет общая модель процесса маркетинга услуг?
5. Назовите основные черты аутсорсинга в строительстве.
6. Докажите необходимость ориентации на маркетинг в сфере услуг.
7. Приведите пример реализации успешной маркетинговой программы в строительстве.
8. Какими стратегиями маркетинга необходимо руководствоваться для получения максимальных результатов?

9. Какие коммуникационные каналы для компании с ограниченным бюджетом малого предприятия являются наиболее эффективными: ТВ-реклама, телемаркетинг, интерактивный маркетинг, СМИ? Какие доступные коммуникации не представлены?

10. Используются ли в вашей компании инструменты публичных релейшинз для создания репутации фирмы?

11. Предложите выгодный корпоративный альянс на принципах аутсорсинга для увеличения количественных и качественных показателей эффективности маркетинга?

12. На конкретном примере практического использования дайте оценку содержания важности услуги аутсорсинга. Покажите ее экономическую целесообразность.

Тесты для самоконтроля

1. Сфера маркетинга товарного обращения охватывает деятельность на рынке торгово-посреднических услуг, связанную с реализацией товаров конечному потребителю.

- а) да;
- б) нет.

Ответ: “б”.

2. Маркетинг в сфере обращения ставит перед собой решение практических задач поведения на рынке, которые предопределяются коммерческими сделками, обменом, куплей-продажей.

- а) да;
- б) нет.

Ответ: “а”.

3. Алгоритм маркетинга в сфере обращения представляет собой:

а) комплекс мер воздействия на поставщика через совокупное мнение конечного потребителя для максимального удовлетворения запросов клиентов;

б) динамичную взаимосвязанную систему совокупных элементов — комплексного многофакторного анализа рыночной среды с выделением особенностей маркетинга, обоснования стратегии и форм ее реализации в целях максимизации прибыльности и потребительской удовлетворенности;

в) системный документ, включающий результативные формы и методы по воздействию на общественность.

Ответ: “б”.

4. Установите соответствие между конструктивными частями маркетинга сферы обращения и их содержанием:

Содержание	Конструктивные части маркетинга			
	Базис	Функции	Объект	Субъекты
	1	2	3	4
а) аналитическая, сбытовая, созидательная функция и функция управления и контроля				
б) товары, услуги				
в) дистрибьюторы, дилеры и пр.				
г) денежный капитал, основные средства и научно-информационные ресурсы				

Ответ: 1 — “г”; 2 — “а”; 3 — “б”; 4 — “в”.

5. Установите соответствие между блоками программы маркетинга сферы обращения и их содержанием:

Содержание	Блоки программы маркетинга сферы обращения			
	Коммуникационная политика	Товарная политика	Ценовая политика	Сбытовая политика
	1	2	3	4
а) обеспечение качества и конкурентоспособности товаров;				
б) реклама, паблик рилейшнз				
в) выбор канала распределения товара				
г) выбор наценки, ценовое стимулирование и пр.				

Ответ: 1 — “б”; 2 — “а”; 3 — “г”; 4 — “в”.

Глава 6. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1. Основные направления развития внешнеэкономической предпринимательской деятельности

Все возрастающую роль в экономике страны занимает внешнеэкономическая деятельность российских предпринимательских структур. Эффективное развитие отношений связей с зарубежными партнерами способствует процессу интеграции в общую систему мирохозяйственных связей.

В постиндустриальном обществе в эпоху быстрого развития современных информационных технологий усиливается конкуренция российских и зарубежных коммерческих фирм за покупателей. Сегодня коммерческие компании и предприятия должны обеспечивать разнообразие производимой продукции, диверсификацию своего производственного потенциала и хозяйственной структуры, расширение ассортиментного состава, рост товарооборота, повышение сервисности в интересах обслуживаемых ими потребителей, совершенствование организационных структур управления.

Внешнеэкономические связи (ВЭС) представляют собой гибкую многоцелевую систему торгово-экономических, валютно-финансовых, производственных и научно-технических взаимоотношений российских предприятий и организаций с зарубежными контрагентами. Их усилия направлены на создание развитой структуры международных каналов товародвижения

с достаточно интенсивным уровнем товаропотоков и развитие новых прогрессивных форм международного сотрудничества.

Объективной основой формирования внешнеэкономических связей является международное разделение труда, углубление специализации и кооперирования на мировом рынке, как базы для расширения международного обмена товарами, услугами, знаниями в целях получения наибольших экономических выгод с учетом разницы между интернациональной и национальной стоимости экспортируемых и импортируемых видов продукции, работ и услуг.

В настоящее время ВЭС России включают следующие формы: внешняя торговля, совместные предприятия на территории России и за рубежом, иностранные предприятия на территории России, международные объединения и организации, лизинговые фирмы, сотрудничество на компенсационной основе, переработка давальческого сырья, привлечение иностранной рабочей силы, научно-техническое сотрудничество, торговля лицензиями и технологиями, иностранный туризм и прочие формы международного экономического сотрудничества (биржи, ярмарки, торговые дома, ассоциации и др.).

Внешнеторговый оборот России в январе—августе 2006 г. составил 277,6 млрд долл., что на 31,2% больше, чем за аналогичный период 2005 г. По данным таможенной статистики, оборот с дальним зарубежьем вырос на 32,3% (до 237,1 млрд долл.), а со странами СНГ — на 24,6% (до 40,5 млрд долл.). Положительное сальдо торгового баланса выросло до 115,8 против 91,5 млрд долл.¹ в 2005 г.

Российский экспорт увеличился на 29,7% до 196,7 млрд долл., а импорт вырос на 34,6% до 80,9%. Поставки в дальнее зарубежье принесли 169,7 млрд долл. (рост на 29,3%). Однако дополнительные доходы получены в основном за счет топливно-энергетических товаров. Так, в структуре экспорта их удельный вес растет, занимая уже 70,8% против 66,1% в 2005 г. Остальные товары сдают свои позиции: доля металлов и изделий из них снизилась

¹ Палкина Н. / Экономика и жизнь. — 2006. — № 41. — С. 6.

с 15,6% до 13,4%, продукции химической промышленности — с 5,7% до 5%, лесоматериалов и целлюлозно-бумажных изделий с 3,7% до 3,1%, а машин и оборудования — с 3,3% до 2,9%.

Основные показатели взаимодействия России с торговыми партнерами на зарубежном рынке представлены в таблице.

Основные торговые партнеры России

Страна	Товарооборот (млрд долл.)	Рост, %
Германия	27,5	130,2
Нидерланды	25,1	149,3
Италия	20,2	143,8
Китай	16,7	141,7
Турция	10,5	137,1
США	9,6	136,3
Польша	9,6	136,0
Великобритания	9,0	128,2
Швейцария	8,8	125,5
Финляндия	8,6	124,7

Формирование и развитие внешнеэкономических связей России осуществляется с соблюдением следующих основных принципов:

- внешнеэкономические связи осуществляются в рамках обеспечения экономической безопасности и защиты экономических интересов России и всех участников внешней торговли — российских юридических и физических лиц;
- внешнеэкономические связи являются составной частью внешней политики Российской Федерации;
- внешнеэкономические связи могут быть реализованы в рамках единой системы государственного регулирования и контроля, осуществляемого в целях решения государственных задач;
- внешнеэкономическая деятельность проводится в рамках единства таможенной территории РФ с учетом приоритетов государственного регулирования внешнеэкономических связей,

равенства интересов участников товарооборота и защиты их законных прав со стороны государства;

- отношения отечественных предприятий, фирм, компаний с иностранными партнерами в процессе международного обмена строятся на основе соблюдения общепризнанных принципов и норм международного права и обязательств.

В России последовательно развивается и функционирует внешнеэкономический комплекс, представляющий совокупность объединений, предприятий, фирм, компаний, совместных предприятий, внешнеторговых и других организаций различных отраслей, производящих и реализующих экспортную продукцию, а также закупающих и перерабатывающих импортные товары. Правовую основу государственного регулирования и управления в сфере внешнеэкономической деятельности составляют: Конституция РФ, Таможенный кодекс РФ, федеральные законы и правовые акты РФ, а также общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры России.

Функционирование внешнеэкономического комплекса осуществляется в рамках Федерального закона от 8 декабря 2003 г. № 164-ФЗ “Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности”. Основные положения этого закона устанавливают правила международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в том числе исключительными правами на них. Формирование внешнеэкономических связей предполагает открытость национальной экономики и ее интеграцию в мировое хозяйство.

Специфика современного международного сотрудничества заключена в активизации мирового рынка услуг, прежде всего, торгово-посреднических по реализации и закупке товаров на этом рынке, организации доставки грузов от изготовителей конечным потребителям, их страхованию и финансово-кредитному обеспечению. Бурное развитие торгово-посреднических услуг на мировом рынке проявляется через создание и успешное функционирование транснациональных корпораций в виде ме-

ждународных торговых домов с интернациональным характером их деятельности.

Среди основных предпосылок развития внешнеэкономического взаимодействия стран следует выделить: неравномерность экономического развития различных стран мира, его межотраслевую структуру; различную специализацию промышленного и сельскохозяйственного производства; специфику в наличии внутренних трудовых, сырьевых и финансовых ресурсов в каждой стране; различный уровень научно-технического прогресса; особенности географического положения, а также характер политических отношений.

Обосновывая целесообразность формирования внешнеэкономических связей, основоположник экономической теории Адам Смит отмечал: “Если какая-либо чужая страна может снабжать нас каким-нибудь товаром по более дешевой цене, чем мы сами в состоянии изготовлять его, гораздо лучше покупать его у нее в обмен на некоторую часть продукта нашего собственного промышленного труда, прилагаемого в той области, в которой мы обладаем некоторым преимуществом”.

Повышение роли России в мировом товарообороте возможно при активном ее участии в работе международных организаций, где она является полноправным членом или собирается стать им.

Большую роль в регулировании международной коммерческо-торговой деятельности и в устранении препятствий для ее развития играют международные экономические организации. Самой крупной организацией на международной арене, диктующей правила, регулирующей мировую торговлю, является Генеральное Соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ), преобразованное в 1994 г. во Всемирную торговую организацию (ВТО).

В уставе ВТО помимо старых правил ГАТТ, запрещающих демпинг, введение импортных квот и ценовую дискриминацию, появились новые правила, регулирующие ранее не затронутые области торговли, такие как банковские, страховые и транспортные услуги. Новые ограничения затронули также сельское хозяйство и торговую политику, связанную с ним. Широко

известные своим протекционизмом в области производства сельхозпродукции Европейский союз и Япония под влиянием ВТО согласились на постепенное снижение своих таможенных тарифов, прежде всего в отношении импорта сельхозпродукции из развивающихся стран мира.

ВТО уделяет большое внимание защите патентных, лицензионных и авторских прав, а также прав на торговую марку. Пиратское копирование продуктов, получившее широкое распространение в странах Юго-Восточной Азии, Китае, нанесло многомиллиардный ущерб США, Европейскому союзу и Японии. Для разрешения конфликтов в рамках ВТО был создан Суд ВТО в области решения спорных вопросов в международной торговле.

Успешному решению международных вопросов торговли способствует созданная в 1964 г. в рамках ООН Конференция Объединенных Наций по торговле и ее развитию — ЮНКТАД, исполнительным органом которой является Совет по торговле и развитию. Основная цель ЮНКТАД — поощрять международную торговлю между странами разных уровней развития, странами, имеющими различные социальные и экономические системы.

Кроме ВТО и ЮНКТАД существенную роль в поступательном развитии международной торговли выполняют Международный валютный фонд и Международный банк реконструкции и развития в части выделения инвестиций и льготных кредитов для финансирования проектов, направленных на экономический рост и развитие национальной экономики развивающихся стран мира.

Все большее влияние на мировую экономику в последнее время оказывают межгосударственные торговые коалиции, создание которых осуществляется в целях защиты региональных рынков от внешнего импорта, а также эффективного использования более выгодных условий того или иного региона или страны.

Межгосударственные торговые коалиции характеризуются более глубоким внутренним экономическим сотрудничеством

за счет проведения единой торговой политики стран-участниц, общих торговых барьеров против внешнего мира, политики экономического благоприятствования между странами внутри коалиции.

В настоящее время на международной арене успешно функционируют пять межгосударственных торговых коалиций, а именно:

1. *European Union* — *Европейский союз* (ЕС). В его состав входят Франция, Германия, Италия, Голландия, Бельгия, Люксембург, Великобритания, Ирландия, Дания, Греция, Португалия, Испания, Швеция, Финляндия, Австрия и др. Характерные черты сотрудничества Союза:

- отсутствие торговых и таможенных барьеров между странами внутри Союза;
- свободное продвижение капитала, продуктов, услуг и рабочей силы внутри Союза;
- общая внешняя торговая политика по отношению к странам вне Союза, с элементами жесткого протекционизма;
- общая экономическая политика, направленная на снижение инфляции, стабилизацию прироста валового национального продукта, уменьшение внешней государственной задолженности;
- образование центральных регулирующих органов Союза: Комиссия ЕС, Парламент ЕС, Суд ЕС, Фонд и Центральный банк (ЕС).

Летом 1998 г. плавающий курс европейских валют был заменен твердым, а с начала 1999 г. в оборот была введена новая общеевропейская валюта — EURO.

Большую роль в развитии внешнеэкономической деятельности коммерческих структур на европейском континенте выполняет Международный торговый центр (МТЦ) при Европейском Экономическом Сообществе. В своей деятельности он решает задачи по оказанию методологической помощи развивающимся странам при организации торговли за рубежом через выделение необходимых субсидий и оказание безвозмездных консультаций.

2. *EFTA — Европейская Ассоциация Свободной торговли.* Она включает в себя четыре страны — Норвегию, Исландию, Швейцарию, Лихтенштейн. Общий рынок этих стран насчитывает около 15 миллионов потребителей и тесно связан с рынком Европейского Союза за счет оформленных совместных договоров. Но в отличие от Европейского союза ЕФТА стремится не к глубокой экономической интеграции, а лишь к развитию и улучшению торговли на общеевропейском рынке.

3. *ASEAN — Ассоциация Юго-Восточных Азиатских государств,* включающая в себя десять стран мира: Китай, Вьетнам, Филиппины, Сингапур, Таиланд, Малайзию, Индонезию, Бруней, Папуа Новую Гвинею. Коалиция была создана под давлением Китая, США и Вьетнама в целях стабилизации экономического развития данного региона. Экономическое развитие стран ASEAN осуществлялось благодаря финансовой поддержке США и Японии, а также торговле полезными ископаемыми и нефтью этого региона. Сингапур и Малайзия, как страны с более высоким уровнем развития, с созданием коалиции получили доступ к рынкам сбыта других стран региона. В 1993 г. страны ASEAN подписали соглашение о постепенном снятии всех оставшихся торговых барьеров, чтобы в 2008 г. образовать АФТА — Азиатскую зону свободной торговли.

4. *NAFTA — Соглашение о Свободной Торговле стран Северной Америки.* Оно включает в себя три страны — США, Канаду, Мексику. Коалиция была создана в 1993 г. в ответ на создание ЕС. Общий рынок коалиции насчитывает порядка 380 миллионов потребителей. Постепенное снижение торговых барьеров относительно продуктов индустрии и сельского хозяйства внутри коалиции началось с 1994 г. и будет продолжаться вплоть до 2009 г., когда практически все барьеры будут отменены. NAFTA имеет большие планы на расширение, и в ближайшее время в коалицию предполагают войти Аргентина и Чили.

5. *АРЕС — Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество,* включающее в свой состав 18 стран: Австралию, Бруней, Канаду, Чили, Филиппины, Гонконг, Индонезию, Японию, Китай, Малайзию, Мексику, Новую Зеландию, Папуа Новую

Гвинею, Сингапур, Южную Корею, Тайвань, Таиланд и США. После Второй мировой войны страны Юго-Восточной Азии во главе с Японией имели очень высокие темпы экономического развития, что заставило Канаду и США усилить свое экономическое влияние в Тихоокеанском регионе. Перспектива развития Тихоокеанского региона предполагает его превращение в самый важный экономический центр на планете, что обосновано наличием большого количества свободного капитала, природных ресурсов, высоких технологий и широкого рынка сбыта производимой продукции.

Странами АРЕС разработана программа широкого сотрудничества с Россией, которая включает в себя разработку месторождений полезных ископаемых на Дальнем Востоке и Сибири.

Исследуя аспекты и тенденции развития внешнеэкономических связей нельзя не отметить и важность функционирования Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ), насчитывающей более 4000 членов, в том числе и коллективных — Союз малых предприятий России, Ассоциацию крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов, ассоциацию российских банков, биржевые ассоциации, фонды и союзы предпринимателей. ТПП выражает интересы своих членов-участников в организации и реализации внешнеэкономических связей. Ее деятельность организуется и регламентируется в соответствии с существующим законодательством и принятым Уставом Палаты. Общие положения Устава, ее функции, права, обязанности, членство, руководящие органы и их деятельность приведены в соответствии с новой моделью внешнеэкономической деятельности России.

ТПП полностью содействует развитию экспорта отечественных товаров, совершенствованию его структуры; оказывает практическую помощь всем субъектам рыночного оборота в освоении новых форм и методов международного сотрудничества; оказывает консультационные услуги по вопросам исследования рынков, нахождению необходимых партнеров на внешних рынках, инжиниринговые и лизинговые услуги в области подготовки

техничко-экономических обоснований, коммерческих, научно-технических и других проектов, контрактов и сделок по внешнеторговым операциям.

Для более детального изучения системы рыночных отношений в 1990 г. у нас в стране создана Российская ассоциация маркетинга, объединяющая специалистов и предпринимателей, занимающихся рыночными исследованиями, консультированием, предоставлением коммерческих услуг и подготовкой специалистов в области маркетинга. Главной ее целью являются содействие в освоении и развитии принципов в методологии, обобщение и распространение положительного отечественного и зарубежного опыта маркетинговой деятельности, позволяющего добиться более высоких результатов в организации внешнеэкономических связей.

Сегодня в условиях постепенного улучшения экономического положения страны усиливается роль коммерческих структур в организации полноценного внешнеэкономического взаимодействия на мировых рынках сбыта.

В настоящее время в мировой практике более половины общего объема товарного обмена на внешнем рынке осуществляется с помощью оптово-коммерческих фирм и компаний, что во многом позволяет повысить эффективность результатов коммерческой деятельности, ускорить оборот капитала за счет завоевания более надежной ниши на внешнем рынке и повышения качества торговли.

В практике деятельности коммерческих структур на внешнем рынке в последние годы происходят определенные качественные сдвиги и, прежде всего, в области усиления специализации торгово-посреднического обслуживания клиентов. Эта специализация осуществляется как по товарной номенклатуре, так и по видам деятельности (оптовые, розничные, посылочные); совершаемым операциям — экспортным или импортным; предоставляемым услугам — инжиниринговым, консалтинговым, информационно-рекламным и др., а также по характеру коммерческих соглашений — дистрибьюторских, дилерских, франчайзинговых и т. д.

На международной арене наиболее распространенными видами оптово-коммерческих структур являются: экспортные и импортные торговые фирмы; агентские фирмы со своим штатом экспортных и импортных агентов; международные дистрибьюторские фирмы; комиссионные экспортные и импортные фирмы; международные торговые дома в виде крупнейших транснациональных корпораций. Эти новые торгово-посреднические образования в большинстве своем представляют собой торгово-финансово-промышленные объединения на основе добровольно создаваемого консолидированного капитала.

Как показывает мировой опыт, эти ассоциативные объединения торговых, промышленных и финансовых учреждений смогут создать прочные связи между производителями и потребителями товаров, независимо от границ регионов и государств, и тем самым повысить качество торговли на мировом рынке.

Среди основных направлений совершенствования внешнеэкономической деятельности российских коммерческих структур на первый план выступают следующие:

- формирование прогрессивной структуры экспорта и импортного тарифа, продвижение российских товаров и услуг на зарубежные рынки при информационной и финансовой поддержке государства;
- интернационализация производительных сил за счет всеобщей интеграции капиталов, производства и ресурсов труда через формирование материальной, информационной, организационно-экономической и социальной инфраструктуры, обеспечивающей деятельность механизма международного обмена;
- возрастание влияния развития внешнеэкономических связей на качественное изменение национальной экономики государства с появлением необходимости проведения и учета маркетинговых исследований внутреннего и внешнего рынков, а также повышение роли потребителей;
- непосредственное участие в создании и обслуживании транснациональных комплексов, самых эффективных новооб-

разований в механизме внешней торговли, не знающих национальных границ;

- увеличение доли международного перемещения финансовых и производственных ресурсов в форме международного кредита или зарубежных инвестиций;

- увеличение темпов развития сферы услуг и международного механизма научно-технических знаний во всех сферах материального воспроизводства;

- повышение масштабов международной миграции рабочей силы, как неотъемлемой части процесса интернационализации международной экономической жизни;

- необходимость совместного международного решения глобальных проблем по охране окружающей среды, поиску новых источников энергии, освоению Мирового океана, космоса и пр.

Многолетний опыт международного сотрудничества подтвердил, что расширение внешнеэкономических связей является существенным фактором эффективности национального производства.

6.2. Международные коммерческие операции

Результаты маркетинговой деятельности, осуществление экспорта и импорта товаров, операций по обмену товаров и различного рода услуг находят завершение в ходе выполнения конкретных коммерческих операций. Эти операции обслуживают непосредственный внешнеторговый обмен материальными ценностями и услугами.

Международная коммерческая операция — это комплекс действий контрагентов разных стран, направленный на организацию, регулирование различных видов деятельности людей в целях совершения торгового обмена материальными ценностями и услугами.

Субъектами международных коммерческих операций выступают коммерческие фирмы, предприятия и другие хозяйственные организации, имеющие право международной коммерческой деятельности. В качестве субъектов между-

народных коммерческих операций выступают также союзы предпринимателей, государственные организации, получившие право выхода на внешние рынки. В современных условиях лидирующее положение по объему заключаемых внешнеторговых сделок занимают крупнейшие промышленные концерны, сельскохозяйственные ассоциации, внешнеторговые объединения, международные торговые дома и транснациональные корпорации, определяющие характер и принципы этой деятельности на мировом рынке в целом.

Объектами международных коммерческих операций являются материально-вещественная продукция, услуги, научно-техническое сотрудничество и кооперация, которые определяют в конечном счете основные виды и содержание коммерческих операций на мировом рынке.

Международные коммерческо-посреднические операции подразделяются на основные, осуществляемые на возмездной основе между непосредственными участниками этих операций, и обеспечивающие, связанные с продвижением товара от продавцов к покупателям.

К основным международным коммерческим торгово-посредническим операциям (МКТПО) относятся следующие: по обмену товарами в материально-вещественной форме; по обмену научно-техническими знаниями в форме торговли патентами, лицензиями, ноу-хау; по обмену техническими услугами в виде оказания консультативных и инжиниринговых услуг; арендные; по международному туризму; по предоставлению услуг в области информации и совершенствования процесса управления; по обмену кинофильмами и телеведущими программами.

К операциям, обеспечивающим международный товарооборот, относятся такие операции, как: международные перевозки грузов; транспортно-экспедиторские; по страхованию грузов; по хранению грузов при международных перевозках; по ведению международных расчетов, т. е. совокупные операции, способствующие управлению движением материального потока от продавца к покупателю.

Осуществление МКТПО требует применения определенных правовых фирм и использование конкретных методов их проведения.

Правовой формой, опосредствующей международные коммерческие операции, является торговая сделка, обязательным условием которой является заключение ее с иностранным контрагентом.

Под **международной торговой сделкой** понимается договор, контракт, соглашение между двумя или несколькими сторонами, находящимися в разных странах, по поставке установленного количества и качества товарных единиц и/или оказанию услуг в соответствии с согласованными сторонами условиями. Таким образом, термин “торговая сделка” включает в себя все виды сделок, связанные с обменом товарами в материально-вещественной форме и предоставлением услуг как основных, так и обеспечивающих международный оборот.

В процессе осуществления международной коммерческой деятельности существенную долю занимают *торгово-посреднические операции*, связанные с куплей-продажей товаров и выполняемые по поручению производителя-экспортера независимым от него посредником на основе заключенного между ними соглашения или отдельного поручения.

В зависимости от характера взаимоотношений между производителем-экспортером и торговым посредником, а также функций, выполняемых торговым посредником, следует выделить такие основные виды торгово-посреднических операций, как операции по перепродаже, комиссионные, агентские и брокерские операции.

I. Операции по перепродаже осуществляются торговым посредником от своего имени и за свой счет. Это означает, что торговый посредник выступает юридической стороной договора как с экспортером-производителем, так и с конечным покупателем и становится собственником товара после его оплаты.

Различают два основных вида операций по перепродаже. *К первому виду* относят операции в которых посредник по отношению к экспортеру выступает как покупатель, приобретающий

товары на основе договора купли-продажи. Он становится собственником товара и может реализовать его по своему усмотрению, по своей цене и на любом рынке сбыта. Отношения между посредником и экспортером прекращаются после выполнения сторонами обязательств по договору купли-продажи.

Посредники, выполняющие подобного рода торговые операции, в разных странах носят различные названия. Так, во многих зарубежных странах и России торговых посредников называют дилерами или купцами-оптовиками, в Англии и США — Merchant, в Германии — Händler.

Ко второму виду относятся операции, в которых экспортер предоставляет торговому посреднику (именуемому торговцем по договору) право продажи своих товаров на определенной территории в течение согласованного срока на основе договора о предоставлении права на продажу. Этот договор устанавливает только общие условия, регулирующие взаимоотношения сторон по реализации товаров на определенной территории. Для его исполнения стороны заключают самостоятельные контракты купли-продажи, в которых устанавливается количество, качество поставляемого товара, его цена, условия поставки, условия гарантии, формы платежа и расчетов, сроки поставки, условия гарантии качества, порядок предоставления рекламаций.

Таких торговцев, выполняющих второй вид операций по перепродаже, в США и Англии называют дистрибьютор (Distributor), в Германии — торговец по договору (Fertragshändler), в Бельгии и Греции — концессионер (Concessionaire).

Таким образом, посредничество торговца по договору состоит в содействии продвижения товара от экспортера к конечному потребителю на определенной территории. Также сюда может входить получение заказов от иностранных покупателей и размещение их у производителя от своего имени и за свой счет, если это предусмотрено специальным соглашением. В обязанности торговца по договору, находящегося в стране-импортере, может входить организация склада и поставка товаров конечному потребителю со склада, а также осуществление рекламы, демонстрация образцов товаров на складе, проведение презентаций,

научно-технических конференций и т. д. Торговец по договору выступает в подобных операциях постоянным звеном в организации сбыта экспортером. Поэтому он обязан соблюдать интересы экспортера и действовать в пределах полномочий согласно договору о предоставлении права на продажу.

Среди основных международных торговых сделок, являющихся юридическим оформлением операций по перепродаже, можно выделить сделки купли-продажи и товарообменные сделки.

1. Под **сделками купли-продажи** понимается коммерческая деятельность, связанная с куплей-продажей товаров, имеющих материально-вещественную форму, с возмещением стоимости этих товаров в согласованной сторонами валюте. Договор купли-продажи (поставки) является основным среди внешне-торговых договоров. Путем заключения и исполнения договора купли-продажи осуществляется внешнеоптовый товарообмен, составляющий основной объем внешней торговли.

К основным видам торговых сделок купли-продажи следует отнести экспортные, импортные, реэкспортные и реимпортные сделки.

Экспортные сделки включают в себя коммерческую деятельность, связанную с продажей и вывозом за границу товаров или услуг, произведенных в стране-экспортере для передачи в собственность иностранному контрагенту.

Под **импортными сделками** понимается коммерческая деятельность, связанная с закупкой и ввозом иностранных товаров или услуг с последующей их реализацией покупателям на внутреннем рынке. При этом ввозимый по импорту товар может быть готовой продукцией или подвергнут переработке на отечественных предприятиях, если в качестве товара было завезено сырье или полуфабрикаты.

Реэкспортные сделки — это коммерческая деятельность, связанная с вывозом за границу ранее ввезенного в страну товара иностранного производства, который в реэкспортирующей стране не подвергался переработке, или же с отгрузкой товара в другую страну без завоза в страну экспортера. Так, например,

Киргизия в 2006 г. закупила у России крупную партию меди и без всякой переработки в этом же году успешно реализовала ее за валюту в Китай, тем самым со стороны Киргизии была проведена реэкспортная сделка.

В международной торговле реэкспортные сделки практикуются при комплектовании крупных объектов в какой-либо стране либо при перепродаже в страну, которая не имеет со страной-изготовителем данного товара дипломатических и торговых отношений.

Реимпортные сделки связаны с коммерческой деятельностью, направленной на ввоз из-за границы ранее вывезенных туда отечественных товаров. Это могут быть товары, возвращаемые с консигнационных складов, или товары, возвращаемые в связи с неплатежеспособностью клиента или же забракованные покупателем и т. д.

Осуществляемые сделки на международном рынке по купле-продаже можно классифицировать по временному признаку, а именно:

- *долгосрочные сделки* — на поставку, например, промышленного сырья, полуфабрикатов, которые необходимы для обеспечения деятельности предприятий. Такие сделки обычно заключаются на долгосрочный период на 2–5 лет и более. Однако цены устанавливаются на первый год поставки, а на последующие годы цены корректируются на согласованной основе;

- *краткосрочные сделки* обычно предусматривают срок поставки или выполнение сделки купли-продажи в течение одного года;

- *бессрочная сделка* означает, что товар должен быть поставлен или сейчас или никогда, просрочка исключена, ибо при более поздней поставке сделка теряет смысл. Например, поставка лекарств, донорской крови во время эпидемии, после землетрясения и при других чрезвычайных обстоятельствах;

- *сделка с немедленной поставкой* на международном рынке означает, что товар должен быть поставлен в течение трех суток по согласованию сторон. Например, поставка молочных продуктов, цветов, семян, новогодних елок и т. д.

2. Товарообменные операции или операции встречной торговли осуществляются в рамках встречных обязательств или обязательств, при которых экспортеры обязуются закупить у импортеров определенное количество товаров на часть или полную стоимость экспортируемых товаров.

По экономической природе товарообменные операции делятся на операции натурального обмена (бартерные операции), операции в рамках промышленного сотрудничества (сотрудничество на компенсационной основе) и операции на давальческом сырье.

При осуществлении товарообменных операций оформляются следующие основные виды сделок.

Бартерные сделки, включающие обмен товаров определенной стоимости на другие товары равной стоимости без денежной оплаты. Пропорции обмена при этом определяются как правило с учетом соотношений цен на обмениваемые товары на мировом рынке, качества продукции и условий поставки. В мировой практике бартерные сделки играют вспомогательную роль и составляют лишь 2% общего объема товарооборота. В России доля бартера значительно выше, чем во многих других странах.

К внешнеторговым бартерным сделкам товаропроизводители прибегают при реализации разовых партий продукции, неконкурентоспособных товаров, а также при отсутствии валюты и собственной инфраструктуры.

Компенсационные сделки — это такие сделки встречной торговли, которые предусматривают оплату поставленной продукции, машин, оборудования, а также предоставленных услуг, в том числе кредитных, путем последующей встречной поставки готовых товаров и оказания услуг, произведенных с использованием ранее полученной продукции. Сделки компенсационные, как правило, используются в тех случаях, когда контрагенты не располагают необходимыми платежными средствами. В этих ситуациях поставщик продает свои товары контрагенту с условием, что последний, используя эти товары в производстве, поставит в качестве оплаты продукцию, изготовленную с использованием ранее поставленных поставщиком полуфабрикатов,

комплектующих изделий, сырья, материалов, товаров или услуг по кредитованию.

В соответствии с компенсационной сделкой каждая сторона готовит два списка товаров. В одном номенклатура товаров, которую сторона хотела бы получить, а во втором — перечень товаров, предлагаемых на экспорт.

После согласования номенклатуры товаров и их цен данные два списка прилагаются к коммерческому соглашению и являются неотъемлемой его частью. Специфика данного соглашения заключается в том, что в случае невозможного выполнения одной из сторон оговариваемых в списках товарных поставок, она может открыть счет в банке своей страны в пользу своего контрагента, который полученную сумму за непредоставленный ему товар может израсходовать только в стране должника, т. е. осуществляются взаимные расчеты в форме клиринга.

Сделки на давальческом сырье носят компенсационный характер и относятся к сделкам с сырьевыми товарами. Принцип сделки заключается в передаче иностранной фирме сырья для переработки на имеющихся свободных мощностях этой страны и получении определенного объема полуфабрикатов или готовой продукции из этого сырья. Часть продукции остается фирме в виде компенсации за переработку. Полуфабрикаты и готовая продукция могут быть реализованы на рынке третьих стран.

II. Комиссионные операции состоят в совершении одной стороной, именуемой *комиссионером*, по поручению другой стороны, именуемой *комитентом*, сделок от своего имени, но за счет комитента.

Взаимоотношения между комитентом и комиссионером регулируются договором комиссии. В соответствии с ним комиссионер не покупает товары комитента, а лишь совершает сделки купли-продажи товаров за счет комитента. Это означает, что комитент остается собственником товара до его продажи конечному покупателю.

Как правило, комиссионер заключает договоры купли-продажи от своего имени и получает вознаграждение за выполненную сделку либо от комитента за счет скидок с цены

реализуемых товаров, либо от покупателя за счет наценок на продаваемые товары. В последнем случае комиссионер является посредником только с точки зрения комитента. Для третьего лица — покупателя, с которым комиссионер проводит операции по продаже, комиссионер является юридической стороной договора купли-продажи.

В договоре комиссии устанавливается порядок определения цены, по которой комиссионер продает товары комитента и размер комиссионного вознаграждения в процентах от суммы сделки (в среднем до 10%).

Комиссионные поручения от разовых иностранных покупателей носят название индент. *Индент* — это разовое комиссионное поручение импортера одной страны комиссионеру другой страны на покупку определенной разовой партии товара. Если индент точно устанавливает, у какого производителя должна быть куплена данная партия товара, и если сведения о заказываемом товаре точно установлены (цвет, цена, образец), то такой индент называется закрытым. Индент, предоставляющий комиссионеру право выбора производителя и не содержащий точных сведений о заказываемом товаре, называется открытым.

Разновидностью комиссионных операций являются операции **консигнации**. Они состоят в поручении одной стороной, именуемой *консигнантом*, другой стороне именуемой *консигнатором*, продажи товара со склада от своего имени и за счет консигнанта. Консигнационные операции осуществляются на основе договора консигнации, к которому применяются нормы законодательства о договоре комиссии.

Под **договором консигнации** понимают такой договор, в соответствии с которым одна сторона (консигнатор) обязуется по поручению другой (консигнанта) в течение определенного времени (срока договора консигнации) за обусловленное вознаграждение продать от своего имени и за счет консигнанта поставленные на склад в стране консигнатора товары. Эти товары остаются собственностью консигнанта до момента их продажи третьим лицам.

Продажа товаров со склада, находящегося в стране сбыта, значительно облегчает освоение новых рынков, поскольку иностранные покупатели получают возможность ознакомиться с интересующими их изделиями не только по каталогам, но и непосредственно путем их осмотра на складе.

III. Агентские операции предусматривают поручение одной стороной, именуемой *принципалом*, не зависимой от нее другой стороне, именуемой *агентом* (торговым, коммерческим), совершения фактических и юридических действий, связанных с продажей или покупкой товара на оговоренной территории за счет и от имени принципала. Агентские операции, как правило, осуществляются на основе достаточно длительного агентского соглашения.

Обычно агент независим от принципала, так как он юридически не состоит в трудовых отношениях с принципалом и осуществляет свою деятельность самостоятельно за определенное вознаграждение. Агент в большинстве случаев является юридическим лицом, зарегистрированным в торговом реестре. Несмотря на то, что агент обычно работает в пределах полномочий, определенных агентским соглашением, он не подлежит прямому контролю и надзору со стороны принципала.

Отличительной чертой в деятельности агента является то, что свою деятельность он осуществляет исключительно от имени и за счет принципала. Его роль, как правило, состоит в том, чтобы способствовать совершению сделки купли-продажи в рамках возложенной на него ответственности со стороны принципала.

Принципиальной разницы в определении агентов в различных странах нет, хотя в каждой отдельно взятой стране используется своя терминология в названии сторон. Например, в Великобритании и государствах, придерживающихся норм и правил английского права, стороны в агентском соглашении называют агентом и принципалом; в Германии, Австрии, Бельгии, Японии — торговым представителем и предпринимателем; в Скандинавских странах — агентом и предпринимателем; в Аргентине и Бразилии — поверенным и доверителем.

Права и обязанности как принципала, так и агента зависят от вида агентского соглашения.

Соглашение о простом агентстве дает право принципалу самостоятельно или с привлечением других фирм продавать или покупать на оговоренной территории товары, являющиеся предметом агентского соглашения.

Соглашение о монопольном праве (исключительном праве) агента лишает принципала права продавать или покупать на оговоренной территории товары самостоятельно или через другие фирмы товары, являющиеся предметом агентского соглашения.

Соглашение о преимущественном праве (праве первой руки) обязывает принципала в первую очередь предложить товар, являющийся предметом агентского соглашения, агенту и только после его отказа от работы с данной партией товара, принципал имеет право продать этот товар на оговоренной территории самостоятельно или с привлечением других фирм.

При поставках товаров на экспорт финансирование агентов осуществляется следующими основными способами:

- выплатой комиссионных в виде согласованного процента от стоимости объема экспорта;
- разницы между экспортной ценой и окончательной ценой реализации товара на рынке сбыта;
- поставкой товара в кредит на наиболее благоприятных для агента условиях;
- предоставлением беспроцентной рассрочки платежей;
- командированием специалистов принципала в страну агента на благоприятных для агента условиях для оказания помощи в предпродажной доработке и технического обслуживания;
- бесплатной поставкой специального оборудования.

IV. Брокерские операции состоят в установлении через посредника брокера (в Великобритании — Broker, во Франции — Courtier, в Германии — Makler) контакта между продавцом и покупателем, или между страховщиком и страхователем, или же, например, между судовладельцем и фрахтователем.

Брокер всегда выступает как посредник, никогда не является юридической стороной договора и как правило выступает исключительно с целью сведения сторон, не состоит в договорных отношениях ни с одной из сторон и действует на основе отдельных поручений.

Брокер — одна из ключевых фигур в биржевой торговле, активный посредник между продавцом и покупателем, выступающий в торгах на товарно-сырьевых, валютных, фондовых и других биржах как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Ему предоставляются полномочия в области заключения каждой отдельной сделки и он, как правило, действует в соответствии с этими полномочиями. В частности, он выполняет указания своего клиента о количестве, качестве, формах поставки, цене товара.

За свои услуги брокер получает обусловленное вознаграждение. Это вознаграждение по-английски называется брокеридж (brokerage), по-французски — куртаж (courtage), по-немецки — провезион (provesion). Его размер при товарных операциях колеблется от 0,25 до 3–5%.

Брокер не имеет права представлять в сделке интересы другой стороны и принимать от другой стороны комиссию или вознаграждение, за исключением тех случаев, когда на это имеется согласие клиента. Иногда в качестве посредников выступают два брокера: один — по поручению покупателя, другой — по поручению продавца.

Для современного этапа развития международной торговли широкое распространение получают такие формы обмена, как обмен результатами научной и других видов творческой деятельности, в том числе торговля лицензиями и инжиниринговыми услугами.

Международная торговля лицензиями является высокоэффективной формой научно-технического обмена, в то время как торговля одними патентами на мировом рынке играет менее значимую роль.

Международные операции по торговле лицензиями и патентами имеют своим содержанием реализацию изобретений,

передовых технологий, технических знаний и опыта. В основе этих операций лежит охрана изобретений при помощи патентного законодательства, которое предоставляет патентовладельцу монопольное (исключительное) право на использование изобретения. Это монопольное право заключается в том, что в течение срока действия патента только он имеет право на изготовление, применение и продажу товаров, воплощающих данное изобретение, или использовать определенные методы и способы производства запатентованной продукции.

Патент на изобретение — свидетельство, выдаваемое компетентным правительственным органом изобретателю или его правопреемнику и удостоверяющее наличие у его владельца монопольного права на использование этого изобретения. Патент дает владельцу титул собственности на изобретение, который обычно подкрепляется регистрацией товарного знака и промышленного образца. Срок владения патентом обычно ограничивается 15–20 годами.

Реализация патентов осуществляется в рамках лицензионных соглашений с использованием, как правило, услуг лицензионных и патентных агентов.

В практике международной торговли к услугам лицензионных и патентных агентов прибегают индивидуальные патентообладатели, мелкие и средние фирмы, а также крупные компании, не осуществляющие в больших масштабах научно-исследовательские работы.

В функции таких агентов входит патентование изобретения от имени владельца в своей стране, а также за границей. Посредничество осуществляется, кроме того, в подыскивании возможных покупателей лицензий, в подготовке текстов лицензионных соглашений и проведении предварительных переговоров, осуществлении рекламы изобретений. Вознаграждение регулируется в рамках лицензионного соглашения.

Лицензионное соглашение представляет собой договор о предоставлении прав на коммерческое и производственное использование изобретений, технических знаний, товарных знаков. Сторонами лицензионного соглашения являются: *лицензиар* —

физическое или юридическое лицо, выступающее в качестве продавца лицензии, т. е. патентовладелец, продающий другому лицу (другой стороне лицензионного соглашения) — *лицензиату* права на промышленное и коммерческое использование изобретения, пользующегося патентной защитой, в течение определенного времени и за определенное вознаграждение.

В практике торговли техническими знаниями лицензионные соглашения заключаются как в отношении использования изобретений, на которые получены патенты или сделаны заявки на их получение, так и на непатентуемые технологические или технические решения, или секрет производства, называемые ноу-хау. Поэтому лицензионные соглашения могут быть трех видов: о патентных лицензиях; о беспатентных лицензиях; комплексные лицензии, в которых сочетаются элементы как патентной, так и беспатентной лицензии.

Предметом лицензионного соглашения является не патент или беспатентная лицензия, а *право использования патента или лицензии* в соответствии с договором. В зависимости от объема продаваемых прав лицензии могут быть трех видов:

1) *простая (не исключительная) лицензия* означает, что лицензиар передает права лицензиату на научно-техническое достижение с использованием его в объеме, обусловленном соглашением на определенный срок и на определенной территории, оставляя за собой право использования предмета соглашения на той же территории, а также предоставления лицензии третьим лицам;

2) *исключительная лицензия* означает передачу лицензиату права монопольного использования предмета соглашения на определенной территории и в определенный срок, обусловленный соглашением;

3) *полная лицензия* означает, что лицензиар передает свои права на использование изобретения в полном объеме, без каких-либо ограничений, отказываясь при этом от его использования на срок, обусловленный соглашением.

В практике международной торговли лицензиями соглашения подразделяются на “чистые” и “сопутствующие” лицензии.

При этом под “чистыми лицензиями” понимаются соглашения, не связанные с товарными поставками или другими внешне-торговыми операциями; под “сопутствующими лицензиями” — соответственно лицензии, которые включаются как составная часть во внешне-торговые договоры, как, например, в договорах о поставках уникального оборудования.

Успешные решения в области торговли лицензиями позволяют получать фирмам значительные доли дополнительной прибыли и содействовать получению устойчивого коммерческого успеха.

Как самостоятельный вид международных коммерческих операций **инжиниринг** предполагает предоставление на основе договора одной стороной, именуемой консультантом, другой стороне, именуемой заказчиком, комплекса или отдельных видов инженерно-технических услуг, связанных с проектированием, строительством и вводом объекта в эксплуатацию, с разработкой новых технологических процессов на предприятии заказчика, усовершенствованием имеющихся производственных процессов вплоть до внедрения изделия в производство.

Предоставление на основе договора на инжиниринг полного комплекса услуг и поставок, необходимых для строительства нового объекта, называется **комплексным инжинирингом**. Он включает в себя три вида инженерно-технических услуг:

- *консультативный инжиниринг*, связанный с интеллектуальными услугами в целях проектирования объектов, разработки планов строительства и контроля за проведением работ;
- *технологический инжиниринг*, состоящий в предоставлении заказчику технологии или технологий, необходимых для строительства промышленного объекта и его эксплуатации (договоры на передачу производственного опыта и знаний), разработку проектов по энергоснабжению, водоснабжению и транспорту.
- *строительный или общий инжиниринг*, состоящий главным образом в поставках оборудования, техники и монтаже установок, включая в случае необходимости инженерные работы

Предоставление полного комплекса технических услуг и доведение предприятия до расчетных показателей в практике международной торговли получило определение сдачи объекта “под ключ”.

При строительстве объекта “под ключ” консультанты выполняют различные функции: оказывают консультативную помощь на всех этапах строительства: от технико-экономических обоснований до фактической приемки строительного объекта.

Среди типовых контрактов на предоставление инженерно-консультационных услуг наибольший интерес представляет “Руководство по составлению международных договоров на консультативный инжиниринг, включая связанные с этим аспекты технического содействия”, разработанное Комитетом по развитию торговли (ЕЭК ООН).

6.3. Оценка и выбор зарубежных рынков в международном маркетинге

Комплексные исследования зарубежного рынка состоят в получении, обработке и анализе всех факторов, определяющих конъюнктуру рынка; спрос и предложение по конкретному товару, конкурентоспособность, цены, товародвижение. Это процесс идентификации рыночных проблем, сбора и обработки информации о зарубежном рынке для совершенствования принимаемых коммерческо-хозяйственных решений по созданию, движению, реализации, потреблению товарной продукции на этом рынке.

Исследования нацелены на выявление, оценку ключевых факторов, тенденций, лежащих в основе стратегии и тактики выбора зарубежного рынка в целях оптимизации коммерческо-хозяйственной деятельности субъектов рынка в международной среде.

При выборе зарубежного рынка используют два основных направления исследований — кабинетное и полевое.

Кабинетное исследование включает в себя обработку уже существующей вторичной информации о состоянии зарубеж-

ного рынка. Вторичные данные помогают исследователю более глубоко познакомиться с ситуацией в отрасли, с тенденциями изменения объема продаж и прибыли, конкурентами, последними достижениями науки и техники. Вторичная информация может содержаться как во внешних, так и во внутренних источниках.

Информационные данные формирования рыночных отношений сосредоточены в многочисленных источниках. Для оценки состояния мирового рынка используют ежегодно публикуемые статистические данные Организации Объединенных Наций. Достаточно подробную информацию о состоянии мирового рынка, его номенклатуре в ассортиментном разрезе, инвестициях, дифференцированных по основным страновым позициям, получают также в Международной торговой палате (г. Париж).

Информационные каналы интегрируют в себе большое количество источников, в которых нуждаются коммерческие структуры.

К основным информационным каналам для подавляющего числа отечественных фирм и компаний относятся специальные бюллетени (“Реформа”, “Росбизнесконсалтинг” и др.). Вторым по значимости информационным источником данных считаются центральные газеты, причем лидируют здесь “Коммерсант-Daily”, “Финансовые известия”, “Экономика и жизнь”.

Значительную популярность среди пользователей информации имеет третий канал — специализированные профильные журналы. Инофирмы и коммерческие банки отдают предпочтение еженедельнику “Коммерсантъ-Weekly”, журналам “Деньги”, “Эксперт”, “Профиль”, “Деловой партнер”, “Международный бизнес России”, “Деловые люди”, “Банковский журнал”, “Российский экономический журнал”, “Современник”, “Карьера” и др.

Наряду с третьим каналом активно оказывают информационные услуги такие агентства, как Агентство международной информации (АМИ), Агентство мировой информации (АМИ), Агентство мировой службы (АМС), Агентство коммерческой информации (АКИ). В информационном агентстве “ЭКОТАСС” регулярно выходит вестник экономической и коммерческой инфор-

мации на русском и английском языках. В составе этого агентства действуют службы оперативной бизнес-информации (бизнес-ТАСС), службы телетекста, службы видеотекста (телеТАСС), служба справочной и научно-технической информации. При Конгрессе бирж работает официальный коммерческий орган — Агентство Экономических Новостей (АЭН), которое выпускает вестник “Бизнес-факт”, коммерческий бюллетень “Металлы”, информационные письма “Экономика: анализ, оценки, прогнозы”. Один раз в неделю на английском языке выходит экономический дайджест. Все материалы оформляются как в печатном виде, так и на дискетах.

Существенную значимость на российском рынке имеет деятельность информационно-аналитического агентства, учрежденного Торгово-промышленной палатой РФ. Издательство информационно-аналитического агентства ТПП РФ выпускает “Вестник экономической информации”, журнал “Деловые связи”, журнал “Бизнес-контакт”, сборник внешнеэкономической информации “Меркурий”. При Торгово-промышленной палате РФ функционируют Московский центр международной торговли, регулярно выпускающий “Вестник Московского ЦМТ”; Санкт-Петербургская Торгово-промышленная палата (Бюллетень СП ТПП); Центрально-Сибирская Торгово-промышленная палата, издающая газету “Сибирский менеджер”; ЭкспоЦентр, регулярно выпускающий “Перечень международных и иностранных выставок”, журналы “Экспокурьер”, “Деловая Москва”.

В целях развития международной системы информационных коммуникаций при ТПП РФ созданы: Британо-Российская торговая палата, выпускающая журнал “Британо-Российский бизнес”, информационный бюллетень для членов биржи; Канадско-Российский деловой совет, готовящий бюллетень “СUBS”, Финско-Российская торговая палата с журналом “Финские фирмы предлагают”, Итало-Российская торговая палата с издательством своего экономического бюллетеня.

Существенный вклад в дело создания международного банка коммерческих данных вносит Служба деловой информации для торговли с Америкой “БИСТА”, созданная на российском

рынке в 1995 г. во Всероссийском научно-исследовательском конъюнктурном институте (ВНИКИ) в соответствии с договором между Министерством ВЭС РФ и Министерством торговли США. “БИСТА” осуществляет свою деятельность в сотрудничестве со Службой деловой информации по новым независимым государствам (BISNIS), функционирующей при Министерстве торговли США.

Большой вклад в создание полноценных информационных ресурсов России вносит Международное бюро информации и телекоммуникации (МБИТ). Оно создает массив данных для пользователей, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в режиме электронной системы “Катюша”. В качестве исходной базы данных была собрана информация от 3,5 тысяч крупных экспортеров и импортеров с указанием всех видов товаров и услуг (численностью более 1000).

Современный подход к формированию системы маркетинговой информации дает возможность адекватно реагировать на все непредвиденные изменения и сложности окружающего мира. Его инструментарий позволяет дать эффективные ответы на вызов времени.

Вторичная информация важна прежде всего на начальном этапе осуществления маркетингового проекта, так как более доступна и обходится дешевле. Она позволяет в короткие сроки уточнить и оптимизировать маркетинговые исследования зарубежного рынка. Недостатком вторичной информации являются старение и снижение актуальности, ценности, неточность с позиции целей исследования, неполнота.

Полевое исследование включает в себя сбор и обработку данных специально для конкретного исследования по выбору зарубежного рынка — первичную информацию. Первичную информацию получают в результате собственного исследования зарубежного рынка. Она отличается новизной, оригинальностью сведений о товарах и потребителях, так как данные собираются соответственно с точными целями исследования. Изучаются характеристики зарубежного рынка, осуществляются замеры потенциальных возможностей рынка, проводится анализ рас-

пределения долей рынка между фирмами, анализируется сбыт, изучаются тенденции деловой активности, товары конкурентов, исследуется политика цен, осуществляется краткосрочное и долгосрочное прогнозирование. К методам получения первичной информации относят опрос, эксперимент и наблюдение.

Стратегия развития предприятия на зарубежном рынке базируется на аналитическом аспекте маркетинга, основа которого — комплексное изучение зарубежного рынка и оценка целесообразности расширения стратегической зоны рыночного присутствия предприятия за счет выхода на этот рынок.

Исследование зарубежного рынка проводится с целью получения данных о рыночных условиях для определения маркетинговых усилий предприятия на международном рынке.

Объектами рыночного исследования по выбору зарубежного рынка являются тенденции и процессы развития этого рынка, включая анализ изменения экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов. Исследуются также структура и география зарубежного рынка, его емкость, динамика продаж, барьеры рынка, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски.

Основными результатами исследования зарубежного рынка являются прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление ключевых факторов успеха предприятия на этом рынке и принятие окончательного планово-управленческого решения по выбору конкретного рынка для реализации разработанных программных продуктов в области международного маркетинга. Здесь определяются наиболее эффективные способы ведения конкурентной политики на зарубежном рынке и возможности выхода на новые рынки.

Рыночные исследования выступают как информационная основа достижения таких целей, как реализация определенного объема продаж на зарубежном рынке, создание и выведение на рынок новых товаров, увеличение рыночной доли. Общая цель рыночных исследований состоит в определении условий, при которых обеспечивается наиболее полное удовлетворение спроса

потребителей в товарах на зарубежном рынке, и создаются предпосылки для эффективного сбыта произведенной продукции с учетом международных правил ведения бизнеса.

Задолго до вывода товара на зарубежный рынок, планируя продать определенное количество товаров и захватить некоторую долю потребительского рынка, производитель должен располагать развернутой характеристикой рынка или его сегмента, на котором он намерен выступать в роли продавца. Предпринимателю как минимум необходимо знать емкость рынка, наличие и тип покупательского спроса, интенсивность конкуренции, конкурентоспособность своего товара, уровень и тенденции цен, реакцию покупателей на те или иные маркетинговые действия и т. д.

Оценка состояния зарубежного рынка — это информационно-аналитическое обеспечение маркетинга, которое является неотъемлемой частью коммерческой деятельности.

Окончательный выбор зарубежного рынка осуществляется после тщательного анализа текущего соотношения спроса, предложения и цены на продукцию предприятия на рассматриваемом рынке, т. е. *конъюнктуры рынка*.

Конъюнктура зарубежного рынка как элемент макроэкономической конъюнктуры характеризуется как специфическими, только ей присущими особенностями, так и общими чертами, свойственными общехозяйственной конъюнктуре. Общехозяйственная и товарная конъюнктура имеет характерные черты:

- непостоянство, изменчивость и частые колебания. Одни колебания отражают действие сил, кратковременно воздействующих на конъюнктуру, другие — результат факторов, оказывающих среднесрочное или длительное влияние на состояние международной рыночной конъюнктуры;

- неравномерность, что хорошо видно, когда совпадает направление динамики различных показателей, характеризующих международную конъюнктуру, но не совпадают темпы;

- исключительная противоречивость, которая выражается в том, что различные показатели конъюнктуры в одно и то же время свидетельствуют о наличии противоположных тенденций — подъема и падения;

- единство противоположностей, складывающихся в процессе воспроизводства общественного капитала, несмотря на исключительную противоречивость.

Так, если характеризовать конъюнктуру зарубежного рынка сырья, то можно сказать, что ей присущи черты всей общехозяйственной конъюнктуры и специфические черты. Соотношение показателей, характеризующих состояние конъюнктуры товарного рынка и общехозяйственной конъюнктуры, меняется в зависимости от специфики и природы рынка, его места и роли в общей системе международных экономических соотношений. Опыт показывает, что при прогнозах рынков машин и оборудования на показатели общехозяйственной конъюнктуры приходится до 90% общего числа показателей, при прогнозе рынков минерального сырья — 50–75%, рынков сырьевых товаров (лесоматериалы, хлопок, каучук) — 40–50% общего числа показателей.

В связи с тем, что изучение конъюнктуры связано с текущим состоянием рынка, программа исследований должна быть ориентирована прежде всего на обоснование коммерческих решений, принимаемых на уровне предприятия, когда в основном ведутся исследования конъюнктуры конкретных зарубежных рынков. Однако при этом учитывается состояние общеэкономических и отраслевых условий реализации.

Основная цель изучения конъюнктуры товарного рынка — установить, в какой мере деятельность промышленности и торговли влияет на состояние рынка, на его развитие в ближайшем будущем и какие меры следует принять, чтобы полнее удовлетворить спрос покупателей на товары, более рационально использовать имеющиеся у предприятия возможности. Результаты изучения конъюнктуры предназначены для принятия оперативных решений по управлению производством и сбытом товаров на зарубежном рынке.

При изучении конъюнктуры зарубежного рынка ставится задача не только определения состояния рынка на тот или иной момент, но и предсказания вероятного характера дальнейшего его развития. Конъюнктура рынка анализируется путем ис-

следования вторичной информации, а также опроса экспертов и специалистов.

Определение емкости рынка является одной из основных задач по выбору зарубежного рынка. *Емкость рынка* — это то количество продукции, которое может быть продано на том или ином зарубежном рынке в определенный период времени. Для определения емкости товарных рынков при подготовке и проведении экспертных операций применяется понятие “видимого” потребления товаров, т. е. собственное производство товара в стране за вычетом экспорта и с добавлением импорта аналогичных товаров. Показатели объема производства товаров, объема его экспорта и импорта публикуются ежегодно статистическими службами практически всех стран мира и международными организациями. При исследовании емкости рынка товаров производственного назначения и сырья для их изготовления необходимо учитывать тенденции развития соответствующих отраслей, инвестиционной политики предпринимателей, оперирующих в данной отрасли, а также процессы, происходящие в смежных отраслях.

Емкость рынка не остается неизменной, она в известной мере зависит от экономической конъюнктуры. При падающей конъюнктуре емкость рынка сжимается, и любое форсирование поставок на рынок приводит к настороженности покупателей, обычно ускоряя падение цен. При положительной конъюнктуре емкость рынка растет, и форсирование продаж может вызвать лишь замедление роста цен. Поэтому при поставках товаров на рынок фирма должна соизмерять свою долю рынка с объективными рамками его емкости. Повышение доли рынка является ключевым фактором в достижении лидирующей позиции в международном бизнесе.

Приоритетными направлениями исследований при выборе зарубежного рынка, наряду с оценкой конъюнктуры и емкости зарубежного рынка являются:

1. *Исследование внешней маркетинговой среды (макросреды)*. Макросреда представлена силами широкого социального плана, которые оказывают влияние на само предприятие и на

его микросреду. К таким силам следует относить факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

2. *Исследование потребителей* позволяет определить и изучить весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров (доходы, социальное положение, половозрастная структура, образование). В качестве объектов выступают индивидуальные потребители, семьи, домашние хозяйства, а также организации. Предметом исследования являются мотивация потребительского поведения на зарубежном рынке и определяющие его факторы. Изучается структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса. Кроме того, анализируются процессы и условия удовлетворения основных прав потребителей. В рамках исследования потребителей разрабатываются типология потребителей, моделирование их поведения на рынке, прогноз ожидаемого спроса. Цель такого исследования — сегментация потребителей, выбор целевых сегментов рынка.

3. *Исследование конкурентов* заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения преимущества на зарубежном рынке, а также найти возможности сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами. С этой целью анализируются их сильные и слабые стороны, изучаются занимаемая ими доля рынка и реакция потребителей на их маркетинговые средства (совершенствование товара, изменение цен, товарные марки, поведение рекламных компаний, развитие сервиса). Наряду с этим изучаются материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов, организация управления деятельностью. Результатами таких исследований становятся выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке (лидерство, следование за лидером, уход от конкуренции), определение активных и пассивных стратегий в обеспечении ценового преимущества или преимущества за счет качества предлагаемых товаров.

4. *Исследование товаров* нацелено на определение соответствия их технико-экономических показателей и качества запро-

сам и требованиям покупателей, а также анализ конкурентоспособности на зарубежном рынке. В результате можно выяснить, что хочет иметь потребитель, какие параметры изделия (дизайн, надежность, цену, эргономику, сервис, функциональность) он более всего ценит. Наряду с этим можно получить данные для формулирования наиболее удачных аргументов рекламной кампании, выбора подходящих торговых посредников.

Объектами здесь являются потребительские свойства товаров-аналогов и товаров-конкурентов, реакция потребителей на новые товары и их перспективные требования, товарный ассортимент, упаковка, уровень сервиса, соответствие продукции законодательным нормам и правилам. Результаты исследования дают возможность предприятию разработать собственный ассортимент в соответствии с требованиями покупателей, повысить его конкурентоспособность, определить направления деятельности в зависимости от различных стадий жизненного цикла изделий, разработать новые товары и модифицировать выпускаемые, усовершенствовать маркировку, выработать фирменный стиль, определить способы патентной защиты.

5. *Исследование цены* направлено на определение уровня и соотношение цен на зарубежном рынке, чтобы иметь возможность получать наибольшую прибыль при наименьших затратах (минимизация затрат и максимизация выгоды). В качестве объектов выступают затраты на разработку, производство и сбыт товаров (калькуляция издержек), влияние конкуренции со стороны других предприятий и товаров-аналогов (сравнение технико-экономических и потребительских параметров), поведение и реакция потребителей относительно цены (эластичность спроса). В результате выбираются наиболее эффективные соотношения затрат и цен (внутренние условия, издержки производства), а также цены и прибыли (внешние условия).

6. *Исследование продвижения товара и продаж* преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрого доведения товара до потребителя и его реализации. Главными объектами здесь становятся торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи,

издержки обращения (сопоставление торговых расходов с размерами получаемой прибыли). Исследования включают в себя также анализ функций и особенностей деятельности различных типов предприятий оптовой и розничной торговли, выявление их сильных и слабых сторон, характера сложившихся взаимоотношений с производителями. Такие сведения позволяют определить возможности увеличения товарооборота предприятия (фирмы), оптимизировать товарные запасы, разработать критерии выбора эффективных каналов продвижения товаров, разработать приемы продажи их конечным потребителям.

7. Исследование системы стимулирования сбыта и рекламы — также одно из важных направлений маркетинговых исследований. Его цель состоит в том, чтобы выявить, как, когда и с помощью каких средств лучше стимулировать сбыт, повысить авторитет товаропроизводителя на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В качестве объектов в данном случае выступают поведение поставщиков, посредников и покупателей, эффективность рекламы, отношение потребительской общественности, контакты с покупателями.

Результаты исследований зарубежного рынка применяются для окончательного выбора зарубежного рынка и разработки производственной, инновационной, инвестиционной программы предприятия, а также товарной, ассортиментной, ценовой, коммуникационной политики, определения стратегии развития бизнеса на зарубежном рынке.

Вопросы и задания

1. В чем специфика современных внешнеэкономических связей? Раскройте объективную основу поступательного развития их с выделением основополагающих предпосылок.

2. На конкретном примере внешнеэкономической деятельности коммерческой фирмы проиллюстрируйте основные принципы международного взаимодействия, которые в обязательном порядке необходимо соблюдать.

3. Дайте подробную характеристику внешнеэкономического комплекса России. Какие основные направления совершенст-

вования деятельности этого комплекса являются первоочередными?

4. Что такое оценка и выбор зарубежного рынка? Какое место занимает ценообразование в маркетинге?

5. Объясните понятие “система цен”.

6. Каковы основные методы ценообразования. Какие из них наиболее присущи предприятию, на котором вы трудитесь?

7. В чем суть механизма ценообразования? Раскройте ее содержание и факторы формирования.

8. На примере собственной практики взаимодействия с партнерами по коммерции раскройте цели ценообразования.

9. Оцените важность и необходимость подготовки этапа “выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на цены”.

10. Приведите основные механизмы расчета экспортно-импортных и контрактных цен. Какие стратегии целесообразно использовать для эффективного управления ценовой политикой?

11. Проведите круглый стол по теме: “Роль Российской Федерации в развитии мировых хозяйственных связей”. По каким видам товаров и услуг Россия занимает ведущее место на мировой арене?

Тесты для самоконтроля

1. Установите соответствие между фактором рыночной среды и его переменными.

Переменные фактора	Фактор внешней среды		
	Экономический	Научно-технический	Демографический
	1	2	3
а) удельный вес наукоемких технологий в производстве			
б) половозрастная структура населения			
в) система налогообложения, инвестиционные процессы			

Ответ: 1 — “в”; 2 — “а”; 3 — “б”.

2. Установите соответствие между фактором внешней среды и его переменными.

Переменные фактора	Фактор внешней среды		
	Политико-правовой	Природно-экологический	Социально-культурный
	1	2	3
а) традиции и культурные ценности, уровень образования			
б) таможенная политика государства; политическая стабильность в государстве			
в) территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов; природно-климатические условия			

Ответ: 1 — “б”; 2 — “в”; 3 — “а”.

3. Установите соответствие между направлением маркетингового исследования и возможной тематикой.

Возможная тематика	Направление маркетингового исследования		
	Изучение рынка	Изучение маркетинговых коммуникаций	Изучение конкурентов
	1	2	3
а) анализ эффективности рекламы, паблик рилейшнз			
б) исследование сильных и слабых сторон конкурентов, оценка положения на рынке			
в) анализ сегментов рынка; исследование емкости рынка			

Ответ: 1 — “в”; 2 — “а”; 3 — “б”.

4. Установите последовательность процесса оценки состояния зарубежного рынка:

1. Постановка цели исследования и анализ состояния проблемы.

2. Отбор первичной и вторичной информации.

3. Определение системы показателей и методов анализа.

4. Обработка и анализ полученных данных о состоянии зарубежного рынка.

Ответ: 1, 3, 2, 4.

5. Что является предпосылкой международного маркетинга?

А. Международное и национальное законодательство рыночного поведения.

Б. Развитие компьютеризации в мировом хозяйстве.

В. Демонополизация коммерческо-хозяйственных связей.

Г. Развитие транспортных связей между странами.

Ответ: "а".

Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Концептуальная модель управления маркетингом малого бизнеса

Маркетинговое управление предприятием (ориентация на рынок) основано на современной маркетинговой концепции, что означает формирование нового образа мышления, развития коммуникативных связей предприятия с рынком. Оно выражается через достижение максимальной прибыльности предприятий малого бизнеса за счет потребительской удовлетворенности при сервисизации их производства, распределения, обмена и потребления.

Управление маркетингом — комплексная система взаимосвязанных и взаимозависимых функциональных элементов, направленных на выбор стратегии и тактики развития предпринимательской структуры.

Управление спросом (создание рынка) — это содержательный аспект управления маркетингом малого бизнеса с обеспечением стратегических и тактических решений, связанных с определением целевых рыночных сегментов и использованием комплекса маркетинговых средств по формированию потребительской ценности. К числу таковых относятся продукт, цена, сбыт и продвижение.

Управление маркетингом можно рассматривать как комплексную систему мер по организации производственно-сбытовой деятельности, основанной на изучении и прогнозировании

рынка с целью максимизации прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателей.

Маркетинговое управление — процесс планирования и реализации маркетинговой концепции, установления цен, продвижения услуг, идей для обмена с целевыми группами, которые удовлетворяют потребителей и отвечают задачам организации.

Управление маркетингом направлено на решение задачи воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы организация достигла поставленной цели. По существу управление маркетингом есть управление спросом. Продолжая эту мысль можно сказать, что управление спросом в сфере малого бизнеса есть *формирование потребительской ценности*, т. е. создание товара (услуги), способного удовлетворять индивидуализированные потребности.

Управление маркетингом в малом бизнесе (УММБ) — составная часть общей системы управления, направленная на достижение согласованности внутренних реальных возможностей (материальный и интеллектуальный потенциал) с требованиями внешней среды, (конкуренция, государственное регулирование, экономические и социально-культурные факторы) для получения желаемого результата.

Управление маркетингом (формирование потребительской ценности) предприятия можно представить в виде системы с функциональной зависимостью следующих групп элементов:

- 1) факторы товарной политики;
- 2) факторы сбытовой политики;
- 3) факторы ценовой политики;
- 4) факторы коммуникационной политики

$$S_{y,m} = f(Tt..., Ss..., Zz..., Kk...),$$

где *Tt...* — факторы товарной политики, влияющие на создание потребительской ценности. Планирование товарных технологий предусматривает решение следующих вопросов: инновации (создание новых товаров или обновление существующих); обеспечение качества и конкурентоспособности товаров; создание и оптимизация товарного ассортимента; разработка концепции

упаковки; представление товара как марочного; анализ жизненного цикла товара и управление им; позиционирование товаров на рынке. Здесь определяется способность товара удовлетворять индивидуализированные потребности за счет проработки базовых и уникальных его характеристик.

Ss... — факторы сбытовой политики, влияющие на сохранение потребительской ценности. Тщательная подготовка сбытовых технологий предполагает использование оптимальных каналов сбыта, рычагов формирования спроса и стимулирования сбыта, электронных возможностей в области управления материальным потоком. Главными задачами этой политики являются выбор канала распределения товара и принятие решения о стратегии сбыта. На этом этапе принимаются решения по сохранению потребительской ценности товара.

Zz... — факторы ценовой политики, влияющие на поддержание потребительской ценности. При выборе ценовых технологий устанавливается исходная цена на товар и варианты изменения цен с целью приведения их в соответствие с изменяющимися рыночными условиями, возможностями малого предприятия. За счет тщательной подготовки ценовой политики, позволяющей в максимальной степени учесть совокупные затраты, состояние спроса на рынке, появляется возможность создать обоснованные коммерческие цены, наценки, скидки, подготовить получение выгодных инвестиций. На современном этапе развития рынка выделяют три подхода к ценообразованию.

Первый подход основан на издержках производства, т. е. цена устанавливается путем простого добавления к совокупным затратам продукта определенных наценок.

Второй подход базируется на основе изучения поведения покупателей, восприятия ценности продукта, а не реальных затрат на его производство.

Третий подход основан на репутации предприятия, т. е. на корпоративном содержании материальной оболочки имиджа. Репутация — это неоценимый капитал компании, прямо влияющий на рост ее доходов исходя из своего представления о возможных ценах.

Сегодня управление репутацией — одна из важнейших составляющих маркетинговых технологий. В организации коммерческой деятельности в условиях перенасыщения рынков товарами и услугами, цена, базирующаяся на репутации, выполняет ключевую роль за счет реализации предприятием своих нематериальных активов в целях реализации качественных управленческих стратегий.

Кк... — факторы коммуникационной политики, влияющие на повышение потребительской ценности. Формирование коммуникационных технологий предполагает обоснование основных направлений в области паблик рилейшнз, рекламирования, стимулирования сбыта, персональных продаж и пр. Использование организациями российского бизнеса маркетинговых коммуникаций реализуется в комплексе управленческих решений, посредством которых достигаются максимальные результаты коммерческой деятельности, имеющие целью не только продвижение товаров, стимулирование сбыта, но и создание фирменного стиля, повышение качества обслуживания потребителей.

Концепция маркетинговых коммуникаций пронизывает все этапы рыночного воспроизводства — от идеи создания товара или услуги до их окончательной реализации. Своевременное использование элементов маркетинговых коммуникаций прямо влияет на результаты коммерческой деятельности и эффективность маркетинга как комплексной системы организации производства и сбыта продукции, построенной на основе предварительных рыночных исследований потребностей покупателей.

Важность использования маркетинговых коммуникаций подтверждается тем, что именно коммуникации служат результативным механизмом преодоления проблем на нелегком пути продвижения товаров или услуг от производителя к конечному потребителю.

Совокупность элементов функции системы управления маркетингом характеризует реальную возможность формировать потребительскую ценность, обеспечивая тем самым рыночную устойчивость предприятия, а их динамика является причиной

динамики показателей, характеризующих эффективность маркетинга.

В системе управления маркетингом можно выделить три уровня:

1. Верхний уровень, включающий виды управления организацией сферы малого бизнеса в целом с учетом выполнения миссии фирмы за счет реализации маркетинговой деятельности. Данный уровень формирует философию осмысления социально-этического маркетинга. Руководители, специалисты организаций малого бизнеса обязаны осуществлять системный учет претензий, рекомендаций, пожеланий целевых покупателей по совершенствованию потребительских параметров товаров, услуг, сервисному обслуживанию клиентов.

2. Средний уровень включает разработку маркетинговых стратегий и тактику их выполнения с учетом влияния факторов микро- и макросреды маркетинга. При этом очень важно создать маркетинговую информационную систему, сформировать эффективные маркетинговые коммуникации с властными структурами, целевыми покупателями, инвесторами и партнерами.

3. На основном, третьем уровне, система управления реализует процесс согласования нужд производства с нуждами рынка с учетом реальных возможностей малой организации. Данный уровень функционального маркетинга осуществляет оперативную реализацию маркетинговых планов, программ с использованием маркетинговых форм и методов в области товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики.

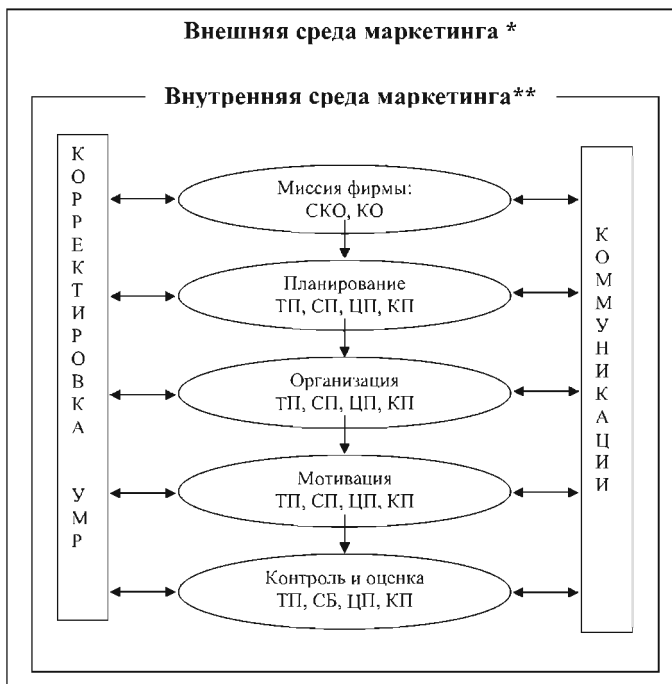
В российской трансформации менеджмента особая роль принадлежит осмыслению маркетинговых технологий. При этом управление маркетинговыми технологиями включает в себя: анализ маркетинговых возможностей, разработку маркетинговых стратегий, планирование маркетинговых программ (разработку системных инструментов), организацию исполнения и контроль маркетинговой работы (оценка затрат; уточнение финансовых целей организации, определение потенциальных покупателей, уточнение корпоративной стратегии, определение потенциальных конкурентов и пр.).

Переход на управление маркетинговыми технологиями в сфере малого бизнеса представляет собой качественно новое состояние. В своей деятельности малое предприятие не только опирается на свои внутренние возможности, но и учитывает внешние условия, т. е. реализуется концепция управления предприятием как “открытой системой”, что приводит к существенным изменениям в принятии управленческих решений (финансовых, производственных, сбытовых и т. д.). Концептуальная схема управления маркетинговыми технологиями в сфере малого бизнеса представлена на рисунке. Предназначение малого предприятия в условиях постоянно меняющейся внешней среды является миссией организации, которая определяется предпринимателем и реализуется через совокупность стратегий, реализация которых обеспечит достижение намеченных целей.

Миссией предприятий малого бизнеса на различных общественных уровнях является улучшение условий проживания человека, повышение уровня жизни, улучшение сервисного обслуживания потребителей, максимизация удовлетворенности индивидуального спроса. В том числе за счет высокого уровня социально-корпоративной ответственности (СКО) и высокой культуры организации дела (КО).

Цели, стоящие перед системой управления — отправная точка планирования. По значимости выделяют основные цели, предусматривающие главное направление маркетинговой деятельности, и вспомогательные цели, способствующие осуществлению основных. К основным целям относятся прибыль, рост продаж, увеличение доли рынка, высокий уровень социальной ответственности и др.

Цели маркетинговой деятельности достигаются благодаря созданию целереализующей системы, состоящей из блоков: планирование, организация, мотивация, учет, контроль и корректировка управленческих решений. Взаимосвязь между ними также проиллюстрирована на рисунке. Стрелки на схеме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь посредством выполнения управленческих работ, связанных с организацией процесса и мотивированием



Управление маркетинговыми технологиями в сфере малого бизнеса:

* — совокупность ключевых для малого бизнеса рынков: ресурсных и сбытовых; рыночные институты и агенты; комплекс общественных отношений (правовых, социо-культурных, политических); система поддержки малого предпринимательства; прочие социально-экономические процессы и явления (экономическая конъюнктура, преступность, экология, НТП) и др.

** — стадии процесса производства (снабжение, производство, сбыт); фазы управленческого цикла (планирование, организация, мотивация, контроль, оценка); культура организации; безопасность производства и потребления; социально-корпоративная ответственность.

УМР — управленческие маркетинговые решения; товарная политика (ТП), ценовая политика (ЦП), сбытовая политика (СП), коммуникационная политика (КП)

работающих. Функция координации планово-управленческих маркетинговых решений (ПУМР), обеспечивает согласованное взаимодействие всех остальных управленческих действий. Охарактеризуем функции каждого блока управления.

Планирование — это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов предприятия, с увеличением доли рынка (УДР), составлением планов конкретных бизнес-операций (БО), определением стратегической зоны рыночного присутствия (СЗРП), определением последовательности, ресурсов и времени выполнения работ, необходимых для реализации маркетинговых технологий — товарной политики (ТП), ценовой политики (ЦП), сбытовой политики (СП), коммуникационной политики (КП).

Маркетинговое планирование — творческий процесс достижения соответствия миссии фирмы и реальных возможностей корпорации на базе разработанных системных документов стратегического развития, проникновения на рынок, обоснования зон рыночного присутствия и оперативной тактики рыночного взаимодействия.

Разработка стратегии и тактики маркетинга — это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов и программ.

Тактика выполнения стратегии предполагает ее трансформацию в виде текущих программ. Маркетинговые программы направлены на организацию маркетинговых исследований, сбыта, рекламных кампаний, ярмарок, выставок.

Реализация на практике разработанной модели маркетинговой деятельности осуществляется ее организацией.

Блок организации маркетинговой деятельности — это совокупность многообразных форм и методов руководства маркетинговой деятельностью на основе разграничения полномочий и ответственности исполнителей в целях выполнения миссии фирмы.

Процесс выполнения маркетинга начинается с обоснования и построения организационной структуры управления с высокой степенью адаптации к рыночным переменам за счет

своевременной координации коммерческой деятельности и перераспределения полномочий.

Хозяйственная деятельность в рыночных условиях начинается с информационно-аналитического исследования, результаты которого ложатся в основу разработки маркетинговых программ по направлениям. Это прежде всего формирование выгодного ассортимента за счет своевременного снятия устаревших образцов и разработки концепции нового товара; организация эффективных маркетинговых коммуникаций, в том числе ярмарок, выставок, рекламных кампаний; оптимизация каналов продвижения грузов за счет выгодных маршрутов и использования передовых логистических форм и методов управления материальным потоком.

Организация — функция управления, задачей которой является обеспечение работы всем необходимым: персоналом, материалами, оборудованием, помещениями, денежными средствами и т. п. Данная функция включает в себя разделение общей управленческой задачи на составные части путем делегирования полномочий и ответственности по обеспечению выполнения намеченных экономических и социальных целей. Но ни одна из них не будет достигнута, если у работников нет соответствующей мотивации.

Мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Формирование мотивации базируется на единых для всех работников малых предприятий ценностях. На разумном экономическом и моральном стимулировании, обогащении содержания труда, создании условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работника к творчеству и нововведениям.

В процессе мотивации устанавливаются и оцениваются неудовлетворенные потребности, выделяется приоритетность направлений, максимально удовлетворяющих потребности. В целях повышения заинтересованности разрабатывается также

программа конкретных мер, необходимых для удовлетворения потребности всего коллектива и каждого исполнителя в отдельности. Эти конкретные меры включают экономическое и моральное стимулирование для раскрытия творческого потенциала и карьерного роста.

При формировании мотивационной программы топ-менеджеры внимательно учитывают факторы необходимости разнообразия работы по содержанию, роста и расширения профессиональной квалификации работающих, удовлетворенности результатами труда, факторы стимулирования инициативы и ответственности.

Хорошо известно, что никакие планы и программы не смогут вдохновить членов трудового коллектива на качественное исполнение функций без тщательного изучения потребностей и запросов отдельного индивида с учетом уровня профессиональной значимости, компетентности и творческого поиска.

Поэтому тщательно разработанные мотивационные программы предусматривают и организацию питания, и проезд на работу, и медицинское обслуживание, и лечение в санаториях и профилакториях, а также денежные вознаграждения и моральные поощрения.

Для эффективного управления маркетинговыми технологиями на малом предприятии нужно иметь полную и правдивую информацию о ходе выполнения планов. Это функция учета, которая обеспечивает постоянный сбор, систематизацию и обобщение необходимых данных. Роль учета в управлении заключается в фиксации сложившегося состояния дел, т. е. в фиксации фактической модели организации.

Любой предприниматель в организации бизнеса стремится к осуществлению эффективной и упорядоченной деятельности малого предприятия при условии обеспечения соблюдения политики руководства каждым работником. Именно в этом смысле ему содействует блок — *контроль*.

Контроль — процесс установления количественной и качественной оценки фактических результатов маркетинговых усилий с запланированными.

Маркетинговый контроллинг — это сложный управленческий процесс наблюдения, проверки, учета и анализа для корректировки планово-управленческих решений в целях достижения эффективного результата маркетинговой деятельности. В маркетинге используют как *внешний аудит* — оценка результатов маркетинга с привлечением независимых экспертов, так и *внутренний* — собственными силами ревизионной службы. Недостаток внутреннего аудита — в его ограниченных возможностях осуществлять масштабные проверки, а главное — присутствие возможного субъективизма и отсутствие беспристрастной оценки.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности дает характеристику комплексным затратам на маркетинговые технологии и конечным результатам работы. Именно на этом этапе можно сделать выводы об эффективности управления маркетингом, высоком профессионализме всего состава трудового коллектива.

Координация планово-управленческих маркетинговых решений (УМР) — функция, обеспечивающая достижение согласованности в работе всех работников малого предприятия через установление рациональных связей (коммуникаций) между ними.

В целях согласованного использования отдельных компонентов маркетинговых технологий применимы принципы программно-целевого ориентирования, обеспечивающие комплексную взаимоувязку планируемых к реализации маркетинговых решений, последовательность их осуществления, возможность достижения синтезированного эффекта.

Устойчивость наметившейся положительной тенденции, реализация потенциала малого предпринимательства во многом зависят от принятия малыми предприятиями эффективных планово-управленческих решений в области использования маркетинговых технологий в своей деятельности.

При управлении маркетинговыми технологиями в сфере малого бизнеса не следует стремиться к его полному единообразию. В каждом конкретном случае разработка, внедрение

и реализация механизма управления зависят от специфики и задач организации, поставляемых товаров и услуг. По этой причине возникает необходимость уточнения терминологии управленческих маркетинговых решений.

В современных условиях достичь высоких результатов невозможно без использования хорошо скоординированной модели управления маркетингом, позволяющей вносить коррективы в планово-управленческие решения по направлениям планирования, организации, мотивации, оценки и контроля.

7.2. Принятие управленческих маркетинговых решений (УМР)

Разработка и принятие эффективных управленческих маркетинговых решений создает предпосылки для увеличения доли рынка, расширения стратегической зоны рыночного присутствия, обеспечения высокого уровня конкурентоспособности, выбора целевого сегмента, управления жизненным циклом товара, адаптации цен к рыночным изменениям, имиджмейкинга малой организации, установления партнерства со средним и крупным бизнесом и пр.

Управленческое решение включает в себя много действий по влиянию на объект. Оно выбирается на основании имеющейся для этого вторичной информации и полученной первичной информации и обеспечивает совершенствование деятельности рассматриваемого объекта.

Несмотря на то, что современная наука предполагает разнообразие классификационных подходов к группировке управленческих решений, существует потребность в конкретизации признаков классификации в отношении управленческих маркетинговых решений (УМР). Поэтому можно предложить их следующую обобщенную классификацию (табл. 7.1).

Как видно из таблицы, управленческие маркетинговые решения (УМР) отличаются многообразием вариантов. Представителям малого бизнеса регионов России в настоящее время

Таблица 7.1

Классификация управленческих маркетинговых решений (УМР)

Классификационный признак	Виды УМР
Период реализации	– долгосрочные; – среднесрочные; – краткосрочные
Продолжительность действия	– стратегические; – тактические; – операционные
Характер цели	– коммерческие; – некоммерческие
Ранг управления	– верхний; – средний; – низший
Корпоративный уровень управления	– портфельные; – конкурентные; – роста
Функциональный уровень управления	– плановые; – организационные; – мотивационные; – оценочные; – контроллинговые
Операционный уровень управления	– товарные; – сбытовые; – ценовые; – коммуникационные
Частота повторения	– стандартные (повторяющиеся); – уникальные (разовые)
Методы формализации	– текстовые; – графические; – табличные; – прочие

необходимо принимать эффективные УМР для решения многочисленных проблем завоевания, удержания и расширения собственной ниши на рынках сбыта товаров и услуг.

Для принятия эффективных маркетинговых решений руководству любой малой организации необходимо мастерство по грамотному использованию рыночных принципов.

Система принципов управления маркетингом представляет совокупность четко сформулированных правил освоения товарной ниши, нахождения выгодных источников финансирования, формирования потребности покупателей и определения потенциала неудовлетворенного спроса.

Принцип — основное положение, выражающее закономерность и руководящее правило, определяющее достижение поставленной цели. Таким образом, принцип в маркетинге является выражением закономерностей рыночного механизма, с учетом которых осуществляются разработка маркетинговых стратегий, реализация ценовой политики, формирование ассортимента и создание эффективных коммуникаций. При этом очень важно построить менеджмент компании в рамках принятых корпоративных целей.

Среди множества целевых направлений управления маркетингом на первый план выступают такие цели, как:

1) максимизация степени удовлетворенности потребления за счет синхронизации организации промышленного производства, объемов продаж и сервисности обслуживания;

2) обеспечение широкого выбора товаров и услуг в целях своевременного и качественного удовлетворения материальных и духовных потребностей общества;

3) максимизация качества жизни на основе использования экологически чистых производственных технологий, реализации безопасных товаров и услуг, создания культурной среды обитания.

Благодаря системе принципов управления, разработанных А. Файолем в начале XX в., руководители бизнеса смогли не только создавать оптимальные структуры организационного построения, но и надежные команды исполнителей. Эти принципы, проиллюстрированные в табл. 7.2, нашли практическое применение вплоть до наших дней. С учетом специфики отечественного бизнеса и периода рыночных реформ, многие российские ученые разработали ряд принципов в области управления маркетингом. Так, например, Е. Н. Голубков, А. В. Гольцов, Т. П. Данько, Л. П. Дашкова, В. Е. Демидов, П. С. Завьялов, А. Н. Романов,

И. В. Семенов, Б. А. Соловьев, Э. А. Уткин и другие предлагают принципы управления, отражающие системность маркетинговой деятельности, ее рыночную ориентацию, единство стратегии и тактики для получения намеченного результата рыночного обмена. Основными этапами формирования принципов управления маркетингом являются:

1) методическое обеспечение исходных условий создания системы принципов управления маркетингом для решения той или иной корпоративной проблемы;

2) учет и систематизация возможных барьеров (препятствий) с дифференциацией их на общие, типовые, объективные, субъективные и непредвиденные за счет случайных обстоятельств;

3) окончательный этап формирования принципа с четкой трактовкой основных составляющих компонент, положений в целях принятия своевременной корректировки управленческих решений по рыночному участию компании.

Таблица 7.2

**Принципы управления, разработанные А. Файолем
(20-е годы XX в.)**

№ п/п	Принцип	Содержание принципа
1	2	3
1	Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования труда работающего
2	Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему с учетом ответственности за качество выполненных работ
3	Дисциплина	Выполнение условий соглашения между исполнителями и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
4	Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5	Единство действий	Объединение исполнителей с одинаковой целью в группы и организация работы по единому плану

1	2	3
6	Подчиненность личных интересов	Преимущество корпоративных интересов перед индивидуальными
7	Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за результаты труда
8	Централизация	Оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией для увеличения результатов труда
9	Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии как непрерывная цепь команд (цепь начальников)
10	Стабильность персонала	Установка работающих на длительную перспективу и возможные горизонты карьерного роста
11	Порядок	Обеспечение каждого исполнителя рабочим местом
12	Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях иерархии управления
13	Инициатива	Поощрение исполнителей к выработке независимых суждений
14	Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации под девизом "В единстве — сила!"

Эти принципы направлены на обеспечение эффективности рыночного участия любой компании малого бизнеса. Выход на положительные результаты бизнеса с одновременным обеспечением его социальной направленности возможен лишь при условии глубокого понимания того, каким образом формируется маркетинговая концепция управления малым предприятием.

7.3. Построение службы маркетинга в сфере малого бизнеса

Концепция рыночного управления предполагает не просто создание маркетинговой службы, но и изменение философии

ее деятельности в целом, т. е. ориентацию исключительно на запросы потребителя.

Маркетинговая структура как целостная совокупность взаимосвязанных элементов должна быть достаточно подвижной, гибкой, с высокой степенью адаптации к рыночным переменам, доступным и результативным механизмом управления для реализации миссии компании.

Построение маркетинговой службы базируется на определении содержания маркетинговой деятельности.

Маркетинговая деятельность — это управленческая деятельность, задача которой заключена в обосновании целевых рынков сбыта, организации эффективных форм сбыта готовой продукции, формировании эффективных коммуникаций для максимального удовлетворения потребностей общества.

Маркетинговая служба должна обеспечивать выполнение основных направлений, а именно:

1) обеспечивать высшее руководство продуманными рекомендациями по освоению выгодных целевых рынков сбыта с учетом уровня платежеспособного спроса, конкуренции и реальных возможностей компании;

2) разрабатывать маркетинговые стратегии на всех уровнях иерархии управления для поступательного развития, сервисного обслуживания клиентов и достижения коммерческого успеха;

3) на базе маркетинговых стратегий формировать оптимальный товарный ассортимент за счет своевременного снятия устаревших образцов и привлечения “новинок”;

4) в целях эффективного управления материальными потоками создавать надежную систему товародвижения за счет мобильного транспорта, использовать оптимальный режим хранения и отпуска продукции, контроля использования материальных ресурсов;

5) комплексно, ритмично и своевременно обеспечивать производственный процесс в результате организации закупок материальных ресурсов, оборудования и комплектующих изделий;

6) управлять организацией сбыта продукции в соответствии с портфелем заказов и эффективной системой стимулирования

продаж; обосновывать выбор дистрибьюции и каналов продвижения грузов до конечных потребителей;

7) разрабатывать системы управления маркетинговыми коммуникациями, организовывать рекламные кампании, акции публичных рилейшнз, результативное участие в ярмарках, выставках, аукционах;

8) осуществлять руководство и контроль маркетинговой деятельности по основным направлениям в целях корректировки управленческих решений по диверсификации, реструктуризации организационного построения, качества обслуживания клиентов;

9) управлять персоналом по формированию единой команды маркетологов как классных специалистов, владеющих управленческими навыками, финансовой и исполнительской дисциплиной, корпоративной ответственностью за результаты труда, приемами антикризисного управления для достижения миссии компании.

Основные этапы организационного построения службы маркетинга — это разработка системы целей и задач маркетинга; выработка комплекса критериев и ограничений по созданию службы маркетинга; выбор и обоснование типа организационной структуры; направления реструктуризации сложившейся структуры управления маркетингом; формирование информационных технологий, системы планирования, организации и контроля; кадровое обеспечение и штатное расписание; утверждение набора документов, регламентирующих и организующих маркетинговую деятельность.

Среди огромного множества типов структур управления маркетингом в практике российского предпринимательства доминируют функциональные, товарные, смешанные, нацеленные на различные рынки сбыта. Выбранный тип организационного построения маркетинговой службы может трансформироваться в зависимости от изменений рыночных ситуаций, т. е. реструктурироваться.

Реструктуризация — это целенаправленное преобразование системы управления компанией, основанное на различных

изменениях производственной, организационной, информационной структуры для успешного достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Создание организационных структур управления должно сопровождаться соблюдением принципов: ориентации на спрос; снижения до минимума уровней управления; соответствия прав и обязанностей; координации управленческих решений; постоянного контроля над сроком и качеством исполнения; организационной культуры, персональной ответственности, самодисциплины и творчества.

Вопросы и задания

1. Сформулируйте понятие “управление маркетингом в сфере малого бизнеса”.
2. Охарактеризуйте блок планирования в модели управления маркетингом.
3. Покажите функциональную зависимость системы управления маркетингом в сфере малого бизнеса.
4. Дайте характеристику блоку оценки и контроля в модели управления маркетингом.
5. Какие основные направления работы должна обеспечивать маркетинговая служба?
6. Выделите основные типы построения организационной структуры управления маркетингом.
7. Дайте основные направления реструктуризации компании, на которой вы трудитесь.
8. Что означает “концепция рыночного управления”?
9. Назовите основные этапы организационного построения службы маркетинга.
10. Покажите направления взаимодействия отдела маркетинга с юридической, финансовой, производственной службами предприятия.
11. Разработайте должностную инструкцию для менеджера по рекламе.
12. Разработайте должностную инструкцию для управляющего службой маркетинга.

Тесты для самоконтроля

1. Маркетинговая структура как целостная совокупность механизмов рыночного взаимодействия содержит компоненты:

- а) схему организационного построения, штатное расписание;
- б) стратегии привлечения потребителей;
- в) модель менеджмента;
- г) должностные инструкции по перераспределению полномочий.

Ответ: “а”, “в”, “г”.

2. Маркетинговая служба должна обеспечить выполнение таких направлений, как:

- а) совершенствование производственного потенциала;
- б) разработка технологической карты выполнения производственных операций;
- в) разработка рекомендаций по освоению новых рынков сбыта, привлечению потребителей и сервисному обслуживанию;
- г) создание эффективных коммуникаций в результате рекламной деятельности, участия в ярмарочно-выставочной торговле и организации связей с общественностью.

Ответ: “в”, “г”.

3. Реструктуризация как система совершенствования управленческого процесса предполагает:

- а) формирование товарного ассортимента;
- б) создание надежной системы товародвижения;
- в) стимулирование сбыта;
- г) совершенствование производственной, информационной, организационной структуры для успешного продвижения продукта на рынке.

Ответ: “г”.

4. Создание организационного построения службы управления маркетингом должно сопровождаться соблюдением принципов:

- а) максимального снижения совокупных затрат;
- б) координации управленческих решений и своевременного контроля над сроком их исполнения;

в) создания эффективной модели менеджмента, исключая параллелизм, дублирование, громоздкую многозвенность;
 г) персональной ответственности, материальной заинтересованности, самодисциплины и творчества.

Ответ: “б”, “в”, “г”.

5. Специфика организационного построения службы маркетинга учитывает такие факторы, как:

- а) вид деятельности, объем производства, численность;
- б) географическую удаленность от потребителя и источников сырья;
- в) популярность компании;
- г) культуру организации.

Ответ: “а”, “б”.

6. Установите соответствие между типами маркетинговых структур и их содержанием:

Содержание	Типы маркетинговых структур			
	Функциональная	Товарная	Функционально-товарная	Функционально-рыночная
	1	2	3	4
а) ориентация на функциональную специализацию				
б) ориентация на отдельные товарные группы ассортимента				
в) построение с учетом товарной специализации и целевых рынков сбыта				
г) перераспределение полномочий с учетом функциональной специализации и товарной ориентации				

Ответ: 1 — “а”, 2 — “б”, 3 — “г”, 4 — “в”.

Глава 8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

8.1. Механизм оценки коммерческо-социальной активности организации

Занимаясь бизнесом, члены любого предприятия сталкиваются с различными финансовыми институтами, местными, муниципальными органами власти, рыночными партнерами, многочисленными покупателями. При сложном многообразии различных деловых взаимодействий формируется и новое содержание маркетинга. Он приобретает социально-этическую форму, включающую многоплановое взаимодействие предприятия, работающего на рынке на основе формирования социальной ответственности перед обществом.

Происходит признание социальной ответственности менеджмента и бизнеса как перед обществом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации. В связи с этим значимость предпринимательских структур на рынке определяется не только конечным коммерческим результатом, но и социальной направленностью их деятельности. Иными словами, стремясь выжить, сохранить и укрепить завоеванные на рынке позиции, представители бизнеса должны уделять внимание решению таких проблем, как социально-корпоративная ответственность (СКО), культура организации дела (КО), сервисный потенциал предприятия (СПП), участие в социально-значимых акциях (СЗА).

При написании данной главы ставилась задача дать ясное представление о том, какие действия и в какой последовательности необходимо предпринять для того, чтобы “комплекс сервисных услуг” стал действенным инструментом реализации маркетинговой стратегии предприятия в достижении потребительской удовлетворенности и получении прибыли.

Определяющим критерием решения поставленной проблемы является эффективное функционирование предприятия в целом, что возможно только при условии достижения высокого качества обслуживания потребителей на основе создания безопасного производства и потребления. В свою очередь, принципиальным условием реальности достижения коммерческо-социальной значимости предприятием является максимально возможное участие последнего в деловой жизни с обязательным сервисным сопровождением товара или услуги, участием в социально значимых акциях, формировании социально-корпоративной ответственности и культуры организации.

Социально-этический маркетинг — новая концепция того предприятия, для которого общественные интересы приобретают решающее значение при оценке коммерческо-социального успеха.

В настоящее время нет единой точки зрения на природу, сущность и практическое значение коммерческо-социальной активности предприятия.

Коммерческо-социальная активность предприятия (КСА) — это совокупные меры, направленные на эффективное осуществление производственных процессов, актов купли-продажи участниками коммерческого оборота, сервисного обслуживания в целях наиболее полного удовлетворения рыночного спроса для максимально возможной социальной защиты общества.

Несмотря на негативное отношение ряда предпринимателей к обеспечению социальной активности бизнеса ввиду нарушения принципа максимизации прибыли, возрастания расходов на социальную ответственность, недостаточного уровня отчетности перед общественностью прогрессивно мыслящие предприниматели в социальной активности видят благоприятные для пред-

приятия долгосрочные перспективы за счет нормального обязательства вести себя социально ответственно и наличия ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем.

Рост реализованного социального потенциала означает рост социально-корпоративной ответственности, культуры организации, обеспечения безопасного производства и потребления. Экономический рост предприятий обусловлен также профессионализмом персонала, развитостью маркетинга, СКО, КО, БТ. Наличие положительной обратной связи в системе управления предприятием позволяет предложить схему взаимосвязи роста социального потенциала с экономическим ростом предприятия (рис. 8.1).

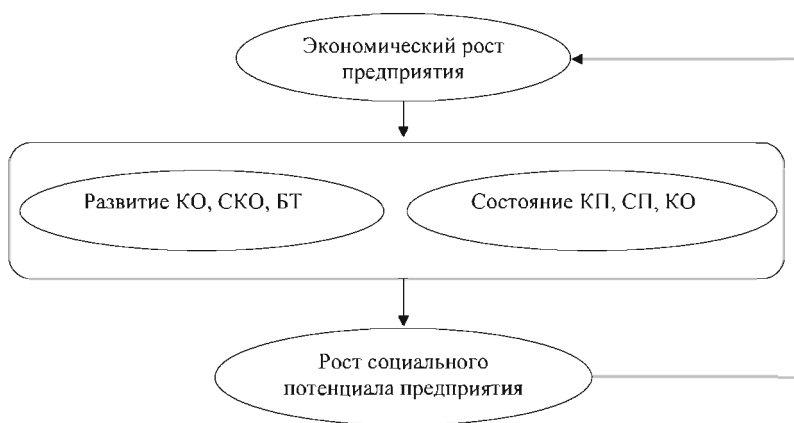


Рис. 8.1. Взаимосвязь роста социального потенциала от экономическим роста предприятия

Коммерческо-социальная активность зависит от экономического роста предприятия любой сферы бизнеса, поскольку возможности инвестиций в социальную сферу в успешной фирме больше. Так как поддержание экономического роста требует эффективных связей с общественностью, рост имиджа предприятия будет способствовать его дальнейшей эффективной деятельности.

Рассмотрим комплексный механизм оценки коммерческо-социальной активности предприятия с учетом потенциала его сервисности (рис. 8.2). Главная ценность механизма заключена в ее новизне для условий рыночной экономики России и в возможности использования предлагаемого алгоритма практически для любого предприятия национальной экономики.



Рис. 8.2. Механизм оценки коммерческо-социальной активности предприятия

На основе проведенного исследования факторов, влияющих на рост социальной активности бизнеса, разработан механизм оценки коммерческо-социальной активности предприятия с учетом потенциала его сервисности.

Главными факторами коммерческо-социальной активности в деятельности коммерческих предприятий являются оценка рыночного потенциала их бизнеса, а также определение и оценка влияния сервисного потенциала на социальную значимость

каждого предприятия, определение уровня развития социально-корпоративной ответственности и культуры организации, обеспечение безопасной жизнедеятельности и высокого качества обслуживания. Задача оценивания КСА решается путем сравнительного анализа затрат и выгод как в масштабах предприятия, так и более крупных объектов (региона, отрасли и др.). В процессе оценки КСА проводится анализ социальных, экономических и экологических последствий бизнеса.

Постановка задачи оценки коммерческо-социальной активности предприятия предполагает, что предварительное расходование ресурсов по направлениям расходования средств уже произведено, но в дальнейшем оно может уточняться по результатам оценки реализуемости отдельных работ и мероприятий.

Первый блок направлен на макроэкономическую оценку рыночного участия предприятия. Такая оценка дает характеристику социально-экономической среды, явных и скрытых особенностей, воздействующих на финансово-хозяйственную деятельность фирмы. При этом учитываются совокупные изменения, связанные с экономической и политической нестабильностью на макроэкономическом уровне. Оцениваются также перемены в денежном потоке, инвестициях, усиление или ослабление налоговой политики за счет состояния уровня инфляции, взаимных платежей, стабильности национальной валюты и другие факторы.

Второй блок — мониторинговый используется для получения полной оценки рыночного бизнеса малого предприятия, ее истинного экономического положения на рынке товаров и услуг.

Результаты рыночной оценки бизнеса, если они положительны, должны определять четкие ориентиры финансовой стратегии с учетом проводимой политики использования собственных и заемных средств, кредитоспособности, формирования финансовой привлекательности для инвесторов. В этом же разделе представляется возможным провести расчет индекса рыночной эффективности проведения каждой бизнес-операции в отдельности, позволяющей получить максимально реальный коммерческий успех с учетом вероятных рыночных потерь.

Существует ряд общеизвестных расчетов оценки экономической эффективности коммерческой деятельности предприятий, фирм и компаний, практически используемые в любой отрасли и заложенные в оценочные показатели в предложенном блоке механизма. При оценки коммерческой активности предприятия целесообразно пользоваться методологией определения индекса рыночной эффективности бизнес-операции. Индекс рыночной эффективности бизнес-операции за весь период ее осуществления (t) рекомендуется определять по следующей формуле:

$$I_p = \frac{\sum_{t=1}^T D_t}{\sum_{t=1}^T (R_t + P_t)},$$

где $\sum_{t=1}^T D_t$ — суммарные доходы от бизнес-операций (%);

$\sum_{t=1}^T (R_t + P_t)$ — суммарные расходы на бизнес-операцию с учетом ожидаемой совокупности рыночных потерь при ее проведении (%). $t = 1, 2 \dots T$ — длительность расчетного периода на осуществление бизнес-операции в годах.

Или иначе:

$$I_p = \frac{S \cdot D' \cdot W \cdot t}{\sum_{t=1}^T (R_t + P_t)},$$

где S — годовой объем продаж (руб./г);

D' — доля чистого дохода от продаж (%);

W — вероятность успеха бизнес-операции варьируется в пределах шкалы успеха от 0 до 1;

$t = 1, 2 \dots T$ — длительность расчетного периода на осуществление бизнес-операции в годах;

R_t — будущие расходы на осуществление бизнес-операции в t -м году (руб.);

P_t — совокупные возможные рыночные потери в t -м году, руб.

Первые два блока направлены на системную оценку рыночной среды и реальных возможностей организации.

Третий блок дает характеристику предприятия с учетом его сервисного потенциала. Из определения СПП становится очевидно, что сервисный потенциал предприятия является одной из главных составляющих коммерческо-социальной активности малого предприятия.

Расчет коэффициента сервисности ($K_{серв}$) предприятия рекомендуется проводить по формуле:

$$K_{серв} = \frac{Y}{T} \cdot 100\%,$$

где Y — стоимость услуг за указанный период, руб.;

T — объем реализованной продукции и услуг за определенный период, руб.

Чем выше коэффициент сервисности, тем более привлекательна данная организация для клиентов.

Четвертый, пятый и шестой блоки отражают социальную ориентацию предприятия, включающую оценку уровня социально-корпоративной ответственности и культуры организации, анализа качества обслуживания потребителей, участие малого предприятия в социально значимых акциях по благотворительности, спонсированию, патронированию.

С этой целью предлагается использовать показатель социальной активности предприятия, который занимает одно из самых важных мест в системе социальной ориентации малого бизнеса, поскольку именно в нем учитывается, с одной стороны — прибыль от реализации продукции и оказания услуг, а с другой стороны — затраты, произведенные непосредственно предприятием на социальную сферу. Этот показатель определяется по формуле

$$I_{соц} = \frac{З_{ско} + З_{сза} + З_{ко} + З_{бб} + З_{др}}{Пр},$$

где $I_{соц}$ — показатель социальной активности предприятия;
 $Пр$ — прибыль от реализации продукции и оказания услуг (руб.);

$Z_{соо}$ — затраты на поддержание социально-корпоративной ответственности бизнеса и культуры организации (руб.);

$Z_{сза}$ — затраты на социально-значимые акции в области спонсирования, патронирования, благотворительности (руб.);

$Z_{ко}$ — затраты на обеспечение высокого уровня качества обслуживания (руб.);

$Z_{бб}$ — затраты на создание условий безопасного производства и потребления (руб.);

$Z_{др}$ — другие затраты на социальную сферу (руб.).

Показатель социальной активности бизнеса позволяет наметить мероприятия по повышению социальной значимости предприятия.

Седьмой и восьмой блоки нацелены на подведение результатов управления малым бизнесом с учетом социальной ориентации. Именно на этом этапе можно сделать выводы об эффективности менеджмента, высоком профессионализме всего состава трудового коллектива.

Девятый блок — контроль и регулирование. Он предполагает четкое функционирование механизмов контроля за совокупными расходами, результативностью каждого этапа оценки. Корректировку обратной связи осуществляет руководство малого предприятия.

На основании предложенного механизма можно подготовить практические рекомендации по ликвидации узких мест в целях достижения намеченных коммерческих и социальных успехов.

8.2. Методика расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ) маркетинга в коммерции

Комплексный экономический анализ ключевых показателей эффективности (КПЭ) маркетинга в коммерции представляется как система взаимодействующих блоков. Этот анализ предпола-

гает изучение маркетинговых процессов и явлений коммерческого субъекта во взаимосвязи и взаимодействии с различными факторами, способствующими росту производства и повышению эффективности деятельности предприятия. Для этого следует использовать всю имеющуюся информацию (нормативную, бухгалтерскую, оперативную, аналитическую, плановую, отчетную и т. д.) о деятельности организации во взаимодействии с техническими, социальными и организационными факторами.

Элементы системы анализа КПЭ маркетинга в коммерции могут быть представлены в виде четырех модулей: анализ товарной (производственной) политики, анализ сбытовой политики, анализ ценовой политики, анализ коммуникационной политики (рис. 8.3).

Каждый из вышеназванных модулей можно в свою очередь детализировать на блоки. Первый модуль “Анализ влияния товарной политики на ПЦ” можно разбить на такие составляющие, как анализ влияния УРМТ-инноваций, анализ влияния УРМТ-ассортимента, анализ влияния УРМТ-брендинга, анализ влияния УРМТ-марки, анализ влияния УРМТ-упаковывания, анализ влияния УРМТ-сервиса, анализ влияния прочих УРМТ на потребительскую ценность. В этом блоке определяется влияние управленческих решений в области товарных технологий маркетинга на формирование потребительской ценности.

Анализ эффективности товарных технологий маркетинга (\mathcal{E}_{mn}) осуществляется по формуле

$$\mathcal{E}_{mn} = \frac{\sum_{t=1}^n X_t \cdot Y_t}{Z_m},$$

где Z_m — затраты на маркетинговые технологии, руб.;

t — технологии товарной политики организации (управленческое решение по инновациям (t_1); управлению ассортиментом (t_2); брендингу (t_3); реализации марочной политики (t_4); упаковыванию товара (t_5); обеспечению сервисного обслуживания (t_6); прочих t -технологий (t_n));

X_t — прибыль от реализации каждой t -технологии, руб.;

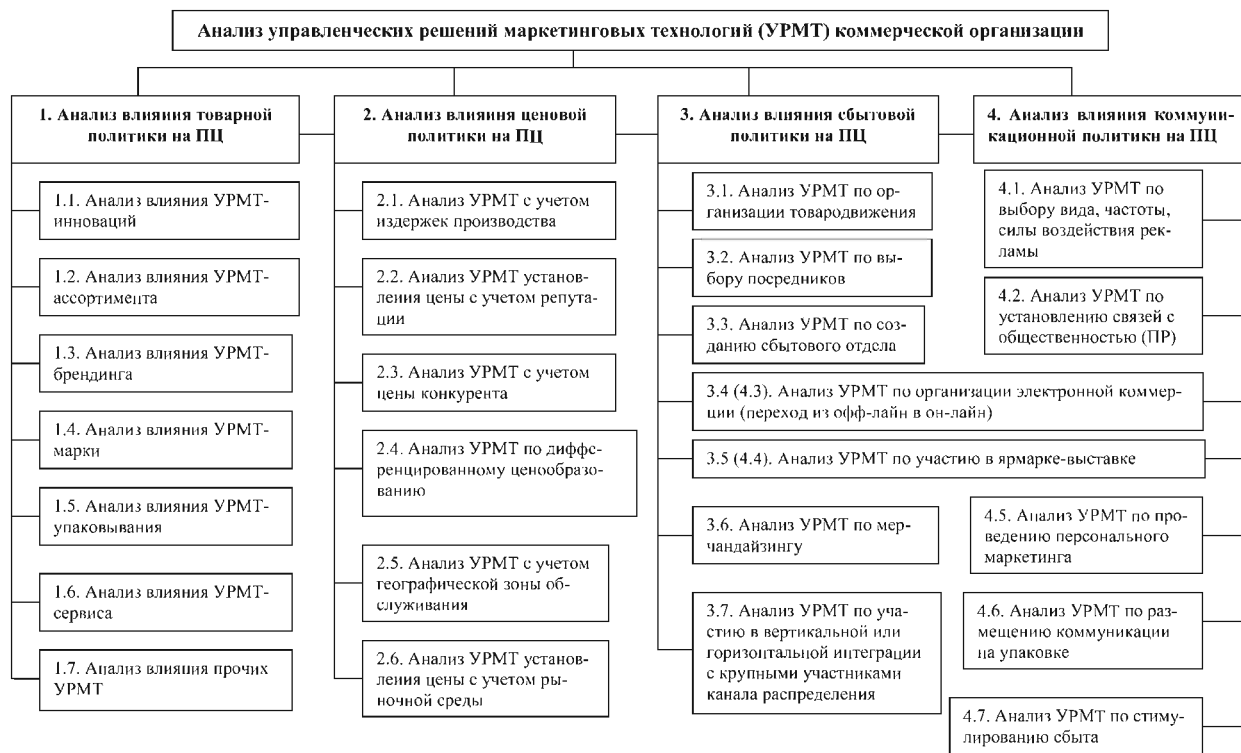


Рис. 8.3. Элементы системы анализа ключевых показателей эффективности управления маркетинговыми технологиями в коммерции

n — количество маркетинговых t -технологий;

Y_t — коэффициент значимости отдельной маркетинговой t -технологии в создании потребительской ценности, в сумме составляет 1.

Если в расчетном периоде \mathcal{E}_{mn} изменяется в сторону увеличения, то роль маркетинговых товарных технологий возрастает в создании потребительской ценности и доходной базы организации, что позволяет выделить ключевые факторы успеха (КФУ) в рассматриваемой области маркетинга.

Второй модуль “Анализ влияния ценовой политики на ПЦ” непосредственно связан с текущей деятельностью малой организации по установлению цены и ее адаптации к рыночным изменениям и может быть разделен на следующие составляющие части: анализ УРМТ расчета цены с учетом затрат на производство, анализ УРМТ установления цены с учетом репутации малой организации, анализ УРМТ с учетом цены конкурента, анализ УРМТ по дифференцированному ценообразованию, анализ УРМТ с учетом географической зоны обслуживания, анализ УРМТ определения цены с учетом рыночной среды.

Алгоритм расчета эффективности ценовых технологий (\mathcal{E}_{yn}) можно определить в следующем общем виде:

$$\mathcal{E}_{yn} = \frac{\sum_{z=1}^n X_z \cdot Y_z}{\mathcal{Z}_m},$$

где \mathcal{Z}_m — затраты на маркетинговые технологии, руб.;

z — технология ценовой политики малой организации (управленческое решение с учетом затрат на производство (z_1); с учетом репутации малой организации (z_2); с учетом цены конкурента (z_3); по дифференцированному ценообразованию (z_4); с учетом географической зоны обслуживания (z_5); с учетом рыночной среды (z_6); прочих z -технологий (z_n));

X_z — прибыль от реализации каждой z -технологии, руб.;

n — количество маркетинговых z -технологий;

Y_z — коэффициент значимости отдельной маркетинговой z-технологии в поддержании потребительской ценности, в сумме составляет 1.

Чем выше \mathcal{E}_{zn} , тем большее место z-технологии занимают в ключевых факторах успеха по созданию доходной базы организации и значительнее влияют на степень поддержания потребительской ценности товара (услуги).

В третьем модуле “Анализ влияния сбытовой политики на ПЦ” нашли место такие блоки анализа, как анализ УРМТ по организации товародвижения, анализ УРМТ по выбору посредников, анализ УРМТ по созданию сбытового отдела, анализ УРМТ по организации электронной коммерции (переход из офлайн в онлайн), анализ УРМТ по участию в ярмарке-выставке, анализ УРМТ по мерчандайзингу, анализ УРМТ по участию в вертикальной или горизонтальной интеграции с крупными участниками канала распределения.

Анализ эффективности сбытовых технологий (\mathcal{E}_{cn}) можно провести по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{cn} = \frac{\sum_{s=1}^n X_s \cdot Y_s}{Z_m},$$

где Z_m — затраты на маркетинговые технологии, руб.;

s — технология сбытовой политики малой организации (управленческое решение по организации товародвижения (s_1); выбору посредников (s_2); организации электронной коммерции (переход из офлайн в онлайн) (s_3); участию в ярмарке-выставке (s_4); мерчандайзингу (s_5); участию в вертикальной или горизонтальной интеграции с крупными участниками канала распределения (s_6); прочие s-технологий (s_n));

X_s — прибыль от реализации каждой s-технологии, руб.;

n — количество маркетинговых s-технологий;

Y_s — коэффициент значимости отдельной маркетинговой s-технологии в сохранении потребительской ценности, в сумме составляет 1.

Если \mathcal{E}_{cn} возрастает во временном оценочном периоде, то роль s-технологий в создании доходной базы малой организации усиливается за счет сохранения потребительской ценности товара (услуги), изменяется и структура ключевых факторов успеха малой организации ввиду усиления роли сбытовых технологий маркетинга.

В последнем, четвертом, модуле “Анализ влияния коммуникационной политики на ПЦ” нашли отражение: анализ УРМТ по выбору вида, частоты, силы воздействия рекламы, анализ УРМТ по установлению связей с общественностью; анализ УРМТ по организации электронной коммерции (переход из офлайн в онлайн); анализ УРМТ по участию в ярмарке-выставке, анализ УРМТ по проведению персонального маркетинга; анализ УРМТ по размещению коммуникации на упаковке; анализ УРМТ по стимулированию сбыта.

Отдельно рассматриваются блоки 3.4 (4.3) “Анализ УРМТ по организации электронной коммерции (переход из офлайн в онлайн)” и блок 3.5 (4.4) “Анализ УРМТ по участию в ярмарке-выставке”. Из схемы на рис. 8.3 видно, что оба блока расположены в третьем и четвертом модулях. С одной стороны, электронная коммерция способствует расширению стратегической зоны рыночного присутствия, росту объема продаж, с другой — устанавливается двусторонняя коммуникация между малой организацией и потребителем, что стимулирует повышение потребительской ценности. В коммуникационной политике так же, как в сбытовой политике, выделяют управленческие решения по организации выставочного маркетинга.

Анализ эффективности коммуникационных технологий (\mathcal{E}_{kn}) можно выполнить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{kn} = \frac{\sum_{k=1}^n X_k \cdot Y_k}{Z_m},$$

где Z_m — затраты на маркетинговые технологии, руб.;

k — технология коммуникационной политики малой организации (управленческое решение по выбору вида, частоты, силы

воздействия рекламы (k_1); установлению связей с общественностью (k_2); организации электронной коммерции (переход из офлайн в онлайн) (k_3); участием в ярмарке-выставке (k_4); проведению персонального маркетинга (k_5); размещению коммуникации на упаковке (k_6); стимулированию сбыта (k_7); прибыль от прочих k -технологий (k_n));

X_k — прибыль от реализации каждой k -технологии, руб.;

n — количество маркетинговых k -технологий;

Y_k — коэффициент значимости отдельной маркетинговой k -технологии в повышении потребительской ценности, в сумме составляет 1.

Чем выше Δ_{kn} , тем большее значение имеют место k -технологии в повышении потребительской ценности товара (услуги) и создании доходной базы малой организации.

Практическое значение имеет интегральный ключевой показатель оценки эффективности маркетинговых технологий в сфере коммерции, расчетный алгоритм которого приведен ниже:

$$I_k^{\Delta} = \frac{\sum_{m=1}^n X_m \cdot Y_m}{Z_m} ,$$

где Z_m — затраты на маркетинговые технологии, руб.;

m — технология маркетинга малой организации (m -технология);

X_m — прибыль от реализации маркетинговых технологий в области товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики, руб.;

n — количество маркетинговых технологий;

Y_m — коэффициент значимости отдельной маркетинговой технологии в решении конкретной корпоративной задачи по формированию потребительской ценности, в сумме составляет 1.

Положительная динамика показателя I_k^{Δ} свидетельствует о появлении ключевых факторов успеха и эффективном управлении маркетинговыми технологиями.

Все рассмотренные модули и интегральный ключевой показатель относятся в равной степени как к внутреннему, так и к внешнему анализу и тесно связаны между собой.

На основании оценки эффективности управления маркетинговыми технологиями можно сделать вывод, что в зависимости от отрасли деятельности выделяются уникальные маркетинговые технологии, влияющие на формирование потребительской ценности и на изменение дохода организации. Так, в сфере производства основными управленческими решениями в области реализации маркетинговыми технологий являются: обеспечение сервисного обслуживания, управление ассортиментом, установление цены с учетом затрат на производство и цены конкурента; выбор посредников, участие в ярмарке-выставке и стимулирование сбыта.

В сфере строительства в малом бизнесе выделяются следующие маркетинговые технологии: выбор месторасположения, качество исполнения, установление цены с учетом рыночной среды и цены конкурента, установление связей с общественностью (ПР) во взаимодействии с представителями органов государственной власти и инвесторами.

В розничной торговле определяются следующие маркетинговые: технологии по управлению ассортиментом; реализации марочной политики; стимулированию сбыта; проведению персонального маркетинга; участию в ярмарке-выставке; выбору вида, частоты, силы воздействия рекламы; мерчандайзингу; организации электронной коммерции (переход из офлайн в онлайн); установлению цены с учетом рыночной среды и репутации малой организации; по обеспечению сервисного обслуживания и проч.

В оптовой торговле ключевыми маркетинговыми технологиями являются выбор рыночных партнеров, интеграция с производителем, формирование ассортимента с учетом жизненного цикла, оказание дополнительных услуг, установление цены и ее адаптация к происходящим изменениям, персональный маркетинг, стимулирование торговых посредников.

В сфере оказания социально-культурных услуг важнейшими маркетинговыми технологиями являются выбор месторас-

положения, репертуарная политика, проведение конкурсов и семинаров, работа с клиентами, стимулирование сбыта и проч.

Методология расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ) маркетинга в коммерции позволяет определять совокупность маркетинговых действий со стороны организации, формирующих и поддерживающих потребительскую ценность и доходную базу организации.

8.3. Контроль в маркетинге

Контроль — заключительная стадия процесса управления маркетингом — направлен на укрепление и развитие системы отношений с покупателем.

Контроль в маркетинге — форма целенаправленного воздействия на поступательное развитие компании для выработки корректирующих рекомендаций по использованию новых решений, отвечающих требованиям рынка. Контроль маркетинга является действенным инструментом получения коммерческого успеха.

Цель контроля — установление соответствия запланированных показателей фактическим объемам получения доходов от реализации товаров, услуг. Результаты контроля позволяют выделить критические точки маркетинговой деятельности, требующие незамедлительного выполнения для рыночной устойчивости с позиции финансово-правовых и конкурентных факторов маркетинговой среды.

Объекты контроля — это объем продаж; размеры прибыли и затрат; целевые аудитории покупателей с обратной связью на предложенные товары, услуги; соответствие запланированных и реальных (фактически достигнутых) результатов производственно-коммерческой деятельности.

Механизм выполнения контроля в маркетинге интегрирует три взаимозависимых блока: аналитический, оценочный и блок конкретных действий по результатам контроля, проиллюстрированные на рис. 8.4.



Рис. 8.4. Механизм контроля маркетинга

В основе аналитического блока используется комплексный анализ, направленный на оценку положения компании в системе рынка. Именно выполнение ситуационного анализа рыночных перемен позволяет руководству трезво оценить реальные возможности, фактический ресурсный потенциал и надежность выбранных стратегий маркетинга.

Основными показателями аналитического блока являются:

- фактическая доля рынка, ее соответствие производственному и коммерческому потенциалам. При этом очень важно установить соответствие фактического объема товарооборота запланируемому в разрезе ассортиментных групп и в дифференциации по целевым сегментам.

- соотношение затрат на выполнение маркетинга с фактической реализацией товаров, услуг, т. е. показатель оценки целесообразности бюджета на маркетинг. Данный показатель позволяет дать рекомендации по структуре закупок с учетом запросов клиентов, коммуникационных возможностей компании; контроль над поведением покупателей с учетом участников системы дистрибьюции (агентов, дилеров, дистрибьюторов) в целях стимулирования продаж и повышения качества удовлетворенности потребителей.

В основе оценочного блока лежит определение допустимых отклонений от запланированных показателей достижения намеченного экономического, научно-технического и социального эффекта. В этом блоке осуществляются контроль и оценка соответствия сроков, объемов и качества проданных товаров, услуг с учетом наличия ресурсов и стандартов обслуживания потребителей.

В этом блоке осуществляются контроль и оценка соответствия сроков, объемов и качества проданных товаров, услуг с учетом наличия ресурсов и стандартов обслуживания потребителей с включением таких направлений, как:

- контроль над поведением покупателей с учетом участников системы дистрибьюции (агентов, дилеров, дистрибьюторов) в целях стимулирования продаж и повышения качества удовлетворенности потребителей;

- контроль над конкурентными позициями компании в результате выполнения оценки положения основных конкурентов, их маркетинговых стратегий.

Заключительный блок действий вырабатывает управленческие решения по достижению намеченных целей с выполнением конкретных мероприятий с учетом сроков и ответственных за исполнение. Содержание заключительного блока механизма контроля выражено в корректировке маркетинговой деятельности в системе товародвижения, организации рекламы, выставочно-ярмарочной торговли, связей с общественностью.

Основной формой контроля является ревизия в виде внутреннего или внешнего аудита. Сердцевина контроля — это хорошо налаженная система учета.

Система учета маркетинга — это упорядоченная система процедур определения, измерения, сопоставления, обработки информации о затратах, доходах, сервисе и репутации компании в целях своевременной корректировки обратной связи с покупателями, партнерами, представителями деловых кругов общественности.

Учет должен своевременно систематизировать все сигналы по неудовлетворенности потребительского спроса с выделением для руководства особо важных сигналов, влияющих на рыночный спрос и общественное мнение.

Система учета включает такие компоненты, как: арифметическая точность; полная, объективная и достаточная информация; инвентаризация наличия финансовых, материальных и человеческих ресурсов и их соответствие на счетах бухгалтерской отчетности. При этом очень важной является компонента времени, т. е. временная определенность результатов маркетинговой деятельности. В системе учета все элементы маркетинга должны оцениваться в тот период, когда они фактически были выполнены.

Эффективность налаженной системы учета отражает уровень качества менеджмента по обеспеченности действенного контроля, т. е. проведение своевременной ревизии.

Ревизия — объективное комплексное исследование в установленном порядке системы выполнения основных направлений маркетинга для выработки рекомендаций по совершенствованию механизма управления.

Ревизия предполагает регулярное, периодическое и эпизодическое инспектирование для оценки эффективности маркетинга, его стратегий и решений по их совершенствованию. Основанием для ревизии является сигнальная информация о снижении объемов продаж, поступлении рекламаций и претензий на низкое качество продукции, услуги.

Критериями периодичности ревизии являются снижение потребительского спроса, сокращение рыночной доли, штрафные

санкции, превышение трансакций на корпоративную деятельность.

Выполнение ревизии осуществляется в три этапа:

1. Изучение бухгалтерской отчетности, сравнение поступлений от продаж с текущими затратами.

2. Оценка совокупных затрат по направлениям: маркетинговые исследования; планирование; сбыт продукции; реклама; коммуникации, контроль. На данном этапе устанавливается соответствие перераспределения расходов на маркетинг с установленными плановыми показателями.

3. Разбивка совокупных расходов из корпоративного бюджета по структурным внутренним блокам, функционально ориентированным на маркетинг в целях выработки конкретных рекомендаций для менеджмента.

Результаты плановых проверок оформляются актом, в котором имеется заключение о выявленных нарушениях, их масштабах. Наряду с этим выделяются отклонения от установленных унифицированных форм документов и регистров учета.

При осуществлении механизма контроля компания может проводить его собственными силами (внутренний аудит) или привлекать для этой цели независимых внешних экспертов со стороны в рамках договора на аудиторскую проверку (внешний аудит).

Внутренний аудит направлен на оценку адекватности контроля намеченным стратегиям маркетинга с использованием внутреннего потока документов.

Аудиторское заключение имеет вводную часть с включением номера лицензии на право осуществления аудита, аналитическую часть, включающую объем и содержание аудита, финансовую отчетность и итоговую часть с выводами и рекомендациями; приложение.

Примерный стандарт маркетингового аудита включает в себя оценку:

1) внешней рыночной среды с учетом макроэкономических параметров (демографических, экономических, научно-технических, политических, социально-культурных); маркетинговой

среды компании с выделением целевых сегментов сбыта, потребителей, партнеров, каналов распределения и продвижения, поставщиков, конкурентов, инфраструктуры и внутренних регулируемых параметров;

2) целей и стратегий в сфере маркетинга;

3) организационной структуры управления маркетингом с выделением качества менеджмента, уровней управления и перераспределения функций, механизма функционального взаимодействия служб и подразделений;

4) основных систем маркетинга — информационной, плановой, организационной, контрольной;

5) эффективности бюджета маркетинга с выделением прибыли и совокупных затрат на маркетинг;

6) результативности маркетинга по основным компонентам: товару, цене, каналам распределения, каналам продвижения, позиционированию продукта и услуг.

Проведение ревизии в рамках внешнего аудита осуществляется в несколько этапов:

- предконтрактный период: проведение переговоров, уточнение целей исследования, разработка технического задания, подписание договора;

- диагностическое обследование — сбор необходимой информации; уточнение наличия документации, которая должна иметь идентифицированную нумерацию; кабинетные исследования; проведение опросов; анкетирование; наблюдения и контакты с потребителями, партнерами по бизнесу;

- анализ и обработка информации: оценка полноты и достоверности собранной информации, ее структурирование и систематизация;

- этап сопровождения: согласование сроков проведения аудиторской проверки, обеспечение необходимых консультаций со стороны руководства и исполнителей заказа;

- подготовка и согласование с заказчиком отчета и рекомендаций по результатам обследования. На данном этапе согласуются комментарии к выработанным рекомендациям, особенно в отношении корпоративных стратегий маркетинга. Большое

внимание на заключительном этапе уделяется подготовке аудиторского заключения.

Практика осуществления контроля в маркетинге на рынке России выделяет определенные трудности его выполнения из-за недостаточности достоверной и объективной информации, наличия элементов коррупции во властных государственных структурах и деловых кругах общественности, отсутствия единых критериев и методов оценки экономической ситуации.

Вопросы и задания

1. Назовите принципы управления маркетингом. Необходимо ли ими руководствоваться для получения максимальных результатов в бизнесе?

2. Использует ли ваша компания оценочные показатели качества обслуживания, удовлетворенности клиентов, коммерческо-социальной активности клиентов?

3. Используются ли в вашей компании инструменты публицити, публик рилейшнз для создания положительного общественного мнения?

4. Укажите направления воздействия маркетинга на общество.

5. Перечислите основные объекты контроля в маркетинге и обоснуйте важность обратной связи с целевыми аудиториями клиентов.

6. Как менеджер компании выполнит оценку маркетинговых усилий в результате расчета основных показателей качества по критериям “уровень обслуживания”, “социально-коммерческая активность” и “имидж”. Определите комплекс мер по повышению качества маркетинга. Выделите неиспользуемые резервы.

7. Как рассчитывается эффективность маркетинговых технологий?

8. Укажите основные модули оценки эффективности товарной, сбытовой, ценовой и коммуникационной технологий в маркетинге предпринимательской деятельности.

9. Назовите этапы проведения контроля в маркетинге.

10. Проведите пресс-конференцию на тему “Проблемы оценки эффективности маркетинговых технологий”.

Тесты для самоконтроля

1. Установите соответствие между оценочными модулями и их содержанием:

Содержание	Оценочные модули		
	Анализ товарной политики	Анализ коммуникационной политики	Анализ ценовой политики
	1	2	3
а) реклама, ярмарки, выставки, паблик рилейшнз			
б) инновации; товарный знак, упаковка			
в) цена лидера, цена потребления, адаптация цены к рыночным изменениям			

Ответ: 1 — “б”; 2 — “а”; 3 — “в”.

2. Социально-корпоративная ответственность организации включает в себя вопросы:

- а) уважение индивидуализма;
- б) воспитание гордости за выполненную работу;
- в) репутация;
- г) уровень безопасности производства и потребления.

Ответ: “а”; “б”; “г”.

3. Установите соответствие между показателями эффективности маркетинга и их содержанием:

Содержание	Показатели эффективности маркетинга		
	$\Xi_{\text{тп}}$	$\Xi_{\text{кп}}$	$\Xi_{\text{цп}}$
	1	2	3
а) инновации, товарный знак			
б) реклама, паблик рилейшнз			
в) затраты, наценка			

Ответ: 1 — “а”; 2 — “б”; 3 — “в”.

4. Назовите элементы маркетинговых коммуникационных технологий:

- а) установление связей с общественностью;
- б) участие в ярмарке-выставке;
- в) организация электронной коммерции;
- г) установление цены.

Ответ: “а”, “б”, “в”.

5. Назовите элементы маркетинговых товарных технологий:

- а) t -технологии по инновациям (t_1);
- б) t -технологии по управлению ассортиментом (t_2);
- в) t -технологии по брендингу (t_3);
- г) t -технологии по рекламе (t_4).

Ответ: “а”, “б”, “в”.

Литература

Алексеев С. Правовое регулирование маркетинговой деятельности. — М., 2003.

Антипов К. В. и др. Паблик рилейшнз для коммерсантов: Учебно-практическое пособие. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2004.

Ассель Г. Маркетинг: стратегия и тактика. — М., 1999.

Борисов Б. Л. Технологии рекламы и PR. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.

Васильев Г. А. Основы маркетинга. — М.: ЮНИТИ, 2005.

Васильев Г. А., Поляков В. А. Основы рекламной деятельности. — М.: ЮНИТИ, 2004.

Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации. — М.: Финпресс, 1999.

Данько Т. П., Завялова Н. Б. Электронный маркетинг. — М.: Инфра-М, 2003.

Земляк С. В. Специфика маркетинговых технологий в отраслях сферы малого бизнеса. — М.: ИЦ «Маркетинг», 2004.

Земляк С. В. Маркетинговое управление в сфере малого бизнеса. — М.: РИСК, 2002.

Земляк С. В. Маркетинг в отраслях сферы малого бизнеса. — М.: КОПР: ИВЦ ВЗФЭИ, 2005.

Киселев Ю. Н. Электронная коммерция. Практическое руководство. — М.: DiaSoft, 2001.

Крылова Г. Д., Соколова М. И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. — М.: ЮНИТИ, 1999.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1999.

Ромат Е. В. Реклама. — СПб.: Питер, 2003.

Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев И. М. Маркетинговые коммуникации: Учебник. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2005.

Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев И. М. Маркетинг коммерции: Учебник. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2007.

Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев И. М. Маркетинг малого бизнеса: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 2006.

Синяева И. М., Васильев Г. А., Каменева Н. Г., Нагапетьянц Н. А. и др. Основы маркетинга: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 2000.

Синяева И. М., Земляк С. В., Васильев Г. А., Каменева Н. Г., Нагапетьянц Н. А. и др. Международный маркетинг: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 2005.

Синяев В. В., Земляк С. В., Горфинкель В. Я., Поляк Г. Б. Предпринимательство: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 2005.

Синяев В. В., Земляк С. В., Горфинкель В. Я., Поляк Г. Б. Экономика предприятия: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 2006.

Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев В. В. Практикум по маркетингу: Учеб. пособие. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2006.

Синяева И. М., Земляк С. В., Васильев Г. А. и др. Основы маркетинга. Практикум: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2006.

Синяева И. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2003.

Синяева И. М. Управление маркетингом. — М.: ЮНИТИ, 2003.

Синяева И. М. Коммерческая деятельность в сфере товарного обращения: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2005.

Синяев В. В. Стратегия аутсорсинга в строительстве. — М.: ИЦ «Маркетинг», 2005.

Чумиков А. Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2000.

www.e-management.ru — консультационный центр развития электронного бизнеса.

www.e-commerce.ru — сайт, посвященный развитию электронной коммерции.

www.labyrinth.ru — интернет и реклама, дизайн.

www.promo.ru — ведущее рекламное агентство в сети интернет.

www.marketologi.ru — сайт гильдии маркетологов.

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*
Редактор — *О. А. Рогачева*
Художник — *В. А. Антипов*
Верстка — *А. А. Толли*
Корректор — *Н. А. Сухачева*

Ответственный за выпуск — *О. Б. Юсова*

Учебное издание

Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев В. В.

**Маркетинг в предпринимательской
деятельности**

Под ред. проф. Л. П. Дашкова

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 12.01.2010. Формат 60×84 1/16.
Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Печ. л. 16,75.
Тираж 1000 экз. Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347.
Тел./факс: (499) 182-01-58, 182-11-79, 183-93-01;
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис;
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86