

УДК 339.138
ББК 65.290-2
Д17

Отредактировал и опубликовал на сайте PRESSI (HERSON)

Настоящее издание подготовлено в соответствии с соглашением между Cambridge University (US) и Московским международным институтом эконометрики, информатики, финансов и права. Печатается по решению Ученого совета Московского международного института эконометрики, информатики, финансов и права

Ответственный редактор серии:
доктор экономических наук, профессор Ю.Б. Рубин

Рецензенты:

Васильев Г.А. - д.э.н., Профессор кафедры маркетинга Всероссийского заочного финансово-экономического института;

Шевырев А.В. - к.э.н., заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга Московской Академии Экономики и Права.

Авторский коллектив:

Данченко Лариса Александровна - к.э.н., профессор, директор Института менеджмента Московского государственного университета экономики, статистики и информатики и заведующая кафедрой маркетинга Московского международного института эконометрики, информатики, финансов и права;

Дейнекин Тихон Викторович - к.э.п., руководитель интернет-проектов Издательской Группы «Дело и Сервис», доцент кафедры маркетинга ММИЭИФП;

Зотов Владимир Викторович - менеджер по интернет-маркетингу и внутренним коммуникациям Финансовой группы «ИФД КапиталЪ», старший преподаватель кафедры маркетинга ММИЭИФП;

Кучугин Николай Львович - ведущий консультант Департамента консалтинга АКГ «СВ-Аудит», старший преподаватель кафедры маркетинга ММИЭИФП;

Шмелев Николай Алексеевич - к.э.н., заместитель директора Департамента инвестиций и стратегической развития Группы «Гута», доцент кафедры маркетинга ММИЭИФП.

Д 17 Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник / Под ред. проф. Л.А. Данченко. - М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004. - 758 с. - (Университетская серия).

ISBN 5-7958-0082-1

Уникальность книги заключается в том, что в ее подготовке принимали участие специалисты, которые совмещают преподавательскую и практическую деятельность в области маркетинга и продаж. Отсюда - сочетание академической строгости учебника и его ярко выраженной практической направленности (включая некоторые инструменты для организационной диагностики).

Для преподавателей, студентов и аспирантов экономических, торговых и технических вузов и колледжей, работников маркетинговых служб и консалтинговых компаний, а также предпринимателей.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

ISBN 5-7958-0082-1

© Коллектив авторов, 2004
© ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004

ОБ АВТОРАХ

Данченко Лариса Александровна. Окончила МЭСИ (в настоящее время - Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, ранее - Московский экономико-статистический институт) по специальности «Статистика», аспирантуру, докторантуру. Кандидат экономических наук, профессор. Готовится к защите докторской диссертации на тему применения статистической методологии в маркетинге. Директор Института менеджмента МЭСИ и заведующая кафедрой маркетинга ММИЭИФП. Автор более 70-ти научных и учебно-методических публикаций по общим вопросам маркетинга, ценовому маркетингу и статистике цен, маркетингу в сфере образования, активный участник ряда научно-практических конференций и семинаров по маркетингу. В области маркетинга работает с 1992 года. Внештатный консультант по маркетингу ряда российских компаний. Персональный e-mail: LDanchenok@rector.mcsi.ru.

Дейнекин Тихон Викторович. Окончил МЭСИ по специальности «Маркетинг», защитил кандидатскую диссертацию по Интернет-рекламе. Занимается активной преподавательской деятельностью по различным направлениям маркетинга. Является доцентом кафедры маркетинга ММИЭИФП. Руководитель интернет-проектов Издательской Группы «Дело и Сервис». Внештатный консультант в нескольких рекламных агентствах. В области маркетинга работает с 1998 года. Участвовал в проектировании, создании и продвижении интернет-проектов для десятков организаций, являлся главным аналитиком рекламного агентства «2suns». Персональный e-mail: tihon@ok.ru.

Зотов Владимир Викторович. Окончил МЭСИ по специальности «Маркетинг», завершает дистанционное обучение в Институте профессиональных управляющих Аскери (русскоязычный курс ACCA «The Certified Diploma in Accounting and Finance» - CDipAF). Менед-

жер по интернет-маркетингу и внутренним коммуникациям Финансовой группы «ИФД КапиталЪ». В области маркетинга работает с 2000 года (ранее - в «Группе Планета» - агробизнес и ритейл - аналитик-исследователь Дирекции стратегического маркетинга; в торгово-производственной и сервисной компаниях). Работает над диссертацией по марочному капиталу (кафедра маркетинга МЭСИ). Занимается активной преподавательской деятельностью по различным направлениям маркетинга. Является старшим преподавателем кафедры маркетинга ММИЭИФП. Персональный e-mail: zotov_marketing@nial.ru.

Кучугин Николай Львович. Окончил Магистратуру МЭСИ по специальности «Маркетинг*». Ведущий консультант Департамента консалтинга АКГ «СВ-Аудит». В области маркетинга и продаж работает с 1994 года (ранее - в отделе маркетинга Департамента консалтинга Юникон/МС Консультационная Группа; в торговых и **производственных** компаниях). Опыт препод знания с 1994 года (предметы: маркетинг, менеджмент, организация производства). Является старшим преподавателем кафедры маркетинга ММИЭИФП. Сфера научных и практических интересов: диагностика системы сбыта и маркетинга, реструктуризация предприятий, исследования потреб ительских и промышленных рынков. Персональный e-mail: nkuchugin@mail.ru.

Шмелев Николай Алексеевич. Окончил Московский Государственный Авиационный Технологический Университет им. К.Э. Циолковского по специальностям «Производство изделий из композиционных материалов» и «Маркетинг». Заместитель директора **Департамента** инвестиций и стратегического развития Группы «Гута». В области маркетинга и стратегического планирования работает с 1993 года, с 1998 года - в управленческом консалтинге (Юникон/МС Консультационная Группа, ПАКК), участвовал более чем в двадцати проектах по маркетинговым исследованиям и стратегическому планированию. Защищал диссертацию по оценке конкурентоспособности предприятия при разработке стратегии развития (кафедра маркетинга МЭСИ). Занимается активной преподавательской деятельностью по различным направлениям маркетинга. Является доцентом кафедры маркетинга ММИЭИФП, Персональный e-mail: svolxv@rol.ru.

ВВЕДЕНИЕ

Вы держите в руках книгу с весьма необычным для учебной литературы названием. Действительно, почему именно «Маркетинг¹ по нотам: практический курс на российских примерах»?

Российское экономическое образование бурно развивается и потому **остро** нуждается в актуальной литературе, удовлетворяющей потребностям учебного процесса. Эти потребности заключаются, с одной стороны, в комплексной и фундаментальной теории, а с другой - в иллюстрации этой теории примерами из жизни отечественных компаний.

Бот уже несколько лет отечественный рынок изобилует **различного** рода литературой по маркетингу, причём как российских, так и зарубежных авторов. Она, однако, имеет или преимущественно теоретическую направленность, или **отражает** практический опыт работы **игроков** зарубежных рынков.

Российская же действительность совсем иная... Западные наработки нуждаются в адаптации к российским условиям. Кроме того, отечественные компании уже достаточно длительное время занимаются маркетингом и в этой области ими накоплен немалый опыт! Обобщение опыта применения отечественными и зарубежными **фирмами** теории и инструментов маркетинга именно на российском рынке и является целью этого учебника.

Неслучайно именно в «Университетской серии» издательства «Маркет ДС» выходит учебник, отражающий передовые изыскания в области маркетинга, накопленные в мировой практике и, что важно, прошедшие испытания российской действительностью.

Первоначально этот учебник **задумывался** как некое пособие по маркетингу начального уровня, однако в ходе написания был получен результат, который, как мы надеемся, будет во многом интересен и «продвинутым» маркетологам, поскольку над ним работали авторы, знакомые с маркетингом с разных точек зрения: как консультанты, преподаватели, специалисты компаний.

Поэтому с одной стороны, это действительно учебник, с другой - учебно-практическое пособие, которое состоит из 3-х частей:

¹ Кстати, предлагаем сразу условиться делать ударение и **слове «маркетинг»** на первом слоге (как говорит Игорь Манн, директор по маркетингу компании Alcatel, такое произношение «... носит налет хорошего экономического **образования**... Некий **налет** профессионализма»).

I часть - «Понятие маркетинга» (рыночно-ориентированное управление компанией);

II часть - «Стратегический маркетинг» (информационно-аналитическое обеспечение маркетинг-менеджмента);

III часть - «Операционный маркетинг» (разработка программы маркетинговых мероприятий).

Многие примеры, приведенные в книге, базируются на результатах проектов, в реализации которых принимали участие сами авторы. Там, где нам не хватало собственной «фактуры» (тех самых «российских примеров», анонсированных в заглавии книги), мы прибегали к открытым источникам - с закрытостью отечественных компаний бороться трудно. Студенты, видимо, еще долго будут учиться принимать решения, сидя на «сухом пайке» газетной и журнальной информации.

Настоящий коллективный труд подготовлен на основе дисциплин, читаемых в Московском государственном университете **ЭКОНОМИКИ** статистики и информатики (МЭСИ) и Московском международном институте эконометрики, информатики, финансов и права (ММИЭИФП). Материалы, использованные в учебнике, лежат в основе курсов «Основы маркетинга», «Маркетинговое ценообразование и анализ цен», «Маркетинговые исследования», «Маркетинговые коммуникации», «Стратегический маркетинг», «Брендинг потребительских товаров». «Современные технологии продаж», читаемых в ММИЭИФП и МЭСИ.

Введение, гл. 1,3 (в соавторстве), 7, заключение написаны Л.А. Данченко; введение, части разделов 1.1,1.2, раздел 2.5, гл. 6,8 - В.В. Зотовым; гл. 3 (в соавторстве), 4, 5 - Н.Л. Кучугиным; гл. 2, 3 (в соавторстве) - П.А. Шмелевым; гл. 9 - Т.В. Дейнекиным. Общее руководство авторским коллективом и редактирование осуществлены проф. Л.А. Данченко. Помощь по координации и редактированию учебника оказывал В.В. Зотов.

В издании книги (подготовка рукописи, форм документов и графиков) активное участие принимала Бочарова А.Г., сотрудница Дирекции Института менеджмента МЭСИ, которой авторы выражают искреннюю благодарность.

Мы остаемся открытыми к сотрудничеству и надеемся получить ответную реакцию и замечания с тем, чтобы в наших последующих изданиях учесть их. Читатели, у которых возникли вопросы, пожелания и предложения могут направлять их напрямую авторам учебника по электронной почте (контактные электронные адреса указаны в разделе «Об авторах»).

ЧАСТЬ 1. ПОНЯТИЕ МАРКЕТИНГА

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЪЕКТЫ МАРКЕТИНГА

Развитие рынка и потребительской культуры оставляет все меньше возможностей для фирм, действующих на рынке «в зависимости от обстоятельств» по наитию менеджера или с учетом только его личного опыта. Необходимым для выживания становится системный подход к освоению и регулированию рынка, на котором работает компания.

Современные тенденции к усилению товарной конкуренции, насыщению и перенасыщению локальных рынков слабо дифференцируемыми товарами заставляют компании много сил и средств тратить на внедрение товаров на рынок, развитие товарооборота. Главную роль в этом процессе играет маркетинг. Маркетинговая методология базируется на обобщении рыночного опыта значительного количества компаний, успешно действующих и развивающихся на рынке.

В практике российской рыночной деятельности часто встречается искаженное понимание маркетинга. Маркетинг многие воспринимают только как исследование рынка, отождествляют с рекламой или агрессивными формами продажи. Между тем все это только элементы маркетинговой системы, создание которой прошло несколько этапов и разнообразных форм регулирования рынка, прежде чем маркетинг приобрел современную структуру.

Многочисленные определения маркетинга можно условно разделить на две группы: широкие определения и узкие.

В широком смысле, маркетинг - это **деятельность**, обеспечивающая па предприятия разработку, производство и доведение до покупателя тех товаров и услуг, которые представляют для него ценность.

Структура нашего учебника подчинена логике именно широкого определения маркетинга - как концепции управления фирмой.

С другой стороны, маркетинг - это функция (отдельно рассматриваемый элемент бизнес-системы, который может воплощаться в форме структурного подразделения; для простоты будем считать, что здесь отдел маркетинга - это и есть функция). В ее составе - исследование рынка, разработка концепции продукта, продвижение, ценовая политика и выбор целевых сегментов покупателей. В этом смысле маркетинг не включает в себя деятельность по сбыту и дистрибуции.

При рассмотрении вопросов, связанных с внедрением маркетинга на предприятии, мы обращаемся к узкому определению и рассматриваем возможность распределения маркетинговых функций между различными отделами компании.

Ниже вам будет представлена возможность познакомиться с рядом других популярных определений маркетинга, историей его возникновения в США и в России. На основе анализа «классических» взглядов и исторического экскурса мы предложим свое видение и понимание маркетинга.

1.1. ВВЕДЕНИЕ В КОНЦЕПЦИЮ МАРКЕТИНГА

ПОНЯТИЕ МАРКЕТИНГА: КЛАССИЧЕСКИЙ ПОДХОД

В настоящее время существует множество различных определений маркетинга. Например:

^**Маркетинг** - это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена (Ф. Котлер).

^**Маркетинг** - это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары и услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена (Дж.Р. Эванс и Б. Берман).

eS Маркетинг - виды деятельности, направленные на выявление и удовлетворение потребностей и желаний потребителей посредством процесса обмена (Г. Ассэль).

^**Маркетинг** - система управления, регулирования и изучения рынка (И.К. Беляевский).

Каждое определение по-своему расставляет акцент: на цели, на условия или принципы маркетинга.

Американская ассоциация маркетинга (АМА) дает следующее определение маркетинга:

^**Маркетинг** - это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

В определении АМА можно выделить четыре аспекта:

- 1) метод удовлетворения спроса (обмен, т.е. торговля);
- 2) действие менеджмента (предвидение, определение целей и планирование, удовлетворение спроса);
- 3) совокупность управляемых инструментов маркетинговой деятельности (продукт (замысел), цена, распределение (реализация) и продвижение);
- 4) предметы и объекты, при помощи которых удовлетворяется спрос и достигаются цели (товары, услуги, идеи, **организации**, люди, территории).

Какого бы определения маркетинга мы не придерживались, но его ключевыми терминами всегда остаются потребность и спрос, предъявляемые потребителями на рынке.

^"**Потребность** - нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

^**Спрос** - потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью.

Нужда (ощущаемый **человеком** недостаток в чем-то жизненно необходимом) порождает потребность, которая находит реальное выражение в спросе. Он, в свою очередь, удовлетворяется посредством обмена денег на необходимый товар. Таким образом, спрос возникает на рынке **товаров** и услуг, и именно рынок является главным объектом маркетинга. Маркетинг компании добивается поставленных целей оптимизации прибыли посредством изучения рынка и его регулирования на основе полученных о нем знаний.

➤ **Рынок** - это не просто место встречи покупателя и продавца (они могут «встретиться» и виртуально), это система отношений купли-продажи, подверженная как регулированию, так и саморегулированию.

ПРИМЕР

В России иностранные игроки и импорт ведут себя на рынках **разных** товаров неодинаково. На мебельном и косметическом рынках доля зарубежных поставок растет быстро и **вот-вот** превысит половину, кондитерская и пищевая **отрасль** уже давно стали авотчинами» западных производителей. В розничной торговле борьба между отечественными и иностранными сетями еще впереди. На российском рынке соков господствуют отечественные производители: их доля **составляет** 90%.

Источник: Эксперт. - № 1. - 2003

На рынке произведенный продукт доказывает свою социальную значимость путем признания его потребителями. Задача маркетинга сделать этот процесс не только эффективным для продавца и приятным для покупателя, но и взаимовыгодным. Маркетинг - это, в определенном смысле, набор **инструментов**, воздействующих на потребителя и превращающих его потребность и приятную и своевременную покупку.

⌘ **Общей целью маркетинга** является достижение рыночного согласия между производителями и потребителями, продавцами и покупателями при обоюдной выгоде и в наилучших психологических условиях.

ПРИМЕР

Спортивный йар с заманчивым названием «**Чемпивсн**» - яркая иллюстрация успешного развития компании с помощью проведения грамотной маркетинговой политики. Бар предлагает к услугам своих **посетителей** спутниковое **ТВ**, **благодаря** которому они могут смотреть прямые трансляции матчей любимых команд. В баре можно также встретить звезд спорта. Помешонич декорированы спортивной атрибутикой, которую можно приобрести. В названиях большинства блюд обыгрывается спортивная лексика: уха «**Дайвинг**», салаты «Дриблинг!» и «Фристайл», свинина «Дискобол», ассорти медальонов из мяса курицы «Чемпивонские медали», семга «Кроль» и т.д.

Источник: Интернет-сайт NovosibOut, гда досуга и отдыха в Новосибирске: www.novosibou.ru/eda/cafes/173/

ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА

Начиная с середины XIX века, тенденции к неконтролируемой концентрации промышленного и торгового **капитала**, неупорядоченная торговля, разрушительные кризисы **дали** американским экономистам основание назвать рынок «диким». К концу XIX века реакцией общества на такой рынок стало появление антимонопольного **законодательства** (Закон Шермапа, США), позволяющего регулировать предпринимательскую деятельность в интересах общества.

В начале XX века (до начала 20-х годов) в ряде университетов США (прежде всего в Гарвардской школе бизнеса) начались разработки теории об инструментах управления рынком. Первоначально считалось, что основная цель - это создание на научных основах системы сбыта товаров, поэтому новая наука получила название «дистрибуция».

Позже теория получает более широкую трактовку, охватывая продвижение, удовлетворение спроса, ценообразование и т.д., и в **начале** 20-х годов наука приобретает название «маркетинг».

Сначала маркетинг развивался с некоторым запозданием по отношению к развитию экономики, обобщая рыночную практику успешно действующих фирм. На первом этапе своего **развития** маркетинг систематизировал массу разрозненных фактов, увязывая их с условиями внешней среды, выводил закономерности, в дальнейшем маркетингологические сами стали предлагать пути для совершенствования маркетинговой деятельности компаний.



Рис. 1.1. Предпосылки возникновения маркетинга

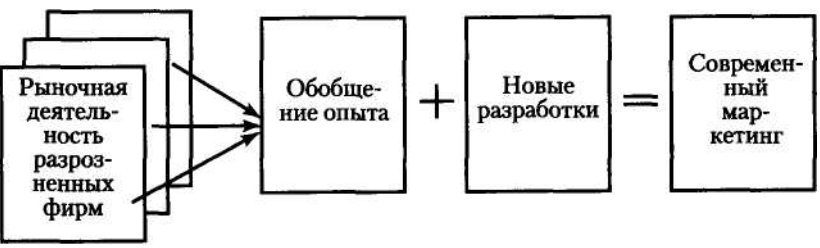


Рис. 12. Возникновение современного маркетинга

В развитых странах история развития маркетинга как системы регулирования тесно связана с этапами развития рынка и ориентирами в рыночной деятельности фирм.

Исходя из исторических этапов развития классического маркетинга, выделяют несколько концептуальных подходов к его организации:

- производственная концепция (до начала 1930-х гг.);
- сбытовая концепция (до начала 1950-х гг.);
- товарная концепция (до начала 1970-х гг.);
- потребительская концепция (до конца 1970-х гг.);
- социально-этическая концепция (1980-е годы).

На начальных этапах развития рынка, когда рынок был ненасыщен, спрос превышал предложение и носил количественный характер, покупатели конкурировали между собой. В таких идеальных для производителя и продавца условиях сформировалась начальная концепция маркетингового регулирования рынка.

Таблица 1.1

Производственная концепция (до начала 30-х гг.)

Суть концепции	Любой товар будет пользоваться спросом, если он доступен по цене и широко представлен на рынке
Особенности концепции	Деятельность фирмы ориентирована только на возможности производства (не на потребности общества)
Цели производителя	Увеличение объема продаж
Способ достижения цели	Снижение себестоимости достигается путем увеличения производства и производительности труда
Современные условия применения	Товары массового спроса, рынок большой емкости
Недостатки	Узость товарного ассортимента на фоне роста производительности труда и объемов производства приводит к насыщению и перенасыщению рынка

Эта концепция находит широкое применение и в современных условиях массового производства стандартизованного продукта или в условиях монополии продавца. Использование производственной концепции не означает, что качество продукта низкое, наоборот, как правило, системный маркетинг имеет дело с продуктом или услугой хорошего фабричного качества. Но применение данной концепции не предполагает излишних затрат на сервис или ассортимент. Услуги сервиса, например, могут передаваться в дилерскую сеть.

ПРИМЕР

Компания «IC» успешно и масштабно освоила не только московский, но и региональный рынок стандартизированных программных продуктов по автоматизации учета и управления на предприятиях. Сложные же операции по последующей адаптации продукта к условиям конкретного предприятия и его сопровождение обеспечивает широкая сеть франчайзи, дилеров, постоянных партнеров.

Стандартные операции в офтальмологии, выполняемые рядом клиник на московском рынке, продаются клиентам в рамках аналогичной концепции.

В результате мирового экономического кризиса компании развитых стран столкнулись с отсутствием спроса на свои товары. При этом даже крупные фирмы не имели ресурсов на изменение ассортимента. Такие условия подтолкнули компании к массовому использованию так называемой «концепции интенсификации сбыта», тем более, что активное насыщение рынка массовым однородным продуктом (в рамках предыдущей концепции) достигло предельного состояния.

Таблица 1.2

Сбытовая концепция (до начала 50-х гг.)

Суть концепции	Любой товар может быть продан, если для этого приложить усилия
Особенности концепции	Фокусировка внимания на интенсификации сбытовых усилий (что требовало значительно меньших затрат)
Цели производителя	Производство товара с последующим изощренным сбытом
Способ достижения цели	Агрессивные методы принуждения к разовой покупке (психологическое давление, материальная заинтересованность - подарки, скидки), методы ориентации покупателей на долговременные покупки (скидки постоянным покупателям)
Современные условия применения	Товары пассивного спроса, (покупатель не испытывает потребность в товаре, пока не узнает о его достоинствах, избыток товаров при отсутствии естественного спроса)
Недостатки	Появление «иммунитета» покупателей к различным методам интенсивного сбыта, насыщение рынка узким товарным ассортиментом, замедление или прекращение роста компаний

ПРИМЕР

Сеть магазинов Men's Merit, широко представленная как в Москве, так и в других городах РФ, активно реализует сбытовую концепцию маркетинга. Она предполагает разнотарифную систему предоставления скидок на постоянной основе: сначала на весь товар предлагается 50% скидка, по прошествии некоторого времени предлагается приобрести два комплекта изделия по цене одного и т.д. В итоге независимо от вариантов сбытовых усилий потребитель платит одну и ту же цену.

Насыщение рынка, как правило, сопровождается усилением конкуренции. При этом методы конкурентной борьбы только на уровне сбытовых усилий компании теряют свою эффективность. Необходимыми инструментами активных продаж становятся ассортимент и качество.

Таблица 1.3

Товарная концепция (до начала 1970-х гг.)

Суть концепции	Любой товар может быть продан на рынке, если он хорошего качества
Особенности концепции	Усилия компаний направлены на товарную дифференциацию (совершенствование характеристик товара), для чего фирмы уже аккумулировали достаточно ресурсов
Цели производителя	Повышение качества товара, характеристик товара, ценных для потребителя
Способ достижения цели	Достигается путем технических разработок (инноваций), позволяющих выделить товар среди конкурентов по его качественным характеристикам
Современные условия применения	Может быть применена на любых типах рынка
Недостатки	Высокая цена товара на рынке (производитель возмещает расходы на разработку товара). Кроме того, производитель неспособен адекватно оценивать угрозу со стороны товаров-субститутов

В современных условиях эта концепция успешно применяется в рамках имиджевого, марочного маркетинга.

ПРИМЕР

В 2002 году российским VIP-клиентам была представлена новая модель Audi A8. Вот что рассказывал о ней еще до ее появления на рынке директор московского «Ауди Центра-Север» Вардан Даштоян: Это совершенно другая машина: с новым кузовом, двигателем, трансмиссией, но главное - впервые в автомобиле представительского класса появится вариатор вместе с полным приводом. Это наш козырь с точки зрения безопасности и функциональности. Одним из преимуществ для продвижения Audi наши аналитики считают и то, что эта марка в восприятии людей пока ни с чем не ассоциируется. К примеру, BMW связывают с понятием «спортивный», а Mercedes — «пафосный». Audi пока никакой. Но покупатели чаще всего предпочитают его по таким причинам, как удовольствие от вождения и удобство управления, хорошая маневренность, наличие передовых технологий, ощущение свободы и комфорта. Многие также учитывают высокий уровень безопасности и технические характеристики, в частности, полный привод. Поэтому мы думаем позиционировать бренд как «прогрессивный», «спортивный» и «утонченный». А что касается новой A8, то ожидаем рост ее продаж в России в объемах, сопоставимых с «семеркой» BMW».

Источник: Эксперт. - №26. - 2002**ПРИМЕР**

3/4 московских салонов красоты создавались как имиджевый проект, рассчитанный на узко ограниченный круг клиентов (хорошо обеспеченных людей из «высшего света»). В таких салонах устанавливаются очень высокие цены и значительные средства вкладываются в аренду помещения в центре города, дорогой интерьер, в приобретение косметических средств от ведущих мировых производителей. Гораздо меньше внимания уделяется подбору квалифицированного персонала, ведь для клиентов «элитных» салонов важно не просто и не столько получить услугу, сколько получить ее именно в данном салоне. Потребители не могут реально оценить стоимость труда, затраченного на производство услуги, и платят фактически только за имидж.

Источник: Эксперт. - № 13. - 2003

Историческая ориентация компаний на концепцию совершенствования товара привела к частым дорогостоящим неудачам в ее использовании: новый товар, создание которого базировалось на представлении менеджмента, не пользовался должным спросом, его продажи не покрывали инвестиций, затраченных на разработку. Такой опыт вывел

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

специалистов по рынку на новую актуальную маркетинговую концепцию, основная идея которой: ориентация на потребителя как гарантия от рыночных неудач.

Таблица 1.4

Потребительская концепция (до конца 1970-х гг.)

Суть концепции	Товар будет продан на рынке, если его производству предшествует научение конъюнктуры и потребностей рынка
Особенности концепции	Внимание руководства компаний направлено на удовлетворение реальных потребностей рынка
Цели производителя	Стремление следовать в своей деятельности за структурой потребительского спроса
Способ достижения цели	Фирмы тратят значительные ресурсы на изучение спроса и потребительских предпочтений и стремятся производить востребованный рынком товар
Современные условия применения	Может быть применена на любых типах рынков
Недостатки	Стремление компаний ориентироваться на сиюминутные потребности индивидуума, что в конечном итоге приводит к конфликту с идеями долгосрочного благополучия общества

ПРИМЕР

В 1996 году на российском рынке появилась новая компания с загадочным названием «Канцлер». Догадались, чем торгует магазин с такой вывеской? Конечно же, канцелярскими товарами! В то время, когда отечественный рынок изобиловал дешевым китайским товаром, "Канцлер" специализировался на продаже канцтоваров известной германской фирмы "Herlitz"... Главный принцип работы компании - это удовлетворение вкусов всех покупателей. Именно поэтому сегодня в ассортименте магазина представлена продукция как западного, так и российского производства, и даже китайского. На сегодняшний день для покупателей работают

К началу 80-х гг. развитие экономики в постиндустриальных странах достигло достаточного уровня для того, чтобы общественное сознание

18 Университетская серия

мелкооптовый отдел, розничный отдел, а также есть возможность заказа товара по каталогам. К услугам потребителей - всевозможные праздничные и сезонные скидки.

Источник: Интернет-сайт [http://www.softex.ru/kancle/r/pages/his to ry. ht ml](http://www.softex.ru/kancle/r/pages/his%20to%20ry.htm)

приняло идеи общественного блага. Принципы предыдущей концепции - «потребитель всегда прав», «все для потребителя» - **приобрели другой** угол зрения: «произведем все, что хочет потребитель, только если это не нарушает общественного благополучия». Обязательные аргументы маркетинга - полезность или, как минимум, безвредность для здоровья, экологическая чистота и т.п.

Таблица 1.5

Социально-этическая концепция (80-е годы)

Суть концепции	Качественный товар будет пользоваться спросом, если он соответствует неэкономическим общественным потребностям (защита экологии, безопасность товаров и т. д.)
Особенности концепции	В ходе конкурентной борьбы компании акцептируют внимание на полезности / безопасности своих товаров для общества
Цели производителя	Если производство, удовлетворяющее потребность, вызывает негативные процессы в природе или другим образом вредит обществу, то оно должно быть модифицировано или ликвидировано.
Современные условия применения	Экономически развитые рынки, прошедшие этап массовой ориентации на маркетинг
Недостатки	Отсутствие решения ряда технологических проблем, вызывающих, в частности, высокую цену товара

ПРИМЕР

Девиз известной во всем мире косметической компании «Ives Rocher» - «Природа — источник красоты». Акцент делается на высокой экологичности косметики: основной продукцией являются натуральные растительные ингредиенты. Производство и упаковка также отличаются экологичностью и безопасностью. Так, к примеру, потребителю предоставляется возможность только один раз купить крем в баночке, последующие же разы он сможет покупать сменные колбочки с кремом, которые без проблем вставляются в уже приобретенную баночку.

Источник: Интернет-сайт Интернет-магазина Ив Роше:
<http://yr.mun.ru/?subgroupid=6&groupid=10004>

В настоящее время в развитии рынка и маркетинга выделяются некоторые тенденции, имеющие особое значение для эволюции маркетинговой теории и практики.

Таблица 1.6

Современные тенденции в развитии рынков

Тенденция	Проблемы организации и управления
Растущее значение глобального мышления и локальных рынков	Передача местным представительствам компании права принятия решения, вплоть до стратегического управления
Растущее значение интеграции управленческих функций	Переход от функционального управления к управлению бизнес-процессами
Растущее значение стратегических и альянсовых сетей	Дефицит ресурсов и задачи оптимизации рыночных рисков ведут к объединению интересов компаний на договорной основе по всему каналу товародвижения
Растущее значение высокотехнологичных отраслей	Применение разработок этих отраслей позволяет снизить себестоимость в несколько раз, повысить производительность труда, качество и конкурентоспособность продукта, перейти к выпуску принципиально новой продукции. Применение этих результатов в быту позволяет осуществить переход на качественно новый уровень жизни

Окончание таблицы 1.6

Тенденция	Проблемы организации и управления
Растущее значение качества товара, его цены и степени удовлетворения потребителей	Передовые компании стремятся предоставить большую ценность за меньшую цену
Растущее значение устойчивых отношений с потребителями	Общение потребителя с конкретным и постоянным представителем продавца часто становится залогом успеха в отношении с клиентом. Недаром, зачастую при переходе в другую фирму специалисты по продажам переходят вместе со своими заказчиками
Растущее значение маркетинговых услуг	Маркетинговые услуги (разработка стратегий, консультации, исследования рынка) становятся обязательным элементом устойчивого бизнеса
Растущее значение этики в маркетинге	На обмане не создашь марку и круг постоянных потребителей. Ряд руководителей пользуются товарами своей фирмы. Агентства рекламируют только те товары, которыми пользуются их сотрудники
Растущее значение прямого и онлайн-маркетинга	Интернет-торговля через разнообразные базы данных фирм и т.п. увеличивает возможности сбыта

Такие тенденции вызывают необходимость развития маркетинговых концепций и инструментов. Наука «Маркетинг» не стоит на месте. Таким образом, уже по приведенным в этом разделе примерам современного использования классических концепций маркетинга можно видеть конвергенцию концепций: оставляя базовой одну концепцию, компании дополняют ее теми элементами, которые позволяют их маркетинговой политике быть актуальной, соответствовать современным общим тенденциям рынка и маркетинга.

ИСТОРИЯ И ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ
МАРКЕТИНГА В РОССИИ

Попытки внедрить элементы маркетинга в нашей стране начались еще в 60-е годы (с началом либермановской реформы). Хотя, «по идеологическим соображениям этот термин у нас широко не употреблялся, - **рассказывает** Игорь Константинович Беляевский, на тот момент заведующий кафедрой маркетинга и статистических исследований рынка МЭСИ в интервью журналу «Эксперт»¹. - но я вместе с группой молодых ученых участвовал в работе симпозиумов, на которых **вырабатывалась** идеология изучения некоторых рыночных процессов в рамках социалистической экономики. Нам **удалось** убедить соответствующие органы в необходимости организации НИИ по изучению спроса... и создать в стране единую государственную систему изучения и прогнозирования спроса, правда, только на потребительские товары».

Речь идет **об** организованном в 1965 году в системе Министерства торговли СССР Всесоюзном научно-исследовательском институте по изучению спроса **населения** на товары народного потребления и конъюнктуры торговли (ВНИИКС) - нынешнем Всероссийском научно-исследовательском институте потребительского рынка и маркетинга (с 1991 г. ВНИИПРиМ). Именно он **стал** головной научно-исследовательской организацией при создании системы комплексного изучения и прогнозирования спроса населения на товары народного потребления (СКИПС торговли), широкое промышленное внедрение которой началось в 1986 году.

А еще в 1984. в соответствии с приказом №129 Министерства торговли СССР от 4 мая, в торгах, розничных и оптово-розничных торговых объединениях, республиканских и областных торговых организациях, предприятиях при областных, краевых, городских управлениях **торговли и** в министерствах торговли союзных и автономных республик начали создаваться службы изучения спроса².

¹ Матвеева Л. Практическая философия бизнеса// Эксперт. ■ 1998. - 1 июня. ■ С. 56-58.

² Крутиков Ф.Л. **Организация** и методы изучения спроса на **непродовольственные товары** ,./ Справочник товароведа: (Непрод. Тов.): В 3-х томах. Т.1/Т.Г. Богатырева, Ю.П. Грызанов, Е.Е. Задесенен и др. - М.: Экономика, 1988. - С.10-22.

При Министерстве торговли существовала также «Союзторгрекла-МЗС», занимавшаяся рекламой **на внутреннем** рынке (это была достаточно большая организация художников, которые занимались оформлением различных кафе, столовых, ресторанов и т.д., их там было около ста человек, разбитых в бригады по 8-10 человек).

В промышленности в конце 70-х гг. было принято правительственное решение, обязывающее все предприятия оборонного комплекса приступить к выпуску товаров народного потребления, в результате чего под эгидой оборонных министерств стали создаваться фирменные магазины-салоны (ФМС) и главные управления по сбыту, которые и были призваны обеспечивать согласованные с Минторгом СССР по заказ-нарядам поставки продукции в торговую сеть. Для осуществления координации работ по рекламе и изучению конъюнктуры **рынка при главках** создавались ЦКРО (центральные коммерчески-рекламные организации) с отделами рекламы и изучения конъюнктуры рынка. Одновременно в каждом министерстве были подготовлены приказы о создании на конкретных предприятиях бюро или отдела по рекламе и изучению спроса с приложенным вариантом штатного расписания этих служб.

ЦКРО организовывала курсы повышения квалификации, на которых преподаватели МГИМО и Академии внешней торговли рассказывали о том, как это делается за рубежом, Главное внимание уделялось рекламе («Внешторгреклама» - внешнеторговая реклама. «Внешторгиздат» - печатная продукция в основном для внешних рынков). В 1976 году при Торгово-промышленной палате была организована секция по вопросам маркетинга. В 1980-1981 гг. ВНИИКС проводил по заказу «АвтоВАЗа» исследование на тему «Автомобиль 2000 года».

Уже в 1988 году Министерство высшего и среднего специального образования включило в перечень утвержденных специальностей «социалистический маркетинг» и объявило набор на **Специальный** факультет МИНХ им. Плеханова на переподготовку по этой специальности лиц, имеющих высшее образование¹. Хотя, например, в МЭСИ еще в 1966 году ввели курс «Методы изучения покупательского спроса», который давал возможность «вместе с курсами экономики и статистики торговли ... **готовить** специалистов, которые даже в условиях

¹ Кеворков В.В. Л был ли мальчик? - WEB: <http://www.experts.ru/freestaff/>.

планового хозяйства могли выяснить, что нужно потребителю, как можно воздействовать на промышленность, чтобы она удовлетворяла его запросы»¹.

Чтобы подготовленные в то время маркетологи оказали влияние на экономику, казалось, не хватало лишь системообразующего фактора - рыночных методов хозяйствования.

Перестройка принесла надежду на его появление, но имеем с ней началось сворачивание производства на конверсионных предприятиях, а, следовательно, и *служб маркетинга* на них (так стали к этому времени называться отделы рекламы и конъюнктуры спроса). К великому разочарованию, в новых, скорее «базарных», чем рыночных условиях, маркетологи оказались невостребованными.

Для приватизируемых госпредприятий характерной оказалась производственная ориентация² с доминирующей установкой: *«Мы производим, хорошую продукцию, а у нас ее не покупают»*.

Коммерческие (в основном торгово-закупочные) фирмы в условиях тотального дефицита бросились заполнять рынок продукцией, взяв на вооружение сбытовую концепцию с ее принципом *«Продаем все, что покупаем»*. Они легко переходили из одной сферы бизнеса в другую, сулящую большую прибыль: сегодня ВЫГОДНО торговать компьютерами, а завтра - газированной водой.

Однако постепенно, по мере насыщения рынка товаров и услуг, и те, и другие пришли к мысли о необходимости специализации, нахождения своего места на этом рынке. Теперь свою производственную и ассортиментную политику самые успешные компании стали строить с учетом пожеланий рынка, пытаясь адаптироваться, приспособливаться к нему: для многих наступило время *конъюнктурной ориентации* (хотя,

¹ Матвеева А. Практическая философия бизнеса // Эксперт. - 1998. - 1 июня. - С. 56-58. ² Типологизацию этапов развития управленчески к концепций российских компаний предложил профессор ГУУ Ю.Д. Красовский - см., например его книгу Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособие / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. - М.: ОАО «Типография "НОВОСТИ"». 2000. - С. 142-146.

конечно же, с сохранением черт и производственной, и сбытовой концепций).

До следующей ступеньки управленческого мастерства, когда к названным трем принципам ведения бизнеса добавляется собственно маркетинговая, дошли очень немногие.

В системном виде классический маркетинг в России появился первоначально на локальных рынках:

- высокотехнологичных товаров и грамотной дистрибуции (например, на рынке программных продуктов);
- потребительских товаров изначально широкого ассортимента (например, на рынке канцелярских товаров);
- товаров массового спроса на фоне активной политики импортирования и иностранного присутствия, в т.ч. импорта маркетинговых технологий (например, продукты питания, полуфабрикаты).

В настоящее время на действующей российской фирме маркетинговая служба создается обычно по двум причинам:

- под давлением рыночных обстоятельств (проблемы сбыта, усиление конкуренции и т.д.);
- по инициативе современных топ-менеджеров (на опережение проблем).

По мере насыщения рынка, роста потребительской культуры и капитала успешно действующих фирм, появления проблем сбыта постоянно растет и потребность в маркетинге. Маркетинг активно внедряется в торговлю и производство. Появляются элементы государственного маркетинга - макромаркетинга (например, на рынке вооружений), некоммерческого маркетинга (в музейном и библиотечном деле). В условиях глобализации экономики развивается и мегамаркетинг, сферой экономических интересов которого является мировой рынок. Появление новых средств коммуникации (Интернет) привело к активизации и качественному изменению инструментария маркетинг-продвижения (баннерная реклама и др.).

ПРИМЕР

Государственная Дума разработала законопроект «О показе национальных фильмов и размещении социально значимой информации и телевизионном вещании». Цель этой инициативы состоит в том, чтобы быть «русским, россиянином стало модно». Согласно законопроекту 10% (для государственных СМИ 20%) эфирного времени в год должно отводиться для размещения социально значимой информации. Размещение этой информации будет происходить на бесплатной основе, а те СМИ, которые будут нарушать эти нормативы, могут понести наказание вплоть до лишения их лицензии.

Б то же время, согласно исследованиям РОМИР, 59% населения считает, что социальная реклама в целом не повлияла на решение социальных проблем; противоположного мнения придерживается 29% опрошенных.

Источник: Эксперт. - №10. - 2003

Внедрение маркетинга на российские рынки осложняется, как правило, следующими факторами:

- традиционностью мышления менеджеров;
- низкой квалификацией управленческого звена;
- значительной суммой первоначальных затрат на маркетинг, в то время как рост прибыли, как правило, приписывается службе сбыта.

Преодолевая препятствия, маркетинг развивается вслед за развитием отечественного рынка, для которого характерен ряд благоприятных для внедрения маркетинга тенденций;

- на российский рынок активно **выходят** крупные иностранные компании с долгосрочными программами присутствия на наших рынках, кроме этого отмечается и конкуренция со стороны дешевых товаров из СНГ (особенно Белоруссии, где нет таможенных сборов) и других стран;
- укрепляются позиции фирм, оставшихся на рынке после кризиса августа 1998 г., стабилизируются поставки и производство продукции, растут объемы выпуска и улучшается качество продукции; передовые отечественные производители выходят на 100% загрузку производственных мощностей, требуются дополнительные инвестиции для 2-й волны перевооружения производства;

- сформированы уже очертания рынка: барьеры вхождения на различные рынки становятся все более высокими;
- снижается доходность от продаж товаров;
- увеличились в несколько раз объемы коммерческой информации.

Эти и другие характерные для российского рынка черты создают среду, в которой становится невозможно существовать... без маркетинга!

АКТУАЛЬНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА

Не каждая фирма работает на принципах маркетинга. Многим более привычен традиционный подход, когда фирма, не тратя денег на изучение рынка и потребителя, производит товар по отработанной схеме, минимизируя издержки производства товара. Однако данная схема имеет ряд «минусов». Сравним маркетинговый и «традиционный» подходы.

Таблица 1.7

Сравнение «традиционного» и маркетингового подхода фирмы

Объект	Деятельность фирмы	
	Маркетинговый подход	«Традиционный» подход
Рынок	Постоянно изучается всеми доступными средствами, прогнозируется его развитие. Регулярно обновляется досье	Воспринимается только через поток приходящей клиентуры и ее реакцию («вчерашний» рынок)
Клиентура	Идет активный поиск новой и закрепление постоянной клиентуры, оценивается уровень «удержания» имеющейся клиентуры. База данных клиентов содержит полную и актуальную информацию	Формируется за счет клиентов, приходящих «по собственной» инициативе. Количественная и персональная информация об уходе старой и новой клиентуры не оценивается или оценивается аврально

Продолжение таблицы 1.7

Объект	Деятельность фирмы	
	Маркетинговый подход	«Традиционный» подход
Конкуренты	Активно и планомерно изучаются всеми доступными методами (анализ рекламы, клиентуры, «засланный» клиент и т.д.). Ведется досье конкурентов	Время от времени «прозваниваются» с целью узнать уровень цен. Разрозненная информация, получаемая от клиентов
Политика коммуникаций	Активное и планомерное осуществление рекламных мероприятий, планирование бюджета рекламы, координация рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта, наличие концепции имиджа и фирменного стиля компании	Бессистемная подача рекламных объявлений по случайным предложениям рекламных фирм, финансирование рекламы по остаточному принципу
Сбытовые сети	Активно ищутся посредники в регионах и развиваются разные формы сбытовых каналов. Налаживается регулярный стандартизованный обмен информацией, осуществляется взаимная координация планов сбыта и т.д.	Работа с посредниками не поощряется, предпочтение отдается сбыту через центральный офис и штатную службу сбыта
Статус подразделений маркетинга и сбыта	Маркетинг и сбыт фигурируют как ведущие подразделения предприятия. Директор по маркетингу (сбыту) второе лицо в руководстве, непосредственно влияющее на формирование стратегии предприятия	Маркетинг и сбыт имеют статус ординарной (равной среди прочих) службы. Руководитель подразделения сбыта - на уровне других руководителей, его главной задачей является только организация проталкивания потребителю продукции
Сотрудничество со службой снабжения и финансовой службой	На постоянной основе. Совместный поиск наиболее эффективных решений на рынке. Гибкое варьирование дебиторской и кредиторской задолженностью	Эпизодическое. Службы стараются «не лезть в дела друг друга». Отсутствие или отказ во взаимном предоставлении информации

Окончание таблицы 1.7

Объект	Деятельность фирмы	
	Маркетинговый подход	■ «Традиционный» подход
Взаимоотношения производства и сбыта	Активное прогнозирование сбыта, объемов и ассортимента производства. Совершенствование технологии и товара идет с учетом требований маркетинга как проводника мнения потребителя	Позиция производства: «Мы производим товар по отлаженной технологии с наименьшими издержками, а то, что склады забиты непроданными товарами - это значит, что сбыт - плохо работает»
Оплата труда сотрудников, связанных со сбытом	Сильно привязана к реальным объемам сбыта, показателям сохранения и расширения клиентуры	Трудовые оклады и небольшие премии
Формы оплаты заказов клиентурой	Активно ищутся формы оплаты, гибко учитывающие особенности клиентуры и текущую и перспективную финансово-экономическую ситуацию на рынке и в самой фирме. Четкие и ясные для клиентов системы скидок и стимулирования	Только стопроцентная предоплата и «вынужденный» бартер

Таким образом, маркетинговый подход компании отличает системность, ориентация на потребности и конъюнктуру рынка, соответствие общерыночным целям фирмы.

Сформулируем незыблемое и современное правило маркетинга:

Производи и продавай не то, что хочешь или что удобно производить, а то, в чем существует потребность, а если таковая отсутствует, сумей создать ее.

Маркетинговая концепция управления предполагает не только и даже не столько «приспособление» к рынку, сколько «подстройку» рынка под себя. Для этого маркетинг располагает целым арсеналом методов и приемов, позволяющих воздействовать как на микросреду, так и, частично, макросреду фирмы.

Поэтому наше определение маркетинга состоит из трех элементов.

Маркетинг - система изучения и регулирования рыночных процессов, управления сбытом компании.

Маркетинг включает в себя взаимосвязанные функциональные элементы:

- изучение и прогнозирование состояния и развития рынка, информационно-аналитическое обеспечение маркетингового менеджмента и маркетингового регулирования;
- маркетинговое регулирование рыночных процессов с помощью социально-экономических рычагов с тем, чтобы, адаптируясь к объективным рыночным условиям и используя определенный комплекс факторов в качестве инструментов воздействия на спрос и предложение, обеспечить максимальный коммерческий эффект;
- стратегическое и оперативное управление деятельностью по сбыту и продаже товаров и услуг.

Управление сбытом характеризует сбытовую концепцию управления, изучение рынка - конъюнктурную, регулирование некоторых рыночных процессов - маркетинговую.

Такой подход, по сути дела, - новаторский даже с учетом западных подходов к маркетингу. Дело в том, что согласно ему истинный маркетинг заключается именно в регулировании рынка, а не только «подстройки» к нему (под воздействием сложившейся конъюнктуры рынка) на основе изучения рынка. В то же время такая точка зрения подчеркивает, что не существует «чистых» конфигураций управленческих концепций (Рис. 1.3).

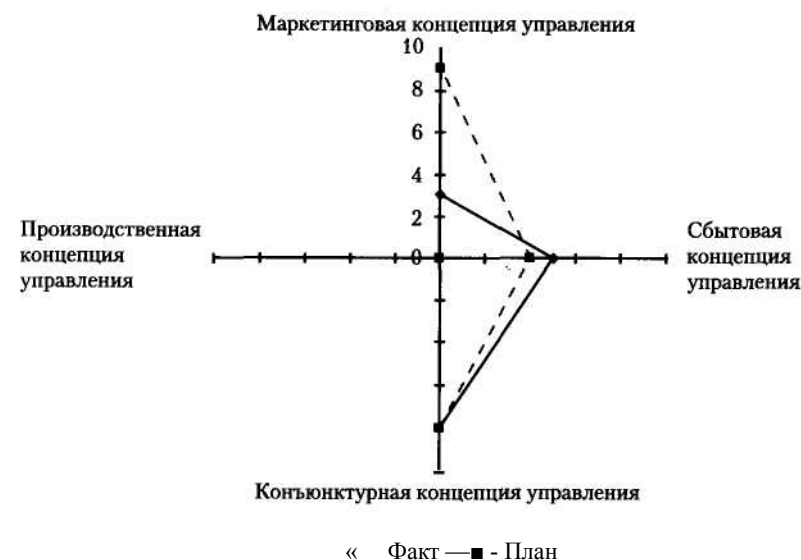


Рис. 1.3. Пример конфигурации управленческих концепций в туристической фирме

ПРИМЕР

С нами удобно

Вы представляете себе, что такое «услуги беспроводного доступа»? Полагаем, никакие маркетинговые исследования не смогут дать ответа на вопрос, насколько такая услуга окажется востребованной на российском рынке. Тем не менее в марте 2003 года компания «Вымпелком» заявила о планах по созданию в Москве порядка 50-ти зон беспроводного доступа.

Как заявил в интервью «Коммерсанту» вице-президент по сетевому развитию «Вымпелком» Сергей Авдеев «...прогнозировать динамику спроса на услуги WLAN пока преждевременно, но должен отметить, что формирование спроса - это одна из задач, которую приходится решать любой компании, выводящей новую технологию на рынок».

Источник: газета «Коммерсантъ-Daily». - №048. - 21.03.2003

Пример показывает, что не обязательно, чтобы товар или услуга были новыми - они могут быть новыми для данного конкретного рынка.

Итак, формирование спроса - это и есть основная идея маркетинга.

1.2. ВИДЫ МАРКЕТИНГА И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМПАНИИ

ВИДЫ МАРКЕТИНГА

В современной экономике любая компания должна строить свою деятельность на основе планирования. Планирование охватывает все сферы деятельности компании (производственную, кадровую, финансовую, инвестиционную, маркетинговую, технологическую, налоговую и т.д.). Для маркетинговой, инвестиционной, технологической деятельности свойственно смещение акцента в сторону стратегического управления, в то время как для производственной, финансовой и налоговой - в сторону операционного.

Роль маркетинга в стратегическом управлении компанией заключается в том, что он:

- формирует маркетинговую концепцию как руководящий методологический принцип, предполагающий ориентацию стратегии компании на нужды важнейших групп потребителей или другие направления;
- предоставляет исходные данные для разработчиков стратегического плана, помогая выявить привлекательные возможности рынка и позволяя оценить потенциал фирмы;
- помогает разрабатывать стратегию в рамках каждого отдельного подразделения компании.

Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителей и о способности компании удовлетворять их, эти же условия определяются миссией и задачами компании. В стратегическом управлении компании используют многие понятия маркетинга и порой бывает сложно отделить их друг от друга. На практике некоторые компании называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

В условиях современной экономики для маркетинга компании уже недостаточно только опираться на одну из маркетинговых концепций.

Для большинства успешных современных и особенно, крупных компаний маркетинг является основополагающей идеологией ведения бизнеса, определяющей стратегическое и тактическое поведение фирмы на рынке. В связи с этим выделяют два основных прикладных аспекта маркетинговой деятельности фирмы:

- 1) *аналитический* (понимание рынков, всесторонний их анализ);
 - 2) *активный* (проникновение на рынки, воздействие на них).
- Первое направление реализуется посредством стратегического маркетинга, второе - посредством операционного.

Стратегический маркетинг - активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов.

Роль стратегического маркетинга - проследить эволюцию заданного рынка, выявлять различные существующие или потенциальные рынки и их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении, разрабатывать стратегии развития компании.



Рис. 1.4. Стратегический и операционный маркетинг

Стратегический маркетинг нацеливает компанию на привлекательные экономические ВОЗМОЖНОСТИ и направления, адаптированные к ее ресурсам и преимуществам, обеспечивающие потенциал для ее рентабельности и роста.



Рис. 1.5. Детерминанты стратегического маркетинга

Полный процесс стратегического маркетингового планирования включает в себя следующие основные этапы:

- проведение маркетингового анализа с выявлением целевого рынка;
- разработка миссии фирмы;
- определение целей фирмы;
- разработка общей стратегии;
- определение механизма контроля.

Приведем основные термины стратегического маркетинга (подробно об этом в соответствующих разделах).

Целевой рынок - группа потребителей, которую стремится привлечь компания и потребности которой она стремится удовлетворить.

Тип целевого рынка имеет огромную значимость для фирмы, т.к. именно на нем компания сможет использовать свои конкурентные преимущества.

Миссия фирмы - это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса).

Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей.

Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании.

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Мi Цели фирмы - это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.

Компания может выбрать одну или несколько целей. Цели должны быть ясными, измеримыми и достижимыми. Для достижения целей необходимо разработать стратегию.

Стратегия маркетинга - комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга.

Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы. Определяются основные приоритетные направления и пропорции развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

Этап разработки стратегии предполагает не только определение политики, но и разработку мер и мероприятий, а также методов достижения целей, он обеспечивает основу для принятия последующего плана действий (тактики).

Стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику ее поведения на рынке.

Маркетинговый аудит - систематическое изучение среды, уровня реализации целей, стратегий и тактики компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий и его корректировки, направленных на повышение эффективности маркетинга компании.

Таблица 1.8

Структура маркетингового аудита

Аудит маркетинговой среды
Макросреда (демографический аспект, экономический аспект, экологический аспект, технологический аспект, политический аспект, культурный аспект)
Микросреда (рынки, потребители, конкуренты, каналы сбыта, поставщики, контактные аудитории)
Лудит маркетинговой стратегии (цели маркетинга, задачи маркетинга, маркетинговая стратегия, бюджет)
Аудит организации маркетинга (формальная структура, функциональная эффективность, согласованность)
Аудит системы маркетинга {маркетинговая информационная система, система маркетингового планирования, система контроля маркетинга, разработка новых товаров}
Аудит эффективности маркетинга (анализ прибыльности, анализ издержек)
Аудит функций маркетинга (товары, цена, распространение, реклама , продвижение товара и создание имиджа, служба сбыта)

В случае выявления несоответствия производится корректировка стратегий и планов.

Реализация маркетинга представляет собой процесс преобразования маркетинговых стратегий и планов в *маркетинговые мероприятия*, направленные на достижение стратегических маркетинговых целей. Реализация заключается в повседневной и ежемесячной работе для аффективного претворения в жизнь *маркетингового плана*. Если маркетинговое планирование *задается* вопросами что и почему, то реализация задает вопросы кто, где, когда и как.

Для реализации маркетинговых планов и стратегий требуется слаженная работа на всех уровнях реализации маркетинга. Успешная реализация маркетинговой **стратегии** зависит, во-первых, от *программы действий*, которая координирует работу всех исполнителей и всю дея-

тельность в целом. Во-вторых, важную роль в реализации маркетинговой стратегии играет формальная *организационная структура фирмы*.

Операционный маркетинг - активный коммерческий процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям. (С точки зрения горизонта планирования - это тактический маркетинг, однако в ходе многочисленных **переводов** на русский язык закрепилось название «операционный» (не путать с оперативным)).

Роль операционного маркетинга заключается в управлении сбытом на инструментальном уровне.

Операционный маркетинг является по сути функциональным или **инструментальным** маркетингом, т.к. включает в себя совокупность поддающихся контролю маркетинговых инструментов, используемых для получения желаемой реакции целевого рынка. Маркетинговый комплекс (другое название - «5Р») включает в себя основные возможности компании по влиянию на спрос:

- **Product, товарная политика фирмы** (товарный маркетинг) - ориентированная на рынок разработка ассортиментного ряда товаров, их свойств (качества), упаковки, имиджа марки и т.д. (глава «Бренд-строительство»).
- **Price, ценовая политика компании** (ценовой маркетинг) - ориентированная на рынок разработка уровня и поведения цен, ценовых методов стимулирования сбыта (глава «Маркетинговое ценообразование»),
- **Promotion, продвижение товара** (маркетинг коммуникаций) - система информирования потенциальных клиентов, создания положительного мнения о товаре и фирме **посредством** разнообразных методов стимулирования сбыта (реклама, сервис и т.д.) (глава «Маркетинговые коммуникации»),
- **Place, место и время продажи, товародвижение (сбытовой маркетинг, дистрибуция)** - система разработки **оптимальных** каналов сбыта и торговых посредников, организации хранения и транспортировки товара, места продажи (глава «Современные технологии продаж»),
- **People, продавцы и покупатели товара** (маркетинг отношений) - разработка кадровой политики компании (подбор и обучение персонала, ориентированного на клиента и цели фирмы), созда

ние и актуализация системы формирования спроса и поддержания отношений с постоянными клиентами. Как направление маркетинговой деятельности появилось относительно недавно.

ПРИМЕР

Особое **значение** маркетинг отношений имеет в том случае, когда производитель или его представитель напрямую общается с клиентом. Работа персонала и окружающая обстановка должны способствовать созданию атмосферы **праздника**. Такая ситуация типична, например, для парикмахерских и **салонов** красоты. Им важно как грамотно оформить свои помещения, так и подобрать персонал, соответствующий имиджу салона и задачам маркетинга. Многие российские фирмы столкнулись, например, с недостатком кадров или несоответствием уровня квалификации и требований к оплате труда. Поэтому ведущие сети салонов открыли школы обучения стилистов и менеджеров. А в сети салонов «Персона-лаб» проводятся соревнования - салону, чья прибыль в **конце** месяца оказывается наибольшей, вручается знамя. По мнению специалистов, наличие на столиках журналов, в баре - напитков, музыки, нужной клиенту, позволит увеличить доходность салонов на 5-10%.

Источник: Эксперт. - №13. - 2003

Маркетинг				
Маркетинг и анализ	шаговые оценки	Маркетинговый инструментарий		
		товарная политика	ценовая политика	сбытовая политика
1				1
Потребитель (спрос, рынок)				

Рис. 1.6. Структура инструментального маркетинга

Стратегическая и операционная части маркетинга взаимно дополняют друг друга: структура стратегического плана должна быть тесно связана с операционным маркетингом. Исходя из разработки и прогнозов стратегического маркетинга, операционный маркетинг устанавливает конкретные цели по завоеванию доли рынка, а также маркетинговый бюджет, необходимый для их достижения.

Независимо от отрасли применяются определенные методы и подходы к составлению бюджета (сметы) маркетинга:

подход «сверху вниз» предполагает первоначальное выделение средств на бюджет с последующим распределением **этой** суммы между различными направлениями маркетинговой деятельности. Достоинство этого метода состоит в том, что комплекс маркетинга рассматривается не изолированно, а как составная часть стратегии компании. Недостатком является возможность упустить некоторые цели и задачи маркетинговых подразделений;

подход «снизу вверх» является противоположностью предыдущему. Достоинством этого метода является сосредоточенность на задачах, необходимых для достижения целей элементов маркетинга, но этот результат может быть достигнут иногда за счет превышения общего бюджета маркетинга.

Бюджеты по схемам «сверху **вниз**» и «снизу вверх» **составляются** с помощью различных корректирующихся методов расчета.

Таблица 1.9

Методы формирования бюджета маркетинга

Метод	Краткая характеристика
Метод остатка	Сначала выделяются средства на сырье, производство, распределение и другие нужды, потом - на маркетинг. Такой подход не учитывает цели маркетинга и не связан с результатами сбыта товара. Чаще всего затраты на маркетинг оказываются заниженными. Этот метод используют многие небольшие компании, ориентированные на производство
Метод прироста	Учитываются текущие расходы и, в зависимости от прогнозов на будущий год, увеличивается или уменьшается бюджет маркетинга на определенный процент. Метод применяется малыми фирмами и имеет свои достоинства: простота расчета при известной базе, отслеживание тенденций развития компании. Недостаток: нет привязанности к целям маркетинга, а также велик риск ошибки при определении успешности будущего периода

Окончание таблицы 13

Метод	Краткая характеристика
Метод паритета с конкурентами	Предполагает составление сметы с учетом действий конкурентов: 1) бюджет определяется на основе процента продаж основных конкурентов (отрасли в целом); 2) на основе средних затрат (копирования конкурентной стратегии). Проблема использования этого метода связана с недостаточностью информации о конкурентах, а также с несоответствием интересов фирмы и ее конкурента. Несмотря на то, что этот метод позволяет избежать острой конкуренции, компания может повторить ошибки конкурента. Такой подход применяется преимущественно малыми фирмами, следующими за лидером
Доля от продаж	Бюджет увязывается со сбытом. Это означает, что смета маркетинга составляет процент от прогнозируемого объема продаж. К достоинствам относятся простота применения, наличие расчетной базы в виде объема продаж , взаимосвязь между продажами и маркетинговыми мероприятиями . Существенным недостатком является влияние продаж на маркетинг, в то время как должно быть наоборот. В связи с этим возникает неверное планирование бюджета во время снижения сбыта, когда может потребоваться увеличение затрат на маркетинг. Малоприбыльные товары, имеющие высокий объем продаж, в свою очередь, получают большую поддержку, чем прибыльные с низким уровнем продаж. К недостаткам также относится затруднительность долгосрочного планирования бюджета из-за меняющегося объема сбыта, отсутствие возможности незапланированных трат
Метод расчета на основе целей и задач	Вырабатываются цели, затем определяются задачи для достижения этих целей и составляется сумма затрат на решение задач. Здесь увязываются затраты и результаты маркетинговой деятельности, в этом и заключается его преимущество. Трудность применения этого метода состоит в умении правильно выбрать задачи для достижения поставленных целей. С другой стороны, этот подход более гибкий и позволяет уменьшить бюджет, пересмотрев свои цели

Обобщение результатов поэтапной разработки стратегии и оперативного планирования **реализуется** в маркетинговом плане.

Таблица 1.10

План маркетинга

Раздел	Назначение
Обзор плана маркетинговых мероприятий	Представляет основные тезисы предлагаемого плана для беглого просмотра руководством
Текущее состояние рынка	Представляет основную информацию о рынке, товаре, конкурентах, распространении товара, используемых методах стимулирования и т.о.
Угрозы и возможности	Описывает основные угрозы, возможности, которые могут оказать влияние на деятельность компании
Задачи и проблемы	Кратко формирует задачи, а также проблемы, с которыми может столкнуться компания при их выполнении
Маркетинговая стратегия	Представляет общий маркетинговый подход, который будет использоваться для достижения запланированных целей
Программы действий	Определяют, что, кем, когда будет сделано и сколько это будет стоить
Бюджет	Предполагаемые доходы и расходы, которые позволяют дать предварительную финансовую оценку результатов выполнения данного плана
Контроль	Указывает , каким образом будет контролироваться выполнение плана

ПРИМЕР

Универсамы «Патерсон» вышли на рынок существенно позже таких известных игроков, как «Седьмой континент» и «Перекресток», однако предполагали, что, ввиду перспективности ниши цивилизованной торговли, им тоже найдется место. За несколько лет, построив три универсама, они развивались, копируя деятельность конкурентов. Но когда, почувствовав перспективность рынка, они **решили** создать разветвленную сеть, **стало** ясно, что нужна четкая маркетинговая стратегия, которую можно продавать **инвестору** и получать кредиты на более выгодных условиях. То есть, чтобы привлечь деньги, нужно продемонстрировать инвестору, где тот рынок, на котором компания собирается снимать «cash-flow».

Исследование проводилось в четырех направлениях: анализ покупателей; социально-экономический **анализ** муниципальных районов Москвы для определения программы открытия новых универсамов: анализ внешнего регулирования (то есть всевозможных бюрократических ограничений на открытие новых точек) и анализ конкурентной среды.

Прежде всего, надо было определить, какие группы (сегменты) покупателей можно было выделить, — ответить на вопрос: для кого компания собирается работать? Для этого провели опрос среди покупателей универсамов (сколько тратят, как часто покупают и сколько зарабатывают) и обследовали жилой фонд изучаемых районов, на карту нанесли количество квартир и таким образом определили общую емкость рынка.

В результате выделились потенциально привлекательные группы покупателей. Основных было три. «Малообеспеченные» — очень большой по доле домохозяйств сегмент (48%). Его наверняка надо было иметь в виду, так как таких людей в интересующих «Патерсон» районах было просто много. Но у этой группы было два недостатка: у покупателей, в нее входящих, очень мало денег и они очень чувствительны к ценам.

Вторая группа — «люди, совершающие **большие** покупки*». Таких семей в районах было тоже много — 36%, они тратили много денег и в сумме занимали почти половину денежной емкости рынка. Этот сегмент, безусловно, надо было держать в центре внимания.

Третьим сегментом оказался средний класс. По численности группа была невелика — 16%, но по деньгам занимала заметную долю — 22%. Кроме того, именно этот сегмент более всего был лоялен к формату супермаркетов, и, завоевав таких покупателей, можно было надеяться, что они останутся клиентами сети надолго. Из структуры рынка стало понятно, что и ассортимент, и ценовую политику надо выбирать так, чтобы удовлетворить всех — в противном случае **потери** были бы слишком велики. Поэтому тщательнейшим образом проработали структуру предложения. Составили набор товаров, удовлетворяющий каждую группу, и, кроме того, решили, что для привлечения малообеспеченных покупателей цены на соответствующие товары должны быть на 4% ниже, чем в среднем по району; для «больших покупок*» — просто средними по району; а для «средних русских*», с учетом их лояльности к формату супермаркета, цены можно держать на уровне «плюс 5%».

Наследующем этапе отвечали на вопрос: где мы будем строить универсамы? (Раньше «Патерсон» размещал магазины там, где удалось договориться об аренде). Для этого **проанализировали** текущую и прогнозируемую численность населения, доходы населения, уровень обеспеченности района торговыми площадями, наличие конкурентов (в данном случае — супермаркетов) и стоимость выкупа права **долгосрочной** аренды земли. В результате отобрали самые перспективные районы. Общий принцип был прост: обеспеченность торговыми площадями должна быть ниже, чем в среднем по Москве, а уровень товарооборота выше. Самыми перспективными оказались «спальные» районы столицы, и их было довольно много. Далее шел вопрос: в каком формате надо делать магазины, или чем универсамы «Патерсон» будут отличаться от других? Здесь анализировалось два фактора: отношение потребителей к разным форматам и то, в каких форматах работают конкуренты. Например, Марьино было выбрано как перспективный район. Но там есть гипермаркет «Рамстор», с которым надо состязаться по широте ассортимента, там есть «Перекресток», с которым надо состязаться по качеству, и еще масса мелких магазинов, палаток и т.д. Какой формат выбрать?

Решили так. Покупатели, в принципе, заинтересованы в том, чтобы купить то, что нужно, затратив на это как можно меньше времени. При этом такое конкурентное преимущество, как экономия времени, никем из конкурентов напрямую не используется. Поэтому целью «Патерсона» стало создание сети супермаркетов, которые помогут сэкономить время. Есть единственный формат магазина, отвечающий **цели** «экономить время», магазин площадью 750-1500 кв. м.

Все. В результате исследования «Патерсон» знал точно, где, что и для кого он будет создавать. Был, правда, соблазн пойти по пути диверсификации бизнеса — делать и супер-, и гипермаркеты, и торговые центры, но все таки решили сфокусироваться на одном формате, добиваясь абсолютно четкой идентификации бренда. Маркетинговая стратегия стала основой бизнес-плана, который определял перспективы роста продаж сети «Патерсон» на пять лет. По плану, уже в 2002 году оборот сети должен был вырасти почти в два с половиной раза с 34 до 85 млн. долларов в год. С этим планом «Патерсону» оказалось существенно проще быстро взять кредит. Получив ответ на вопрос, на рынке какой емкости и прибыльности работает компания, и чем она отличается от конкурентов, кредитор выделил средства. Нематериальный актив сработал.

Источник: по материалам статьи

Александра Бравермана и Владислава Цветкова
«Еще один фактор капитализации* // Эксперт. - №43. - 2002

Классификацией маркетинга на стратегический и операционный не ограничивается разнообразие его видов.

В зависимости от целевого рынка различают: •

недифференцированный маркетинг (обращение ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением)

ПРИМЕР

Российскому потребителю известен только один отечественный мебельный бренд - «Шатура». Именно под этой маркой Шатурский комбинат продает свою продукцию.

Источник: Эксперт. - №1. - 2003

ПРИМЕР

Сеть магазинов «Эльдорадо» демонстрирует широкий подход к своей аудитории. По словам Татьяны Ивакиной, директора сети по рекламе, сеть позиционируется в качестве «современных магазинов бытовой техники для всех». Клиенты сети - это в первую очередь семейные люди, динамичные, самостоятельно работающие, с доходом от 150\$ на члена семьи в столице и от 70\$ в регионах. Но к клиентам относятся и молодежь, и пенсионеры.

Источник: Эксперт. - №9. - 2003

- **дифференцированный маркетинг** (выступление в нескольких сегментах рынка с разработкой отдельного предложения для каждого из них)

ПРИМЕР

Компания «Kempinski», которая уже управляет двумя российскими отелями высшего класса, планирует открыть еще несколько гостиниц в крупных городах класса 3-4 звезды. Президент компании Рето Виттвер так прокомментировал это намерение: «Поскольку открывать отели класса люкс где-либо, кроме Москвы и Петербурга, проблематично, мы рассматриваем возможность работать в более низком сегменте и под другим брендом, например Key International».

Источник: газета «Ведомости». - №37 (837). - 5 марта. - 2003

ПРИМЕР

Отечественная компания «Нидан» в 2002 году значительно укрепила свои позиции на российском рынке соков во всех сегментах выпускаемой продукции: соки класса «премиум» «Чемпион», соки и нектары для всей семьи «Моя семья» и витаминизиро-

ванные напитки «Да!». По словам Андрея Яновского, директора по продажам и маркетингу компании «объем производства за 2002 год увеличился более чем на 100% по сравнению с 2001 годом. Прирост в денежном выражении составил 69%. Наиболее существенных результатов «Нидан» добился в самой рентабельной части сокового рынка - соки и нектары для среднего класса, где сильна конкуренция профильных соковых брендов. Так, если за три квартала 2001 года компания произвела в этом секторе 39 млн. литров, то за тот же период 2002 года - в три раза больше...В ближайшие годы «Нидан» планирует и дальше продолжать инвестировать в производство в соответствии с потребностями рынка».

Источник: Эксперт. - №1. - 2003

- **концентрированный маркетинг** (концентрация маркетинговых усилий на большой доле одного сегмента или на нескольких субсегментах/нишах)

ПРИМЕР

На российском рынке спортивных товаров существует ряд узкоспециализированных магазинов, таких, как «Вертикальный мир», «Веломир», «Триал-спорт». В каждом из этих магазинов представлена какая-то профессиональная группа товаров. Круг потребителей достаточно узок, но готов отдать за эксклюзивный, иногда даже привезенный по заказу товар, внушительные деньги, например, решиться на покупку горного велосипеда «Cannondale Gemini» за 5 тыс. долларов.

Источник: Эксперт. - №32. - 2002

Маркетинг современного рынка включает в себя:

- **Идеологический аспект:** маркетинговый образ мышления менеджеров (точка отсчета и конечный пункт процесса обоснования решений - спрос, потребитель, конкурентоспособность, рынок);
- **Аналитический аспект:** обязательное понимание, а значит и исследование рынка;
- **Прикладной аспект:** адаптация к рынку, создание и стимулирование спроса.

Кроме того, выделяются:

- **пассивный маркетинг:** ориентация на товар, производство (ограниченность предложения);
- **организационный маркетинг:** ориентация на обнаружение и организацию рынка сбыта;
- **активный маркетинг:** изменение старых и создание новых потребностей, забота о потребителе.

Существуют также разнообразные виды маркетинга в рамках его отраслевой структуры:

- **индустриальный** (ориентированный на корпоративных клиентов) и **потребительский** (ориентированный на конечного потребителя) маркетинг;
- маркетинг **промышленных** и маркетинг **продовольственных** товаров;
- **торговый** маркетинг (идеология: отношения к посреднику как к клиенту, потребителю);
- маркетинг **оптовой и розничной** торговли;
- маркетинг **продуктов и услуг**;
- **отраслевой маркетинг:** агромаркетинг, маркетинг интеллектуального продукта и т.д.

Каждый из перечисленных видов имеет специфику подбора маркетинговых инструментов воздействия на рынок и специфику их применения.

По доминирующей форме маркетингового воздействия на рынок можно выделить: **Интернет-маркетинг, сетевой маркетинг, прямой маркетинг** и другие.

В зависимости от характера спроса на товары различают следующие виды маркетинга:

- конверсионный,
- стимулирующий,
- развивающий,
- ремаркетинг,
- синхромаркетинг,
- поддерживающий,
- демаркетинг,
- противодействующий.

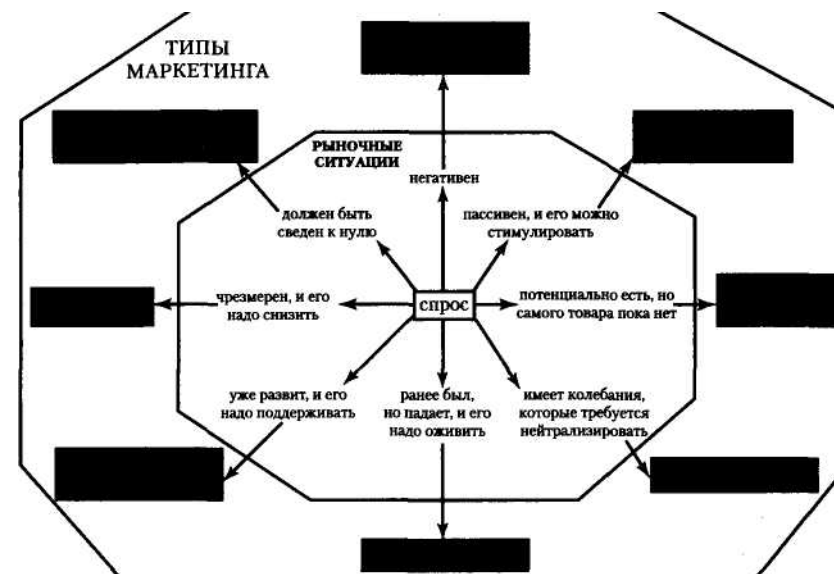


Рис. 1.7. Рыночные ситуации и типы маркетинга¹

ПРИМЕР Конверсионный

маркетинг

Зачастую при явной необходимости прибегнуть к услугам косметической стоматологии человек нуждается в том, чтобы его убедили в необходимости совершения этого шага, подтолкнули, помогли преодолеть подсознательный страх, недоверие.

¹Сервер образовательных организаций Башкортостана
<http://www.bashedu.ru/konkurs/>

ПРИМЕР*Стимулирующий маркетинг*

Для спроса на энциклопедии не характерна ярко выраженная активность, поэтому спрос изданный товар приходится стимулировать.

ПРИМЕР*Развивающий маркетинг*

Спрос на новую программу **похудания** «Мнемокод» долгое время можно было назвать формирующимся, и даже трудно сказать, сформировался ЛЯ он окончательно. В рекламном ролике в **Прозрачную** банку с пышными женскими формами падают разноцветные шарики (якобы калории), банка при **этом** становится все стройнее и стройнее, а голос какой-то дамы за кадром бодро рассуждает: «Раньше я верила в диету. Но оказывается - все дело в калориях». Ясно, что цель данной рекламы - наглядно объяснить и убедить потребителя в необходимости совершения покупки. Внедрение сотовыми операторами новых услуг связи (GPRS, WAP, **WLAN**) также является примером данного вида маркетинга.

Источник: Эксперт. - №23. - 2002

ПРИМЕР*Ремаркетинг*

В связи с тем, что по данным маркетингового агентства КОМКОН на 2002 год спрос на мороженое в России падал ежегодно на 3-5%, российские мороженщики захотели вернуть своему товару былую популярность. Они решили перепозиционировать продукцию, в частности, сделать акцент на полезных качествах мороженого. «Производство мороженого будет расширяться не только за счет выпуска традиционных для России пломбирных групп, но и за счет **принципиально** новой линейки мороженого с лечебно **профилактическими** свойствами, с повышенным содержанием кальция, что особенно полезно для детей», - прокомментировал ситуацию исполнительный директор Союза мороженщиков России Валерий Елхов. Компания «Айс-Фили» также планировала **наладить** выпуск мороженого с добавлением алкоголя и привлечь тем самым молодежную аудиторию.

Источник: Эксперт. - №22. - 2002

ПРИМЕР*Синхромаркетинг*

Сезонным можно назвать спрос на продукцию отечественного пивного рынка. Многочисленные производители пытаются сгладить сезонные колебания спроса путем круглогодичной весьма агрессивной рекламы своего товара.

Сезонным является спрос и на российском **шинном** рынке. Дилеры автошин активизируют рекламу в сезоны пропая летней и зимней резины. В эти периоды расширяется спектр предлагаемых услуг, на рынок выводятся новые продукты.

Источник: Эксперт. - №21. - 2003

ПРИМЕР*Поддерживающий маркетинг*

Спрос на продукцию компании Кока-Кола можно охарактеризовать как полноценный и устойчивый. При этом, как показала практика, при снижении затрат на продвижение продукции, т.е. на рекламу, при неизменном уровне узнаваемости продукции спрос на нее снижался.

ПРИМЕР*Противодействующий маркетинг*

Иррациональным является спрос на наркотики, который всячески пытаются блокировать. Одним из методов является **социальная реклама**.

ПРИМЕР*Демаркетинг*

В ситуации, когда отечественные автопроизводители снижают **объемы** производства, спрос на иномарки при росте доходов **населения** становится чрезмерным, что регулируется повышением таможенных пошлин на их ввоз.

Постоянное развитие теории маркетинга привело к пониманию того, что маркетинг - это комплексная и сложная система, управляя которой, необходимо воздействовать на все ее элементы. Наиболее передовые компании стали рассматривать свою деятельность как совокупность производственно-коммерческих методов, успешная реализация которых требует разработанной технологии исполнения и оптимальной организационной структуры.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМПАНИИ

Планированием маркетинга в компании и реализацией его целей занимается маркетинговая служба. Размер, состав, функции и степень самостоятельности маркетинговой службы компании зависят от типа, величины фирмы на рынке и ее целей.

Можно выделить несколько различных **подходов к осуществлению маркетинговой деятельности в компании:**

- Вся маркетинговая деятельность осуществляется **самостоятельно собственными подразделениями фирмы.**

Такой подход характерен для средних по размеру фирм, либо для компаний-гигантов, ориентированных на рынок товаров промышленного назначения (в ситуации, когда помимо специальных **маркетинговых** знаний и навыков необходимо понимание специфики отрасли).

ПРИМЕР

Крупные нефтяные компании (ЮКОС, ТИК, ЛУКОЙЛ, Сибнефть) осуществляют свою маркетинговую деятельность самостоятельно, без вмешательства третьих лиц.

В ходе решения маркетинговых задач используются специализированные маркетинговые компании, оказывающие консалтинговые услуги (проведение рекламных кампаний, маркетинговых исследований) и имеющие необходимых специалистов.

Такой подход чаще всего используется крупными компаниями, ориентированными на рынок товаров народного потребления и оперирующих на многих национальных/региональных рынках.

ПРИМЕР

Для проверки жизнеспособности своей идеи о создании российской премиум-водки и подготовки ее к **реализации** Рустам Тарико нанял консультантов ■ известную во всем мире американскую консалтинговую компанию McKinsey. Созданная водка известна миру под названием «Русский стандарт».

Источник: Эксперт. - №19. - 2002

- Маркетинговую деятельность фирмы осуществляет специализированный посредник, выполняющий все стратегические и тактические маркетинговые функции.

Такая организация **маркетинговой** деятельности свойственна небольшим отраслевым фирмам, объединенным в ассоциации по маркетингу.

В Российской Ассоциации Маркетинга была разработана программа консультации и сопровождения средних и мелких предприятий по отраслям.

- Ряд маркетинговых функций выполняют по совместительству другие подразделения фирмы.

Такой подход использует **большинство** мелких и **малоприбыльных** фирм.

В основу **структуры маркетинговой службы** компании может быть положен один из следующих принципов:

- Функциональный - подразделения внутри маркетинговой службы создаются в соответствии с функциями маркетинга (исследования, реклама и сбыт, разработка товаров, связи с общественностью и т.д.). Подобная структура маркетинговой службы свойственна большинству российских компаний.

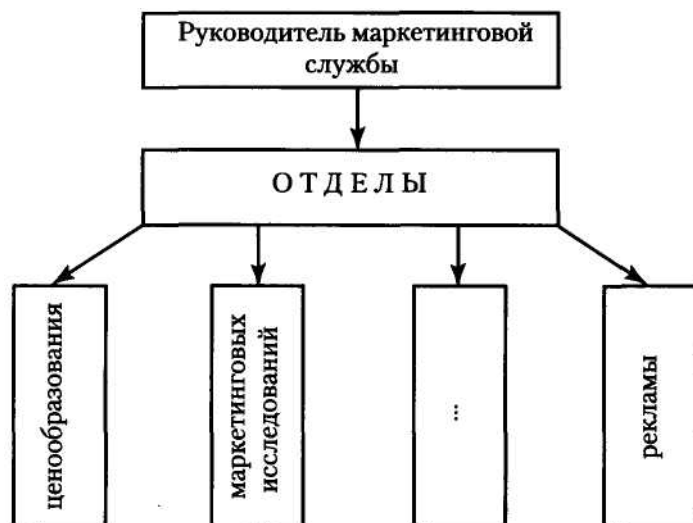


Рис. 1.8. Функциональный принцип организации маркетинговой службы в компании

- Матричный (дивизиональный) - все отделы исполняют одинаковые функции, но разделены по какому-либо признаку (территориальному, рыночному, товарному).

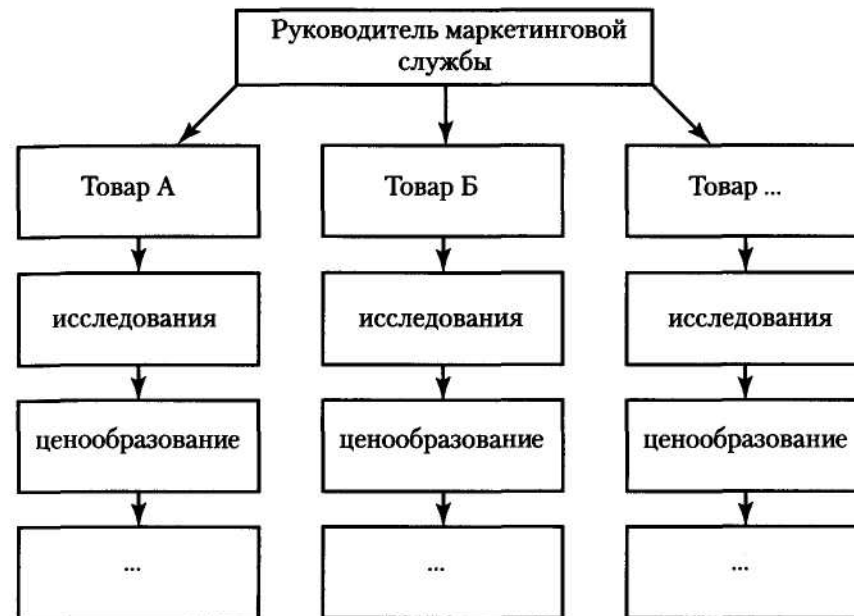


Рис. 1.9. Матричный принцип организации маркетинговой службы в компании (по товарному принципу)

- Проектный (временно, для решения возникшей проблемы формируется административная группа специалистов из различных служб).

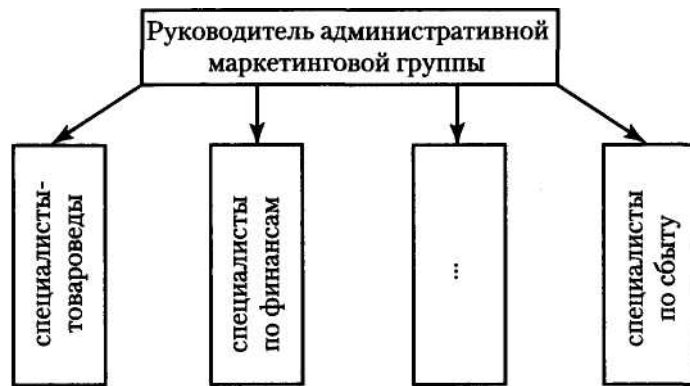


Рис. 1.10. Проектный принцип организации маркетинговой службы в компании

Строгих стандартов организации службы маркетинга не существует, поэтому каждая компания самостоятельно подходит к решению этой задачи, понимая, что основное требование к структуре управления маркетингом - ее эффективность, гибкость и экономичность.

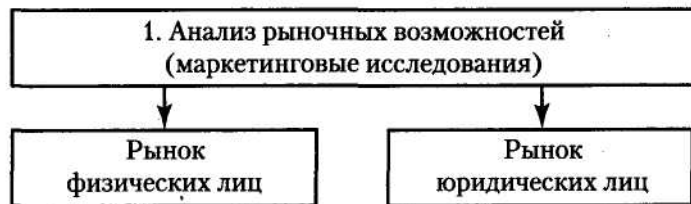


Рис. 1.11. Организация маркетинга в Сбербанке России

В результате проведенной в 2001 г. в Центральном аппарате Сбербанка России реструктуризации и образовании 13 отделений (вместо 33-х), несколько изменилась и структура маркетинговой службы банка, а также концепция маркетинговой деятельности в целом.



Рис. 1.12. Структура службы маркетинга Сбербанка России

Если первоначально маркетинг ограничивался главным образом рамками реализации произведенной банковской продукции и услуг, то ныне он превратился в теорию и практику управления всей производственно-сбытовой деятельностью Сбербанка России. Современный банковский маркетинг предполагает не только детальное изучение требований клиентуры, но и адаптацию к ним, а также решение активной задачи по формированию и стимулированию спроса на различные банковские услуги. Для этого он должен осуществлять тесные взаимосвязи со своими клиентами через соответствующие структурные подразделения.

Источник: Тультаев Т.А. Современная практика и перспективы применения Интернет-технологий в маркетинге: Дипломная работа. - М: МЭСИ, 2003

В зависимости от уровня принятия решений, степени ответственности и специализации в управлении маркетингом можно выделить три уровня:

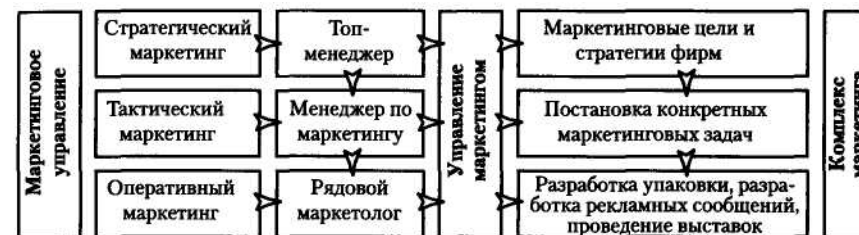


Рис. 1.13. Маркетинг-менеджмент

На **стратегическом уровне** (концепция управления) маркетинг ставит производство в функциональную зависимость от объемов и структуры спроса. На уровне высшего менеджмента компании необходимо понимание основных законов развития рынка, глобальных тенденций изменения спроса, циклических колебаний конъюнктуры рынка.

На **тактическом уровне** (функция управления) маркетинг означает выбор оптимальных способов производства и сбыта (специализации фирмы, посредников, формы продажи, уровень сервиса и т.д.). На уровне менеджеров по маркетингу компании уже необходимо знание методик и концептуальных подходов к решению конкретных маркетинговых задач.

На **оперативном уровне** (функция исполнения, реализации маркетинговых задач) маркетинг включает в себя набор операций по изучению рынка и воздействию на него. На уровне рядовых маркетологов фирмы требуется умение применять специфические методы, например, формирования анкеты, организации и проведения выставки и т.п.

В практике отечественного рынка сформировалось устойчивое распределение собственно маркетинговых профессий и должностей: средний уровень - маркетолог, менеджер по маркетингу, специалист отдела маркетинга; модератор, маркетолог-аналитик, аналитик-исследователь (в обычных исследованиях и медиа-исследованиях необходимо знание специальных ППП¹); менеджер по рекламе; медиа-планер,

¹ ППП - пакетов прикладных программ.

экзаунт-менеджер (в рекламе); бренд-менеджер; менеджер по торговому маркетингу (трейд-маркетинг менеджер); менеджер по PR. Низший уровень - мерчандайзер, торговый представитель (менеджер по продажам). Это - не совсем «маркетологи», а скорее сбытовики или «продаж пики».

Большое значение в организации **маркетинга** имеет человеческий фактор. Во многих развитых, ориентированных на маркетинг компаниях существуют **подразделения по развитию персонала**, занимающиеся организацией стажировок персонала, обучения на краткосрочных курсах повышения квалификации, тренингов по товароведению, психологии покупателя и т.д. Менеджеры среднего звена периодически организуют наблюдения за поведением продавцов и менеджеров по продажам, используют в маркетинговых целях сеть торговых корреспондентов (продавцов), проводят воспитательную работу среди персонала с целью привить чувство корпоративной принадлежности и гордости, а также уважения и внимательного отношения к покупателю. Так формируется **корпоративная культура**, которая, в свою очередь, становится не только инструментом, но и фактором развития самого маркетинга в компании.

ПРИМЕР

Компания Herhalife, практикующая **использование** сетевого маркетинга, регулярно **проводит школы** и выездные семинары. На них изучаются свойства и качества продуктов, алгоритмы продаж и рекрутирования, происходят психологические тренинги, оттачивается искусство общения. На сайте независимых дистрибуторов Гербалайф **размещено** следующее обращение к потенциальным и действительным дистрибуторам компании, цель которого - **привлечь** их к участию в международных школах и семинарах: "Посмотрите, что ждет вас! Стадион, **вмещающий** в себя около 20 000 человек, на 3 дня заполнится дистрибуторами со всего мира. Счастливыми, здоровыми и успешными! Не упустите возможность быть вместе с нами!"

Источники: Интернет-сайт <http://lummy.narod.ru>
<http://www.goldbuss.sp.ru/page3.html>

ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ¹

Рыночная, или маркетинговая, ориентация бизнеса - это такая идеология, которая побуждает все звенья компании ориентироваться не на то, что освоено, легко и привычно, а на то, что востребовано рынком. В общем, маркетинговая деятельность сводится к четырем процессам: изучению рынка, разработке товарной номенклатуры, формированию для нее **ценовой** политики, обеспечению продвижения и продаж.

Таким образом, маркетинг можно формализовать как предмет, введя соответствующий классификатор компонентов маркетинга.

Такой классификатор будет иметь иерархическую структуру, т.е. компоненты первого уровня (рынок, продукт, ценообразование, продажи и продвижение) могут быть более подробно представлены составляющими второго уровня и т.д. Например, маркетинг рынка распадется на следующие составляющие: емкость рынка, потребитель, конкуренты, сегментирование (список можно продолжить).

ПРИМЕР

"БумПрод" (точнее Группа компаний, далее - ГК. «БумПрод») - объединение нескольких разнопрофильных фирм: ООО «Упаковка», занимающаяся производством гибкой упаковки и самоклеющейся этикетки; ООО «БумПрод-Сервис»[^] - продажа расходных материалов для магазинов и офисов, ООО «БумПрод» - продажа расходных материалов оптовым клиентам; собственное производство бумажной продукции (форматная бумага, ролики для факсов, чековая лента и т.д.), расположенное в Подмоскovie. В структуру также входят строительная и охранный фирмы, а также 12 **филиалов** по всей территории страны. В общей сложности на компанию работают свыше двух тысяч человек. Весь бизнес группы принадлежит одному человеку - **Президенту** ГК «БумПрод», основавшему фирму в 1995 году. Компания владеет несколькими собственными брендами бумажной продукции, причем часть продукции, продаваемой под ними, производится самостоятельно, а часть изготавливается на Сыктывкарском ЛПК и ОАО «Светогорск». Сбыт компании представляет собой многоканальную маркетинговую систему распределения: произведенная бумажная продукция продается через собственные торговые фирмы (корпоративная вертикальная маркетинговая система) методом личных продаж с помощью коммерческих представителей и телемаркетинга, а **гнб**

¹ Раздел написан на основе идей, предложенных консалтинговой группой «БИГ» и активно пропагандируемых еженедельником «Эксперт».

² Название изменено.

кая упаковка производится под заказ конкретного клиента. При этом ассортимент торговых компаний включает в себя также продукцию других производителей (по номенклатуре - около 5 тыс. наименований, в постоянном ассортименте - около 1,5-2 тыс.).

На момент проведения аудита происходила реструктуризация системы сбыта: создавалась единая торговая компания путем слияния «БумПрод-Сервис» и «БумПрод». Дело в том, что если изначально «БумПрод» **работая** как оптовик, то с дальнейшим он начал работать и с розницей, вступив в прямую конкуренцию с «БумПрод-Сервис*» (мало **сказать** весьма успешную - за счет более низких цен). Управление маркетинга и развития (на корпоративном уровне) в соответствии со структурой сбыта состояло из нескольких групп, отвечающих **соответственно** за бумажно-канцелярское направление (торговля), гибкую упаковку и самоклеющиеся этикетки (производство). В его состав также входили продукт-менеджеры по канцелярии плюс специалисты по бизнес-проектированию (новые направления). Анализ работы Управления выявил наличие серьезной проблемы, носящей образное название «Координатор» (впервые ее описал консультант по маркетингу В. Гончарук в своей книге «Маркетинговое консультирование»). Ее внешний признак - существование на предприятии подразделения с неконкретными обязанностями и дублирующими функциями. Как оказывается, именно отдел развития чаще всего оказывается таким искусственным построением. **Главная** задача подразделения - развивать предприятие. Концепция развития не определена, методы, область ответственности - тоже. Штат - по выбору руководителя отдела. Бюджет - «карт-бланш». **Подразделение** ориентировано на президента компании. Развивает кипучую деятельность по вступлению предприятия во всевозможные ассоциации и общества. Уделяет значительное внимание внешней атрибутике, вмешивается в работу других подразделений на дилетантском уровне. Статус отдела развития как двигателя прогресса хотя и декларируется его руководителем, но не подтверждается топ-менеджерами других подразделений. Отношение персонала к собственной работе ухудшается, происходит переоценка ценностей. Приоритетной становится внешняя атрибутика деятельности. Возникает конфликт между отделом развития и рабочими подразделениями. Возможное развитие проблемы - разрастание конфликта. Уход некоторой части персонала, в первую очередь маркетингового.

Возможная причина возникновения проблемы - создание отдела не потому, что он действительно необходим, а потому, что так модно, для «джентльменского» набора.

Весь «букет» описанных проблем был выявлен в «БумПрод» по отношению к Управлению маркетинга и развития.

Для рассмотренной в Примере компании «БумПрод» классификатор компонентов маркетинга совершенно необходим, т.к. в компании отсутствует единая точка зрения на предмет маркетинга и, как след-

ствие, царит непонимание роли отдела маркетинга. Отсюда и начинаются трения между подразделениями.

С этой целью возможно построение двухмерной матрицы-генератора с использованием классификатора компонентов, а также классификатора **этапов** управленческого цикла в качестве осей системы координат (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Матрица-генератор функций маркетинга

	Исследование рынка				Продукт	Цена	Каналы сбыта	Продвижение
	Емкость рынка	Потребитель	Конкуренты	Сегментирование				
Планирование								
Учет								-----
Контроль								
Регулирование								
Анализ								

Это трафарет внедрения маркетинга в компании. Так, в рассматриваемом случае для внедрения маркетинга необходимо поставить 8 компонентов маркетинга по управленческому циклу из 5 этапов, то есть решить таким образом 40 задач (возникающих на пересечении столбцов и строк матрицы проекции).

Как правило, на постановку всех перечисленных задач не хватает ресурсов. Часто в этом нет и необходимости. Нужно определить уровень достаточности функций маркетинга, соответствующий данному этапу развития компании. То есть следует по известному принципу сосредоточиться на 20% ключевых компонентах, которые решат 80% проблем маркетинговой поддержки деятельности компании.

Для компаний, у которых нет проблем с продуктами, основные маркетинговые усилия будут направлены на постановку продвижения и продаж, и, следовательно, остальные столбцы матрицы можно временно оставить в покое. Для компаний, создающих новые продукты, наоборот, решающее значение приобретают вопросы исследования рынка и ценообразования.

В силу того, что по обеим осям матрицы расположены иерархические классификаторы, мы имеем инструмент описания функций маркетинга переменной глубины. Так, увеличивая детальность описания компонентов маркетинга, будем получать все новые функции маркетинга (второго, третьего и т.д. порядка). Поэтому, обеспечивая стратегическое видение всей полноты картины, матрица позволяет в то же время сосредоточиться на деталях, имеющих решающее для компании значение.

Любые изменения ситуации в компании или ее рыночном окружении в той или иной степени изменяют функциональное наполнение маркетинговой деятельности. При этом матрица позволяет сделать текущее смещение акцентов в маркетинговой работе наглядным и понятным для руководителей и специалистов **задействованных** подразделений.

Для организации управленческого цикла по маркетингу необходимо закрепить сформированный перечень функций за организационными звеньями, то есть описать с требуемой степенью детализации, «кто и что» **делает** в компании в области маркетинга. Эта задача решается с помощью известной по организационному проектированию матрицы-распределителя функций компании (табл. 1.12.).

Таблица 1.12

Пример распределения функций маркетинга по отделам компании «БумПрод»

Отдел	Функции							
	Исследование рынка	Ассортиментная политика	Ценовая политика	Организация сбыта	Продвижение	Маркетинг - план	Бюджет продаж	Бюджет коммерческих расходов
Маркетинга	+	+	+	+	+	+	+	+
Сбыта	+	+	+	+	+		+	+
Закупок	+	+						
Бухгалтерия			+					+
Коммерческий директор			+	+			+	+

Максимальное подключение всех звеньев компании к решению маркетинговых задач и превращает маркетинг в явление диффузии, обеспечивая компании реальную маркетинговую ориентацию. Однако очень часто реализовать все функции маркетинга силами существующих звеньев не удастся. Собственно, тогда и возникает осознанная необходимость в организации отдела маркетинга для реализации специфических функций маркетинга (маркетинговые исследования, сегментирование рынка, реклама и пр.), требующих **специально** подготовленных специалистов.

При этом, в соответствии со стратегическими или тактическими приоритетами, применяют различные схемы подчиненности отдела маркетинга. В том случае, когда перед компанией в области маркетинга в первую очередь стоят задачи стратегического (**исследовательского**) характера (исследование потребителя, сегментирование рынка, дифференцирование продукта, оценка конкурентоспособности и пр.), отдел маркетинга обычно подчиняют директору по стратегическому развитию. В случае же, когда доминируют проблемы в **области** оперативного (сбытового) маркетинга (разработка бюджета продаж, организация рекламной кампании, стимулирование потребления и продаж и

т.п.), отдел маркетинга, как правило, подчиняют коммерческому директору. При отсутствии указанных доминант применяют схему с самостоятельным директором по маркетингу, подчиненным непосредственно генеральному директору.

Оптимальным для компании «БумПрод» вариантом было бы подчинение отдела маркетинга коммерческому директору: на самом деле раньше так и было, и маркетингологи приносили реальную помощь компании.

В любом случае появление специализированного отдела маркетинга требует разработки его организационно-функциональной модели.

Все функции (**специальные** маркетинговые, а также функции общекорпоративного обеспечения, например управление персоналом, общекорпоративная отчетность, дежурство и пр.), которые закреплены за отделом **маркетинга** в качестве внешних функций со стороны компании, должны расписываться в соответствии с технологией их **реализации** как иерархия внутренних функций отдела маркетинга. После этого с помощью уже рассмотренной матрицы-распределителя производится закрепление внутренних функций за структурными подразделениями отдела маркетинга (табл. 1.13).

Таблица 1.13

Распределение функций маркетинга внутри отдела маркетинга

Группа	Функции							
	Исследования рынка	Ассортиментная политика	Ценовая политика	Организация сбыта	Продвижение	Маркетинг-план	Бюджет продаж	Бюджет коммерческих расходов
Анализа информации		+						
Исследований рынка	+	+	+					
Рекламы					Т			
Директор по маркетингу				+		+	+	+

Все принятые решения фиксируются в соответствующих организационно-распорядительных регламентах (Положениях).

При изменении рыночной ситуации производится актуализация соответствующих Положений.

Освоив общие принципы организации маркетинговой деятельности и успешно пройдя этап постановки маркетинга как **функциональной** области компании, можно перейти и к решению задачи следующего уровня: организации маркетинговой информации, или, иными словами, к построению маркетинговой информационной системы (МИС). Основное назначение МИС - накопление необходимых данных для аналитической обработки с целью принятия обоснованных управленческих решений по деятельности компании.

Структуризация базовых рынков компании, выбор и детализация основных наблюдаемых (учитываемых) элементов рыночного информационного **пространства** начинается с вопроса о том, какая информация о рынке нужна менеджменту компании?

Не следует забывать и о конечном результате - необходимо четкое и ясное понимание того, какую отчетность менеджеры компании должны получать в итоге. Одним из источников ответа на этот действительно не простой **вопрос** является формализованный на предыдущем этапе функционал компании, поскольку выполнение любой функции менеджмента (в том числе и маркетинга) предполагает составление управленческой отчетности.

Многообразная типология маркетинговых **отчетов** описывается в классификаторе с одноименным названием, который подразделяется на:

- стандартные настраиваемые отчеты, представляющие собой простейший вывод данных по ситуативным запросам;
- дополнительные (промежуточные) отчеты, получаемые путем более сложной обработки и группировки данных;
- отчеты аналитической системы.

Безусловно, состав и содержание маркетинговых отчетов могут достаточно широко варьироваться. Как типовые можно привести следующие примеры: сегментирование рынка и определение профиля рыночных сегментов, соотношение сбыта на сегментах рынка, степень присутствия конкурентов на сегментах рынка.

Как и в случае со «структурами рынков», состав маркетинговых отчетов этого уровня должен быть описан (и зафиксирован в соответствующем Положении) даже в тех случаях, когда предполагается проведение анализа без применения компьютера.

При наличии программы, импортировав эти классификаторы из «структурирующей» подсистемы (ибо вся предыдущая деятельность была не чем иным, как описанием форматов информации) в «исполнительную» (базу данных), МИС получает возможность накапливать информацию, при этом структура базы данных может быть достаточно просто изменена перенастройкой соответствующих классификаторов. Сам процесс настройки открыт для менеджеров, принимающих участие в маркетинговых исследованиях, и зафиксирован в соответствующих Положениях.

Окончательным завершением работы будет «План мероприятий по результатам маркетинговых исследований», который определяет, что, кем и в какие сроки должно быть сделано для того, чтобы компания более эффективно и точно могла удовлетворять спрос, что, в конечном итоге, приведет ее к успеху.

Специфика задачи состоит в том, что она не решается с помощью какой-то однажды разработанной модели. Не существует какой-то универсальной методики исследования рынка: в мире несколько миллионов продуктов и услуг - и столько же методик. Поэтому успешный маркетолог тот, кто обладает опытом и хорошо знаком с системой показателей, методами оценки и анализа, - и чем больше таких решений, тем лучше. Идея накопления референтных моделей в маркетинге, то есть моделей учета информации, повторяет общую идею создания хранилища бизнес-знаний на базе обработанного и систематизированного опыта.

Дело в том, что маркетинг в значительной мере опирается на внешние источники информации, поэтому, прежде чем собирать информацию, необходимо понять, какая информация нужна и в каком виде она должна быть представлена. Здесь поможет структуризатор информации.

Например, если слабым местом компании является представление о конкурентах, то задачей исследования будет это представление сформировать. Задачи детализируются в подзадачи¹ решается вопрос о том, какая именно информация нам необходима. Это может быть исследо-

вание конкурентов по продуктам, цене, затратам на рекламу. Таким образом, получается формат маркетингового отчета, согласно которому будет собираться необходимая количественная и качественная информация, предназначенная для ввода в базу данных.

Последним блоком учета внешней информации является анализ собранных данных, в том числе и портфельный.

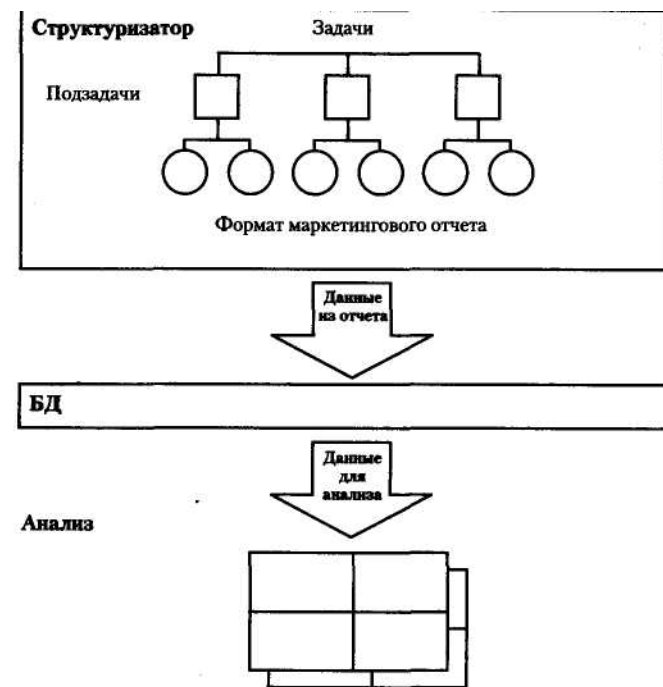


Рис. 1.14. Организация учета информации в маркетинге¹

Таким образом, предполагается построение МИС, состоящей из:

- «структурирующей» подсистемы, задающей регламенты действий персонала и форматы информации;

¹ 7 нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. - 5-е изд., доп. - М: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. - С. 259.

- «исполнительной» подсистемы - базы данных для ввода и хранения маркетинговой информации;
- «аналитической» подсистемы обработки накопленной информации.

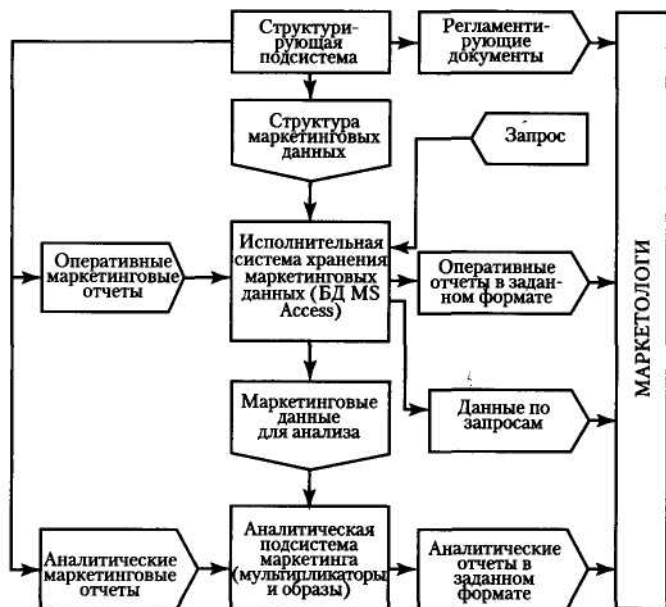


Рис.1.15. Интегрированная маркетинговая информационная система¹

Внедрение маркетинга в компании предполагает дальнейшую регулярную работу отдела маркетинга, осуществление которой предполагается на основе плана маркетинга, согласующегося с общим бизнес-планом развития компании.

¹ 7 нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. - 5-е изд., доп. - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. - С. 259.

1.3. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ И ФАКТОР ПРИНЯТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

Маркетинг функционирует в очень сложной многофакторной среде. Реализация маркетинговых стратегий и тактических приемов может встретить неприятие каких-либо служб компании, непредвиденную реакцию рынка, не соответствовать макроэкономическим тенденциям. Чем больше информации об окружающей среде маркетинга соберет маркетинговая служба компании, тем успешнее она сможет воздействовать на нее.

Маркетинговая среда - это активные субъекты и факторы, влияющие на маркетинговые возможности и решения.



Рис. 1.16. Маркетинговая среда фирмы

С точки зрения возможностей маркетингового воздействия на окружение выделяют различные типы классификаций. В частности, маркетинговую среду можно разделить на ¹:

¹ Другой подход к классификации маркетинговой среды предложен в главе 2.

- микросреду, действующую на уровне компании;
- макросреду, независимую от маркетинга компании (за исключением ограниченного числа крупнейших компаний транснационального значения).

Микросреда компании подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя микросреда - среда, абсолютно контролируемая с точки зрения функций и возможностей маркетинговой службой. К внутренней микросреде относятся все подразделения фирмы:

- Финансовая служба, бухгалтерия (возможности бюджета маркетинга);
- Производство (уровень производственных мощностей маркетинга);
- Снабжение (возможности ценообразования, инноваций);
- Сбыт (возможности реализации);
- НИОКР (возможности обновления производства, товарного ассортимента).

Достижение поставленных маркетинговых целей возможно только благодаря взаимодействию всех подразделений компании. Служба маркетинга тесно сотрудничает с другими подразделениями как при составлении планов, так и в дальнейшей их реализации. Без анализа внутренней среды нельзя определить в состоянии ли фирма решать поставленные маркетинговые задачи.

ПРИМЕР

Римма Корнеева, главный косметолог «Faberlic» и одновременно менеджер в области НИОКР, рассказывает о том, как в компании рассматриваются предложения о новых продуктах. Вначале она присутствует на маркетинговом совещании: «Мои высокие идеи могут оказаться абсолютно неинтересны с точки зрения рынка, потребителей». Затем Римма Валерьевна советуется с лабораториями по поводу будущей рецептуры: «Нужно создать рецептуру, которая, во-первых, работала бы; во-вторых, вписывалась в нашу ценовую нишу; в-третьих, была бы пригодна для достаточно быстрого внедрения; в-четвертых, чтобы не требовала какой-то

суперупаковки и так далее». Затем имеет место продуктовое совещание, на котором принимается решение о внедрении: «Сначала мы определяем, что должны внедрить и когда, затем выделяем лимитирующие факторы на разных этапах внедрения. Например, упаковка, это всегда камень преткновения, потому что ее надо найти, поставить в срок, к началу производства, да еще заказать этикетки. Или сырье. У нас гениальный химик работает, он всегда все выслушивает и находит то, что нужно и что реально найти, то есть приземляет меня. А последнее слово за маркетинговой службой - она должна подтвердить необходимость внедрения, нужно ли это вообще».

Источник: Эксперт. - №20. - 2002

Внутренняя среда маркетинга является неотъемлемой частью оценки потенциала фирмы.

Потенциал фирмы - комплекс ее возможностей и достижений, обеспечивающих конкурентное преимущество на рынке и достижение поставленных стратегических целей.

Потенциал фирмы складывается из следующих элементов:

- доли, занимаемой фирмой на рынке;
- производственных и торгово-сбытовых мощностей;
- товарных ресурсов;
- качества и конкурентоспособности товара;
- инновационной деятельности и инвестиционного потенциала, времени проектирования нового товара и окупаемости инвестиций;
- научно-технического потенциала (ноу-хау), состояния НИОКР;
- финансово-кредитных ресурсов;
- трудового потенциала и эффективности труда;
- средней длительности жизненного цикла товаров фирмы;
- товарооборота и его ассортимента за определенный период;
- прибыли и рентабельности за определенный период;
- уровня сервиса;
- наличия известных дистрибуторов;
- имиджа, марки или репутации фирмы.

ПРИМЕР

В Зеленограде появилась новая торговая сеть «Утконос». «Уникальность» системы в том, что мы впервые объединили и **автоматизировали** складской учет и **магазинную** продажу. Получилась обыкновенная розничная торговля, но с другой организацией производства. Поэтому наши совокупные издержки - на транспорт, на обработку товара на складе, на **зарплаты** сотрудников - в два раза ниже, **чем** в других торговых системах*, - объясняет один из авторов идеи Алексей Грицай. Интересна в * Утконосе* система цен: к примеру, **если** хочешь купить пакет молока сегодня, заплатишь 18 рублей, готов **сделать** заказ на завтрашний день - цена снизится **на** 2 рубля.

Источник: по материалам статьи Дмитрия Писаренко
«В Зеленограде родился «Утконос».
«АиФ-Москва». - №50. - 2002

Внешняя микросреда - среда, частично контролируемая маркетингом компании. К ней относятся все взаимодействующие с фирмой рыночные **субъекты**, взаимоотношения с которыми регулируются маркетингом компании:

- Поставщики (цены на материалы, режим поставок и др.);
- Посредники (условия торговли, транспортировки, размещения рекламы и др.);
- Клиентура (покупательная способность, приверженность маркам и др.);
- Контактные аудитории (имидж компании, влияние на спрос потребителей и др.);
- Конкуренты (сила марки и маркетинговая политика конкурентов и др.).

К основным типам посредников можно отнести:

- Торговые фирмы (определяют место, время и удобство покупки; крупные торговые посредники могут диктовать свои условия и препятствовать проникновению товара на рынок).
- Транспортные компании (определяют стоимость и качество перевозки и хранения товара, **могут** существенно влиять на стоимость товара, выдвигать определенные условия относительно упаковки),
- Специализированные маркетинговые фирмы (определяют каче-

ство, сроки и цены проведения маркетинговых исследований, выработки стратегических рекомендаций).

- Кредитно-финансовые учреждения (влияют на бюджет маркетинга, возможности реализации маркетинговых программ).

ПРИМЕР

В июне 2002 года в России **насчитывалось** 11 дилеров японской Toyota Motor Corporation, 5 из которых находились в Москве. На тот **момент** готовилось расширение сети дилеров. К претендентам в дилеры у компании единые и строгие требования, в основе которых лежит так **называемая** концепция трех S. Первая S **означает** наличие собственного автосалона (**Showroom**), вторая - наличие современной сервисной станции (Service **Shop**), под третьей S подразумевается готовность осуществлять поставки запчастей (Spare Parts Supply). Дополнительно проверяется финансовое состояние компании, стабильность ее бизнеса, проводится оценка положения **автосалона**. Большое значение уделяется личности руководителя фирмы: в нем должны видеть партнера, которому можно доверять. Интересно, что опыт работы в автомобильном бизнесе не столь важен. Потенциальному дилеру не запрещается продавать одновременно машины других марок, главное делать это в других автосалонах.

Источник: Эксперт. - №22. - 2002

Основные типы контактных аудиторий - это:

- Средства массовой информации (формируют предпочтения к товарам, отношение к фирмам и т.д.).
- Союзы защиты прав потребителей (способствуют соблюдению **компаниями** Закона о защите прав потребителей).
- Государственные учреждения и органы (регулируют факторы хозяйственной и коммерческой деятельности компаний, а, следовательно, возможности **маркетинга** в ценообразовании и др.).
- Широкая публика (препятствует деятельности компании или расположена к ней).
- **Сотрудники** фирмы (стимулируют или подавляют спрос).

Успех фирмы на рынке зависит от того, насколько ее товары будут пользоваться спросом среди товаров- конкурентов. Для маркетинга основной смысл конкуренции сводится к соперничеству, к борьбе за **потенциально** лидирующее (отличное от других компаний) положение товара или фирм на рынке. Конкуренция есть одновременно и фактор,

и **следствие** маркетинговой деятельности различных компаний: конкуренция заставляет создавать маркетинговые службы в компаниях; **они** в своих попытках воздействовать на рынок усиливают конкуренцию, которая, в свою очередь, активизирует фирменный маркетинг.

Маркетинг воспринимает конкуренцию как среду обитания, естественную и необходимую для функционирования и развития рынка.

В зависимости от типа покупателя и товара различают **четыре типа конкурентов**:

- 1) Прямые - предлагают аналогичные товары тем же **группам** потребителей;
- 2) Товарные - продают одинаковую продукцию разным потребителям;
- 3) Косвенные - продают различные товары одним и тем же покупателям;
- 4) Неявные - предлагают разные товары разным покупателям (переход в другую ценовую категорию может сделать их косвенными конкурентами).

ПРИМЕР

Летом 2002 года на российском рынке мороженого наблюдалось снижение спроса. Причиной тому явилось «оттягивание» большей части потенциальных потребителей товарами «параллельного спроса» шоколадками, чипсами, сухариками и т.д. **Данные** товары обычно продаются «по соседству» с мороженым. Кроме того, их производители придерживаются более агрессивной маркетинговой политики, чем мороженщики, что сильно **подогревает** интерес покупателей.

Источник: Эксперт. - №22. - 2002

Важнейшей задачей маркетинга является анализ и достижение конкурентоспособности отдельных товаров и компании в целом за счет разработки, внедрения и поддержания их конкурентных преимуществ.

Конкурентное преимущество - характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться как

к самому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Конкурентные преимущества иногда достигаются в ходе активной и неявной конкурентной борьбы.

ПРИМЕР

Существует мнение, что на отечественном пивном рынке ведется подпольная борьба пивных гигантов. Именно этим объясняются нападки на бренд «Sun Interbrews, рекламный конфликт и исключение этой компании из Союза российских пивоваров (причиной явилась серия роликов пива «Клинское», в которых пиво пьют подростки, однако всем героям ролика за 23). проверка Торгинспекцией и забраковка различных марок пива (в том числе брендов «Балтики»), не **включившая** однако брендов «Sun Interbrew*». К возможным инициаторам **«нечестных»** проверок относят производителей крепких алкогольных напитков, потребление которых за последние годы из-за роста пивного сегмента снизилось на 6,5%. «Мы всерьез подрываем позиции производителей теневого **алкоголя** - бутылка пива не намного дешевле бутылки «паленой» водки. Кроме того, в числе «подозреваемых*» можно **назвать** производителей **безалкогольных** прохладительных напитков, у которых пиво тоже отнимает покупателей», - разъясняет ситуацию начальник отдела маркетинга **МПК «Очаково»** Андрей Филимонов.

Источник: Эксперт. - №29. - 2002

Конкурентоспособность - наличие у компании определенных конкурентных преимуществ и ее способность использовать эти преимущества в конкурентной борьбе. Различают конкурентоспособность товара и фирмы.

Конкурентоспособность товара - способность товара быть проданным на рынке в **присутствии** аналогичных товаров. Определяется в основном характеристиками товара (ценой, уровнем качества, сервиса).

Конкурентоспособность фирмы - уровень потенциала фирмы, обеспечивающего возможность удержать или расширить занимаемую долю рынка в условиях конкурентной борьбы. Определяется как совокупная конкурентоспособность товаров компании и ее управленческого, кадрового, технического и другого потенциала.

Основные усилия компании всегда направлены на создание и удер-

жание конкурентных преимуществ (т. е. повышение ее конкурентоспособности). В конечном итоге прибыльность компании - это следствие ее конкурентоспособности на рынке.

ПРИМЕР

Крупнейшие российские **производители** соков - компании «Вимм-Билль-Данн», «МуЛТОВ» и «Лебедянский» решили заняться регулированием рынка Объединившись, они **направили** свои усилия на вытеснение продукции, не соответствующей международным стандартам качества. Производителям некачественных соков разослали рекомендательные письма. Вот что рассказывает об **этом** Владимир Остапеч, президент Ассоциации производителей соков в России: «Что касается тек, кто отказывался принять корректирующие действия - **сменить** маркировку, отказаться от прежних поставщиков и так далее, - мы были вынуждены обратиться к уполномоченным государственным органам». Таким образом, действия производителей направлены на поддержание конкурентоспособности соков как продукции в **целом** и поддержание конкурентоспособности продукции компартий-инициаторов в частности.

Источник: Эксперт. - №10. - 2003

Маркетинг использует целую систему показателей и методов для оценки конкурентоспособности. Подробнее это рассмотрено в разделах учебника, **посвященных** стратегическому маркетингу и маркетинговым исследованиям.

ПРИМЕР

Пивоваренная компания «**Очаково**», начав производство пива в Краснодаре, была вынуждена повоевать с местными СМИ, которые распространяли о ней **ложную** информацию: якобы пиво изготавливается на том заводе, где раньше производились ракеты и оно опасно для жизни. Производство пива действительно расположено на территории старого завода, от которого, однако, ничего не осталось. Цель таких нападок - опорочить марку. В «Очаково» убеждены, что это дело рук недобросовестных конкурентов, которым больше нечего противопоставить сильному сопернику. Таким образом «Очаково» вынуждена принять меры по поддержанию имиджа марки, и, как следствие, своей конкурентоспособности.

Источник: Эксперт. - №29. - 2002

Макросреда - различные внешние факторы, постоянно влияющие на деятельность компании, действие которых может быть как по-

ложительным, так и отрицательным, но при этом сама компания **воздействовать** на них не может, а может лишь приспособиться к сложившейся ситуации либо учитывать данные факторы в процессе планирования своей маркетинговой деятельности. К факторам макросреды относятся:

- Демографические (естественный прирост/убыль населения, половозрастная структура населения, миграция и др.);
- Экономические (покупательная способность населения, процентная ставка по кредитам, уровень безработицы и др.);
- Природные (например, невозобновляемость природных ресурсов, рост цен на сырье и энергию вызывают переориентацию производства);
- Технические (новый **уровень** техники, скорость инновации влияют на скорость амортизации и эффективность производства, на цену продукции);
- Политические (законодательство по регулированию предпринимательской деятельности в различных отраслях и контроль за его исполнением и др.);
- Культурные (степень ценности для общества таких понятий, как честная работа, брак, семья, доверие к государству и др. влияют на ориентиры **производителей** и продавцов).

Демографические факторы играют в конъюнктуре спроса на товары и услуги важную роль. Так, половозрастная структура населения определяет спрос на товары для мужчин и женщин, для детей, взрослого населения, пожилых людей и других половозрастных групп. Рост/снижение численности населения влияет на динамику потребления различных **товаров** и услуг. Миграция населения определяет мигрирующий, мобильный спрос. С распределением населения на городское и сельское возникают региональные особенности городского и сельского спроса. Учитывая влияние демографических факторов, компании могут перейти от массового рынка к микрорынкам, имеющим очень устойчивые в краткосрочном и среднесрочном плане тенденции.

ПРИМЕР

Компании, производящие швейные машинки в основном для домохозяек, должны учесть тот факт, что количество членов семьи сокращается, а количество работающих **женщин** увеличивается.

Экономические факторы определяют покупательную способность населения, пропорции распределения доходов, зависящие от отраслевой структуры экономики.

Выделяют следующие типы стран по **отраслевой** структуре экономики:

- Страны, обеспечивающие **существование**. Подавляющее большинство населения этих стран занято примитивным сельским хозяйством. Основная часть продукции потребляется здесь же. С точки зрения маркетинга в таких странах ограничены возможности торговли.
- Страны, экспортирующие природные ресурсы. Экспорт ресурсов в этих странах является основной частью дохода. Маркетингу эти страны интересны как хороший рынок для сбыта горнодобывающих механизмов, грузовых автомобилей и т.п.
- Страны с **развивающейся** промышленностью. Доля промышленного производства составляет 10-20% валового внутреннего продукта (Индия, Египет, Филиппины). С ростом производства растет импорт сырья, а ввоз готовой продукции уменьшается. С развитием промышленности возникает новый класс богатых людей и небольшой, но растущий средний класс. Представителям обоих классов требуются совершенно новые товары, которые могут поступать в страну зачастую только за счет импорта.
- Страны с индустриальной экономикой. Являются основными экспортерами готовой продукции и капитала. Они покупают друг у друга готовую продукцию, экспортируют ее в обмен на сырье и материалы. В этих странах существует обширная прослойка среднего класса. С точки зрения маркетинга такие страны представляют богатый рынок сбыта для любых товаров. В то же время надо учесть высокую насыщенность этого рынка, широкий выбор товаров, интенсивную конкуренцию и высокий уровень потребительской культуры.

Экономическая политика государства определяет такие макроэкономические показатели, как налоги, стоимость потребительской корзины, уровень инфляции, доступность кредита, уровни текущих доходов населения, сбережений, уровень цен. Все эти факторы влияют на маркетинговую деятельность фирмы. Так, бедность (богатство) общества и отсутствие (**наличие**) спроса на товары и услуги тесно взаимосвязаны.

ПРИМЕР

Цены в Москве на потребительские товары и труд - высокие, цены на труд в близлежащих к Москве областях - низкие. Поэтому, при прочих равных условиях, в Москве выгодно реализовывать товары, а производство имеет смысл **размещать** в Подмосковье.

В ряду технических **факторов** одним из наиболее сильнодействующих факторов, определяющих маркетинговую деятельность фирмы, является научно-технический прогресс и развитие информационных технологий. Новые технологии создают новые рынки и маркетинговые возможности.

ПРИМЕР

Развитие отрасли мировой музыкальной индустрии находится в непосредственной зависимости от технических новинок. Так, в период с 1984 по 1997 гг. проходил этап замены винила и кассет на CD, с появлением которого музыкальные продажи существенно возросли. Компакт-диск прижился, а вот **пенившимся** вслед за ним цифровой аудиопленке (DAT) и Minidisk'у это не удалось. Приобретение Super audio CD (SACD) и DVD-audio влечет за собой покупку очень **дорогого** оборудования, новинки развиваются **настолько медленно**, что не могут дать **импульса** современной **мировой музыкальной индустрии**, переживающей в данный момент настоящий кризис. С DVD-video дело обстоит несколько лучше, но инвестиционный банк UBS Warburg считает, что **DVD-проигрывателям** не удастся в ближайшие 5 лет покорить больше 10% аудитории. **Возможность** выхода из кризиса **видится** многим в объединении **звукозаписывающих** и компьютерных компаний'

Источник: Эксперт. - №16. - 2003

На маркетинговую деятельность сильное влияние оказывает политическая **среда**. К политическим факторам внешней макросреды относятся прежде всего законодательные, правовые факторы, формирование групп по защите интересов общественности.

Законодательство регулирует предпринимательскую деятельность с целью возложения на фирмы ответственности за социальные издержки, возникающие в связи с использованием их **товаров** или процессов производства.

Задачами данного регулирования являются:

1. Защита фирм от нечестной конкуренции.
2. Защита потребителей от нечестных методов торговли.
3. Защита общества от нецивилизованного поведения участников рынка.

Возникновение общественных групп - граждан и правительственных чиновников, - защищающих права покупателей, заставляет производителей и **продавцов** продукции **учитывать** требования своих потребителей.

ПРИМЕР

В декабре 1999 г. в России вступил в силу **закон о рекламе**, который **запрещает** рекламе **алкоголя** крепостью свыше 14 **градусов** везде, кроме мест продаж и специализированных **изданий**. Я марте 2003 года Министерство по антимонопольной политике возбудило дело в отношении «Первого канала» и НТВ по поводу **соответствия** рекламы торговой марки Nemiroff закону о рекламе. Под этой маркой в России понимается **водка** («Горілка з перцем»), однако на телеканалах утверждают, что в контрактах с **Nemiloff** фигурирует одноименная продукция - маринованные овощи (**перец**).

Источник: газета «Ведомости». -- №37 (837). - 5 марта 2003

Потребности в товарах и услугах также определяются **социально-культурным уровнем населения**. Рассмотрим социально-культурные факторы, **влияющие** на принятие маркетинговых решений.

- Взгляды людей на самих себя. Люди отличаются друг от друга по степени концентрации на удовлетворении собственных желаний. Например, после пережитых кризисных ситуаций люди становятся более рачительными.
- Взаимодействие людей друг с другом. С одной стороны, люди проявляют заботу о ближнем, с **другой** стороны, ограничивают круг общения с себе подобными. Такая ситуация вызывает рост спроса на социальные услуги, стимулирующие связи между людьми: клу-

бы, круизы, религиозную деятельность и социосуррогаты: телевизионные передачи, видео и компьютерные игры и т.п.

- Отношения между людьми и организациями. Приверженность людей к корпорациям, государственным учреждениям, профсоюзам и т.п. снижается.
 - Взгляды людей на общество. Многие люди отстаивают интересы общества и пытаются что-то изменить.
 - Отношение людей к природе. Кто-то - во власти природы, кто-то - в гармонии с ней, кто-то - пытается ее **покорить**.
 - Отношение людей к мирозданию. Уменьшение стабильности в обществе порождает интерес к оккультизму, сомнительным религиозно-идеологическим течениям (религии Востока на Западе).
 - Базовые культурные ценности. Базовые культурные **ценности** обладают устойчивым и постоянным характером. (Дают ответ на **вопрос**: что нужно делать? Например, нужно вступать в брак).
 - Вторичные культурные ценности. Они менее постоянны. Дают **ответ на вопрос**: когда нужно делать, например, вступать в брак после 20 лет. В недалеком прошлом была мода на полненьких моделей, затем - на моделей-подростков, сегодня в моде пропорциональность. В 18-м веке никого не пугало слово «холестерин», люди страдали подагрой, но продолжали употреблять жирное, сейчас все знают, что нужно вести здоровый образ жизни, избавляться от лишнего веса и употреблять в пищу продукты, не содержащие холестерина.
 - Субкультуры, т.е. различные группы, объединяемые общими ценностями. Субкультуры, например **подростковые**, можно использовать как отдельные сегменты рынка, причем легко поддающиеся маркетинговому воздействию.
- Маркетинговая среда разнообразна в различных сочетаниях своих факторов. На практике не встречается также и одинаковых сочетаний всех рассмотренных выше составляющих маркетинга: концептуальных основ, организационных принципов и факторов маркетинговой среды. Их дифференциация и уникальные сочетания делают реальный маркетинг богаче своей теоретической базы, позволяют пополнять ее, обогащая новыми опытными данными.

1.4 СПРОС И ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ: ПОНЯТИЕ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ

ПОТРЕБНОСТЬ И ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ - ЗАКОНОМЕРНОСТЬ ИЛИ СЛУЧАЙНОСТЬ?

Одним из важнейших элементов внешней микросреды является покупатель. Почему он покупает именно этот товар? Как сделать так, чтобы он захотел его купить?

На эти и другие вопросы должен ответить маркетинг. Маркетолог должен всегда помнить следующее правило:

Покупателю нужен не товар как таковой, а возможность наилучшим образом удовлетворить свою потребность.

Потребность является объектом изучения и формирования для маркетинга. Рассмотрим основные понятия, используемые маркетингом и связанные с потребностью.

Нужда - чувство, что недостаток чего-либо наносит ущерб хозяйству или образу жизни потребителя.

Потребность - осознанное (принявшее специфическую форму в соответствии с личностью) чувство нужды, необходимости или желание.

Различие между нуждой и потребностью довольно условно. Зачастую в маркетинге эти понятия даже подменяются друг другом. Так, нередко говорится о потребности в общении, потребности в перемещении из одного пункта в другой, потребности в пище. Однако, если исходить из данных определений, то все перечисленное - это различные нужды человека, в то время как потребности (т.е. нужда, принявшая специфическую форму) - это, например, посещение ночного клуба с друзьями, поездка на общественном транспорте и желание съесть жаркое.

Задачи исследования потребностей в маркетинге:

- понять причины возникновения и изменения потребностей;
- выявить структуру потребностей и их взаимосвязь;

определить перспективы и коммерческие возможности удовлетворения потребностей.

Воздействие различных факторов приводит к существованию целого спектра разнообразных потребностей, требующих специального набора маркетинговых инструментов. Например, если потребность ненасущная, то для стимулирования ее необходимо проведение более интенсивных маркетинговых мероприятий.

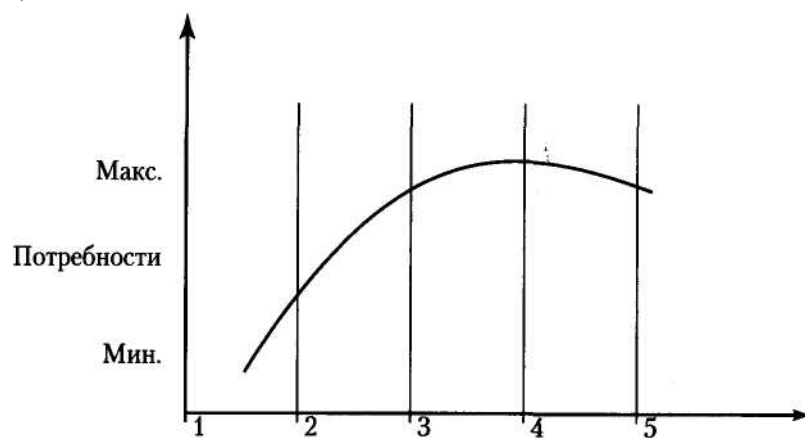
Таблица 1.14

Классификация потребностей

Признак классификации	Вид потребности
По историческому месту потребления	прошлые настоящие будущие
По степени настоятельности	насушные ненасушные
По степени сопряженности	слабо сопряженные сопряженные сильно сопряженные
По степени удовлетворения	удовлетворенные частично удовлетворенные неудовлетворенные
По уровню взаимосвязи товаров в процессе удовлетворения потребности	простые сложные
По степени выраженности	явные скрытые
По степени активности действий, необходимых для удовлетворения потребностей	активные пассивные

Потребность как объективное явление характеризуется рядом **закономерностей**.

Дифференциация потребностей проявляется, например, в их возрастных различиях. По этому признаку различаются как абсолютный уровень, так и структура потребности. В целом жизненный цикл потребностей напоминает асимметричную параболическую кривую: потребности возникают с момента появления человека на свет (а фактически - еще до этого момента), растут по восходящей линии до какого-то момента (пика потребностей, приходящегося на период расцвета физических, духовных и профессиональных качеств человека), затем начинают постепенно сокращаться (вплоть до момента ухода из жизни).



Этапы жизненного цикла потребностей

1 - младенчество; 2 - детство и отрочество; 3 - юность; 4-зрелость; 5-старость.

Рис. 1.17. Жизненный цикл потребностей

Каждому этапу жизненного цикла потребностей должна соответствовать определенная маркетинговая политика, направленная на максимальное удовлетворение этих потребностей с учетом их масштабов и структурной специфики.

Потребность в товаре зависит также и от получаемой от него полезности. Она описывает степень ожидаемой удовлетворенности каждым отдельным свойством. Одним из постулатов теории предельной полезности является утверждение, что мотивом формирования потребности служит стремление получить удовлетворение (релаксацию). Под собственно предельной полезностью понимают величину добавочной полезности, полученную от единичного прироста величины потребления некоторого блага при прочих равных условиях. Принцип убывания предельной полезности гласит: чем больше потребление некоторого блага, тем меньше приращение его полезности для потребителя, получаемой от единичного приращения его потребления.

ПРИМЕР

Потребность проголодавшегося человека в первом пирожке несравнимо больше, чем, например, в десятом (который ему вообще вряд ли нужен).

Отношение к товарной альтернативе складывается у потребителя в результате проведенной им оценки. При оценке вариантов потребитель рассматривает будущий товар с точки зрения:

- наиболее эффективного удовлетворения потребности;
- набора определенных, важных для потребителя свойств, связанных с удовлетворением прежде всего основной потребности.

ПРИМЕР

При оценке полезности потребитель принимает во внимание существование товаров-заменителей. Покупка копировального аппарата призвана удовлетворить потребность в копировании печатных листов. Основные характеристики: количество копий до капремонта, количество копий на одной заправке, качество, скорость копирования, цена, цена расходных материалов. Дополнительная характеристика: возможность уменьшения и увеличения копий, копирования с 2-х сторон, брошюровка. Вместо копировального аппарата можно приобрести принтер со сканером (что дешевле при наличии компьютера и дает дополнительные возможности).

Среди наиболее важных закономерностей потребности можно отметить также закон возвышения потребностей: каждая следующая потребность удовлетворяется на более высоком уровне (исключение сос-

тавляют потребители-консерваторы, но их на целевом рынке, как правило, не более 5%).

ПРИМЕР

Потребности человека определяются его возможностями: при данном уровне дохода, например, 15 тыс. руб. в месяц, кажется, что для удовлетворения всех важных для Вас потребностей необходимо получить 30 тыс. руб. Но как только зарплата увеличится до требуемой суммы, этот «желаемый предел» вырастет до 60 тыс. Кроме того, требования к качеству товаров, удовлетворяющих одну и ту же потребность, также возрастут. Увеличится и перечень потребностей, которые просто необходимо удовлетворять.

Еще совсем недавно активные субъекты рынка изучали потребности и желания покупателей непосредственно на «поле боя», в реальном процессе реализации продукции. Рост компаний и рынков лишил многих менеджеров по маркетингу непосредственного контакта с покупателями. Сегодня менеджер, который стремится лучше узнать своих покупателей, должен ответить минимум на 7 вопросов:

Кто образует рынок?
Что они покупают?
Почему?
Кто участвует в процессе покупки?
Как покупают?
Когда?
Где?

Большое значение для маркетинга имеют характеристики того, кто предъявляет потребность на рынке. Разнообразие потребностей и их факторов формирует различные типы потребителей и соответствующие им модели потребительского поведения.

Потребитель - субъект рынка, использующий материальные или духовные блага для собственных целей, но не для перепродажи. Это понятие не идентично понятию «покупатель»: процесс покупки и потребления может осуществляться как одним и тем же, так и разными субъектами.

Потребление — процесс использования материальных или духовных благ, услуг для удовлетворения потребностей.

Потребители **неоднородны по своим характеристикам**. Потребителей можно классифицировать, выделяя различные признаки, например, по направлениям использования товара, психологическим характеристикам, отношению к цене и т.д.

Таблица 1.15

Типы потребителей по направлению использования товаров

Тип	Характеристика
Индивидуальные потребители	Люди, использующие материальные блага и услуги для воспроизводства жизни, трудовой или общественной деятельности, обеспечения определенного стиля и образа жизни и духовной культуры
Массовые потребители (юридические лица)	Организации, учреждения, компании, ассоциации и т.п., использующие материальные блага и услуги для своей профессиональной деятельности (но не для производственной или торговой)
Производственные потребители	Производственные предприятия, фирмы, кооперативы, торговые предприятия и предприятия сферы услуг, использующие материальные блага и производственные услуги для производственных (в том числе торговых) целей <ul style="list-style-type: none">•

Таблица 1.16

Типы потребителей по психологическим характеристикам

Тип	Характеристика
Движимые потребностью	Люди, психологически ориентированные на экономию и удовлетворение конкретной потребности
Интегрированные личности	Психологически стабильные, самоутвердившиеся люди среднего возраста, хорошо образованные, финансово обеспеченные, имеющие чувство меры, активные в благотворительности
Экстраверты	Устойчивые, консервативные (рабочие и пенсионеры), подражатели (средняя образованность и неплохой доход), достигшие высокого положения в обществе (лидеры в бизнесе, в правительстве)
Интраверты	Эгоцентристы (молодые, импульсивные, часто переменчивые), жизнелюбы (активные, имеют хороший доход, образование), осознающие себя членами общества (интересуются окружающим, будущим, личным ростом, имеют приличный доход)

Таблица 1.17

Типы потребителей по отношению к цене

Тип потребителя	Характеристика
Экономный	Ориентирован в первую очередь на уровень цены
Апатичный	Цена не важна, главное - удобство, престижность или качество
Рациональный	Оценивает покупку с точки зрения соответствия цены и качества продукта
Персонифицированный	Образ продукта для него более важен, чем цена, но все же и она оказывает влияние на покупку

Таблица 1.18

Типы потребителей по признаку **коммуникабельности**

Тип	Характеристика
Зажатые	Закомплексованные, с трудом вступающие в контакт, тяготеющие к повышенному вниманию
Равнодушные	Не проявляющие интереса к контакту
Раскованные	Легко вступающие в диалог

ПРИМЕР

Сеть "Патэрсон" выделила среди своих потребителей следующие сегменты, разработав для каждого особое ценовое приложение:

- Для **малообеспеченных** - цены на 4% ниже, чем в среднем по району;
- для людей, совершающих большие покупки - цены на уровне средних по району;
- для **среднего** класса - ионы на 5% выше средних по району, с учетом их приверженности к супермаркетам.

Источник: Эксперт. - №43. - 2002

Люди заметно отличаются друг от друга также своей готовностью опробовать новый товар. В каждой товарной сфере будут и свои первопроходцы, и их ранние последователи. **Остальные** люди воспринимают новинки не сразу, гораздо позже. Это позволило квалифицировать покупателей по степени восприимчивости. После замедленного начала новинку начинает воспринимать все больше людей. Со временем их число достигает пикового значения. А затем процент уменьшается по мере уменьшения числа еще не воспринявших товар. По некоторым оценкам, новаторами считают первые 2,5% покупателей, к ранним последователям относят следующие 13,5%. Раннее большинство - поздние последователи - составляют 34%, позднее большинство, которое настроено скептически — тоже 34%. Некоторые с большой осторожностью относятся к переменам и **используют** новинку, когда **она**, по сути, стала традиционным товаром. Это 16% отстающих.

Выявленный тип потребителя на целевом рынке компании, позволяет ее маркетинговой службе разрабатывать адекватные инструменты воздействия на покупателя, адаптированные к его характерным чертам и манере поведения, что работает в целом на увеличение уровня сбыта.

ПРИМЕР

Весной 2003 года на частоте 104.2 FM начала свою работу новая радиостанция «Энергия FM». По словам президента «Авторadio» Александра Варина «... многие сейчас работают на **взрослую** аудиторию и чисто количественно станций, которые ориентированы на более молодых **слушателей**, в данный момент меньше. Поэтому мы и решили сделать станцию для этой конкурентной **ниши**». Генеральный менед-

жер проекта радио «Энергия FM» рассказал, что «аудитория «Энергия FM» это люди 20-35-ти лет с уже сформированными взглядами, молодая семья, наконец, те, кого в Советском Союзе **называли** «молодые специалисты». Причем преобладает женская аудитория. Речь идет в первую очередь о **женщинах**, которые работают, учатся, создают свой бизнес. Если слушательницами **оказываются** домохозяйки, то это такие домохозяйки, которые обязательно имеют хобби, посещают фитнес-клубы, изучают **иностранные** языки, много путешествуют. Аудитория «Энергия FM» энергична, активна, обладает хорошей покупательской способностью, быстро реагирует на все новое и современное (это относится и к музыке). «Энергия FM» сравнима с красочным журналом, роль красивых фото в котором **играют** энергичные музыкальные композиции. Качество звучания на радио должно быть безупречным и стильным. Всевозможные новости, интересные факты, **полезные** советы, радиоафиши подаются в необычной форме, соответствующей приятному стилю эфирного продукта, и служат прекрасным дополнением.

Источник: газета «Ведомости». - №37 (837). - среда, 5 марта. - 2003

Поведение потребителей - это деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение продуктами и услугами, включая процессы принятия решения, которые **предшествуют** этим действиям и следуют за ними.

Все, что делают продавцы и другие субъекты рынка, пытаясь повлиять на поведение потребителя, исходит из четырех существенных предпосылок:

1. Потребитель - хозяин своего поведения. Он может отклонить все попытки влияния на него, поэтому вся **деятельность** фирмы должнa быть адаптирована к мотивации и поведению потребителя.
2. Мотивацию и поведение потребителя можно понять только с помощью научных исследований. Абсолютные прогнозы в этой области невозможны, но стратегические результаты заметно улучшаются при строгом научном подходе и правильном применении результатов исследований.
3. Поведение потребителя может испытывать влияние через убеждение, при котором потребитель воспринимается как суверенная и **целеустремленная** личность. Потребитель независим в своем выборе, однако маркетинг может повлиять и на мотивацию, и на поведение, если предлагаемое изделие или услуга рассчитаны на удовлетворение нужд и ожиданий потребителя.

4. Маркетинг допускает убеждение потребителя и влияние на него во избежание попыток манипулирования им: только в рамках закона, этических и моральных норм.

Отправным пунктом понимания поведения потребителя может послужить модель маркетинговых стимулов и ответной реакции покупателей. Маркетинговые стимулы и побудительные факторы окружающей среды входят в сознание потребителя. Решение о покупке зависит от особенностей потребителя и процесса принятия им решения. Задача маркетолога - понять, что происходит в сознании потребителя между моментом воздействия на него внешних стимулов и принятием решения о покупке, и ответить на два главных вопроса:

1. Как характеристики потребителя - культурные, социальные, личностные и психологические - влияют на его покупательское поведение?
2. Каким образом покупатель принимает решение о покупке?



Рис. 1.18. Модель поведения потребителей

В зависимости от того, какие мотивы являются приоритетными, определяющими поведение потребителя, различают несколько теорий мотивации поведения покупателей. Наиболее известными из них являются:

- 1) теория З. Фрейда;
- 2) теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- 3) теория ERG, разработанная Альдерфером;

- 4) теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- 5) теория двух факторов Ф. Герцберга.

Теория 3. Фрейда основана на постулате: люди по большей части не осознают психических сил, которые руководят поведением индивида, а значит, они не в состоянии до конца понять мотивы своих действий.

С прикладной точки зрения данная теория мотивации имеет ограниченную ценность, так как ее применение связано с существенными финансовыми и временными затратами. Для выяснения глубинных ассоциаций, вызванных товаром, исследователи проводят глубинные интервью, используя различные техники: словесные ассоциации, незаконченные предложения, объяснения рисунков и ролевые игры. Кроме того, она нередко ведет к противоречивым выводам, т.к. один товар привлекает покупателей по разным причинам.

Теория А. Маслоу основана на предположении об иерархичности системы человеческих потребностей в соответствии со степенью значимости ее элементов: индивид в первую очередь старается удовлетворить самые важные потребности, когда ему это удастся, удовлетворенная потребность перестает быть мотивирующей, и человек стремится к насыщению следующей по значимости.

Полезность этой теории для маркетинга заключается в возможности определить готовность потребителей платить деньги за удовлетворение тех или иных потребностей.

Теория Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного маркетинга. Однако в концепции есть ряд очень уязвимых моментов. Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов. Во-вторых, не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу. В-третьих, удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является только потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что потребности признания и самоутверждения также могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения.



Рис. 1.19. Пирамида потребностей А. Маслоу

Так же, как и у Маслоу в теории **ERG Альдерфера** предполагается, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что существует три группы потребностей: потребности существования, потребности связи, потребности роста.

Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны — вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер полагает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. Знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

В соответствии с идеями **МакКлелланда** потребности достижения, соучастия и властвования, если они достаточно четко проявляются у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Потребность достижения проявляется в стремлении человека эффективно достигать стоящих перед ним целей. Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Потребность властвовать состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других.

Теория Ф. Герцберга основана на сочетании двух полярных факторов мотивации, один из которых вызывает недовольство человека, а другой — удовлетворение. Согласно данной теории, для того, чтобы покупка состоялась, недостаточно отсутствия факторов недовольства — требуется активное присутствие факторов удовлетворения.

Прикладная ценность данной мотивационной теории в возможности сравнивать конкурирующие товары по целому набору мотивирующих факторов в целях определения конкурентоспособности товаров (на этом, в частности, строятся мультиатрибутивные модели товаров).

На практике теория двух факторов применяется двояким образом:

1) продавец должен избегать появления факторов недовольства, которые не только не способствуют росту продаж, но и могут сорвать покупку;

2) производитель должен определить основные факторы удовлетворения или мотивацию покупки товара и проследить, чтобы их наличие у товара не осталось незамеченным покупателем.

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие. Так, например, в теории Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако одним из важней-

ших положений этой теории является утверждение о том, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно — сверху вниз — в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. МакКлелланд ввел по отношению к рассматриваемым потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношения отдельных групп потребностей, отойдя от рассмотрения **изолированного** влияния разных групп потребностей на поведение человека. В теории Герсберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и «факторы здоровья». Тем самым указывается на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Каждая из теорий получила широкое признание теоретиков и практиков и внесла существенный вклад в разработку знаний о мотивации.

Поведение потребителя формируется не только под воздействием базовых мотиваций, но и других факторов, таких как степень активности при покупке, марочная дифференциация и другие.

Мотивированный человек готов к действию. Характер его действия зависит от того, как он воспринимает ситуацию. Два разных человека, будучи одинаково мотивированными, в одной и той же объективной ситуации могут действовать по-разному, так как по-разному воспринимают эту ситуацию. Например, один может воспринять словоохотливого продавца как человека наглого, а другому этот продавец может показаться услужливым.

Восприятие можно определить как процесс, посредством которого индивид отбирает, организует и интерпретирует поступающую информацию для создания значимой картины **окружающего** мира.

Восприятие всегда избирательно. При этом в процессе избирательного восприятия обычно выделяют:

- избирательное воздействие - означает, что человек воспринимает не всю информацию, а лишь ту часть ее, которая наиболее полно совпадает с его взглядами, сложившимися суждениями и идеями.

ПРИМЕР

Например, **покупатель** нового телевизора быстрее воспримет позитивную **информацию** о выбранной им **марке телевизора** и может проигнорировать все негативное, относящееся к сделанному им выбору.

избирательное понимание состоит в том, что человек не всегда склонен истолковывать информацию так, как это соотносится с реальностью. Люди склонны интерпретировать информацию таким образом, чтобы она соотносилась с их психологическим состоянием, совпадала со сложившимся мнением и убеждением.

ПРИМЕР

Например, курильщики нередко игнорируют или уменьшают значение различных предупреждений о вреде курения. Такое игнорирование не позволяет им считать, что имеющаяся информация о курении является достоверной.

избирательное запоминание означает, что каждый человек склонен запомнить не всю информацию, а лишь ее часть, которая подтверждает его отношения и убеждения.

ПРИМЕР

Так, заядлый курильщик способен не обратить должного внимания на вред курения, в то же время он воспримет и запомнит рекламу, которая олицетворяет полную свободу человека, в том числе и относительно курения.

Такая особенность, как избирательность восприятия, означает, что необходимо приложить немало усилий, чтобы довести свое обращение до адресатов. Этим объясняются драматизации и повторы в рекламе, а также главное требование к рекламе - краткость.

Человек усваивает знания и формирует убеждения в процессе деятельности.

- **Усвоение** - это определенные перемены, происходящие в поведении индивида под влиянием накопленного им опыта. Усвоение считают результатом взаимодействия побуждений, сильных и слабых раздражителей, ответных реакций и подкрепления.

- У людей есть **убеждения**, которые касаются конкретных товаров и услуг. Из этих убеждений складываются образы товаров. На основании убеждений люди совершают действия. Если какие-то убеждения неверны и препятствуют совершению покупки, производителю необходимо провести целую кампанию по их исправлению.

Знания и убеждения формируют отношение к товару и компании.

Отношение - сложившаяся на основе имеющихся знаний устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка индивидом какого-либо объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных действий. Отношения определяют готовность людей любить или не любить объект. Кроме того, отношения определяют сравнительно стабильное поведение покупателей в случае со сходными объектами.

Процесс принятия решения о покупке на потребительском рынке можно разбить на пять этапов, на каждом из которых компания может оказывать влияние на покупателей.

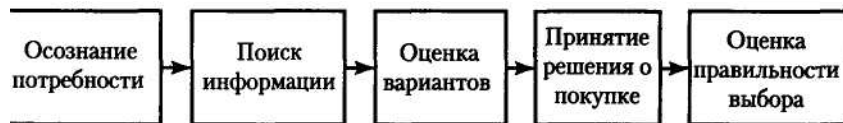


Рис. 1.20. Процесс принятия решения о покупке на потребительском рынке

Осознание потребности - появление и укрепление в сознании потребителя побудительных мотивов; в том случае, когда потребность неочевидна (например, Гербалайф, дорогие туристические поездки) продавец может способствовать возникновению потребности у индивида.

Поиск информации - процесс, в ходе которого потребитель собирает информацию о возможных товарах и продавцах; компания может оказывать непосредственное воздействие на потребителя путем рекламы или косвенное воздействие через лиц влияния (друзей, родственников, коллег), дающих положительные отзывы.

Информация расширяет или сужает рамки выбора товара.

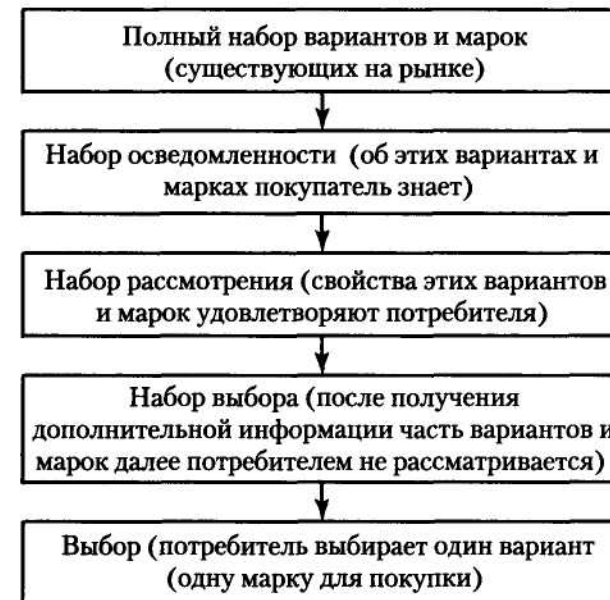


Рис. 1.21. Процесс выбора товара

Бесспорно то, что руководители, недооценивающие потребность потребителя в адекватной информации, теряют шансы на успех. Покупатель знает: в мелких торговых точках продавцы, не знающие сложных технических характеристик товара (в отличие от специализированных магазинов), не смогут помочь удовлетворить его потребность.

Кульминацией в поведении потребителя можно признать факт принятия решения и покупки товара.

Покупка - процесс сопоставления различных предложений и выбора конкретного товара/продавца; в случае товара осознанного выбора продавец может влиять на выбор в ходе личных консультаций, а в случае импульсной покупки - используя различные приемы мерчендайзинга (справедливо только для розничных продавцов; компании производители не имеют возможности оказывать непосредственное влияние на покупателя на этом этапе).

Существуют различные типы покупательского поведения, которые определяют процесс принятия потребителем решения о покупке. Решения о покупке зубной пасты и новой машины отличаются друг от друга. Большая и дорогая покупка потребует от покупателя долгих размышлений и большего числа участников в процессе принятия решения. Выделяется 4 типа покупательского поведения, основанных на степени его вовлеченности в процесс покупки и осознании различий между марками товара (табл. 1.19).

Таблица 1.19

Типы покупательского поведения

Различия между марками	Высокая степень вовлеченности	Низкая степень вовлеченности
Значительные	Комплексное покупательское поведение	Привычное покупательское поведение
Незначительные	Активное покупательское поведение	Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции

я§ Комплексное покупательское поведение. О нем говорят в случае высокой степени вовлечения потребителя в процесс покупки и при йсознании им значительных различий в марках. Обычно это относится к редким покупкам дорогих товаров. Чаще всего покупатель не обладает достаточной информацией о товарной категории и ему необходима дополнительная информация.

ПРИМЕР

Человек, покупающий компьютер, может не знать о том, что означают такие его технические характеристики, как «оперативная память 32 Мбайт», «разрешающая способность монитора», «объем жесткого диска». Подобные детали ничего не значат для покупателя до тех пор, пока он сам в них не разберется.

Комплексное покупательское поведение — трехступенчатый процесс. Сначала у покупателя формируется определенное убеждение по

отношению к товару. Затем у него появляется отношение к нему и, наконец, после тщательного обдумывания человек делает покупку.

Маркетологам необходимо разработать стратегии, помогающие потребителям разобраться в относительной важности характеристик товаров, и информировать покупателей об отличии одной марки от другой, используя для этого печатные средства массовой информации.

Ф* Активное покупательское поведение

Иногда процесс покупки происходит при высокой степени вовлечения потребителя, который не всегда замечает небольшие отличия аналогичных продуктов разных производителей. Высокая степень вовлечения основана на том, что покупка сама по себе рискованна, совершается весьма редко, а стоимость товара высока. В этом случае покупатель постарается обойти все магазины, чтобы сравнить предлагаемые товары, но покупку он совершит достаточно быстро, исходя в основном из уровня цены и сервиса в магазине.

ПРИМЕР

Покупка ковра предполагает высокую степень вовлечения потребителя, так как это дорогое приобретение, к тому же отражающее вкус покупателя. С другой стороны, большинство ковров различных производителей, но примерно одинаковой цены могут показаться потребителю весьма похожими друг на друга. После покупки потребитель может испытать чувство некоторого диссонанса, заметив в ковре какие-нибудь недостатки или услышав благожелательные отзывы коллег о других коврах. Зато он будет очень внимательно выслушивать информацию, подтверждающую правильность его выбора.

№- Привычное покупательское поведение

Обычно покупка товаров сопряжена с низкой степенью вовлечения потребителя в процесс приобретения при отсутствии значительных различий между марками.

ПРИМЕР

Рассмотрим процесс покупки соли. Здесь степень вовлечения потребителя низка. Что может быть проще, чем зайти в магазин и купить пачку соли? Если кто-то привык покупать соль определенной марки, то такая потребительская лояльность в данном случае, скорее исключение. И так, при покупке дешевых товаров повседневного потребления степень вовлечения в нее потребителя очень низка.

При покупке товара, не требующего высокой степени вовлеченности потребителя, его поведение не вписывается в обычную схему «**убеждение — отношение — поведение**»¹. Процесс покупки с низкой степенью вовлеченности в нее потребителя начинается с формирования убеждения по отношению к марке через пассивное усвоение информации. Затем формируется поведение при покупке. После этого может последовать оценка.

(ь- Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции

Некоторые покупки характеризуются низкой степенью вовлеченности в них потребителей, но значительными различиями между марками товара. В этом случае потребитель перестает ориентироваться на какую-то определенную марку.

ПРИМЕР

Рассмотрим процесс покупки печенья. У потребителя сложились некоторые убеждения относительно этого товара, он без особых колебаний выбирает какую-то марку и в процессе потребления оценивает ее. Но в следующий раз из-за желания попробовать что-нибудь новенькое или просто из любопытства он покупает другой сорт печенья. Переключение с одной марки на другую вызвано широким ассортиментом продукции, а не недовольством определенной маркой.

В странах с развитой рыночной экономикой различные потребители все чаще выступают на рынке не разобщенно и изолированно, а как **организованная масса**. Это усложняет деятельность товаропроизводителей и торговцев, которые должны учитывать не только индивидуальные, но совокупные требования потребителей. В таких условиях права

потребителей абсолютны и неприкосновенны. Обман, низкое качество товаров, невнимание к претензиям рассматриваются как попрание законных прав потребителей.

****• Суверенитет потребителей** - это право и реальная возможность потребителя в рамках имеющихся средств приобрести все, что он считает нужным для потребления в условиях свободного выбора продавца, места, времени и других факторов.

(ь- Консьюмеризм - организованное движение потребителей за расширение и защиту своих прав, а также усиление воздействия потребителя на производителей и торговцев.

Консьюмеризм возник в середине 60-х годов. Теоретики рассматривают его как движение потребителей, как продукт экономической эволюции, как переход от экономики производителей к экономике потребителей, от рынка продавца к рынку покупателя.

В современном мире движение потребителей в защиту своих прав приобрело широкое развитие. Активно используются периодические издания, реклама, консультации потребителей, независимые экспертизы товаров, судебные иски по некачественным товарам, просветительская работа по воспитанию потребителей, культуре потребления. Под давлением этого общественного движения в большинстве государств приняты специальные законы о защите прав потребителей. Обобщив давно установившуюся в мире практику, Генеральная Ассамблея ООН в 1985 году разработала «Руководящие принципы для защиты интересов потребителей» с целью:

- содействовать странам в борьбе с вредной деловой практикой предприятий национального и международного уровней (которая отрицательно сказывается на потребителях);
- поощрять создание рыночных условий, предоставляющих потребителям больший выбор при более низких ценах;
- поощрять высокий уровень этических норм поведения тех, кто связан с производством и распределением товаров для потребителей.

Впервые права потребителей были сформулированы в 1961 году в США. В 70-е годы опыт развития в организованном движении потребителей позволил дать их расширенную трактовку. В настоящее время в мировой практике основными считаются семь прав потребителей.

1	Право выбирать товар для удовлетворения своих основных потребностей в условиях достаточного разнообразия предложений по конкурентным ценам и при ограничении какого-либо монопольного воздействия на потребителя
2	Право на безопасность товаров и их функционирование в точном соответствии с предложением продавца (производителя)
3	Право на информированность о наиболее важных свойствах товаров, способах продажи, гарантиях и т.п., помогающее потребителю сделать разумный выбор или принять решение
4	Право на защиту от недоброкачественных товаров и возмещение ущерба, связанного с их использованием
5	Право быть выслушанным и получить поддержку при защите своих интересов от государственных и общественных органов
6	Право на получение потребительского просвещения, приобретение всесторонних знаний и навыков, облегчающих потребителю принятие решения
7	Право на здоровую окружающую среду, не представляющую угрозы достойной и здоровой жизни современного и грядущих поколений

Защита основных прав потребителей в нашей стране обеспечивается Законом «О защите прав потребителей». Права потребителя защищают суд; государственные органы в центре и на местах (Госкомитет по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур, Госстандарт, Госкомитет санитарно-эпидемиологического надзора); общественные организации потребителей (в том числе Международная конфедерация обществ потребителей). При нарушении прав потребителей государственные органы могут давать обязательные предписания о прекращении этих нарушений и за невыполнение таких предписаний налагать на изготовителей, продавцов и исполнителей штраф, снимать отдельные товары с производства и запрещать их реализацию.

Большие права по защите интересов потребителей предоставляются общественным организациям потребителей. Так, в России образована Федерация обществ потребителей. Она призвана защищать права потребителей в правительстве, государственных и хозяйственных органах при принятии законов. Федерация должна содействовать насыщению рынка товарами народного потребления, проводить общественную независимую экспертизу товаров.

Для специалистов в области маркетинга знание и обеспечение реализации прав потребителей является принципиально важным. Выполнение маркетинговых задач основывается на следующих процедурах:

- Понять и определить сферу интересов потребителей. Работа проводится на основе специальных исследований, сегментации рынка, моделировании поведения потребителей.
- Обеспечить возможность выбора для потребителя. Оцениваются и формируются предпочтения и приоритеты, основанные на различиях в потребительских функциях товаров, цен, производителей товаров, мест и условий продажи.
- Предоставить информацию о возможности выбора товаров. Используются средства массовой информации, реклама, различные методы стимулирования продаж.

СПРОС: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ФАКТОРЫ

Уровень спроса является одной из основных характеристик рынка. Для маркетинга спрос — основной объект постоянного наблюдения, детального изучения и воздействия.

я\$ Спрос — потребность, предъявляемая на рынок и подкрепленная деньгами.

Нужда порождает потребность, которая, если обеспечена доходом, выражается в спросе и является его качественной составляющей.



Рис. 1J22. Взаимосвязь основных факторов формирования и реализации спроса

В этой связи нельзя говорить о платежеспособном спросе, так как любой спрос по определению платежеспособен, в противном случае это - потребность.

И Если потребность можно определить как желание потребителя купить товар, то спрос - это и желание, и возможность потребителя (покупателя) приобрести товар в определенное время и в определенном месте.

Покупательский спрос - сложное явление, складывающееся из различных элементов, имеющих определенные экономические, социальные, демографические и региональные особенности. Это позволяет дифференцировать спрос по ряду признаков, что облегчает его регулирование.

Таблица 1J11

Классификация спроса

Признак классификации	Вид спроса
По числу объектов спроса	макроспрос - спрос всего населения на товарную группу или совокупность товаров; микроспрос - спрос целевого рынка на отдельный товар или его ассортиментную разновидность
По состоянию рынка	негативный спрос (активное неприятие товара); отсутствующий спрос; скрытый спрос (не предъявленный на рынке); чрезмерный спрос (у фирмы отсутствует возможность его удовлетворить); полноценный спрос
По формам образования	потенциальный (закрытый); формирующийся; сложившийся; нерегулярный (сезонный, рекреационный, дневной, часовой); отложенный (накапливаемый); панический (ажиотажный)
По тенденциям	растущий (интенсивный); стабилизировавшийся; угасающий (сокращающийся, спад производства)
По покупательским намерениям	твердосформулированный (жесткий); альтернативный (мягкий, компромиссный); спонтанный (импульсивный)
По социально-демографическим группам потребителей	спрос лиц (семей); спрос половозрастных групп населения
По месту покупки	глобальный и региональный; городской и сельский; базовый и мобильный (миграционный)
По степени удовлетворения	удовлетворенный спрос (товарооборот); условно удовлетворенный спрос (покупка по ряду параметров не соответствует первоначальной потребности); неудовлетворенный спрос
По времени формирования предъявления на рынке	прошлый; настоящий; будущий

Классификации спроса **по состоянию рынка** помогают маркетингу фирмы оценить спрос с целью выработки определенной "рыночной стратегии".

Не менее важно для маркетинга классифицировать спрос и по другим признакам, позволяющим выявить закономерности в формировании и развитии спроса, учесть их при разработке рыночной стратегии маркетинга. Так, классификация спроса **по тенденциям** напрямую связана с этапами жизненного цикла товара, а выявление различий спроса **по социально-демографическим группам** потребителей имеет решающее значение для сегментации рынка и определения его емкости.

Классификация спроса **по покупательским намерениям** открывает широкие возможности направленного воздействия продавца на покупателя как способами рекламы, так и методами непосредственного влияния. Определенная часть покупателей (по некоторым расчетам, около четверти) поддается психологическому нажиму, активно реагирует на магазинную демонстрацию товаров. Из этого вытекает необходимость оптимального размещения товара в магазине, обеспечения доступности товара для осмотра, испытания, а также оригинальности и красочности экспозиции, ее информативности (мерчендайзинг).

Признак дифференциации спроса **по месту покупки** представляет интерес для фирм, осуществляющих региональный маркетинг. Например, в определенной части мобильный спрос является рекреационным, связанным с туризмом и курортными поездками. Выявление такого спроса очень важно для фирм, специализирующихся на обслуживании туристов и курортников: необходимо знать не только размер рекреационного мобильного спроса, но и его географию, маршруты. Кроме того, информация о территориальной дифференциации спроса необходима региональным и муниципальным органам власти для того, чтобы контролировать потребительский рынок и разрабатывать товарную политику.

Анализ спроса **по степени удовлетворения** позволит фирме скорректировать свою ассортиментную и сервисную политику, найти дополнительные резервы роста сбыта и продажи.

В целях контроля и прогнозирования спроса также выделяют виды спроса **по времени формирования и предъявления на рынке**. Прошлый спрос — это спрос, реализованный или неудовлетворенный за какой-то минувший отрезок времени, его оценка необходима для выявления тенденций и закономерностей, а также выполнения планов реализации. Текущий спрос - спрос в настоящий момент, знание размеров которого позволяет оперативно вносить коррективы в намеченные

маркетинговые мероприятия, представляет собой элемент конъюнктуры рынка. Будущий спрос - спрос на последующий период, необходимо прогнозировать его объем и структуру с учетом возможностей производства и рынка.

ПРИМЕР

Еще буквально 10 лет назад продавцы и кассиры большинства отечественных магазинов, особенно в глубинке, не мыслили себе жизни без деревянных счет. Счеты, по сути дела, являлись единственным подручным инструментом для проведения несложных вычислительных операций. И даже когда спустя какое-то время в большинстве магазинов были установлены кассовые аппараты, многим зачастую приходилось быть свидетелями такого рода курьезных ситуаций, когда кассиры, не доверяя новому счетному устройству, перепроверяли правильность произведенных машинной расчетов на счетах. На сегодняшний день счеты являются сувенирной продукцией.

Классификация спроса по названным признакам ориентирует маркетинг на применение определенной товарной политики и политики цен, на выбор соответствующей стратегии конкурентной борьбы, организацию направленных рекламных мероприятий, позволяет осуществлять многопараметровую сегментацию рынка и требует от фирмы проведения необходимых дифференцированных действий по регулированию спроса.

В условиях рынка уровень, структура и динамика спроса обусловлена одновременным и разнонаправленным воздействием большого количества факторов. Измерить влияние всех факторов на спрос невозможно, поэтому важной задачей становится выявление основных и сильнодействующих факторов. Влияние других принимается незначительным и неопределяющим или опосредованным (через действия основных).

Таблица 122

Классификация факторов спроса

Факторы спроса	Характеристика
Производственные	Объем, структура и ассортимент производства товаров, качество и уровень конкурентоспособности товара, проявления научно-технического прогресса, политика импортирования, доля нетоварного потребления
Социально-экономические	Уровень инфляции, уровень и соотношение цен, уровень и структура денежных доходов, размер и прирост сбережений, уровень занятости или безработицы, пенсионное и социальное обеспечение
Социальные	Распределение населения по социальным группам (классам), социальный статус, стиль и образ жизни, уровень образования и культуры, вероисповедание, эстетические взгляды и вкусы, система социальных и моральных ценностей, потребительская культура
Психологические	Тип личности, степень рекламной внушаемости, потребительская психология, престижность, отношение к моде
Демографические	Численность и половозрастная структура населения, размер, состав и жизненный цикл семей, уровень урбанизации, региональное распределение населения, миграция, типы и размер городских и сельских поселений, обеспеченность населения жильем, структура и планировка жилищ, антропологические признаки (рост, размер и т.д.)

Окончание таблицы 1.22

Факторы спроса	Характеристика
Торгово-экономические	Емкость и насыщенность рынка, система защиты прав потребителей, потребительские свойства товаров, их иерархия и взаимозаменяемость (субституция), процесс морального старения товаров, мода, организация и эффективность маркетинга, наличие и эффективность системы стимулирования покупок, реклама
Инфраструктурные	Развитие сети торговых предприятий и предприятий услуг, обеспеченность ими населения, организация торговли, время, затрачиваемое на покупки, качество обслуживания
Физиологические	Естественные (физические) свойства человека, определяющие естественные границы потребления, потребительские привычки
Национально-климатические	Национальные традиции потребления, особенности климата

Наиболее сильным, а иногда и определяющим фактором спроса является доход покупателя.

Фактор **дохода** выступает и стимулятором, и ограничителем покупательского спроса. Чем выше доход, тем больше возможности спроса.

Однако зависимость спроса от дохода не абсолютна. Во-первых, по мере перехода от низкого уровня дохода к более высокому спрос сначала растет умеренно, так как сравнительно небольшой прирост дохода ограничивает возможности увеличения спроса, затем рост спроса ускоряется (в группах со средним доходом), а по мере перехода к наиболее обеспеченным группам снова замедляется (что связано с высокой степенью удовлетворения потребности в прошлом). Такую закономерность часто выражает так называемая логистическая (S-образная) кривая.

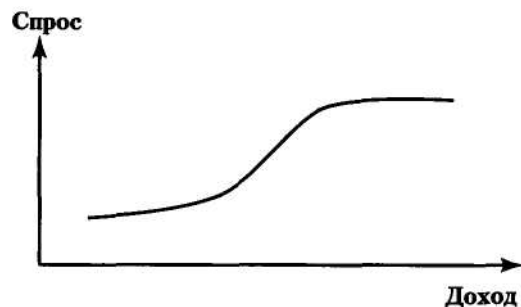


Рис. 1.23. Зависимость спроса от дохода

Закономерную зависимость спроса от дохода можно выразить посредством:

1) регрессионных моделей

$$q = f(d),$$

где q — спрос, d — доход;

2) коэффициентов эластичности

а) как зависимость изменений спроса от изменений дохода в статике (между группами покупателей):

$$\varepsilon_{q, d} = \frac{q}{d} \cdot \frac{\Delta d}{\Delta q}$$

где q — спрос группы покупателей с более высоким уровнем дохода;

q_0 — спрос группы покупателей с более низким уровнем дохода;

d — средний доход группы покупателей с более высоким уровнем дохода;

d_0 — средний доход в группе покупателей с более низким доходом

б) как зависимость изменений спроса от изменений дохода в динамике (изменения во времени):

$$\varepsilon_{q, d} = \frac{q}{d} \cdot \frac{d - d_0}{q - q_0}$$

где q — спрос покупателей в текущем периоде;

q_0 — спрос покупателей в базисном (предыдущем) периоде; d — доход покупателей в текущем периоде; d_0 — доход покупателей в базисном периоде.

В целом спрос на большинство массовых товаров растет по мере увеличения дохода покупателей, но для некоторых товаров наблюдается обратная зависимость: так ведет себя спрос на малоценные в питательном отношении и низкокачественные товары.

ПРИМЕР

С увеличением доходов покупатели переходят с потребления дешевых продуктов на их более дорогие аналоги. К примеру, вместо сливочного масла «Крестьянское» покупается «Елисеевское», вместо маргарина — подсолнечное масло «Олеина». Недорогим отечественным сортам сыра предпочитают голландские и немецкие. От потребления некоторых товаров, например, «ножеч Буша», с увеличением доходов потребитель просто отказывается.

Одним из базовых ограничителей или стимуляторов для спроса является цена.

■ Закон спроса гласит, что по низким ценам приобретается больше товаров, т. е. чем ниже цена, тем доступнее товар и выше спрос.

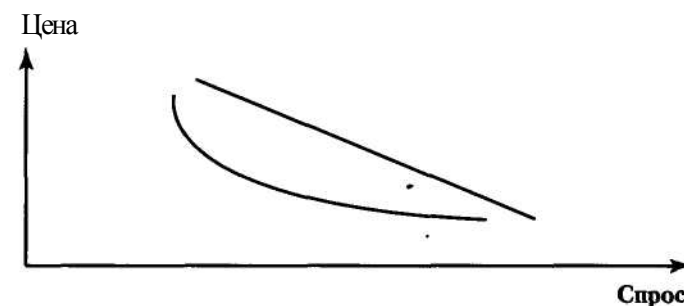


Рис. 1.24. Функция взаимосвязи цены и спроса для большинства массовых товаров

В чистом виде этот закон действует на макроуровне и уровне сильноагрегированных товарных групп. На уровне конкретного товара закон спроса определяет только базовую расстановку сил: при прочих равных условиях покупатели смогут больше купить товара по низкой цене, чем по высокой. Спрос в данном случае представлен в большей степени как результат уровня доходов, т.е. финансовая возможность покупки. Необходимость покупки, конкурентные условия, отношение потребителя к марке и другие факторы влияют на спрос в рамках, как правило, одной доходной группы покупателей или товаров одного ценового диапазона.

Схематично процесс представляется так: сначала уровень дохода позволяет покупателю определить доступный ему уровень цены нужного товара (высокий-низкий), а затем в рамках группы товаров с данным уровнем цен выбрать желаемый с учетом вторичных факторов.

ПРИМЕР

Калининградская компания «Продукты питания» специализируется на производстве замороженных мясных полуфабрикатов. После того как в 2001 году доля бренда Золотой петушок, ориентированного на сегмент среднего и нижнего среднего класса потребителей, превысила в два раза долю традиционной продукции «по brand» в общем объеме производства компании, последняя обратила свое внимание на низший ценовой сегмент. Недавно она объявила о начале выпуска новинки - товара под маркой Домашняя сказка. Продукция создана для потребителей с доходами ниже среднего. Компания ожидает в этом году 30-ти процентного роста оборота и увеличения доли рынка - с 9 до 14%. При этом Домашняя сказка будет стоить на 5—10% дешевле, чем ее самые «дорогие» нефасованные аналоги.

Источник: Эксперт. - №14. - 2003_

Рост спроса при увеличении цен на конкретный товар может наблюдаться в случае:

- незаменимости продукта;
- престижности товара;
- продаже товара, цена на который воспринимается как основной показатель качества;
- инфляционных ожиданий с целью снизить будущие расходы на относительно дорогие товары;

- наиболее дешевых товаров первой необходимости (с целью замещения в рационе более дорогих субституты).

Закономерную зависимость спроса от цены можно выразить с помощью:

- 1) индексных моделей;
- 2) регрессионных моделей;
- 3) коэффициентов эластичности (см. главу «Ценообразование»).

На современном рынке **качество** воздействует на спрос в сложном сочетании с доходом и ценой (подробности см. в разделах о конкурентоспособности товара). Например, для социальных групп с низким уровнем дохода характерен общий повышенный интерес к цене в ущерб качеству, но и качественные параметры воспринимаются ими иначе, чем обеспеченными покупателями. Так, если долговечность для первой группы - важный качественный показатель, то для второго сегмента характерен высокий моральный износ товаров и ценными являются другие показатели качества - соответствие моде, стилю, современный дизайн.

ПРИМЕР

При выборе зимней обуви покупатели с низким уровнем дохода стараются найти такую модель, которая была бы многофункциональна. Практичность, морозоустойчивость, надежность - вот ряд потребностей, которые в первую очередь стремятся удовлетворить те, кто может себе позволить купить лишь одну - две пары сезонной обуви.

Для покупателей с более высоким уровнем доходов большое значение имеет внешний вид: обувь должна быть или подчеркнута элегантно, или экстравагантно, или, к примеру, спортивного стиля. Практичность тоже, безусловно, играет немаловажную роль, однако покупатели со стабильно высоким доходом могут позволить себе купить несколько пар обуви, каждая из которых будет отвечать какой-то определенной потребности.

В России среди большого количества покупателей бытует мнение, что главное достоинство мебели - долговечность, поэтому на отечественном рынке даже дешевая мебель покупается «один раз в жизни». В Америке и Европе смена интерьера происходит где-то раз в пять лет, в соответствии с новыми веяниями моды.

Источник: Эксперт. - №1. - 2003

ПРИМЕР

Несмотря на то, что крупное парфюмерно-косметическое предприятие АО «Свобода» входит в тройку отечественных лидеров (после концерна «Калина» и ЗАО «Невская косметика»), оно продолжает специализироваться на производстве дешевой безмарочной продукции, так и не выведя за последние годы на рынок ни одного бренда. «До сих пор наши производители, работающие в дешевом сегменте, предпочитают вкладывать деньги в еще большее увеличение ассортимента, а не в создание одного или двух, но работающих брендов», — говорит президент ассоциации «Старая крепость» Андрей Маслак. На сегодняшний день такие известные в мире марки как Timotei, Nivea, Head&Shoulders начинают перебираться в самую дешевую категорию. Так, весной 2002 года Procter&Gamble начала продавать серию шампуней Shamtu по 35 рублей за бутылку. Вот как комментирует ситуацию менеджер торгового дома «Мак-Даг» Павел Кариков: «Потребитель дешевой продукции изменился. Он готов платить за стабильное качество. Это то, что есть у иностранной продукции и что далеко не всегда могут обеспечить отечественные компании, работающие в дешевом сегменте».

Источник: Эксперт. - №22. - 2002

ПРИМЕР

Фабрика одежды Санкт-Петербурга (ФОСП) выпускает три линии костюмов: —марки FOSP (для людей с невысоким уровнем дохода) - стоимостью около 100\$, в его производстве используются в основном российские ткани. Такие костюмы, с одной стороны, достаточно модные, с другой, - функциональные; —марки «Онегин» (для среднего класса) - около 200\$, производятся по европейским технологиям, коллекции регулярно пополняются; —лицензионной марки Bruno Saint Hilaire - стоимостью от 300\$, продается рядом с такими марками, как Ferre, Yves Saint Laurent. Эти костюмы поступают в продажу одновременно во всех модных столицах мира, в том числе и в России.

Источник: Эксперт. - №26. - 2002

Цена, доход и другие факторы влияют не только на абсолютный размер товарного спроса, но и на его **структуру** для семьи покупателя.

****.** Известен, например, **закон Энгеля**, названный по имени известного немецкого статистика середины XIX века: чем выше уровень дохода семьи, тем больше доля непродовольственных товаров и меньше доля продовольствия в общем объеме потребления. Рост доходов в пер-

вую очередь приводит к росту спроса на продукты питания (предметы жизненной необходимости), но по мере насыщения этой потребности опережающими темпами начинает расти спрос на товары, которые удовлетворяют требованиям комфорта, эстетики, престижа и т.п. В составе продуктов питания с ростом дохода также происходят позитивные изменения, в частности, увеличивается доля наиболее качественных и ценных в питательном отношении товаров.

*f** Аналогичный закон выведен и для расходов на жилье (Швабе): с ростом доходов семьи ее расходы на жилье растут абсолютно, но снижаются относительно.

<* Влиянием фактора дохода в определенной степени можно объяснить и такую важную для маркетинга закономерность: сравнительно небольшая часть потребителей предъявляет спрос на непропорционально большую долю товаров и услуг. Это явление связано также и с потребительскими пристрастиями определенной части населения (например, сравнительно небольшой процент покупателей приобретает основную часть сигарет определенной марки). Проведенные маркетинговыми исследованиями выявили, что доли основных покупателей и купленных ими товаров соотносятся примерно как 20% и 80%. В 1960 году американский маркетинголог Д.У. Твельд предложил назвать подобное явление **правилом «тяжелой половины»**. Для подобной закономерности существует еще один термин: **«принцип 80-20»** или **закон Парето**. Наличие такой закономерности обосновывает возможность и необходимость концентрации маркетинговых усилий на наиболее эффективном направлении воздействия на целевой рынок.

& Правило Уильяма Шердена дополняет эту зависимость «80/20/30» — 20% потребителей приносит 80% прибыли, половина из которой теряется при обслуживании 30-ти % наименее выгодных покупателей.

Таким образом, маркетинг в своей практической деятельности ориентируется на закономерности спроса, стремление спроса прийти в равновесие с предложением при помощи системы противовесов, из которых главными являются цена и доход, а также ряд других факторов.

Цена как главный действующий элемент рыночного механизма выступает также и в качестве одного из факторов спроса. Ряд факторов используется в маркетинге в роли активных регуляторов спроса,

инструментов воздействия на него, к другим факторам маркетинг вынужден адаптироваться.

В процессе формирования спроса платежеспособная потребность «профильтровывается» через комплекс разнообразных факторов. Действие комплекса факторов проявляется как непосредственно, так и опосредованно, сильно или слабо, в виде прямой или обратной зависимости. Эти факторы образуют своеобразное пространство, в котором зарождается и развивается спрос.



Рис. 125. Схема формирования спроса

Спрос - явление чрезвычайно гибкое, он чувствителен даже к слабым колебаниям внешних и внутренних условий. Выявить и измерить их влияние очень сложно, так как оно завуалировано, скрыто или сливается с действием других факторов. Это задача маркетингового исследования, которое может использовать для данной цели статистические и экономико-математические методы сбора и анализа данных. Изучение и моделирование факторов спроса обеспечивает маркетингу **возможность регулировать спрос, используя выявленные взаимосвязи и закономерности.**

УСЛОВИЯ И КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

Знание специфики целевого рынка, мотивов, которыми руководствуются покупатели, закономерностей их поведения позволяет не распылять маркетинговые средства и усилия, а концентрировать их на наиболее эффективных объектах. Маркетинговое регулирование спроса будет результативным, если оно дифференцировано по различным группам потребителей. В связи с этим стоит задача - в процессе сегментации выявить группы целевого маркетингового воздействия.

^ **Сегментация** (сегментирование) — процесс разделения рынка на группы потребителей по заранее определенным признакам с выявлением наиболее привлекательного сегмента (по правилу Парето).

_- **Сегмент рынка - однородная совокупность потребителей, одинаково реагирующих на товар и маркетинговые действия.

>- **Целевой сегмент (рынок)** - сегмент, выбранный для маркетинговой разработки в результате исследования рынков сбыта, может характеризоваться минимальными расходами на маркетинг или обеспечивать для фирмы основную долю прибыли, а также долю других результатов ее деятельности.

Задачей сегментации может быть определение незанятой рыночной зоны (где нет конкуренции или она слаба), зоны активной покупательской реакции на маркетинговые действия или рыночной зоны, где норма прибыли выше средней.

Сегментацию проводят чаще всего крупные и средние фирмы. Малые фирмы, как правило, ориентируются на рыночную нишу - более узкий участок рынка (сегмент в сегменте), где уникальность (оригинальность) товара или формы обслуживания позволяет фирме быть конкурентоспособной. Как правило, это участки, открывающие перспективы роста для самой фирмы или неперспективные по емкости для крупных фирм. Ниша называется вертикальной, если товар (товарная группа) удовлетворяет потребности разных групп населения; горизонтальной — если используются различные товары (услуги), расширяется ассортимент.

Сегментация может осуществляться как на основе одного, так и с последовательным применением нескольких показателей.

ПРИМЕР

Для сети «М. Видео» основными являются две группы клиентов:

- 1) люди, которые в состоянии приобрести крупную бытовую технику сразу, но на автомобиль и квартиру им приходится копить,
 - 2) люди, которые в состоянии сразу приобрести мелкую бытовую технику, а на приобретение базовых товарных категорий им приходится откладывать деньги.
- В «М. Видео» полагают, что для каждой целевой группы существуют свои инструменты достижения лояльности. Например, для тех, кто может сделать приобретение сразу, - это дисконтная карта; для любителей дорогих покупок и новинок - создание особых зон в торговых залах.

В сети магазинов «Мир» ориентируются главным образом на людей 25-35 лет (состоявшихся в современных экономических условиях и создающих семьи). С другой стороны, невелика доля клиентов, занятых в бюджетной сфере.

В «Эльдорадо» основного клиента представляют как семейного человека, динамичного, работающего самостоятельно. Но внимание уделяется также работе с молодежью и пенсионерами. Поэтому сеть позиционирует себя как «современные магазины бытовой техники для всех».

Источник: Эксперт. - №9. - 2003

После выявления рыночных сегментов оценивается степень их привлекательности и осуществляется выбор целевых сегментов и маркетинговых стратегий охвата по отношению к ним. При этом компании необходимо решить:

- Сколько сегментов следует охватить?
- Как определить самые выгодные для нее сегменты?

Привлекательность сегментов складывается из следующих факторов:

1. Общий объем сегментов.
2. Показатель темпов роста в год.
3. Доля прибыльности (в динамике за несколько лет).
4. Интенсивность конкуренции.
5. Технологические требования.
6. Влияние инфляции.
7. Энергоемкость.
8. Воздействие окружающей среды.

9. Социальный аспект.
10. Политический аспект.
11. Юридический аспект.

Кроме привлекательности сегментов, при их оценке необходимо учесть:

1. Возможность изменения потребителями в сегменте своих предпочтений. Для обслуживания покупателей, чьи потребности не были удовлетворены или были удовлетворены не полностью, требуется значительно меньше усилий, чем для привлечения потребителей, имеющих стойкую приверженность к другому товару.

2. Необходимо учитывать финансовое положение потребителей. Фирма должна ориентироваться на потребителей, тратящих достаточные суммы денег на приобретение определенных товаров, преданных марке.

3. Целесообразность освоения сегмента определяется также с точки зрения возможностей компании, т.е. имеющихся у нее свободных ресурсов (потенциала): материальных, финансовых, научных, технических и т.д.

Основными условиями эффективной сегментации являются:

- измеримость сегмента (возможность измерить характеристики и границы);
- доступность (возможность использовать имеющийся канал товародвижения и приемлемые для фирмы методы продвижения товара);
- выгодность (большая емкость сегмента на длительную перспективу).

Основные критерии сегментирования потребительского рынка приведены в табл. 1.23.

Таблица 4.ЛЗ

Основные критерии сегментирования потребительского рынка

Критерии	Переменные сегментирования	Типичное деление
Географический	Регион Область Район Размер города или населенного пункта Тип местности и плотность населения Климат	Западная Сибирь, Урал и т.п. Московская, Рязанская, Тульская и др. Коломенский, Воскресенский и т.д. Менее 5000, 5000-49999 и более жителей. Город, пригород, сельская местность Северный, южный
Демографический	Возраст Пол Размер семьи Состав семьи Жизненный цикл семьи Уровень доходов в месяц Род занятий Образование Религия Национальность Миграционные особенности	До 6 лет, 6-11, 12-19 и более лет Мужской, женский 1 чел., 2 чел. и т.д. Одиноким; женатым; без детей и т.д. Менее года, 1 год, 5 лет и др. Менее 1 тыс. руб., 1-2тыс. руб. и т.д. Менеджеры, служащие, продавцы, мастера и т.д. Начальное, среднее и т.д. Христиане, мусульмане, иудеи и.д. Русские, татары, евреи, белорусы и т.д. Местный житель, приезжий (приезжает на работу, приехал на жительство 1 год, 5 лет, ... назад)

Окончание таблицы 133

Критерии	Переменные сегментирования	Типичное деление
Поведенческий	Регулярность покупок Полезность покупки Статус пользователя Степень использования Приверженность марке Готовность к совершению покупки Средство побуждения к покупке	Регулярные, по особому поводу и та Экономия, удобство, престиж и т.д. Непользователь, бывший пользователь, потенциальный пользователь и т.д. Малая, средняя, высокая Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная Ничего не знает, знает кое-что, информирован, заинтересован и т.д. Качество, цена, сервис, реклама
Психографический	Социальный класс Стиль жизни Тип личности Моральные ценности	Низший, верхний слой низшего, нижний слой среднего и т.д. Упорядоченный, свободный, беспорядочный Импульсивный, обязательный, авторитарный, честолюбивый Семья, дети, свобода передвижения, свободная любовь и т.д. •

В российской практике на потребительском рынке чаще всего используется сегментирование по уровню дохода либо по цене («сегмент дорогой / дешевой водки»).

ПРИМЕР

Фабрика одежды Санкт-Петербурга (ФОСП) выпускает три линии костюмов:

- марки FOSP (для людей с невысоким уровнем дохода) - стоимостью около 100\$, в его производстве используются в основном российские ткани. Такие костюмы, с одной стороны, достаточно модные, с другой, - функциональные;
- марки «Онегин» (для среднего класса) - около 200\$, производятся по европейским технологиям, коллекции регулярно пополняются;
- лицензионной марки Bruno Saint Hilaire - стоимостью от 300\$, продается рядом с такими марками, как Fette, Yves Saint Laurent. Эти костюмы поступают в продажу одновременно во всех модных столицах мира, в том числе и в России.

Источник: Эксперт. - №26. - 2002

Основные критерии сегментирования промышленного рынка приведены в табл. 1.24.

Таблица 1.24

Основные критерии сегментирования промышленного рынка

Критерии	Переменные сегментирования	Типичное деление
Демографический	Отрасль Размеры потребителей Местонахождения	Машиностроение, ТЭК и т.п. Малая, средняя, крупная фирма Центральный район, Поволжье, Урал
Операционные переменные	Технология Статус пользователя Объем требуемых товаров/услуг	Современная, устаревшая Высокая, низкая активность потребления Большие партии, маленькие партии

Окончание таблицы 1.24

Критерии	Переменные сегментирования	Типичное деление
Практика закупок	Организация снабжения Профиль компании Структура существующих соотношений Политика в области закупок Критерии закупок	Централизованные, децентрализованные закупки Промышленные, финансовые, др. компании Работа со старыми / новыми клиентами Лизинг, контракт на обслуживание, комплектные поставки Ориентация на клиентов, которым важно качество
Ситуационные факторы	Срочность Области применения Размер заказа	Ориентация на скорость доставки или качество обслуживания Использование товаров по прямому назначению, различные варианты использования Большие партии, маленькие партии
Особенности личности покупателя	Отношение к риску Лояльность	Любящие рисковать, осторожные Высоколояльные, низколояльные к поставщику

На промышленном рынке наиболее распространенным, пожалуй, можно считать отраслевой признак, хотя из этого правила, конечно же, есть множество исключений.

ПРИМЕР

Лицом к клиенту

В ЗАО «Торговая компания "Вимм-Билль-Данн"» в связи с большим размером (более 100 тыс. клиентов) клиентской базы и со значительным объемом финансовых потоков все технологии компании развивались до определенного момента с целью максимальной автоматизации бизнес-процессов, в том числе и обслуживания клиентов.

Соответственно всем категориям клиентов предоставлялся практически одинаковый уровень сервиса, их обслуживание было поставлено на поток. Высокий уровень «технологизации» компании позволил решить ряд проблем по обслуживанию клиентов, возникающих при увеличении объемов продаж, но, отладив сервисные технологии, предприятие столкнулось со следующей задачей: наметилась тенденция к стандартизации отношений между сотрудниками компании и клиентами. Заметно снизился уровень неформальных контактов, отношения приобрели ярко выраженный «официальный» характер. Данная ситуация была отмечена как снижающая конкурентное преимущество компании, и были предприняты шаги к ее изменению. Была разработана программа «Лицом к клиенту», в которой были предусмотрены мероприятия, нацеленные на улучшение взаимоотношений с партнерами и клиентами, а также формирование внутренней корпоративной политики компании.

В основе программы лежала идея сегментирования клиентской базы компании на основе ряда критериев.

От присвоенного ранга предполагалось установить различные стандарты обслуживания для каждой категории клиентов.

Источник: Логинов А.А., Костюхин П.Ю.
Использование маркетинга отношений в России.
Практика компании «Вимм-Билль-Данн» //
Маркетинг и маркетинговые исследования в России.
- №4 (28) август.- 2000 г.

Существует и моральная сторона выбора целевых рынков: необходимо учитывать, кто составляет рыночный сегмент (например, дети) и какое воздействие с моральной точки зрения на этих потребителей приемлемо (воздействие на детскую психику).

Методики и возможности применения сегментации будут изложены в разделах, посвященных стратегическому маркетингу и маркетинговым исследованиям.

РЕЗЮМЕ

1. **Маркетинг** - система изучения и регулирования рыночных процессов, управления сбытом компании.
2. **Рынок** - это не просто место встречи покупателя и продавца (они могут «встретиться» виртуально), это система отношений купли-продажи, подверженная как регулированию, так и саморегулированию.
3. В США маркетинг прошел несколько этапов, прежде чем он приобрел свое нынешнее содержание:
 - Концепция совершенствования производства (до начала 1930-х гг.);
 - Концепция совершенствования сбыта (до начала 1950-х гг.);
 - Концепция совершенствования товара (до начала 1970-х гг.);
 - Потребительская концепция (до конца 1970-х гг.);
 - Концепция социально-этического маркетинга (1980-е г.).
4. Для отечественных компаний характерно совмещение сразу нескольких управленческих концепций, немного отличных по своему содержанию от тех, что развивались на Западе:
 - Производственная концепция управления;
 - Сбытовая концепция управления;
 - Конъюнктурная концепция управления;
 - Маркетинговая концепция управления.
5. Одно из **главных правил маркетинга** можно сформулировать так: «Производи и продавай не то, что хочешь и что удобно производить, а то, в чем существует потребность, а если таковая отсутствует - сумей создать ее».
6. **Структура маркетинговой службы** компании может базироваться на одном из принципов: *функциональном, матричном, проблемном*. В чистом виде ни один из принципов не встречается, но может служить основным ориентиром.

7. **Маркетинговая среда** - это активные субъекты и факторы, влияющие на маркетинговые возможности и решения. По степени контролируемости со стороны маркетинговой службы выделяются:

- **Внутренняя микросреда** - среда, абсолютно контролируемая маркетинговой службой. К ней относятся все подразделения фирмы.
 - **Внешняя микросреда** - среда, регулируемая маркетингом компании; к ней относятся субъекты рынка.
 - **Макросреда** - различные внешние факторы, на которые маркетинг компании влиять не может, но должен их учитывать.
8. Главным объектом изучения и регулирования маркетинга является спрос.

Спрос — потребность, предъявляемая на рынок и подкрепленная деньгами.

9. Спрос имеет качественные и количественные характеристики, испытывает влияние **факторов**: дохода, цены, качества и др.
10. **Поведение потребителя** определяется объективными факторами и поэтому может быть смоделировано. В зависимости от степени вовлеченности покупателя в процесс покупки и осознания им различий между марками товара выделяется **4 типа покупательского поведения**: комплексное; ориентированное на широкий выбор продукции; привычное; активное.
11. Маркетинговое регулирование спроса более эффективно, если оно дифференцировано по различным группам потребителей, т.е. проведено сегментирование рынка. **Сегментация (сегментирование)** — процесс разделения рынка на группы потребителей по заранее определенным признакам, позволяет сконцентрировать средства на наиболее эффективном направлении (наиболее привлекательном сегменте - по правилу Парето).
12. К основным условиям эффективной сегментации относятся:
- измеримость сегмента;
 - доступность;
 - выгодность.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Маркетинг - это идеология или функция бизнеса?
2. Может ли быть альтернатива концепции потребительского маркетинга?
3. Какие факторы внешней среды обязательны для анализа на рынке товаров широкого потребления? Имиджевых товаров? Товаров производственного назначения?
4. Верно ли утверждение: «Повышение качества товара повышает его конкурентоспособность». Если нет, то почему?
5. Верно ли утверждение: «Главная задача маркетинга - стимулирование спроса». Если нет, то почему?
6. Верно ли утверждение: «Чем больше выбранный сегмент, тем успешнее маркетинг»? Приведите примеры, опровергающие эту зависимость.
7. В чем состоят основные преимущества проектной организации маркетинга в компании?
8. В чем состоит главное отличие потребителя на рынках товаров потребительского и производственного назначения? Как это отражается на наборе инструментов маркетингового воздействия?
9. Верна ли фраза: «Спрос - это желание приобрести товар»?
10. Цель сегментации - выявить группы потребителей, отличающихся по поведению. Верно ли утверждение?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

ЧЕМ ЗАНЯТЬСЯ НОВЕНЬКОМУ? (Объекты маркетинга и пути преодоления стереотипов, противодействующих ему в традиционно бюджетных сферах деятельности)¹

А. ПАНКРУХИН

Российская академия государственной службы при Президенте РФ

РАЗГОВОРЫ, РАЗГОВОРЫ...

Табличка с надписью «Заместитель главного врача по маркетингу» на двери, соседствующей с окошком регистратуры в поликлиническом отделении больницы, вызвала немало нареканий со стороны стоявших в очереди посетителей. Эта должность воспринималась ими как неуместная в солидной клинике. Вот что говорили посетители:

— Это что же такое теперь с нами будет? В коммерцию все лекари ударились, того и гляди душу дьяволу продадут, а уж на нас-то, больных, им и вообще наплевать!

— Да уж, теперь хорошую аппаратуру и врачей нам, простым смертным, не видать. Как была эта больница раньше для «шишек», так и будет теперь — для тех, кто на «мерседесах» разъезжает.

— А я так скажу: куда здешним врачам деться-то? Прижало их совсем: и зарплата маленькая, и задерживают ее, да и конкурентов среди частных клиник вон сколько стало! Эти-то еще в пригороде, а в городе по клиникам чего только не встретишь, — конкурируют они! Говорят,

¹ Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом / Науч. редакторы: Зобов А.М., Киселев Б.Н. - М: ГУУ, 1998. - С. 489-490.

клиентов побогаче какими только услугами не увлекают: и путевки разыгрывают в престижные дома отдыха и профилактории, и на комплексное медицинское обследование приглашают чуть не бесплатно. Даже спортзалы в школах снимают для реабилитационных игр, — знаем мы эти игры для богатых! А в одном роддоме придумали делать банкеты для семей с новорожденными!

— И с аптеками у них местными рука руку моет: врачи норовят те лекарства выписать, которые из-за дороговизны не раскупаются. А то уже начали агитировать за домашние тренажеры, а на них и за год денег не накопишь! Видать, с директором конверсионного завода, бывшего «почтового ящика», сговорились. Говорят, мол, иначе и лечение не эффективно. Им бы только с себя ответственность снять!

— Да что говорить! Сейчас и образование приличное — за деньги, и милиция муниципальной стала, и из КГБ люди в частные охранники да в детективы подались. Везде у нас так... Эх, совсем жизни не стало простым людям!

Многие кадровые сотрудники больницы, хотя и не обсуждали это новшество с больными, тоже были недовольны новой должностью в штатном расписании и первыми шагами заместителя главврача. В кулуарах больницы обсуждение шло явно в негативном ключе, особенно в связи с распространенной среди персонала анкетой по вопросам маркетинга.

— Что взять с чужака: он ни больницы нашей, ни клиентов наших не знает!

— Да еще вопрос, знает ли он медицину! Был бы он хорошим практикующим врачом, вряд ли бы в этот свой маркетинг ударился!

ИНТЕРВЬЮ ИНИЦИАТОРА: ХОТЕЛИ КАК ЛУЧШЕ...

Главный врач объясняет новацию следующим образом: — Наша больница — не просто крупная, но во многом уникальная, прежде всего потому, что долгое время была закрытым элитным медицинским учреждением. С момента своего создания она располагала и сейчас располагает уникальными возможностями в отношении диагностики, лечения и профилактики самых разнообразных заболеваний.

Такие возможности практически недоступны для любой другой больницы нашего региона.

С переходом к страховой медицине и резким уменьшением бюджетных ассигнований больница впервые столкнулась с серьезными экономическими проблемами. Сократилось число человеко-дней загрузки больничных коек. Высокие постоянные издержки и рост стоимости рабочей силы самым непосредственным образом начали угрожать переходом к убыточности. Чтобы попробовать разрешить эти проблемы, в порядке эксперимента мы и учредили в больнице должность заместителя главного врача по маркетингу.

Какие задачи были перед ним поставлены? Вот, например, раньше нам не приходилось думать о кадровой проблеме, — у нас работали только лучшие специалисты. А сейчас, сами знаете, текучесть кадров — высокая, многие наши профессионалы подались в частный медицинский бизнес. Поскольку в условиях страховой медицины многие больные будут выбирать больницы по совету своего лечащего врача, нашей кадровой службе сейчас приходится задумываться о привлечении в штат самых авторитетных врачей, в т.ч. частнопрактикующих, а также медицинских сестер, уважаемых населением. Они в свою очередь хотели иметь дело только с больницами, имеющими солидный «имидж». И хотя мы считаем себя очень солидной больницей, но имиджа такого у нас среди населения нет, — нас просто мало знают, или знают только понаслышке. К тому же есть проблема определения своего «лица» в ряду конкурирующих клиник, в т.ч. специализированных на определенных видах заболеваний.

Нужно иметь в виду и то, что одним из «козырей» нашей больницы является ее исключительное расположение по критериям экологии и живописности прилегающей территории. Однако эта элитарная местность раньше была практически не известна горожанам (из-за практиковавшегося режима обособленности) и нуждается в популяризации.

Одно вот плохо: что в коллективе новое начинание никак не может прижиться...

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1

1. Есть ли (и в чем может состоять) связь между переходом медицинских учреждений на принципы страховой медицины и развертыванием в этих учреждениях маркетинговой активности?
2. Какие стереотипы отношений, установки прошлого времени будут противодействовать становлению маркетинга в медицине? В каких других отраслях можно ожидать, что противодействие будет особо сильным, и почему?
3. Как противодействовать этим стереотипам и установкам? Какие меры для этого следует предпринять?
4. Каковы основные объекты маркетинга, на которые необходимо обратить внимание вновь организуемой службе при больнице? Обозначьте весь спектр категорий этих объектов.
5. Какие из категорий выявленных объектов маркетинга являются наиболее нетрадиционными в общепринятом понимании, редко практикуемыми и особенно новыми для нашего рынка и нашего общества? В чем специфика их маркетинга?
6. Учитывая ограниченность возможностей новой службы маркетинга, в отношении каких его объектов целесообразно начать активные действия в первую очередь, каких — во вторую, и так далее?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

ДИАГНОСТИКА КОНФИГУРАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ФИРМЫ¹

Поставьте «+», если Вы считаете, что приведенное суждение применимо к Вашей фирме, причем в колонке 1 - существующее положение дел, в колонке 2 - желаемое.

Сбытовая 8 § концепция управления	Б 5 3 5 вая © С управления	Конъюнктурная 3 3 © В	К Я управления	Маркетинге- 3 3 в И	Б к концепция управления
И»»» яЕЕж цел" gS£«- S55B™ ⁴ " ЭГ ⁰¹⁴ ™ ⁴ "			Згяяг	£s3os.	
Краткосрочные интересы: «Продать Г Неважно как и КОМУ нО нужном товаре! тов» что продать» щРДги ~ «Не обидеть се^яг*	Среднесрочные интересы: «Пой- мать спрос на ги для клиен- вем, пока есть	Долгосрочные интересы: «На-уштере- рашивать услу- выгодно! Жи- И вовремя!»			
Цено- «Все издержки по- заложим в це- ся цена!» Цено- «По какой вы- вы- сокой цене про- i^,,, m,t,9k оор дать<<<.	«Позаботиться о^ имидже!» «Колеблется спрос, колеблет- ся конкурентов?» «По какой цене вой- шем^то^оз!- шеВЛС то, что 3d- леживается»	«Наш имидж -(Ьшжы наш клиент!» «По какой цене вая покупают у литика ну!» «По какой цене вой можно поку- ттqтт. в час?» патьунас/»			
Реклам- «Главное - заз- тересовать!» чет» шгайё к «Всем не угодишь!» тзм	«Главное - заин- то, что он хо-ния клиента!» «Уважь ритавсезапро	«Помочь кли-ная енту выбрать кампа- вать!» пить'мГзм'оо- клиен- тзм			

	Сбытовая концепция управления	Факт План	Конъюнктурная концепция уп- равления	Факт План	Маркетингова я концепция управления	Факт План
Тактика поведе- ния	«Пообещать – приманить – на- вязать – бро- сать»		«Разыскать – предложить – поторговаться – продать»		«Найти – изу- чить – понять – удовлетво- рить»	
Страте- гия поведе- ния	«Пробуем вез- де» Где-нибудь да получится!»		«Товар ищет по- купателя, а поку- патель ищет то- вар. Найти друг друга!»		«Работать так, чтобы покупа- тель пришел к нам сам!»	
Сервис	«Как-нибудь обойдемся»		«В выигрыше тот, кто лучше обслужит!»		«Максимум ус- луг до, во вре- мя и после продаж!»	
ИТОГО	-		-		-	

На основе предложенной Анкеты определите конфигурацию управ-
ленческих концепций в Вашей фирме в графическом виде аналогично
рис. 1.3.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3

ВЛЮБЛЕННЫЙ В «ЯРЬ»¹

Как чумы боятся новые отечественные рестораторы и отельеры эстетики советских времен, предпочитая уходить в своих предпринимательских проектах либо к западной стилистике, либо к «голому стандарту». Лишь немногим удастся из символов прошедших эпох сделать популярный и востребованный на рынке продукт. Ресторан «Ярь» — гостиница «Советская» — один из немногих столичных комплексов, в котором хрустальные люстры, красные цековские дорожки и портреты вождей на стенах — элемент продуманной маркетинговой политики. Став директором сначала «Яря», а затем и гостиницы «Советская», Валерий Максимов, известный на ресторанном рынке как антикризисный менеджер, специализирующийся на подъеме убыточных ресторанных заведений, решил сыграть на исторических преимуществах доверенных ему предприятий: на дореволюционном разгульном пафосе «Яря» и на социалистической стилистике «Советской». В результате за несколько лет отстающее предприятие общепита превратилось в популярный московский ресторан-театр, а в гостиницу нередко переезжают гости из ведущих сетевых отелей столицы.

По словам генерального директора «Ресторанного бюро Махрго» Максима Привезенцева, «Ярь-Советская» — это успешный рыночный проект, реализованный на «чисто русском материале». Придать этому материалу правильную форму господину Максиму помогла американская школа индустрии гостеприимства.

Ресторанная карьера Валерия Максимова началась в первой половине 90-х годов в гостинице «Аэростар» с должности утреннего официанта (morning waiter). Для человека с двумя высшими образованиями пойти в официанты было непростым решением, о котором Максимов вспоминает с грустью: «У меня был тяжелый период в жизни. Когда началась перестройка, я был старшим оперуполномоченным, причем ус-

пешным, поскольку я — профессиональный спортсмен, футболист, привык работать на результат, и мне это очень помогало. И вот перестройка. Мне, чтобы прокормить семью, не бросая футбола, пришлось пойти принимать стеклотару. Это было очень серьезным шоком. Никогда не забуду февральский день, когда я с бутылками лег на дно грязного грузовика, в грязной телогрейке — полное отчаяние. Потом я узнал, что открылась гостиница «Аэростар», я прошел собеседование и стал работать там официантом».

Свое первое повышение — перевод в гостиничный ресторан-кафе «Тайга» в вечернюю смену — Максимов воспринял как головокружительный успех. Вскоре он стал уже супервайзером, потом ассистентом менеджера зала, а в 1995 году перешел в компанию «Росинтер» в качестве стажера замдиректора ресторана. «Зарплата там была более чем скромная, — вспоминает Максимов, — но компания была на подъеме, делались инвестиции в персонал, были правильно выбраны векторы развития на рынке, мне было безумно интересно». Через несколько месяцев он стал замдиректора в росинтеровском American Bar & Grill на Таганке, а через полгода — директором этого заведения. С тех пор он уже только управлял ресторанами: после «Американского бара» был Le Gastronom, Zoo, потом Le Premiere, Montana Bar & Grill. В конце 1998 года Валерия Максимова представили в качестве директора ресторана «Ярь», а в 2001 году он стал еще и директором гостиницы «Советская».

Причинами своего перехода из ресторана в ресторан Максимов считает разногласия с их владельцами: «Ситуация во всех ресторанах всегда была одна и та же. Никто никогда не приглашал меня в успешный ресторан — все рестораны, в которые я приходил, всегда находились в полном «Дауне». И владельцы мне всегда говорили: вот тебе ресторан — делай что хочешь, лишь бы хоть как-то свести концы с концами. Для меня же творческая свобода была очень важна. Почувствовать власть, возможность что-то изменить, реализовать какую-то идею, развиваться и так далее. За несколько месяцев я кризис преодолевал, и многие мои рестораны становились если не лучшими, то весьма модными и заметными в городе. Но, когда бизнес начинает бушевать, гости записываются в очередь, а владельцы начинают получать приличные деньги, у них появляются вопросы: почему такие высокие зарплаты, почему покупаешь такие дорогие продукты, ведь на рынке дешевле, почему шеф-повар такой дорогой — вон у тети Поли в ресторане какой-то мужик нор-

¹ По материалам статьи Лины Каляниной, опубликованной в журнале «Эксперт» №12, 2003 год.

малыше котлеты по-киевски варганит, и недорогой совсем. Ресторан, в котором начинает преобладать такой спекулятивный подход, бесперспективен. Это такой бизнес, в который надо постоянно что-то вкладывать. Поэтому мне всегда приходилось спорить, ссориться, доказывать. Когда я видел, что ничего не могу сделать, я уходил».

Свой последний проект - ресторан «Ярь» - гостиница «Советская» - Максимов считает самым масштабным и трудным как по уровню поставленных задач, так и по финансовым ресурсам. «Я здесь как будто каждый день сдаю экзамен», - так он охарактеризовал свое состояние.

ВАЖНА НЕ ИДЕЯ, А ИНТЕРЕСЫ ГОСТЯ

—Почему вы пришли в «Ярь»? На мой взгляд, это не совсем подходящее место для современного менеджера, руководствующегося западными нормами управления.

—Что вы имеете в виду?

—С рестораном «Ярь» всегда возникали определенные ассоциации: цыгане, «барин гуляет», «водка пить — земля валяться», сомнительная публика и так далее.

—Может, так оно когда-то и было, но в тот момент, когда я пришел в «Ярь», от столичной легенды мало что остаюсь. Я вошел в грязный разрушенный зал, но сразу влюбился в это место. Я видел его потенциальную уникальность - русский ресторан-театр с изысканным интерьером - золотом, лепниной, витражами и большой сценой, где посетитель мог бы не только вкусно поесть, но и посмотреть красивую программу, потанцевать, повеселиться. Я понял, что из этого можно сделать вещь. —

—И что вы начали делать?

—Понятно, что сразу начать работать так, как я себе представлял, я не мог. Ресторан большой - триста Двадцать пять посадочных мест, по этому глупо было бы начинать с а la carte и пытаться привлечь гостей просто с улицы. Поскольку ни гостей, ни денег на тот момент не было, я решил, что можно сыграть на банкетах, корпоративных вечеринках, праздниках. Моих личных связей и скромных возможностей кухни хватило, чтобы провести первые банкеты, получить первые деньги, плюс я еще и свою квартиру заложил, и начать реновацию - поменять стулья, столы, текстиль, построить первую сцену, пригласить цыган, начать смену персонала, изменение меню.

—Банкеты остались вашим главным направлением бизнеса?

—Я бы сказал, существенным: почти треть вечеров в нашем ресторане - это банкеты и корпоративные праздники. Но, честно скажу, меня как ресторатора это, конечно, не радует. С одной стороны, банкеты - это очень выгодно: в их стоимость включены все наши риски - и по закупке продуктов, и по загрузке, банкеты окупают все наши расходы - вплоть до чаевых официантам. Но, с другой стороны, это не победа ресторатора, мастерство которого проявляется в том, что его ресторан каждый вечер заполняется гостями с улицы. Да и гости, приехав однажды в закрытый на обслуживание ресторан, второй раз могут уже не поехать.

—Какие еще шаги вы предприняли для реализации своей мечты — создания русского разгульного ресторана-театра?

—Набор мероприятий стандартный - как и во всех моих предыдущих проектах: бюджет, меню, персонал, маркетинг. Я исходил из того, что, во-первых, у меня есть история и потенциально шикарный интерьер. Во-вторых, я знал, что не могу быть очень дорогим, потому что тяжело собрать сразу сто восемьдесят гостей - а именно столько нужно для того, чтобы мой бизнес был рентабельным. И, наконец, я понимал, что не могу иметь очень замысловатую кухню. По причине все той же специфики: сто восемьдесят человек приходят в одно и то же время посмотреть представление. Если я буду перед гостями фламбировать, им придется по часу ждать свои блюда, штат поваров будет огромным, поддерживать определенные стандарты качества станет невозможно. Сначала, вдохновленный историей, я думал исключительно про русскую кухню, позвал цыган, пытался активно промоутировать эту «русскость» и, честно говоря, ошибся. Никто из приличной публики эту идею не поддержал. Повалил какой-то полукриминальный народ, что меня ужасно раздражало. Тем более что я заходил в модные в те времена «Марио» или, скажем, «Улей», видел, какая публика сидит там, и ужасно переживал.

—И вы решили разбавить историческую «русскость» «Яря» чем-то другим?

—Я понял, что важна не идея, а интересы гостя. Например, в дореволюционном «Яре» подавалась шестнадцатиярусная кулебяка — представляете, сколько теста да холестерина, кто же сегодня это будет есть? Я понял, что русскость — это только атмосфера. Сам же ресторан

должен быть, во-первых, модным — с модным меню и современной концертной программой, и, во-вторых, своего рода туристической достопримечательностью, куда бы, как в музей, ходили иностранные туристы. Кстати, спустя несколько лет в «Яре» был Крис де Бург, который всю ночь играл на рояле, а потом звонил в Дублин и говорил: «Слушай, у них здесь музей, кажется, но сегодня ради меня они в нем ресторан устроили». Но до этих слов было еще далеко. Тогда мы взяли за кардинальное преобразование меню и концертной программы.

— **Модное меню — это руккола с креветками, фуагра, карпаччо, сиба, дорада и дальше по списку? Не очень похоже на русскую кухню.**

— Совершенно верно, по этому пути идут сегодня многие рестораны, только мы картошку с селедкой и котлеты по-киевски тоже оставили — мы не могли от них так сразу отказаться. Помимо этого, мы активно разрабатываем модное сегодня китайское направление — в ближайшее время у нас появится двенадцать хитов китайской кухни. Но кухня для выбранной мною ниши не самое главное. К нам приходят в основном повеселиться, посмотреть концертную программу, шоу. Закончив с цыганами, я пригласил Театр варьете, с которым мы сделали русскую программу. Потом был Московский мюзик-холл. Параллельно я познакомился с директором парижского кабаре «Мулен Руж». Я вывозил туда костюмера, светотехников, режиссера, и наконец мы создали новую программу — некую смесь русской и эстрадной программ. Я убежден, что ничего подобного в Москве нет.

— **Хорошо. Модное меню, концертная программа, а сервис, обслуживание?**

— Параллельно занимаюсь и этим. Я сменил практически весь менеджмент: несколько человек - суперпрофессионалов я перетащил из «Росинтера». Полностью поменялся состав официантов, неоднократно менялись и шеф-повара.

— **То есть вам удалось собрать команду профессионалов?**

— Скорее, удалось собрать несколько «отмороженных», таких же, как и я, которые и тянут весь этот проект. Кроме того, я перенес в «Ярь» американскую систему тренингов.

— **А какова идеология ваших тренингов?**

— У американцев, которые меня обучали, очень агрессивная политика. Когда я учился в Америке в Корнельском университете - а это ла-

боратория гостиничного и ресторанного бизнеса, выше — только звезды, - у нас на семинарах всегда присутствовала военная терминология: атака, захват, конкуренты, враги, война, план действия. В Америке маркетинг - это не просто торговля на рынке. Это цикл, когда у вас блюдо ушло с раздачи, попало к гостю, гость остался доволен, пришел этот же гость и заказал это же блюдо, и это же блюдо ушло с раздачи. Вот это маркетинг! Цепкий, точечный! Кроме того, важно постоянно держать руку на пульсе, ничего не проморгать, как можно оперативнее внедрять у себя все новое. И должно быть что-то необыкновенное, чего нет ни у кого.

А еще я говорю своим сотрудникам, что у «Яры» есть душа, аура. Этот ресторан нужно любить, тогда будет результат. Ко мне на работу приходило много суперзвезд, но они не смогли ничего сделать, потому что не смогли в этот ресторан влюбиться. Я сам иногда даже разговариваю с «Яром», молюсь за него. Многие здесь первое время думали, что директор если не больной, то с отклонениями точно.

— **И как, американская идеология оказалась эффективной в русском «барском» ресторане?**

— За четыре года мы совершили колоссальный рывок, смогли из нашей русской специфики сделать настоящий продукт, который реально востребован на рынке. Помню, у меня слезы чуть не потекли, когда впервые зал заполнился и мы вытащили табличку, еще советскую, «Мест нет»... Предприятие работает с нормальной среднерыночной рентабельностью, когда начинается концертная программа, половина зала всегда заполнена - а это очень неплохо, средний чек составляет шестьдесят три доллара, и цены потихоньку растут.

— **В «Яре» вы достигли того же уровня успешности, что и в предыдущих своих проектах?**

— В трех моих предыдущих проектах чудо свершилось - у меня был забитый ресторан семь дней в неделю. Здесь пока чуда не произошло. Но мы на подходе. Если бы мне не пришлось полтора года назад взять в управление еще и гостиницу «Советская», в здании которой находится «Ярь», мы бы смогли провести самый дорогой ремонт ресторана, и тогда бы он просто «взлетел».

— **Вы сами захотели попробовать себя еще и в гостиничном бизнесе?**

— Нет. Это совсем другой бизнес. Я несколько раз отказывался от

гостиницы, потому что понимал: это очень большая финансовая обуза на шею Яра. Но владелец этого комплекса не оставил мне выбора: нужно было брать и отель.

СТАНДАРТ ОДИН - «ПОЛЮБИТЬ ГОСТЯ»

—Что представлял собой отель «Советский», когда вы стали его директором, и на чем здесь вы решили сыграть?

—Убитые номера, отвязный персонал, негативный имидж на рынке, три-четыре постояльца из российской глубинки на сто номеров. Но, как и в случае с рестораном, мне достался потенциально привлекательный интерьер - высокие потолки, мрамор, огромные коридоры с дубовыми дверями, лепнина, роскошный внутренний двор. Мне досталась гостиница с богатейшей историей и уникальной архитектурой - нечто среднее между сталинским классицизмом и русским ампиrom. Честно говоря, кроме тотального увольнения персонала гостиницы, я не смог сразу ничего больше придумать. Проработав несколько месяцев, я почувствовал, что ресторан и гостиница - это два полярных предприятия, два разных мира, я никак не могу ситуацию сдвинуть с места, мне не хватает знаний, опыта, не хватает какого-то прорыва. И я поехал в Америку, сдал экзамены в Корнельский университет, проучился, отлично сдал сессию. Сегодня корнельские знания - это самое ценное, что у меня есть.

—И что было дальше?

—Я приехал, собрал персонал и сказал: «Все, ребята, теперь у нас будет, как в Америке». Были поставлены четкие цели и задачи для каждого, которые, естественно, выполнены не были. Для меня это стало формальным поводом для увольнения почти всех заместителей. Начали с новым секретарем выстраивать все заново - создали абсолютно запредельный бюджет, постепенно налади реконструкцию, набор персонала.

—На какие знания, американские стандарты вы стали ориентироваться?

—Стандарт на самом деле один - любовь к гостю. Я вам расскажу на примерах, которыми в Америке я был необычайно воодушевлен. Во время учебы мне в отеле пришлось переехать с одного этажа на другой. На этаже, куда я переехал, в тот день начался ремонт - обои, что ли,

клеили. В принципе мне это до лампочки, но я спустился в ресепшн и говорю: что это, мол, такое, мне ваш ремонт мешает, в общем, пожаловался по полной программе и тут же, естественно, про все забыл и ушел на занятия. Когда я выселялся, мне счет выставили на сто долларов меньше, Я начал спрашивать, не ошиблись ли, то да се. Нет, оказывается, там после моей жалобы была натуральная паника: гость недоволен - кошмар! Мою жалобу рассмотрел генеральный менеджер, принес свои извинения и дал мне скидку. Мне, конечно, было очень приятно. Или, например, другой стандарт. Вы бронируете по Интернету номер в каком-нибудь «Мариотте». Через три часа вам звонят и говорят: здравствуйте, я такая-то такая-то, я буду вести ваш номер. У нас, говорит, есть окна туда, а есть сюда. Тихо, шумно. Цены такие-то и такие-то. Может быть, я вам подскажу, что получше. Вы говорите: нет, мне все нормально, спасибо, до свидания. За три дня до вашего приезда вам звонят: я вот такая-то такая-то, вы помните, вы не передумали, все остается в силе? Да-да. И в день приезда вам звонят на ваш телефон: я вот такой-то такой-то, ждем вас. То есть вы еще не приехали, вы еще эту гостиницу в глаза не видели, но у вас формируются приятные впечатления о том, что о вас заботятся, как о ребенке, еще за неделю вперед. Конечно же, у них бывают ошибки, и, конечно же, есть проколы, и, конечно же, в сервисе не все гладко, но вот положительный настрой клиента - он очень важен. Потому что вы знаете, что есть такая барышня приличная, которой вы позвоните, и она решит ваши проблемы.

—Понятно, и как эти стандарты установить в нашей сфере обслуживания, имеющей трудную историю, как заставить персонал «полюбить гостя»?

—Архисложно. Но постепенно, шаг за шагом, можно чего-то достичь. Мы создали офис, в котором установлены только западные стандарты работы. И поддерживаем их огнем и мечом. Строго наказываем или увольняем людей, которые их нарушают. Гость пожаловался - все, до свидания! У нас на сто гостей двести человек персонала - это серьезный показатель индивидуального подхода к клиенту. Проблема еще и в том, что у наших людей нет мотиваций, даже деньги не являются сильной мотивацией. Не говоря уже о таких западных стандартах, как страсть к успеху, амбициозность, полная отдача работе. В Америке в отеле, где я жил, меня поразили менеджер по продажам и маркетингу. Он приходит в семь часов на работу и уходит часов в одиннадцать каж-

дый день. Он мне говорит: пока спать всех не уложим, я не могу уйти с работы. Меня это просто поразило. Это высокоорганизованная, очень эффективная, агрессивная команда менеджмента. Я тоже требую такой отдачи от своих менеджеров, но многие не выдерживают этих стандартов.

—**Хорошо. Что еще, кроме разжигания страсти у персонала, вы стали делать, вернувшись из Америки?**

—Для начала я четко определился с рыночной нишей. Мы поняли, что нам не надо конкурировать с «Метрополем» или с «Националем» - поначалу мы об этом думали, поскольку потолок, атмосфера, золото, мрамор располагали к потенциально высокому уровню, да и гости нас часто сравнивали. Мы решили себя позиционировать как крепкий трехзвездник. конкурировать с такими отелями, как «Украина», «Космос», «Аэрополис».

—**И какие клиенты попали в вашу нишу?**

—У нас только индивидуальные туристы и бизнесмены - половина иностранных и половина российских, региональная элита. Кстати, регионалы просто обожают наш отель - кнопка «спецезда» в лифте, коридоры «как в обкоме партии» - все это наследие престижной совминовской гостиницы.

На тургруппы мы вообще не ориентируемся. Конечно, с тургруппами очень выгодно работать, но для этого гостиница должна иметь не меньше двухсот-двухсот пятидесяти номеров. Группа - это пятьдесят человек, почти всем нужны нестандартные номера, отдельные кровати и так далее. С нашими ста номерами очень сложно. Поэтому мы можем ориентироваться только на постоянного гостя, который был бы привязан к нашему отелю. Мы заключаем корпоративные договоры с различными компаниями, которые селят к нам своих гостей.

—**А реконструкция идет?**

—Конечно. Ежемесячно мы сдаем по три-пять реконструированных номеров - меняем мебель, сантехнику, ставим кондиционеры. На сегодняшний день реконструировано уже сорок два номера. В некоторых мы сохраняем нестандартную меблировку прошлых лет. Как ни странно, многих наших гостей привлекает забытый советский стиль, и они ходят на экскурсию в те комнаты, где сохранилась старая мебель пятидесятых годов, убогая советская сантехника и рыжая кафельная плитка на полу. А еще по желанию гостей мы достали с

чердака великолепный хрусталь шестидесятых годов и поставили его в комоды.

—**А менялась ли ценовая политика?**

—Обязательно. Как в Америке, установлен дифференцированный подход. Во-первых, есть два сезона - высокий и низкий, и в зависимости от этого меняются тарифы. Во-вторых, работает система long stay: от одной до трех ночей стоят одну цену, от трех до шести — уже другой тариф, меньший, семь и больше ночей — третья цена. Плюс установлена гибкая система корпоративных скидок. Если говорить о средних ценах, то стандартный номер у нас стоит от семидесяти четырех долларов за сутки, а апартаменты - двести сорок девять долларов.

—**И какая загрузка у вас на сегодняшний день?**

—В сезон загрузка достигает ста процентов. Прошлый год мы за кончили со средней загрузкой восемьдесят девять процентов.

—**А что, кроме реноваций и гибкой ценовой политики, позволяет держать такую загрузку?**

—Жесткое следование бюджету и маркетингу. Я уже говорил, что что-то должно быть лучше, особеннее, чем у конкурентов. Так, у нас культивируется home style - «домашний» стиль: в каждой комнате стоит карточка с номером моего мобильного, и гость может в любое время позвонить со своей проблемой. На этаже есть консьерж, который уже через десять минут после заселения зайдет спросить, все ли нравится, дует - не дует и так далее. Если что-то не так, мы без возражений переселяем. Горничная после уборки оставляет свою визитную карточку: «Ваш номер убрала такая-то». Потом разные дополнительные удобства в номерах: вечерний сервис - приходит горничная, разбирает кровать; конфетка, пожелание спокойной ночи, халат, тапочки в ванной - не в каждой трехзвездочной гостинице есть такие услуги. Но здесь надо жестко следить, чтобы все эти детали не выходили за рамки установленного бюджета. Финансовое планирование должно быть очень четким.

—**Может, вам просто помогло то, что на рынке практически нет конкуренции и предложение отелей среднего уровня отсутствует?**

—Конечно, то, что ни на гостиничном, ни на ресторанном рынке, по большому счету, нет конкуренции, очень сильно помогает. Но я ориентируюсь на другое. Я безумно рад, что ко мне переезжают гости из «Метрополя», «Национал», из того же «Мариотта». На днях я разгова-

ривал с гостем, переехавшим из мариоттовской гостиницы. Он говорит: «Мариотт» - это голый стандарт, который я вижу во всем мире. А здесь какая-то атмосфера, дух, ресторан необычный, душевный сервис и совсем другие цены».

— **А как же хваленый иностранный менеджмент, к которому якобы тянутся зарубежные гости?**

— Я вам честно скажу: за редким исключением квалифицированный западный менеджер в Россию не поедет. В основном у нас присутствует второй - третий сорт. Мы учимся гораздо быстрее и успешнее их. И сейчас они почти ничего уже не могут нам дать. Менеджеров, которые меня когда-то принимали на работу, потом уже я принимал. И увольнял. Находясь в наших условиях они теряют свою квалификацию.

— **Почему?**

— Наша действительность, совок на них давит, они его не выдерживают. Возьмем, например, шеф-повара. Шеф-повар - это художник. На Западе в голову не придет требовать с него, например, калькуляционную карту, где он должен отмечать «выход блюд». Он - творец. У нас же куча проверяющих инстанций, и он не понимает, что они с него требуют и зачем.

— **Хорошо, но в наших международных отелях уже много работает русских менеджеров, которые могут обеспечить высокий уровень сервиса.**

— Может быть. Но я думаю, они вряд ли возьмись бы поднимать такой мертвый объект, какой был у нас. Мало людей с огнем внутри и страстью к успеху. Гости это чувствуют.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 3

1. Какие исторические преимущества были использованы в маркетинговой политике ресторана «Ярь» и гостиницы «Советская»? Принесла ли эта политика ожидаемые плоды?
2. Назовите негативные черты российского ресторанного топ-менеджмента.
3. Какой цикл маркетинга в ресторанном бизнесе выделил герой ситуации?
4. Как вписываются в конкурентную среду ресторан «Ярь» и гостиница «Советская»?
5. Как Вы понимаете стандарт «полюбить гостя»; какие параметры он включает?
6. Охарактеризуйте целевой сегмент описываемых заведений.
7. Как Вы определите стиль и имидж этих заведений?
8. Как соотносится российский и западный стиль ресторанного (гостиничного) менеджмента? Применим ли западный менеджмент в российской среде?
9. Как вы думаете, почему российская действительность «портит» западных менеджеров?
10. Назовите основные причины того, что по словам героя статьи, «за редким исключением, квалифицированный западный менеджер в Россию не поедет».

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 4

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ КОНВЕРСИРУЕМОГО ОБОРОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ¹

ОТПОВЕДЬ НА СОВЕЩАНИИ

На совещании у коммерческого директора завода радиодеталей обсуждался проект Положения о вновь организуемой службе маркетинга. Представлял проект только что принятый на работу руководитель службы Кравченко. Главный оппонент — начальник отдела сбыта Федоровский заявил в весьма резком тоне:

— Да, с заказами стало трудно. И поэтому, разумеется, отдел сбыта очень заинтересован в том, чтобы коллеги-маркетологи работали продуктивно и помогали сбыту. Но вот насколько реальна эта помощь?

Отдел сбыта уже взял в свой штат двух маркетологов, и они очень неплохо справлялись с порученным им делом. Всем известен успех наших эквалайзеров на рынке. Мы и впредь планировали вести маркетинговую работу по товарам широкого потребления. Теперь наших работников начинают растаскивать по другим службам, но дело даже не в этом.

Главная маркетинговая проблема для нашего завода — сбыт основной продукции — радиодеталей. А как раз эту продукцию ни новый руководитель господин Кравченко, ни его сотрудники не знают. Между тем всем известно, что главное в маркетинге — это хороший товар. А наши маркетологи как раз товар и не знают.

Служба маркетинга собирается, по новому Положению, всем давать рекомендации — и что производить, и какую цену назначать. А за сбыт, между прочим, отвечаю я. И все здесь знают, что я за него отвечать умею. Значит, у меня должно быть доверие к их рекомендациям! А как я могу доверять непрофессионалам?

¹ Панкрухин А. Когда у кумушек согласия нет / Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом / Науч. редакторы: Зобов А.М., Киселев Б.Н. - М.: ГУУ, 1998. - С. 481-485.

Посмотрел я их «Анкеты потребителей», «схемы позиционирования», «матрицы построения стратегий». Что сказать? Выглядит красиво и для диссертаций, конечно, сойдет, или для статей в научных журналах. Но кто эти таблицы и диссертации заполнять будет, кто эти «баллы значимости» расставит?

Нас от этой работы увольте, иначе ни на что другое времени не останется, а все наши склады будут забиты продукцией.

Может быть, там, за рубежом, маркетолог и в самом деле — всему голова, так ведь там действительно профессионалы работают и товар свой знают «от и до». Нам же по нашей бедности распыляться и дублировать силы и работу незначительно. А наших сотрудников мы и в своем отделе в обиду не дадим, работа найдется, да и объяснить, если надо будет, технические вопросы — не проблема.

В общем, отдел сбыта считает, что сейчас новая служба в том виде, как она задумана по Положению, ничего позитивного заводу не даст.

КАК ЭТО БЫЛО

На заводе радиодеталей, выпускавшем в основном военную продукцию — микросхемы, три года назад возникла группа маркетинга товаров народного потребления. Она входила в состав отдела сбыта и состояла из двух человек, Волкова и Эйбоженко, — энтузиастов, совмещавших основную работу с вечерним обучением в школе международного бизнеса и маркетинга.

Группа сумела проявить себя. По ее предложению в одном из цехов было расширено производство эквалайзеров — важного компонента для бытовых аудиосистем высокого качества. Объем продаж эквалайзеров увеличивался очень быстро.

На учебе сотрудники группы познакомились с Кравченко и его коллегой, которые очень хорошо ориентировались в инструментарии маркетинговых исследований и считали, что при доверии к ним со стороны администрации дела предприятия могли бы пойти значительно успешнее. Они поставили условием перехода на завод предоставление им самостоятельности.

С их приходом год назад группа маркетинга выделилась в самостоя-

тельный отдел, подчиненный напрямую коммерческому директору завода. Ему же подчинялся также разросшийся отдел сбыта.

Возглавивший отдел маркетинга Кравченко предложил структурировать отдел по функциональному принципу, аргументируя это необходимостью резкого повышения уровня профессионализма маркетинговой деятельности. Пришедшему с ним коллеге он поручил вести исследовательско-аналитическую группу, сам предполагал заняться рекламной работой, а на Волкова и Эйбоженко возлагались ценовая политика и логистика.

Проблемы сбыта при этом оставались за действующим отделом сбыта, которым командовал популярный в администрации Федоровский. Такое разделение полномочий, как считал Кравченко, позволяло надеяться обойтись без конфликтов со старожилами завода. Этот подход был заложен в подготовленном маркетологами проекте Положения о службе маркетинга на заводе.

Однако проект не прошел именно из-за жесткой позиции руководства отдела сбыта.

В результате конфликта вновь прибывшие маркетологи уволились, а остальные вновь стали сотрудниками отдела сбыта.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 4

Какие основания для расширения группы маркетинга существовали у руководства завода?

Какие основания видите Вы для этого?

В чем состоят и насколько оправданы амбиции новых сотрудников?

Чем эти амбиции могли бы быть уравновешены?

В чем суть конфликта и каковы его причины?

Насколько отвечает сложившейся кадровой ситуации и потребностям завода предложенная в проекте Положения функциональная организационная структура отдела маркетинга? Насколько реалистичны и перспективны были предложения нового руководителя от дела маркетинга?

Какими организационными мерами можно было бы руководству завода предотвратить конфликт? Как направить энергию конфликта в конструктивном направлении?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Беляевский И.К., Данченко Л.А., Коротков А.В., Романов А.А. Маркетинг: Учебно-практическое пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. - М.: МЭСИ, 1999. - 188 с.
2. Браверман А.А., Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика. - М.: ОАО Издательство «Экономика», ТОО «КоМаркт ЛТД», 1997. - 639 с.
3. Дойл П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 1999. - 896 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. - М.: «Олма-Пресс», 2003.
6. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. Второе европейское издание: Пер. с англ. - М.: СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2000. - 994 с.
7. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособие / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 366 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. - М.: Наука, 1996. - 589 с.
9. Манн И. Маркетинг на 100%. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. - СПб.: Питер, 2000.
- Ю.Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: Учебное пособие. - М.: РАГС, 2002. - 328 с.
11. Энджел Джеймс Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей. - СПб.: Питер Ком, 1999. - 864 с.

ЧАСТЬ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Корпоративный бизнес-план (стратегический план) содержит в себе два важнейших раздела, относящихся к маркетингу: анализ рынка и «план маркетинга». Данные маркетингового исследования и стратегического анализа (Главы 4 и 5) являются исходными при выработке стратегии фирмы (Главы 2 и 3) и именно они лежат в основе аналитической части бизнес-плана. На выходе стратегического процесса появляются цели и задачи компании, в т.ч. маркетинговые, которые ложатся в основу плана маркетинга (Главы 6-9).

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

В настоящее время внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием — выработкой стратегии с помощью комплекса формализованных процедур.

Основными целями стратегического планирования являются:

- повышение контролируемой компанией доли рынка;
- предвидение требований потребителя;

- выпуск продукции более высокого качества;
- обеспечение согласованных сроков поставок;
- установление уровня цен с учетом условий конкуренции;
- поддержание репутации компании у потребителей.

Задачи планирования определяются каждой компанией самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же задачи стратегического планирования любой компании сводятся к следующему:

- Планирование роста прибыли.
- Планирование издержек компании, и, как следствие, их уменьшение.
- Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.
- Улучшение социальной политики компании.

В настоящее время стратегическое планирование в предпринимательской деятельности является одной из основных функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей компании и разработку стратегии развития для их достижения.

еS Стратегия развития компании - это план управления, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывавшихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться.

В диверсифицированных компаниях стратегии формируются на четырех организационных уровнях управления. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в нее бизнесов в целом (корпоративная стратегия). На втором - стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (стратегия бизнеса); на третьем - стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (функциональная стратегия). Это прежде всего производственная, маркетинговая, финансовая стратегии. На четвертом уровне формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков, регионов, отделов и функциональных служб (оперативная стратегия) (рис. 2.1).

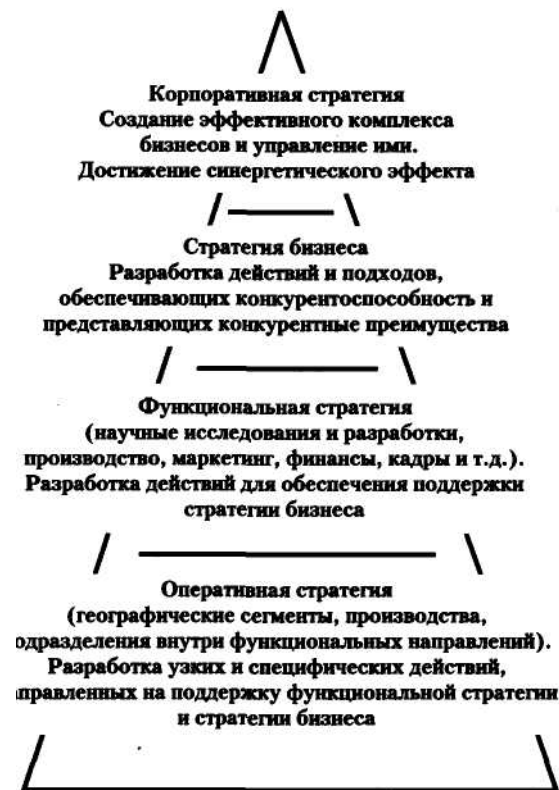


Рис. 2.1. Иерархия формирования стратегии ¹

MS Корпоративная стратегия - это общий управленческий план диверсифицированной компании. Она состоит из действий, направленных на утверждение позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов бизнеса компании.

В компаниях с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет три уровня: стратегия бизнеса, функциональная и оперативная стратегии.

¹ На основе: Arthur A. Thomson, Jr, A. J. Strickland III, Strategic Management: Concept&Cases (Chicago: Irwin, 1994).

MS Стратегия бизнеса охватывает разрабатываемые действия и подходы, направленные на обеспечение успешной работы в пределах одного конкретного рода деятельности. Центральным элементом стратегии бизнеса является выбранная конкурентная стратегия. Она обеспечивает создание и укрепление долгосрочной конкурентной позиции компании на рынке. В отличие от стратегии бизнеса конкурентная стратегия имеет более узкие рамки.

MS Функциональная стратегия относится к управленческому плану конкретного подразделения или ключевой функциональной области бизнеса: научных исследований и разработок, производства, маркетинга, сервиса, распределения, финансов, кадров и т.д.

MS Оперативные стратегии определяют, как управлять основными подразделениями бизнеса и как решать стратегически важные оперативные задачи: рекламные кампании, управление запасами, поставки, техническое обслуживание и т.д.

Разработка той или иной стратегии - это одна из сторон управляемой рынком предпринимательской деятельности. Задача для руководителей компании состоит в том, чтобы стратегия четко соответствовала таким внешним факторам, как изменения предпочтений потребителей, последние действия конкурентов, рыночные возможности и угрозы, а также вновь возникшие предпринимательские условия. Это необходимо как при формировании, так и при внедрении и реализации выбранной стратегии.

MS Реализация стратегии - это ориентированная на действия практическая административная деятельность, включающая организацию, финансовое планирование, проведение политики, создание мотивации, культурных условий и методов управления, то есть все то, что способствует достижению выбранных целей. Появление новых обстоятельств вызывает необходимость проведения корректирующих действий, и этот процесс является непрерывным.

В мировой практике существуют множество различных подходов к разработке стратегии компании, которые предлагают/используют ведущие разработчики методологии. В целом процесс стратегического планирования можно условно разделить на ряд этапов, некоторые из которых могут являться последовательно-параллельными (рис. 2.2).

Рис. 2J2. Алгоритм процесса стратегического планирования



2.1. РАЗРАБОТКА МИССИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Миссия фирмы — это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса). Миссия (предназначение) — это ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься.

Формулировка миссии подчеркивает основное содержание и направления деятельности компании, позволяет отделить одну компанию от других и наделить ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития.

При формировании миссии компании, необходимо ответить на ряд ключевых вопросов (рис. 2.3).

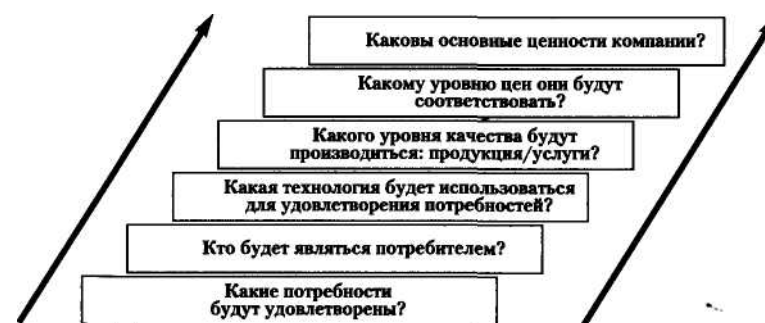


Рис. 2.3. Ключевые вопросы для формирования миссии

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Последовательно отвечая на поставленные вопросы, разработчики стратегии должны принять решение о предназначении компании для окружения, общества и своих сотрудников.

Завершающим вопросом при формировании миссии является постулирование основополагающих ценностей, которых будет придерживаться компания. К основным ценностям относятся:

- **этика бизнеса**, предполагающая честность и открытость в деловых отношениях (выполнение обязательств, предоставление правдивой информации, уважительное отношение к законодательным актам и т.д.);
- **поддержание и контроль за качеством производимой продукции** (организация стандартов качества, удовлетворяющих требованиям выбранных целевых групп покупателей: потребительский стандарт, стандарт обслуживания и т.д.);
- **внимание к конечным потребителям и посредникам**, выраженное в стремлении полного удовлетворения их потребностей или возможных претензий;
- **внимание к обществу** должно выражаться прежде всего в использовании экологически безопасной технологии, соответствующей имеющемуся законодательству об охране окружающей среды;
- **внимание к сотрудникам** выражается в создании такой атмосферы, которая способствовала бы корпоративной сплоченности, получению удовлетворенности от выполняемой работы, появлению у сотрудников ощущения справедливого и честного к ним отношения. Сотрудники должны иметь право получать и пользоваться информацией, высказывать свое мнение.

Определение миссии - это одна из самых сложных задач любого бизнеса. В ходе ее решения необходимо учитывать влияние следующих пяти элементов: история компании, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы компании, определенные деловые способности и возможности. Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании.

Миссия, как правило, отличается тремя основными чертами:

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

- Концентрация внимания на ограниченном количестве целей.
- Определение основных направлений развития и приоритетов компании.
- Определение основных полей конкуренции.

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Существуют различные варианты миссий компаний. Среди основных их отличий, вне зависимости от специфики компаний, - различная степень детализации ответов на отмеченные выше вопросы. Для наглядной иллюстрации ниже приведены примеры миссий различных компаний.

ПРИМЕР

Миссии компаний Ford, ABB, OTIS

Ford

- Представление людям дешевого транспорта.

ABB

- Мировое лидерство за счет технологического обновления продукции, гарантии качества и постоянного внимания к клиентам. ABB учитывает проблемы охраны окружающей среды, исповедует честное отношение к своим сотрудникам.

OTIS

- Наш бизнес состоит в перемещении людей горизонтально и вертикально на короткие расстояния и пока наши лифты работают хорошо, люди не замечают их. Наша задача - оставаться незамеченными.

Сложный пример формулировки миссии - миссии компаний Спортмастер, Procter & Gamble и Saturn Division

Спортмастер

- Мы предлагаем самый широкий выбор спортивных товаров, обеспечивая самый высокий уровень качества товаров и обслуживания потребителей,
- СПОРТМАСТЕР - лидер российского спортивного рынка, сплав передовых технологий бизнеса, мощи объединенных финансов, совершенной инфраструктуры, квалификации и опыта,

- СПОРТМАСТЕР - добровольное объединение независимых компаний на основе взаимной выгоды и единства целей и методов их достижения,
- Наша Группа - международная, с базой и основным средоточием своих интересов в России, имеющая свои представительства в Украине и Белоруссии,
- СПОРТМАСТЕР - достоинство, порядочность, выполнение взятых обязательств и следование принципам цивилизованного рынка во взаимоотношениях с партнерами,
- Наше объединение - основа нашего общего успеха и успехов каждой из компаний, развития и постоянного расширения, укрепления наших позиций на рынке, уверенности в будущем.

Procter & Gamble

- Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах,
- Создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий,
- Успешное применение наших принципов поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

Saturn Division (подразделение компании General Motors)

- Поставлять на рынок автомобили, разработанные и произведенные компаниями США, которые являются мировыми лидерами в качестве, издержках и степени удовлетворения клиентов. Достигается это путем интеграции людей и технологий, коммерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта в рамках General Motors.

Источник: данные компаний

После формулирования миссии формируются цели компании.

Миссия фирмы - это кратко и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.

Цели выражают собой управленческое обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках. Ниже представлены формулировки корпоративных целей семи компаний:

ПРИМЕР

Гербалайф

- Сохранить и улучшить Ваше здоровье.

Глория Джинс

2003-2006 г.г. - открытие 16 фабрик-спутников «Глории Джинс» в Ростовской области; Развитие собственной торговой сети.

Ф 2003-2010 годы: франчайзинг в России, на Украине, Белоруссии, Прибалтике, Восточной Европе.

Ф Создание мощного технологического центра для производства продукции на экспорт.

Ф Продажи изделий «Gloria Jeans», «Gee Jay» и следующих брендов - с оборотом компании в 300 миллионов долларов США.

General Electric

Ф Стать самой конкурентоспособной компанией в мире. Ф

Быть самой лучшей в каждом нашем виде деятельности.

McDonald's

Ф Достичь стопроцентного удовлетворения клиентов: каждого клиента, в каждом ресторане, каждый день.

Anheuser-Busch

Ф Сделать все наши компании лидерами качества в своих отраслях, постоянно превосходить ожидания клиента.

Ф Завоевать 50% американского рынка пива.

Ф Завоевать и удерживать лидирующие позиции на международном рынке пива.

Ф Предоставить всем нашим сотрудникам увлекательную и хорошо оплачиваемую работу с удовлетворительными условиями труда, возможностями личного совершенствования и карьерного роста.

Ф Обеспечить нашим акционерам высокий уровень окупаемости инвестиций, достичь ежегодного роста прибыли на акцию не меньше 10%, увеличивать дивиденды соответственно росту прибыли, выкупать собственные акции при удобных случаях, расширять свое присутствие на международных рынках пива и создавать приемлемый доход и поступление денежной наличности.

Exodus Communications

(Exodus Communications - ведущий провайдер сетевых решений и Internet-хостинга для Internet-компаний.)

- Упрочить наше лидирующее положение на рынке, сделать Exodus ведущей торговой маркой в своей категории.
- Совершенствовать управление системами и сетями, а также связанные с Internet-технологиями услуги.
- Ускорить темпы роста компании в национальном и международном масштабе.
- Направить наш опыт на использование новых рыночных возможностей в электронной коммерции.

Motorola

- Обеспечить ежегодный рост доходов на 15% за счет самофинансирования.
- Обеспечить среднюю норму доходности активов на уровне 13-15%.
- Обеспечить среднюю норму доходности акционерного капитала на уровне 16-18%.
- Добиться отличных показателей финансовой отчетности.

Источник: данные компаний

Цели формируются посредством декомпозиции миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели. Выявление и анализ целей компании осуществляется с помощью построения иерархического графа «дерева целей». Для более четкого представления о целях рассмотрим основные отличия миссии компании от ее целей.

Основные отличия миссии компании от ее целей могут быть определены в следующих четырех измерениях:

1. Временной аспект. Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны и предполагают наличие сроков, когда они должны быть достигнуты.

2. Фокусировка. Миссия имеет направленность на внешнюю для компании среду, например, достичь признания или стать лидером в отрасли. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам компании и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

3. Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящихся к образу компании, ее фирменному стилю. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов и предполагают их достижимость.

4. Измеряемость. И миссия, и цели в некотором смысле могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер.

При построении дерева целей к целям предъявляется ряд требований:

- Ясность и четкость формулировки каждой цели, не допускающей произвольных толкований;
- Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению;
- Формулировка целей должна обеспечить возможность количественной или порядковой оценки степени ее достижения;
- Полнота разукрупнения: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что достижение всех целей нижнего уровня означало бы достижение целей верхнего уровня;
- Цель вышестоящего уровня не является простой суммой целей ниже уровня;
- Цель нижестоящего уровня определяется вышестоящими;
- Цель нижестоящего уровня является средством для достижения вышестоящей цели;
- По мере перехода к низшим уровням цели все более конкретизируются;
- Все дерево целей - единая, но детализированная цель.

При построении дерева целей их структуризация может быть произведена как минимум по четырем критериям:

- по горизонтам планирования (кратко-, средне- и долгосрочный);
- по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);
- по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);
- по направленности усилий компании (развитие, стабилизация).

На практике зачастую применяется комбинированный подход. Например, сначала формируются общекорпоративные цели, из которых вытекают финансовые, маркетинговые и т.д., а они, в свою очередь, структурируются по горизонтам планирования (Рис. 2.4).

Имидж - это восприятие фирмы клиентами, поставщиками и другими субъектами рынка компании.

Компания может выбрать одну из этих целей или попытаться достичь сразу всех (табл. 2.2).

Стратегическая постановка целей

Таблица 2.2

Рыночная привлекательность	Денежная стоимость годового бюджета		
	Анализ 20 г.	Бюджет 20 г.	5-летний прогноз
Реальный рыночный рост (% в год)			
Абсолютная емкость рынка (\$)			
Рыночная доля лидера (% от емкости рынка)			
Стратегическая роль (постановка целей)	Значение	Срочность	
Положение на рынке	Анализ 20 г.	Бюджет 20 г.	5-летний план
Абсолютная рыночная доля (%)			
Относительная рыночная доля (%)			
Общехозяйственные результаты	Анализ 20 г.	Бюджет 20 г.	5-летний план
Оборот/выручка от реализации (\$)			
Реальный прирост оборота (%)		-	
Оборот в расчете на одного занятого (\$)			
Абсолютная величина суммы покрытия (\$)			
Объем суммы покрытия в расчете на одного занятого (\$)			

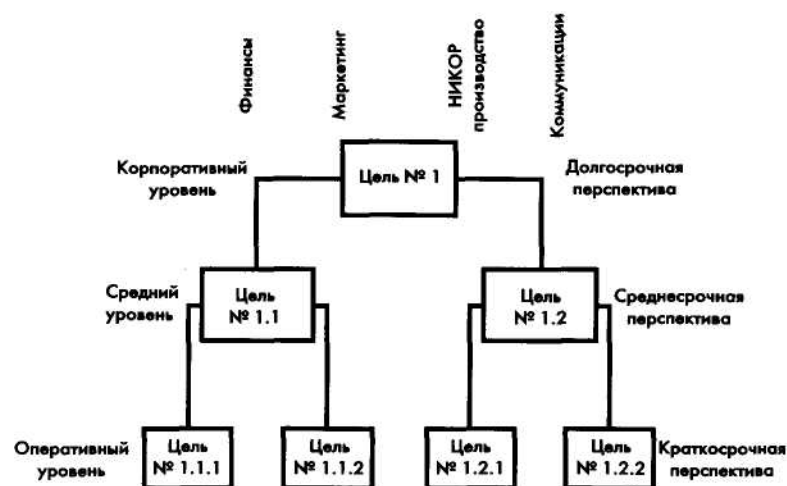


Рис. 2.4. Пример структуризации дерева целей по критериям

Таблица 2.1

ЦЕЛИ	СОДЕРЖАНИЕ
Объем продаж	Касаются объемов продаж, доли рынка товаров/услуг, продаваемых компанией
Прибыль	Означают, что фирма стремится получить как минимум запланированную прибыль за период, которая может быть выражена как в абсолютных, так и относительных цифрах
Удовлетворение общественного мнения	Ставятся, когда фирма стремится добиться хорошего отношения со стороны акционеров, покупателей, поставщиков, работников и правительства
Формирование имиджа	Присущи практически всем фирмам, стремящимся создать и поддерживать имидж, в наибольшей мере соответствующий специфике деятельности фирмы. • Эти цели напрямую связаны с позиционированием компании на рынке, ее ориентацией на массовые или концентрированные продажи

При формировании миссии и целей компании наиболее часто используются следующие методологические подходы:

- Анализ внутренних нормативных документов компании.
- Проведение интервью с топ-менеджерами компании.

Как правило, только анализ внутренних нормативных документов не позволяет формировать полноценную миссию и взаимосвязанное с ней структурированное дерево целей. В этой связи целесообразней использовать оба методологических подхода.

Построение дерева целей на базе анализа внутренних документов, регламентирующих деятельность компании, предполагает рассмотрение уже существующих и утвержденных документов. На их основе, в зависимости от степени охвата и детализации вопроса, выделяются основные стратегические ориентиры и структурируются цели развития.

Результаты анализа внутренних нормативных документов целесообразно использовать при формировании плана интервью и перечня вопросов для топ-менеджеров компании.

Проведение интервью с топ-менеджерами предполагает изучение взглядов топ-менеджеров на перспективы развития компании в средне- (3-5 лет) и долгосрочной (5-10 лет) перспективе. Обработка полученных в ходе интервью ответов предполагает получение качественных выводов о целеполагании менеджмента, видении руководителями будущего своей компании.

Ориентировочная продолжительность интервью должна составлять не менее 30-45 мин. Опрос проводится в форме свободной дискуссии в соответствии с разработанным планом интервью. Оптимальным вариантом является, когда интервьюер не предлагает варианты ответов.

Классификация вопросов, предлагаемых для обсуждения топ-менеджменту

Вопросы для обсуждения с руководителями компании можно разбить на следующие блоки:

- Продукция, рынки и потребители.
- Техническое развитие.
- Производство.
- Материально-техническое обеспечение.
- Маркетинг и сбыт.
- Конкурентная ситуация в отрасли.
- Финансы и инвестиции.
- Персонал и социальные вопросы.
- Корпоративная структура.
- Менеджмент.

2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА

В соответствии с рассмотренным алгоритмом, стратегический анализ и диагностика положения компании является вторым этапом разработки стратегии развития (здесь приводятся общие сведения - более подробно о стратегическом анализе будет рассказано в Главе 5).

Методической основой стратегического анализа является комплекс методических инструментов, широко используемый в практике стратегического планирования (рис. 2.5).

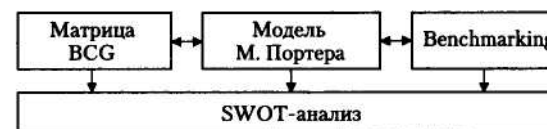


Рис. 2.5. Методические инструменты по стратегическому анализу и диагностике

Таблица 23

Модель М. Портера	методический инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды и движущих сил в отрасли
Benchmarking	методический инструмент конкурентного анализа на основе сопоставления (например, производственного потенциала компании с потенциалом главного конкурента)
Матрица BCG	методический инструмент анализа портфеля продукции, основанный на учете двух параметров: доля рынка и скорость ее роста (Boston Consulting Group Matrix)
SWOT - анализ	методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов (Strengths - сильные стороны, Weaknesses - недостатки, слабые стороны, Opportunities - возможности, Threats - угрозы)

Методическая взаимосвязь отдельных задач, решаемых с применением Модели М. Портера, Benchmarkinga, матрицы BCG и SWOT-анализа, определяется общими целями анализа, назначением и особенностями использования конкретного методического инструмента.

Проведение стратегического анализа предполагает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды компании, анализ и диагностику ее конкурентной и стратегической позиций. Общая взаимосвязь проводимых при этом работ представлена ниже (Рис.2.6).

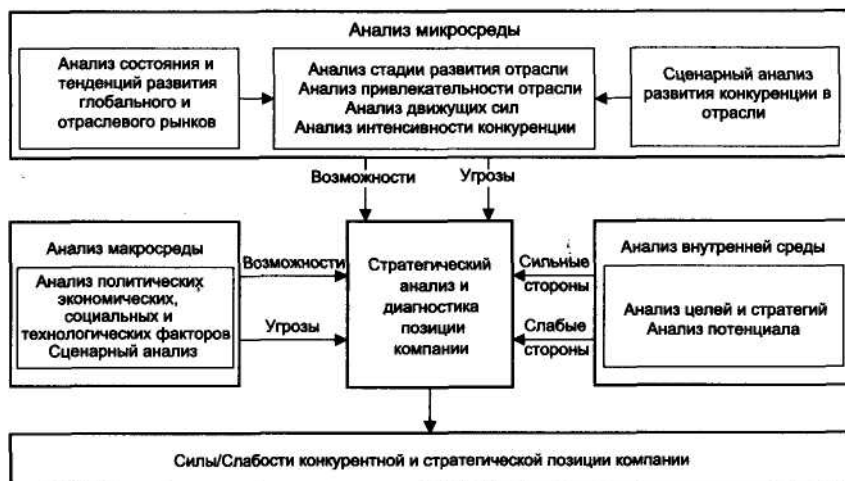


Рис.2.6. Взаимосвязь работ при стратегическом анализе и диагностике

В верхней части рисунка (Рис. 2.6) представлен комплекс работ по анализу внешней микросреды, в основе которых лежит использование Модели М. Портера совместно с методами Benchmarkinga (в частности, для анализа внешних ключевых факторов успеха), SWOT-анализа (в первую очередь для выявления и оценки угроз и возможностей), а также методов статистического и факторного анализа, прогнозирования и сценарного анализа.

Таблица 2.4

Ключевые факторы успеха	накопленные умения компании, важные для данного рынка и позволяющие ей опережать своих конкурентов
Сценарный анализ	метод, позволяющий получать оценку различных вариантов развития ситуаций-сценариев, предоставляет информацию о возможных отклонениях. Часто используется с применением программных средств, типа Excel, что позволяет значительно повысить эффективность анализа путем практически неограниченного увеличения числа сценариев и введения дополнительных переменных
Факторный анализ	метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность

ПРИМЕРЫ

Ключевые факторы успеха компаний

Ключевые факторы успеха, зависящие от технологий:

- качество проводимых научных исследований;
- возможность инноваций в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров.

Ключевые факторы успеха, относящиеся к производству:

- низкая себестоимость (достижение экономии на масштабах);
- качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке.

Ключевые факторы успеха, относящиеся к реализации продукции:

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;
- широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
- низкие расходы по реализации.

Ключевые факторы успеха, относящиеся к маркетингу:

- доступная для клиентов система технической помощи при использовании продукции;
- разнообразие моделей/видов продукции;
- привлекательный дизайн/упаковка.

Ключевые факторы успеха, относящиеся к профессиональным навыкам:

- степень овладения определенной технологией;
- способность создавать эффективную рекламу;
- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.

Ключевые факторы успеха, связанные с организационными возможностями:

- уровень информационных систем;
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений и т.п.);
- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.

Прочие ключевые факторы успеха:

- благоприятный имидж/репутация компании у покупателей;
- доступ на финансовые рынки;
- наличие патентов.

Примеры возможностей, угроз, сильных и слабых сторон компаний

Возможности:

- расширение ассортимента продукции и выход на новых клиентов;
- использование навыков и технологических ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;
- снижение торговых барьеров на новых рынках;
- ослабление позиций фирм-конкурентов.

Угрозы:

- выход на рынок новых конкурентов с более низкими издержками;
- рост продаж продуктов-субститутов;
- снижение объемов рынка;
- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств;
- повышение требований покупателей и поставщиков.

Сильные стороны:

- полная компетентность в ключевых вопросах;
- адекватные финансовые ресурсы;
- признанный лидер рынка;
- хорошо проработанная функциональная стратегия;
- экономия на масштабах производства.

Слабые стороны:

- нет четкого стратегического развития;
- внутренние производственные проблемы;
- отставание в области исследований и разработок;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- плохая сбытовая сеть

В нижней части рисунка (рис. 2.6) представлены работы, в основе которых лежит использование SWOT-анализа совместно с методами Benchmarkinga (в частности, для анализа внутренних ключевых факторов успеха, сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), а также PESTE или СТЕП-анализа, GAP-анализа, сценарного анализа, методов и моделей имитационного моделирования, статистического и факторного анализа, прогнозирования и других инструментов и методов (содержание и методические рекомендации по применению указанных инструментов и методов в стратегическом анализе являются предметом разработки отдельных самостоятельных работ).

Таблица 2.5

PESTE - анализ	методический инструмент пятиэлементного анализа внешней среды (Policy - политика, Economy - экономика, Society - общество, Technology - технология, Ecology экология)
GAP - анализ	методический инструмент анализа отклонений фактического развития ситуации от запланированного, оценка «разрыва/брешей» (gap) между параметрами компании и желаемыми результатами
Имитационное моделирование	метод, позволяющий строить модели, учитывающие время выполнения функций. Полученную модель можно «проиграть» во времени и получить статистику происходящих процессов. Обычно имитационные модели строятся для поиска оптимального решения в условиях ограничения по ресурсам, когда другие математические модели оказываются слишком сложными

2.2.1. ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

^ **Анализ внешней среды** - оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения компании, объектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые компания не может оказывать непосредственной влияние, или это влияние ограничено.

Основными целями анализа внешней среды являются:

Оценка окружающей среды.

Распознавания:

- Изменений;
- Трендов;
- Возможностей;
- Факторов риска и форс-мажора.

Комплекс задач по анализу внешней среды предполагает проведение (Рис. 2.6):

Анализа макросреды, включая оценку влияния:

- Политических факторов;
- Экономических факторов;
- Социально-культурных факторов;
- Технологических факторов;
- Экологических факторов.

Анализ проводится с использованием PESTE-анализа, SWOT-анализа и сценарного анализа.

Анализа микросреды, включая анализ конкуренции:

- Анализ состояния и тенденций развития глобального и отраслевого рынков;
- Анализ стадии развития отрасли;
- Анализ привлекательности отрасли;
- Анализ движущих сил;
- Анализ развития конкуренции в отрасли;
- Анализ внешних ключевых факторов успеха;
- Анализ интенсивности конкуренции;
- Анализ и диагностика конкурентной и стратегической позиции компании.

Анализ проводится с использованием Модели М. Портера, Benchmarking, SWOT-анализа и сценарного анализа.

- На основе анализа внешних макро- и микросред - выявление и оценку угроз и возможностей.

Анализ факторов макросреды

Для анализа тенденций изменения макросреды и структуры рынка используется PESTE-анализ или СТЕП-анализ. PESTE-анализ предусматривает выделение 5 основных групп факторов внешней среды для исследования:

- политические,
- экономические,

- социально-культурные,
- технологические,
- экологические.

СТЕП-анализ предусматривает выделение следующих групп факторов:

- глобальные макроэкономические факторы;
- динамика российской экономики;
- производственные факторы;
- политико-правовые факторы;
- технологические факторы;
- экологические факторы;
- социальные факторы.

Для каждой конкретной компании выделяется свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на нее. Анализ каждого из выделенных факторов проводится системно, так как, как правило, все они взаимосвязаны друг с другом. Результатом по данному блоку является перечень макрофакторов, влияющих на функционирование компании, а также перечень существующих/прогнозируемых для нее во внешней среде возможностей и угроз (см. Рисунок 2.6), которые затем используются при проведении SWOT-анализа. Ниже представлен пример анализа ключевых факторов применительно к российской черной металлургии с применением СТЕП-анализа (табл. 2.6, табл. 2.7).

Таблица 2.6

Анализ ключевых факторов применительно к российской черной металлургии с применением СТЕП-анализа

№	Возможность	Оценка	Вероятность
1.	Возможность увеличения экспорта стали на мировые рынки в связи с возобновлением высоких темпов роста в мире, начиная с 2003 г.	+5	Средняя
2.	Возможность получения валютного кредита от иностранного банка по более низким ставкам в связи с рецессией в развитых странах	+5	Высокая
3.	Возможность увеличения продаж на внутреннем рынке в связи с динамичным развитием российской экономики	+6	Средняя
4.	Возможность увеличения продаж в РФ в связи с ростом промышленного производства и массовой заменой изношенных основных фондов	+7	Средняя

Окончание таблицы 2.6

	Возможность	Оценка	Вероятность
5.	Возможность увеличения экспортной выручки в рублевом выражении и некоторой нейтрализации роста издержек при снижении курса рубля	+4	Средняя
6.	Возможность увеличения продаж в РФ в связи с ростом инвестиций в основные средства при благоприятном инвестиционном климате	+6	Высокая
7.	Возможность снижения расходов по экологическим статьям как резерв экономии	+3	Средняя
8.	Возможность активного проведения избранной стратегии благодаря благоприятному социальному климату в регионе	+4	Высокая
9.	Возможность привлечения квалифицированных работников при принятии решений о расширении тех или иных производств	+3	Высокая

Источник: из опыта автора

Таблица 2.7

Анализ ключевых факторов применительно к российской черной металлургии с применением СТЕП-анализа

	Угроза	Оценка	Вероятность
1.	Угроза резкого обострения конкуренции между экспортерами стали за рынки стран Азии и Среднего Востока в связи с рецессией в развитых странах с частичным вытеснением отечественных компаний с этих рынков	-7	Средняя
2.	Угроза стабилизации или даже некоторого снижения спроса на сталь в развитых странах в результате дальнейшего сокращения металлоемкости промышленного производства	-6	Средняя
3.	Угроза для позиций отечественных компаний на внешних рынках во второй половине десятилетия в связи с серьезным обострением конкуренции между экспортерами стали вследствие перепроизводства стали в развивающихся странах и стабилизации потребления в развитых странах	-8	Высокая
4.	Вторичная угроза в результате отрицательного воздействия потрясений на мировых финансовых рынках на экономику России и/или развивающихся стран-импортеров стали	-5	Высокая
5.	Угроза сокращения реальной экспортной выручки, выраженной в долларах, в случае существенного (>20%) повышения курса евро по отношению к доллару	-4	Средняя

Окончание таблицы 2.7

№	Угроза	Оценка	Вероятность
6.	Угроза отставания от конкурентов, своевременно принявших решительные меры по повышению эффективности и конкурентоспособности производства	-8	Высокая
7.	Угроза повышения издержек вследствие заметного роста цен на железорудное сырье	-6	Высокая
8.	Угроза повышения издержек в связи с повышением цен на электроэнергию и энергоносители	-3	Высокая
9.	Угроза повышения издержек в результате повышения ж/д тарифов	-6	Высокая
10.	Угроза повышения издержек в связи с повышением стоимости рабочей силы	-3	Средняя
11.	В результате усиления протекционизма как в развитых, так и в развивающихся странах тройная угроза для отечественных компаний - прямое сужение рынков сбыта за рубежом, обострение конкуренции между экспортерами стали и ценовое давление и, как следствие, обострение конкуренции на внутреннем рынке	-8	Высокая
12.	Изменение ориентации мировой черной металлургии на выпуск продукции с заданными потребителями свойствами представляет в долгосрочной (10-20 лет) перспективе угрозу для отечественных компаний, если они не ответит на этот вызов	-8	Средняя
13.	Растущая угроза для позиций отечественных компаний как на внешних, так и на внутренних рынках в результате прогрессирующего отставания от современных технологий	-7	Высокая
14.	Угроза социального конфликта в случае, если сокращение рабочей силы достигнет определенного масштаба	-5	Низкая

Источник: из опыта автора

Анализ факторов микросреды

Данный блок является важнейшей составной частью стратегического анализа. Его цель состоит в получении ответов на следующие вопросы:

- какова степень влияния основных конкурентных сил на уровень интенсивности конкуренции в отрасли;
- какие факторы вызывают изменение в их структуре, какое влияние они будут оказывать в будущем;

- какие факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе, т.е. являются ключевыми;
- привлекательна ли анализируемая отрасль и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях).

Ответы на перечисленные вопросы формируют основу для оценки среды, в которой действует (планирует) компания, и создают базу для разработки необходимых мероприятий и/или корректировке стратегии его развития, соответствующей общей ситуации и наблюдающимся отраслевым тенденциям. Рассмотрим основные методологические подходы для ответа на перечисленные вопросы.

Для анализа конкуренции в отрасли используется набор приемов и методических подходов, которые позволяют максимально объективно оценить изменяющиеся условия и определить характер и уровень конкурентной борьбы в отрасли. Базовыми методологическими инструментами при этом являются:

Модель движущих сил конкуренции (модель М. Портера).

Данный инструментарий позволяет проводить:

- анализ интенсивности конкуренции в отрасли;
- анализ существующих и потенциальных конкурентов;
- анализ рыночной силы поставщиков;
- анализ угрозы со стороны товаров-заменителей;
- анализ рыночной силы покупателей.

Анализ проводится для каждого сегмента рынка применительно к ретроспективе, текущему моменту и перспективе.

Бенчмаркинг

С помощью данного инструментария проводится анализ конкуренции в сопоставлении с компаниями - лидерами «мирового класса».

Анализ проводится независимо от момента времени. Оценивается достигнутое состояние и потенциально возможный ориентир.

SWOT-анализ

Данный инструментарий позволяет проводить анализ конкурентной позиции компании с точки зрения соответствия стратегическим ориентирам, долгосрочным целям и ситуации в отрасли.

Анализ проводится на регулярной основе.

Разработка стратегии как комплекс формализованных процедур

предполагает сбор и анализ информации, необходимой для выбора альтернатив развития. Выбор последних определяется результатами исследований интенсивности конкуренции в системе показателей инвестиционной привлекательности отрасли, в которой компания работает или предполагает это делать в перспективе. Анализ инвестиционной привлекательности отрасли предполагает проведение агрегированной оценки, которая наряду с оценкой интенсивности конкуренции включает результаты оценок стадии развития отраслей (Рис. 2.7).



Рис. 2.7. Этапы оценки инвестиционной привлекательности отрасли

Каждая отрасль в своем развитии проходит определенные стадии, которые характеризуют потенциал спроса. Последовательность этих стадий демонстрирует эволюцию потенциального спроса во времени, составляет жизненный цикл отрасли: эмбриональный период, период роста, стадию зрелости и стадию старения (стагнации). Для оценки стадии развития отрасли можно использовать специализированную матрицу жизненного цикла. В соответствии с концепцией матрицы в качестве параметров определения стадии используются следующие переменные: темпы роста, потенциал отрасли, широта продуктового ряда, количество конкурентов, устойчивость рыночной доли, стандарты поведения покупателей, легкость входа в отрасль (новых конкурентов) и уровень развития технологий. Ниже представлены оценки переменных, характеризующих стадии жизненного цикла российской льняной подотрасли.

Таблица 2.8

Стадия развития (зрелости)				
в	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
т	Ускоряющиеся темпы роста. Зна-	Темпы роста отрас-	Темпы роста отрасли	Объемы произ-5
темпы роста. Зна-	ли превышают тем-	соответствуют или	волства снижа-а.	
чение темпа роста	пы роста ВВП. От-	чуть меньше темпов	ются й	
невозможно опре-	раслевые продажи	роста ВВП * делить	в связи с	
расширяются Н	ранним периодом			
Обычно сложно	Спрос превышает	Хорошо известен. Бли-	Насыщение	
определить	текущий отрасле-	зок к насыщению	достигнуто. Ш Ц	
вой объем, который		Произвол-В д		
может быть поавер-		ственные мош-н Ё"		
жен непредвиденно-		ности превы-р» °		
му развитию		шают потребности		
п	Продуктовая ли-	Расширение про-	Стабильность продук-	Сужение про-Э
ния в основном ог-	дуктового ряда. Не-	тотого ряда. Пролук-	луктового ряда ?■	
раничена. Частное	которые виды про-	ния часто ориентиро-	с ориентацией g §	
(многократное»	пукний ориентиро-	вана на узкие сегмен-	на базовые пот §■ %	
изменение пролук-	ваны на обширные	ты рынка	ревности поку-Ш р	
та в зависимости	отраслевые сегмен-		пателей Е? от	
потребностей	ты покупателей			
Небольшое число	Количество и тип	Стабильно или мел-	Количество « и	
конкурент™ - прр-	нестабильны	ШТНО гпкрща.ется	учрныаегг.я ? g	
вых вошедших в	Обычно достигает		Отрасль разби-8 S,	
ЭТУ отрасль, но их	минимума, затем		вается на нес-Ш Е"	
число растет быст-	реструктурируется		вязанные реги-3	
рыми темпами	и консолидируется		ональные сег- ^k	
менты				
pS	Изменчива. Слож-	Состав отрасли мо-	Незначительные коле-	Незначитель-Л
но определить ло-	жет меняться. Нес-	бания долей рынка.	ные изменения *	
ли. Доли часто	колько фирм обла-	Фирмы с большими	за счет ухода ш	
концентрируются	лают основной ло-	ляями имеют устой-	аутсайдеров. о	
лей рынка	чивое положение. Зна-	Концентрация 3		
чительная конкурен-	долей рынка у g			
ция за рыночные ниши, нескольких				
фирм с небольшо-	компаний 1			
долями рынка ма-Л!				
ние значительной доли				

Окончание таблицы 2Я

Стадия развития (зрелости)				
П	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
к	Различны. Олни	Агрессивный спрос. Поставщики и стан-	Лояльность ттос-3	
покупатели при-	со стороны покупа-	ларты покупателей	тавтиков в связи « а	
вержены к опреде-	телей. Ограничен-	хорошо известны.	с уменьшением в д	
ленным произво-	ная неновая	Лояльность ттокупа-	возможностей, в ^	
лителям. другие	чувствительность	телей к ограничен-	Поставщики и 3 В, нет	
ному числу постав-	потребители мо-л ¹ o			
щиков. Ценовая	гут быть связаны Ш ^b			
чувствительность	друг с другом £			
растет				
Обычно легкий.	Обычно легкий.	Трудный. Конкурен-	Для входа в 1»	
Возможности мо-	Присутствие кон-	ты освоились (укре-	отрасль очень g 8 гут	
быть неочевил-	куентов возмеша-	пились! Рост замел-	мало стимулов Ё м	
(неявными) ется	(компенсиру-	ляется (^ и	ется) энергичным	
ростом				
Множество конку-	Увеличение конку-	Отточенные техно-	Выход на новый 9	
рирующих техно-	рирующих техно-	логические пропес-	уровень техноло-С ■*■	
логий. Важно, что-	логий. Использова-	сы. Технологии, раз-	гий может выз-S с бы	
уровень техно-	ние технологий.	витые в других от-	вагь новый поль-О. §	
ЛОГИИ СООТветство-	позволяющих VRe-	ряглях. используют-	ем в птрягли Й § вал	
рыночным	личить разнообра-	ся для поиска боль- ^{si} «	потребностям. Тех-	
продукта. Усо-	шей эффективности a.	нологический про-	вершенствование **	
рыв в отрасли	продукции			

Источник: из опыта автора

На основе анализа интенсивности конкуренции с использованием модели М.Портера и стадии развития отрасли производится оценка уровня инвестиционной привлекательности отрасли. Ниже представлен пример оценки инвестиционной привлекательности некоторых подотраслей текстильной отрасли с использованием специализированной матрицы агрегированной оценки. Методология построения матрицы базируется на результатах оценки стадии развития отрасли и уровня интенсивности конкуренции, которые являются соответствующими осями матрицы. Особенностью матрицы является возможность наглядно проследить изменение инвестиционной привлекательности отрасли при изменении того или иного определяющего параметра (Рис. 2.8).



Рис.2.8. Этапы оценки инвестиционной привлекательности отрасли

Стадия жизненного цикла отрасли

- 1 - интенсивность конкуренции российской льняной подотрасли;
- 2 - интенсивность конкуренции мировой льняной подотрасли
- 3 - интенсивность конкуренции хлопковой подотрасли;
- 4 - интенсивность конкуренции шерстяной (тонкосуконной) подотрасли.

Источник: из опыта автора

Для укрупненной оценки совокупного влияния выявленных внешних факторов (факторов макро- и микросреды) и более детального анализа наиболее значимых из них, основанного на оценке характера воздействия и степени влияния на стратегическое положение компании, используется матрица анализа макро- и микросреды матрица EFEM — The External Factor Evaluation Matrix).

Матрица EFEM является методологическим инструментом для количественного анализа стратегической позиции компании с использованием экспертных оценок. Матрица предназначена для комплексной оценки экономической, социальной, культурной, демографической, экологической, политической, правовой, технологической и конкурентной информации, важной для анализа и диагностики стратегического положения компании. Необходимо иметь в виду, что общее понимание состава и значения ключевых факторов успеха руководством Компании, достигаемое в результате построения и анализа матрицы EFEM, имеет самостоятельное значение и зачастую более важно, чем количе-

ственные оценки весов и рейтингов

Пример матрицы анализа макро- и микроокружения представлен ниже (Таб. 2.9). При принятых значениях весов и оценок общий вывод, вытекающий из анализа матрицы, не очень благоприятен. В этом примере реакция Компании на внешние возможности и угрозы близка к средней по отрасли и далека от оптимальной стратегии.

Таблица 2.9

	Внешние ключевые факторы успеха	Вес	Оценка рейтинга	Взвешенная оценка
	Возможности			
1.	Рост экономики и доходов населения увеличивает спрос на товары длительного пользования, включая автомобили	0.08	3	0.24
2.	Защита внутрироссийского рынка от конкуренции зарубежных товаропроизводителей усиливается	0.06	2	0.12
3.	Соотношение внутрироссийских цен и цен мирового рынка после августовского кризиса изменилось в направлении, благоприятном для развития экспорта и для импортозамещения	0.11	1	0.11
4.	Потребители расположены больше платить за более безопасные и комфортабельные автомобили	0.14	4	0.56
5.	Новые проектные решения и технологии увеличивают ценность новой модели в глазах потребителей при сохранении издержек на достигнутом уровне	0.09	4	0.36
	Угрозы			
1.	Барьеры, препятствующие развитию экспорта в западноевропейские страны, усиливаются	0.10	2	0.20
2.	Экологические требования к готовой продукции ужесточаются	0.12	4	0.48
3.	Политическая и экономическая обстановка в России нестабильна	0.07	3	0.21
4.	Государственная поддержка автомобилестроения сокращается	0.13	2	0.26
5.	Затраты на сырье, материалы и покупные комплектующие изделия растут быстрее, чем цены на готовую продукцию	0.10	1	0.10
	Всего	1.00		2.64

Университетская серия

Общая оценка положения Компании, равная 4, означает, что Компания оптимально реагирует на существующие внешние угрозы и возможности, а стратегия Компании позволяет наиболее эффективно использовать имеющиеся возможности и минимизирует потенциальный ущерб от внешних угроз. Общая оценка 1 показывает, что Компания наихудшим образом реагирует на возможности и угрозы внешней Среды, ее стратегия не позволяет ни извлечь пользы из имеющихся возможностей, ни избежать внешних угроз.

2.2.2. ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

Анализ внутренней среды - это анализ сильных и слабых сторон компании, оценка ее потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Основными целями анализа внутренней среды являются:

- Выявление факторов и причин слабости и силы компании.
- Определение наиболее значимых для развития внутренних факторов.

Состав факторов, степень их важности и значимости, а также силы воздействия на конкурентные преимущества компании устанавливаются на основе результатов решения следующих задач:

- Анализ целей и стратегий.
- Анализ потенциала:
 - выявление сильных и слабых сторон;
 - анализ последовательности привносимых ценностей;
 - анализ ресурсов.

Анализ проводится с использованием Модели М. Портера, Benchmarking, SWOT-анализа и сценарного анализа.

Целью анализа *целей и стратегий* компании является оценка их соответствия внешней среде, и проводится на основе сопоставления с целями и стратегиями конкурентов, поставщиков и потребителей (Рис. 2.9).



Рис. 2.9. Этапы оценки инвестиционной привлекательности отрасли

Выявление сильных сторон, которые развивают имеющиеся и создают новые конкурентные преимущества компании; выявление слабых сторон, которые могут привести к утрате в перспективе конкурентных преимуществ и возникновению кризисной ситуации является составной частью SWOT-анализа.

Анализ сильных и слабых сторон предполагает проведение всестороннего исследования компании, которое должно включать в себя не только анализ отдельных аспектов деятельности, но и анализ целостности наблюдаемой картины. Основные направления исследования представлены во вставке.

Основные направления исследования для анализа сильных и слабых сторон компании

Организация:

- Тип организационной структуры;
- Менеджмент (интересы, квалификации, структура полномочий и ответственности);
- Системы координации (нормы, правила, регламенты, процедуры);
- Системы контроля;
- Системы планирования.

Персонал:

- Отношения (степень энтузиазма, моральный климат, согласованность интересов);
- Профессиональная компетенция (знания, технические навыки и умения, профессиональный опыт);
- Численность.

Маркетинг:

- Сила продавца;
- Знания потребителя (потребностей, вкусов, социального состава, численности, удовлетворенности и лояльности);
- Продуктовый портфель;
- Качество сервиса;
- Репутация.

Технологии:

- Оборудование;
- Производство;
- Усовершенствование продукции;
- Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Финансы:

- Оборот;
- Отношение затраты/эффективность;
- Возврат на собственность, активы, инвестиции;
- Темпы роста/падения.

Выделяя слабые стороны, необходимо обратить особое внимание на те из них, которые в большей степени подвержены угрозам внешней среды. При этом в полной мере должны использоваться данные, полученные при проведении внешнего анализа.

Для проведения анализа последовательности привносимых ценностей выявляются операции, привносящие ценности, которые пользуются спросом у потребителя, и которые он готов оплачивать (лучшие качество, уровень сервиса, новизна). Выявленные операции раскладываются на составляющие и доступные для понимания виды деятельности - цепочки ценностей.

Данный анализ позволяет выявить те виды и направления деятельности, дополнительные вложения в которые принесут наибольший и наименьший вклад в создание новых ценностей.

Анализ ресурсов проводится на основе изучения влияния портфеля продукции на стратегическую позицию компании, а также каждого ресурса, вида деятельности, индикатора на портфель. Все индикаторы рассматриваются в динамике, при этом основное внимание акцентируется на резком улучшении или ухудшении показателей. Перечень основных индикаторов представлен во вставке.

Индикаторы для анализа ресурсов компании

1. Общие финансово-производственные индикаторы:

- Прибыль до и после уплаты налогов;
- Возврат на собственность, активы, инвестиции;
- Ликвидность;
- Финансовые рычаги;
- Доля и объем заемного капитала;
- Производительность:

Персонала:

- Приходящаяся на 1 работника продукция;
- Выпускаемая за человеко-час продукция;
- Прогулы и связанные с ними издержки;

Оборудования:

- Приходящаяся на единицу внеоборотного капитала продукция;
- Отношение количества часов функционирования оборудования к числу часов работы компании;
- Отношение количества часов работы оборудования, занятого в производстве продукции, к числу часов работы компании.

2. Маркетинговые индикаторы:

- Издержки продаж;
- Объем продаж (объем продаж на 1 клиента);
- Число сделок (число сделок на 1 клиента);
- Число и процент увеличения новых клиентов;
- Процент потерянных клиентов;
- Степень удовлетворенности клиентов.

3. Управленческие индикаторы:

- Эффективность распоряжений:
 - Отданных;
 - Неисполненных и повторных;
 - Отмененных;

- Эффективность управления персоналом: -
Процент приема новых сотрудников; -
Процент прогулов;
-Обучение и повышение квалификации; -Уровень компенсации
в сравнении со средним по отрасли, региону.

4. Индикаторы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Получение целостного взгляда о потенциале компании, его соответствии требованиям внешней среды предполагает использование одновременно различных методических инструментов (Рис. 2.10).



Рис. 2.10. Анализ потенциала компании

2.3. РАЗРАБОТКА ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ

Цель разработки стратегии - определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

В рамках стратегии осуществляется последовательное активное влияние на рынок, его формирование, завоевание на нем целевых для компании позиций.

Этап разработки стратегии предполагает не только определение политики, но и разработку мер и мероприятий, а также методов достижения целей, он обеспечивает основу для принятия последующих долгосрочных решений. Под воздействием множества факторов внешней и внутренней среды компании, оказывающих на нее влияние, компания имеет различные альтернативы своего развития.

Ми Стратегические альтернативы - набор различных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей компании и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива представляет компании различные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Выбор в пользу одной из альтернатив предполагает всестороннюю оценку последствий их реализации по степени пригодности для достижения ее главных целей. К примеру, что произойдет, если сократить расходы на маркетинг на начальном этапе? Или как повлияет на акционерную стоимость более агрессивное ценообразование?

ПРИМЕР

GourmetFoods: чувствительность акционерной стоимости при различных альтернативах развития

Чтобы оценить чувствительность стратегии к предположению о росте, достаточно заложить в стратегию увеличение объема продаж не на 30%, а, к примеру, на 20%. В результате стоимость компании уменьшится наполовину. И хотя она на £ 5,38 млн. превышает стоимость по варианту «ничего не делать», цена акции снижается с £ 9,90 до £ 4,96.

GourmetFoods: чувствительность акционерной стоимости, £ млн.

Стратегия Предлагаемая стратегия	Акционерная стоимость 99,04	Динамика акционерной стоимости 54,87	Цен 9,90
20% рост	49,55	5,38	4,96
Снижение начальных затрат	70,94	26,77	7,09
10% снижение цен	57,11	12,94	5,71

Если руководство считает, что следует сократить расходы на маркетинг с £ 10 млн. до £ 5 млн., то темпы роста снизятся на 20% (т.е. с 30% до 24% в расчете на год). Анализ показывает, что акционерная стоимость при этом уменьшается почти на 30% и составляет £ 71 млн.

Если менеджмент компании рассматривает более агрессивную политику снижения цен (на 10%), то, предполагается, что при этом маржа операционной прибыли снизится с 15 до 10%, но зато темпы прироста доходов составят 40% в год. К сожалению, повышение потребностей в инвестициях и низкая маржа прибыли делают эту стратегию малопривлекательной (акционерная стоимость уменьшается на 40%).

Источник: Питер Дойль. «Маркетинг, ориентированный на стоимость»

Существо стратегических альтернатив зависит от типа стратегии, которая, в свою очередь, определяется главной стратегической целью компании. Список базовых стратегий ограничен. Как правило, из рассмотрения исключаются стратегии типа «уход с рынка», «смена отрасли» и рассматриваются стратегии роста (экстенсивного и интенсивного):

- Прямое увеличение объемов производства (продаж) на традиционных рынках и продуктах;
- Обратная интеграция («назад»);
- Прямая интеграция («вперед»);
- Диверсификация в близкие отрасли;
- Диверсификация в новые отрасли;
- Комбинированные стратегии.

Более подробно различные типы стратегий рассмотрены в других главах книги. Ниже представлены варианты базовых стратегий развития АО «АВТОВАЗ».

ПРИМЕР

*Варианты базовых стратегий развития АО «АВТОВАЗ»:-***1.Инерционный путь развития.**

Повышение конкурентоспособности путем планомерного снижения издержек производства, оптимизации продуктового портфеля, повышения качества выпускаемой продукции, концентрации инвестиционных ресурсов на наиболее перспективных направлениях, создания специализированной компании (холдинга) по производству и реализации автомобилей на основе реализации комплекса организационных преобразований.

Финансовое оздоровление в краткосрочной перспективе.

2.Развитие на основе организационных преобразований.

Формирование и начало функционирования бизнес-единиц на базе действующих структурных подразделений АО «АВТОВАЗ»; совершенствование механизмов управления дочерними акционерными обществами АО «АВТОВАЗ», повышение эффективности их деятельности; внедрение механизмов планирования и контроля деятельности бизнес-единиц и центров ответственности в рамках действующей производственно-хозяйственной структуры.

3.Вхождение в состав крупной зарубежной компании, привлечение технологического инвестора.

В ситуации с отечественными предприятиями, когда выпускаемая продукция морально устарела, а сами российские автомобилестроители испытывают серьезные финансовые и сбытовые проблемы, вариант «партнерства на равных» с ведущими зарубежными фирмами, включая взаимное перекрестное владение долей собственности в компаниях, может рассматриваться лишь как гипотетический.

4.Объединение с отечественными производителями для приближения уровня выпуска автомобилей к 2 млн. автомобилей в год с изменением подходов, структур управления и финансирования, участие правительства.

В условиях ужесточающейся конкуренции небольшие (по мировым меркам) компании не смогут на равных конкурировать с мировыми концернами, которые в результате глобализации своего бизнеса добиваются существенного снижения издержек за счет экономии на масштабах. Учитывая тот факт, что спрос российского рынка оценивается в 1,5 млн. автомашин в год, для достижения оптимального уровня произ-

водства в 2 млн. машин, прежде всего необходимо расширять экспансию на емких рынках. Кроме того, практически все отечественные автопроизводители задействовали все производственные мощности, которых не хватает для выпуска оптимального объема. Повышение объема выпуска продукции происходит не за счет интенсивных методов, а за счет экстенсивных.

Развитие Компании по 4-й альтернативе развития предполагает непосредственное участие правительства России в качестве заинтересованного партнера, так как предусматривается не только реструктурирование АО «АВТОВАЗ», но и на его научно-технической основе реструктурирование всей автомобильной промышленности РФ. Однако, в силу того, что до настоящего времени правительством РФ не был разработан реалистичный комплекс мер по реструктурированию всей российской автомобильной промышленности, объединение АО «АВТОВАЗ» с отечественными производителями без участия в этом процессе правительства представляется маловероятным и недостаточно эффективным. Кроме того, это не позволит добиться значительного сокращения технологического разрыва с ведущими мировыми автопроизводителями.

Источник: из опыта автора

В практике стратегического планирования используются различные методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний. В последнее время широкое распространение получило моделирование. В центре моделирования находится модель.

Модель - материальный или мысленно представляемый объект, который в процессе исследования замещает объект-оригинал так, что его непосредственное изучение дает новые знания об объекте-оригинале.

На практике для количественной оценки результатов реализации той или иной стратегии используется модель компании.

Модель компании - это многогранный и целостный взгляд на компанию, отражающий ее основные особенности и процессы.

Моделирование подразумевает принятие определенных допущений в отношении ее функционирования и не учитывает факторы, незначительно влияющие на результирующие показатели, что упрощает использование модели, одновременно сохраняя наиболее важную для принятия решений информацию на поверхности.

Модель основана на использовании количественных показателей, которые, с одной стороны, позволяют свести результаты различных

стратегий к единому знаменателю и сравнить их эффективность между собой с учетом необходимых ограничивающих факторов, с другой - подготовить основу для детализации стратегического плана по срокам и подразделениям компании.

Модель компании может быть построена с использованием различных программных продуктов. Выбор того или иного продукта прежде всего зависит от используемого компанией (уже имеющегося) программного обеспечения и требуемой степени детализации модели. В связи с тем, что большинство компаний имеют стандартный пакет MS Office, одним из оптимальных вариантов является реализация модели в приложении MS Excel.

Использование MS Excel в качестве инструмента разработки модели позволяет сделать модель понятной и прозрачной, а ее изменение и расширение - доступным для персонала компании, имеющего навыки работы с этим приложением.

В зависимости от специфики компании при формировании модели используют различные подходы. В качестве примера ниже представлены некоторые из них применительно к модели производственной компании

Принципы построения модели производственной компании:

- Разделение внешней и внутренней среды компании.

Факторы, влияющие на результаты расчетов можно разделить на экзогенные - вводимые в модель в готовом виде (цены, объемы продаж), и эндогенные - определяемые в рамках модели (потребность в ресурсах).

- Разделение внутренней среды компании по функциональным областям деятельности: сбыт, производство, снабжение, инвестиции, финансы.

Это позволяет логично представить цепочку товарно-денежных потоков от покупателя до поставщика, учесть потребность в инвестициях и финансировании по каждой функциональной области.

- Укрупнение видов продукции и затрат компании.

У любой компании можно выделить основные виды продукции, которые определяют его успех на рынке и экономическое положение. В процессе анализа стратегических альтернатив уделяется внимание именно этим группам продукции. Аналогичный подход можно использовать при выборе статей затрат.

Управление небольшим числом видов продукции и статей затрат позволяет руководителям концентрировать внимание на ключевых факторах успеха компании и сформировать адекватную стратегию. Состав ключевых видов продукции и статей затрат подвержен изменениям в течение времени при корректировке стратегии развития.

- Разделение переменных и постоянных затрат.

При оценке стратегических альтернатив, варьировании объемов сбыта и производства меняется величина затрат. Для получения реалистичного плана затрат важно определить основные статьи затрат, величина которых напрямую зависит от объема сбыта и производства, и тех, чья величина в целом неизменна.

- Отражение в модели основных производственных процессов компании.

Для удобства контроля за достигнутой производственной мощностью производственный процесс разбивается на участки, соответствующие основным стадиям производства.

- Объединение ключевых индикаторов оценки стратегических альтернатив в один раздел.

Для наглядного представления и анализа оценочные индикаторы представляются в табличной и графической форме на отдельном листе (при реализации модели в Excel).

2.4. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

2.4.1. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Когда стратегический выбор сделан, перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются повторяющиеся ключевые задачи этого процесса (Рис. 2.11).

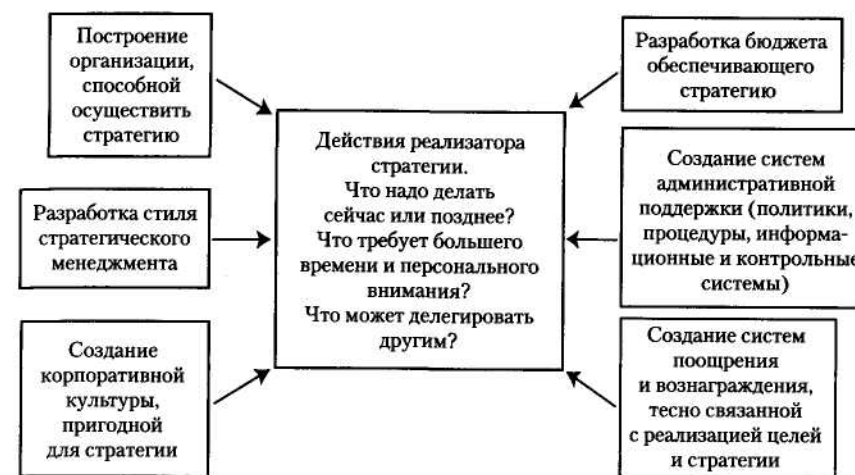


Рис. 2.11. Ключевые задачи реализации стратегии

Каждая из этих ключевых задач разлагается на ряд подзадач.

Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии,
- создание искусства организации и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия,
- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана,
- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию,
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии,

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

- разработку системы материального и морального поощрения,
- развития управления по результатам.

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей,
- определение этических стандартов,
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии,
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Стиль стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;
- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- участия в политиках реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
- упора на этические стандарты в поведении;
- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

Для разработки структуры, искусства организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотиваций, политик и процедур, культуры нужны основные принципы деятельности корпорации. Чем глубже использование принципов в административной практике, тем более мощная стратегия может быть создана. Компания McKinsey разработала рамочную конструкцию для оценки принципов в семи областях деятельности компании:

- стратегии (strategy);
- структуре (structure);
- принципах, позиции и философии (shared value);
- подходах к штабной деятельности и ее ориентации на персонал (staff);
- административной практике, процедурах ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);
- организационного искусства, возможностей и отличительных преимуществ (skills);
- стиля руководства (style).

Эта конструкция была названа 7S (Рис. 2.12).

Принципы деятельности являются ядром организационной деятельности. Они определяют ведущие принципы стратегии: «кто мы,

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

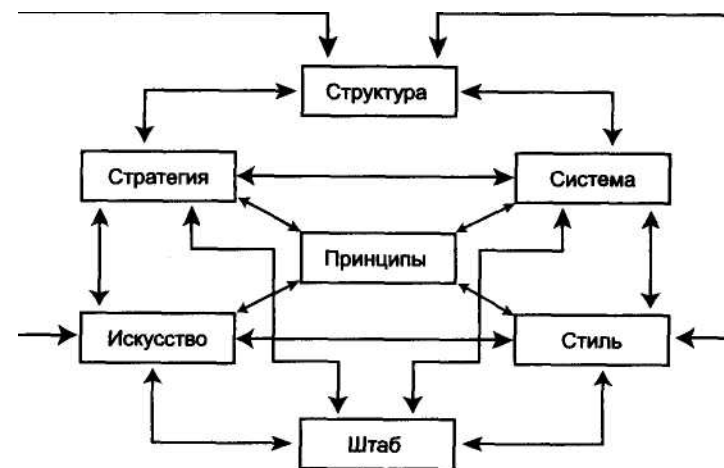


Рис. 2.12. Схема 7S взаимного влияния административных сфер деятельности

что делаем, куда идем и какие принципы исповедуем?». Они описывают корпоративную культуру. Одновременно схема 7S указывает на взаимосвязь различных отраслей административной деятельности руководства и на то, что в каждую из них должны быть внесены изменения при изменении других, а особенно - стратегии фирмы.

Планирование реализации предполагает разработку стратегического плана на среднесрочную перспективу. Его основу составляют сформулированные целевые установки на долгосрочную перспективу, разнесенные по временным горизонтам. Ниже представлена структура стратегического плана на среднесрочную перспективу производственной компании.

- Общая часть. Содержит основные укрупненные показатели корпоративного плана и их обоснование.-
- Целевые технико-экономические показатели корпоративного плана (по годам).
- План технического развития.
- Комплексная программа снижения издержек производства и обращения.
- Финансовый план.
- План организационного развития и совершенствования системы управления.

- Структура (баланс) производственных мощностей и капитальных вложений.
- План капитальных вложений (резюме бизнес-планов по каждому проекту).
- Прогноз развития рынка. Характеристика спроса по группам продукции, план реализации по годам и видам продукции.
- План развития производства.
- План развития материально-технического снабжения.
- Структура капитала.
- План развития персонала.

2.4.2. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Реализация стратегии компании предполагает осуществление контроля ее реализации. Задача стратегического контроля - сопровождать и поддерживать стратегию развития относительно обеспечения ее жизнеспособности. Сопровождение включает в себя проверку адекватности формулировки стратегии, ее внедрение и реализацию.

При реализации стратегического контроля необходимо учитывать и решать следующие задачи:

- формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
- установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- определение фактических (реальных) значений контролируемых величин;
- перепроверка реальных величин по отношению к нормативным путем сравнения плана и факта (т.е. по статистике за прошедший период) и сравнения плана с реально сложившимися (желаемыми) контролируемыми величинами, характеризующими актуальный потенциал успеха;
- фиксация отклонений и анализ причин, ответственных за отклонения;
- выявление требуемых корректирующих мероприятий для управления отклонениями от стратегического курса.»

Реализация стратегического контроля сопряжена с большим чис-

лом проблем. Это прежде всего проблемы измерения, организационной структуры и взаимоотношений. Проблемы измерения связаны с неопределенным временным горизонтом и высокой степенью абстрактности стратегического планирования, что затрудняет действия с контролируемыми величинами.

Организационная структура предприятия, фиксирующая взаимоотношения между подразделениями и сферами деятельности предприятия, может способствовать расхождению краткосрочных оперативных целей структурных единиц и долгосрочных стратегических целей предприятия. Как правило, для структурных подразделений приоритетными являются измерители их успеха сегодня, так как механизм мотивации сотрудников ориентируется на достигнутые показатели.

Проблема взаимоотношений проявляется в недостаточной готовности руководства предприятия делать общедоступными для контроля принятые ими стратегические решения.

Основная задача стратегического контроля заключается в поддержке достижения стратегической цели предприятия. Процесс стратегического контроля состоит из трех фаз:

- формирования контролируемых величин, как элементов системы раннего обнаружения стратегических отклонений;
- проведения контрольной оценки;
- принятия решения по результатам стратегического контроля.

В качестве контролируемых величин следует рассматривать объекты контроля. Такими объектами, а следовательно, и контролируемыми величинами могут быть: цели, стратегии, потенциалы успеха, факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, предположения-сценарии, рубежи и последствия.

Фаза проведения контрольной оценки может рассматриваться как собственно контроль в узком смысле. Здесь определяются и оцениваются эффективность текущего процесса и созданной структуры, а также правильность поставленной цели. В частности, на этой фазе могут проводиться сравнение, анализ и оценка отклонений, а также обоснование причин, вызвавших выявленные отклонения.

Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном (Табл. 2.10).

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, доста-

Таблица 2.10

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Цена акций	Дивизиональные результаты	Правила и процедуры	Нормы
	Возврат инвестиций	Функциональные результаты	Бюджеты	Результаты
	Трансферные цены	Индивидуальные результаты	Стандартизация	Социальная ответственность

точно объективны и используемые показатели. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно - мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях - высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако, когда есть затруднения в оценке деятельности (например, в сфере НИ-ОКР или при коллективной работе) очень трудно оценить индивидуальную отдачу. Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль представляет собой директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников.

Когда ни выходы, ни поведение не могут отслеживаться или оцениваться, наиболее полезен контроль со стороны коллектива.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии на практике различные типы контроля используются одновременно и очень важно их правильное сочетание.

Стратегический выбор на функциональном, СБЕ и корпоративном уровнях естественным образом определяет структуру управления и системы контроля.

А. Функциональный уровень

Системы управления характеризуются вертикальной дифференциацией. Горизонтальная дифференциация подходит меньше, так как речь идет о реализации одной функции управления, и это обеспечивает жесткий контроль. В то же время используются бюрократический контроль и контроль по выходам для снижения издержек. В целом в производстве основная задача контроля на функциональном уровне - снижение издержек (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Типы структур управления и контроля для основных функций деятельности фирмы

Функция	Тип структуры	Главный тип контроля
Производство	Узкая, централизованная	Контроль по выходу (например, издержек)
Управление материалами	Плоская, централизованная	Контроль по выходу (например, инвентаризация, закупки)
НИОКР	Плоская, децентрализованная	Со стороны коллектива (например, нормы, результаты, культура)
Маркетинг	Плоская, децентрализованная	Контроль по выходу (например, продаж)
Учет / финансы	Узкая, децентрализованная	Бюрократический (например, бюджеты)
Персонал	Плоская, централизованная	Бюрократический (например, стандартизация)

Б. Уровень СБЕ (отраслевого бизнеса)

Выбор системы контроля зависит от используемой стратегии (табл. 2.12) и стадии жизненного цикла отрасли (табл. 2.13).

Таблица 2.12

Использование систем контроля при различных стратегиях

Стратегия	Ценовое лидерство	Дифференциация	Фокусирование
Целесообразная система управления	Линейно-функциональная, продуктовая, дивизиональная	Продуктовая, дивизиональная, матричная	Линейно-функциональная
Контроль по выходу	Большое использование (например, контроль издержек)	Некоторые использования (например, контроль качества)	Некоторые использования (например, по издержкам и качеству)
Бюрократический контроль	Некоторые использования (например, бюджеты, стандартизация)	Большое использование (например, правила, бюджеты)	Некоторые использования (например, бюджеты)
Контроль со стороны коллектива	Малое использование (например, по качеству или циклам)	Большое использование (например, нормы и культура)	Большое использование (например, нормы и культура)

При дифференциации задачей контрольной системы является также защита отличительных преимуществ. По этой причине большое значение приобретает бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива. В компаниях, использующих стратегию фокусирования, контроль основывается на компромиссе контроля издержек и отличительных преимуществ. Обычно это сравнительно небольшие компании, и особое значение приобретает контроль со стороны коллектива.

На стадии зарождения с учетом малых размеров и простой структуры управления достаточно контроля персонала внутри малых рабочих групп.

На стадии роста с развитием структур управления компания нуждается в развитии низкоченовой компетенции или в поиске будущих пре-

Таблица 2.13

Стадии жизненного цикла СБЕ и типы контроля

Тип контроля. Стадия	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Зарождения	Мало используется	Мало используется	Большое использование
Рост	Мало используется	Мало используется	Мало используется
Замедление роста	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)		
Зрелость	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)		
Спад	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование

имуществ дифференциации и контроль должен быть достаточно подвижен (в основном со стороны коллектива).

На стадии замедления роста ценовой лидер должен использовать контроль по выходу и бюрократический контроль, а дифференциатор - уделять внимание и контролю со стороны коллектива.

В стадии зрелости продукты должны быть стандартизированы, а также должен расширяться их диапазон. Для ценового лидера основная цель контроля - снижение издержек. Дифференциатор должен стремиться к развитию отличительных преимуществ. Соответственно, особое значение приобретают бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

В стадии упадка контроль должен отслеживать издержки ухода из СБЕ и полные стоимости изменения стратегии. Существенно, что такая система должна быть дешевой.

В. Система контроля на уровне корпорации

Структуры управления и контроля зависят от выбранной стратегии, степени синергизма СБЕ (таблица 2.14).

При несвязанной диверсификации связи между СБЕ минимальны, и на уровне корпорации необходимо наблюдать за следованием общей стратегии компании, в связи с чем используются методы рыночного контроля.

Таблица 2.14

Стадии жизненного цикла СБЕ и типы контроля

Тип контроля Стратегия	Рыночный	Бюрократический	Со стороны коллектива
Несвязанная диверсификация	Большое использование	Некоторое использование	Малое использование
Вертикальная интеграция	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование
Связанная диверсификация	Малое использование	Большое использование	Большое использование

При вертикальной интеграции возникает необходимость координации действий СБЕ со стороны главного офиса - это требует централизованного контроля и дополнительно к рыночному используются методы бюрократического контроля.

При связанной диверсификации используется синергизм СБЕ, что требует значительной централизации управления и контроля. Поэтому возрастает роль бюрократического контроля и контроля со стороны коллектива.

Элементы системы раннего обнаружения стратегических отклонений

Высшая цель стратегического и оперативного управления заключается в обеспечении долговременного функционирования компании, включая управление его платежеспособностью. Однако, чтобы уже на начальном этапе дать заключение о будущей ликвидности, менеджмент нуждается в навигационной поддержке в форме системы показателей, элементов системы раннего обнаружения стратегических отклонений. Чтобы данная система могла в зависимости от конкретной ситуации поставлять необходимую для принятия решений информацию, она должна содержать отражающую специфику деятельности предприятия базу знаний и опыта, банк данных и компьютерные средства для сбора.

При построении собственной, специфической для каждой компании базы знаний и опыта используется ряд научных результатов и наблюдений за стратегически значимыми взаимозависимостями. Эти сведения учитываются в процессе управления компанией. Известный на

сегодня набор средств анализа результатов наблюдений достаточен для вынесения суждения о степени влияния важнейших факторов на достижение конечного финансового результата деятельности компании и на текущий момент, и в будущем. Примером расчетной программы, обладающей названными свойствами, служит исследовательская программа PIMS («Profit Impact of Market Strategies» - прибыль, исчисленная на основе анализа рыночных стратегий (англ.), которая позволяет оценить эффект взаимовлияния эмпирических кривых, жизненный цикл товаров и рынков, применить концепции портфельного анализа, а также получить сведения о закономерностях в ходе протекания процессов рыночного насыщения и вытеснения продуктов с рынка.

В процессе функционирования исследовательской программы PIMS привлекаются данные более 450 предприятий (сведения о рынках, клиентах, поставщиках, технологиях и конкурентах). Ученые-экономисты и менеджеры входящих в программу исследования предприятий получают возможность непосредственной работы с обширным банком данных и используемых в ходе стратегического анализа методов. Это позволяет учесть реальный опыт работы структурно и стратегически схожих хозяйственных подразделений.

Один из важнейших итогов работы исследовательской программы PIMS заключается в выявлении общих рыночных закономерностей, которые в равной степени влияют на все предприятия, а также специфических закономерностей, относящихся только к отдельным отраслям или же действующих при определенных условиях. Однако ни одна из этих закономерностей не принимает вид формулы или предписания для каждого конкретного хозяйственного случая, поскольку на действие общих факторов всегда дополнительно накладываются факторы специфические. Одна из общих рыночных закономерностей заключается в том, что конечный финансовый успех того или иного хозяйствующего субъекта зависит от структуры рынка, на котором он работает, от позиции на рынке по отношению к конкурентам, а также от избранной рыночной стратегии (Рис. 2.13). Это эмпирические выводы, которые ни в коем случае нельзя принимать в качестве естественных законов.

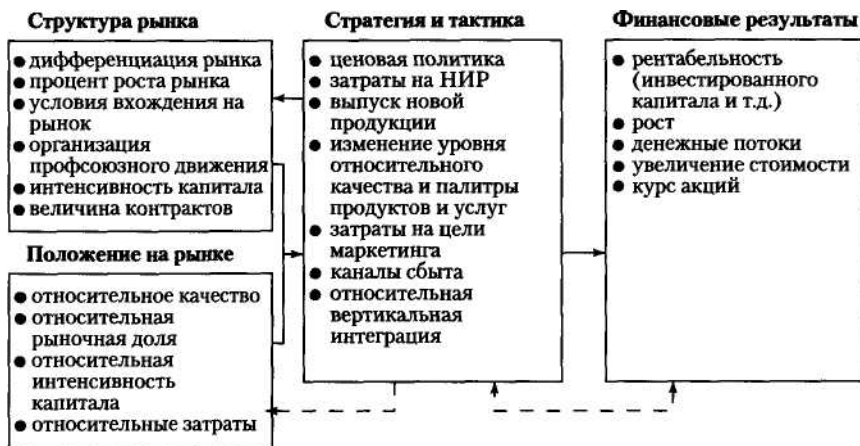


Рис. 2.13. Определяющие факторы финансового успеха производственной (хозяйственной) единицы согласно PIMS (расчетной программе прибыли на основе анализа рыночной стратегии)

Стрелки между блоками схемы указывают на то, что каждая из трех названных областей оказывает непосредственное влияние на конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта, а также на то, что эти факторы дополнительно взаимно влияют друг на друга. При этом в краткосрочной перспективе стратегические возможности ограничены конкурентоспособностью компании на рынке и рыночной структурой, в то время как конкурентная позиция выступает следствием фирменной стратегии и достигнутых в прошлых периодах финансовых результатов. Для стратегического управления хозяйственной единицей важно знать, что зависимое от конкретной ситуации взаимное влияние всех названных факторов определяет до 60-70% реально заработанной выручки (выражаемой через показатель рентабельности вложенного капитала) на предприятиях, исследованных к настоящему времени.

Эмпирические исследования позволили выявить восемь основных факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на объем выручки. Эти факторы должны быть известны менеджерам любого предприятия независимо от его отраслевой принадлежности или размера (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Восемь основных факторов, определяющих доходы компании согласно программе PIMS

Фактор, определение	Влияние на доходы
1. Интенсивность капитала. Отношение нетто-бухгалтерской стоимости основного капитала (цена в момент приобретения за вычетом амортизационных отчислений нарастающим итогом) + стоимость оборотного капитала + стоимость нетто прочего имущества к созданной новой стоимости	Высокая интенсивность капитала во всех случаях оказывает негативное влияние на доходы (цена в момент приобретения за вычетом амортизационных отчислений нарастающим итогом) + стоимость оборотного капитала + стоимость нетто прочего имущества к созданной новой стоимости)
2. Продуктивность: новая созданная стоимость в расчете на одного сотрудника	Высокая продуктивность (производительность) позитивна: она неотделима от высокой интенсивности капитала
3. Относительная рыночная доля	Высокая рыночная доля позитивна. Она неотделима от высокой интенсивности капитала
4. Рост рынков. Степень роста обслуживаемого рынка	Высокая ставка рыночного роста позитивна
5. Относительное качество. Доля выручки от реализации высококачественной продукции за минусом оборота от сбыта продукции ниже среднерыночного в сравнении с конкурентами	Высокое относительное качество позитивно; оно неотделимо от сравнительно низкой доли дукции качеством
6. Степень инновативности. Доля реализации продукции не старше трех лет	Инновативность позитивна при 15% ции
7. Вертикальная интеграция. Созданная новая стоимость к обороту от реализации или сокращающихся рынках влияние негативно	Вертикальная интеграция позитивна на зрелых, стабильных рынках; на растущих или сокращающихся рынках влияние негативно
8. Профиль клиентуры. Значение предлагаемых товаров и услуг для избранных клиентов (в % его годовых закупок)	И высокая средняя сумма заключенных договоров, и особое значение товаров (услуг) оказывают негативное влияние на доходы

2.5. СИСТЕМА ПЛАНОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

На крупных предприятиях при разработке комплексного бизнес-плана развития (другое название - стратегического плана) организации рекомендуется следующий порядок.

- Разработка бизнес-планов дочерних предприятий.
- Разработка бизнес-проектов фирмы.
- Разработка бизнес-программ деятельности фирмы по направлениям (маркетинг, производство, финансы, транспорт, НИОКР и т.п.);
- Разработка комплексного бизнес-плана развития организации.

Рассмотрим типовую структуру бизнес-планов, заостряя внимание только на тех его разделах, которые непосредственным образом связаны с главами нашего учебника.

1. Введение.

Здесь приводится история компании, ее финансовое положение, краткие выводы последующих разделов.

2. Стратегическая установка.

Здесь освещаются вопросы, которые мы рассматриваем в Главе 2 (миссия, цели фирмы и т.д.).

3. Задачи корпорации.

- Положение компании в сегментах рынка и ее доля рынка
- Степень, в которой компания намерена продвигаться в другие области деятельности (вопросы диверсификации)
- Формулирование предполагаемого на весь плановый период темпа роста
- Методы финансирования

4. Анализ рынка.

Этот раздел бизнес-плана базируется на основе данных маркетинговых исследований и стратегического анализа и включает в себя подразделы:

- общие размеры рынка, тенденции и темпы его роста/спада, емкость рынка;
- структура рынка с точки зрения деления на сегменты, географической протяженности, возрастной структуры, социально-экономического состава и т.п. (раздел 1.4, Глава 5);
- степень ценовой чувствительности рынка, ценовая эластичность (Глава 7);
- конкурентные составляющие рынка, модель М. Портера (Глава 5).
- вероятность и характер технического развития;
- изменения модели распределения в пределах рынка;

5. План маркетинга.

Включает описание комплекса маркетинга на планируемый период (Часть III «Операционный маркетинг»).

Производственный план.

План по труду.

План организации и контроля.

Финансовый план.

ПРИМЕР Бизнес-план на

•*100%*

«Я делю планирование на официальное (запрашиваемые бизнес-планы) и неофициальные (планы, которые делаешь для себя).

Для работы неофициальные планы мне кажутся более эффективными и важными. Я почти никогда не возвращался к официальным планам. Мы их составляли, «защищали», и на этом их ценность заканчивалась».

Источник: из откровений Игоря Манна, директора по маркетингу компании Alcatel по странам Центральной и Восточной Европы, Ближнего Востока, Африки и Западной Европы (Франция, Италия, Испания)
- см. в книге Манн. И. Маркетинг на 100%. - СПб: Питер, 2003. - 240 с.

Структуру плана (программы) маркетинга, который является составной частью корпоративного бизнес-плана (в котором он обычно представлен в сжатом виде), мы будем сразу рассматривать на примере ЗАО «ПромРемонт» - сервисной компании по ремонту промышленного оборудования (где-то приводя разделы целиком, а где-то оставляя только заголовки - из соображений сохранения коммерческой тайны).

ПЛАН МАРКЕТИНГА ЗАО «ПРОМРЕМОНТ» I.

Преамбула.

1. Назначение:

План по маркетингу ЗАО «ПромРемонт» предназначен для реализации стратегии ЗАО на 2002 год, составлен с целью увеличения объема предоставляемых услуг и предназначен для осуществления управленческого контроля за реализацией мероприятий, намеченных в 2002 году. В рамках плана предполагается установить персональную ответственность за выполнение конкретных мероприятий и определить лимиты на маркетинг и рекламу в бюджете ЗАО на 2002 год.

2. Главная цель плана:
План нацелен на увеличение общего объема реализации услуг ЗАО «ПромРемонт» на 70% в целом за 2002 год по сравнению с 2001 годом и предусматривает также поквартальное увеличение оборотов на 70% в сравнении с соответствующими периодами 2001 года.

3. Краткое описание содержания плана (резюме):
- Анализ товарной политики фирмы
 - Анализ клиентов
 - Анализ конкурентов
 - Ценовая политика
 - Продвижение (оформлено в виде отдельного документа)
 - Стратегия сбыта

Таблица 2.16

Показатели прироста объемов реализации при выполнении плана маркетинга

Продажи в 2002 году, долл. США Услуги		g
Итого продажи		в 2002г
?		2*
Ремонт на		63% предприятиях ЦБП
Ремонт станков		14,4%
Продажа		7,3% металлополимеров
Ремонт запорной		5,5% арматуры Ремонте
про-		2,5% мышленность
Семинары		2,1% Итого 100%



Рис. 2.14. Дерево целей ЗАО «ПромРемонт»

II. План мероприятий.

Таблица 2.17

Мероприятия

Мероприятия	Период исполнения, мес.										Ответ- ственный	Стоимость, долл. США
	1	2	3	...	8	9	10	11	12			
Товарная политика												
Анализ клиентов												
Конкуренты												
Составить списки												
Сравнить с «ПромРемонт»												
Представить рекоменда- ции по конкурентной борьбе												

Продолжение таблицы 2.17

Мероприятия	Период исполнения, мес.										Ответ-	Стоимость, долл. США
	i	2	3	...	8	9	10	11	12			
Ценовая политика												
Сравнительный конкурентный анализ по ценам												
Разработка методики оценки эффективности сделок на основе маржинальной прибыли (direct costing)												
Продвижение												
Командировки												
Телемаркетинг												
Прямая почтовая, факсовая и электронная рассылка												
Подготовка отраслевых рекламных материалов												
Рассылка по отраслевому и товарному признакам	X			X			X					
Создание мобильного выставочного стенда												
Участие в выставках												
«Технология машиностроения. Станкостроение»		X										
«Бумпром»												
«Металлообработка-2002»												
«Лесдревмаш-2002»							X					
«Полиграфмаш-2002»							X					
«Россварка-2002»							X					
«Насосы, компрессоры и арматура-2002»							X					
«Resale Russia'2002». 'Выставка-ярмарка подержанного, восстановленного и модернизированного оборудования							X					

Окончание таблицы 2.17

Мероприятия	Период исполнения, мес.										Ответ- ственный	Стоимость долл. США
	1	2	3	...	8	9	10	11	12			
«Упакартон-Россия-2002»							X					
«Полиграфинтер-2002»								X				
«РАР-FOR 2002»								X			\$2500	
Статьи по ЦБП												
Рекламный модуль в ЦБП												
Подготовка каталога наподобие каталога Valmet												
Ведение Internet-сайта	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Сувенирная продукция							X	X			\$3500	
Стратегия сбыта												

III. Пояснительная записка к плану по маркетингу ЗАО «ПромРемонт» на 2002 год.

План по маркетингу ЗАО «ПромРемонт» составлен с целью определения конкретных задач по увеличению объема сбыта ремонтных услуг и путей их осуществления.

Задания плана сведены в две таблицы.

В таблице 2.16 указаны задания по приросту сбыта ремонтных услуг на год поквартально.

В таблице 2.17 намечены мероприятия по маркетингу на 2002 г. по следующим шести разделам:

- товарная политика;
- анализ клиентов;
- 3. конкуренты
- ценовая политика;
- продвижение;
- стратегия сбыта.

Пояснения к таблице 2.16

Все услуги Корпорации разделены на следующие товарные группы:

- ремонт оборудования в целлюлозно-бумажной промышленности;
- ремонт станков;
- продажа композиционных материалов;

- ремонт запорной арматуры;
- ремонт полиграфических машин;
- ремонт кондитерского оборудования;
- продажа ремонтных технологий.

Пояснения к таблице 2.17

Раздел 1. Товарная политика

Стратегической целью компании является комплексный ремонт БДМ / КДМ на предприятиях ЦБП, поэтому именно это направление РВР (ремонтно-восстановительных работ) можно считать «дойной коровой» компании (табл. 2.18).

Таблица 2.18

Оценка продуктового портфеля «ПромРемонт»

Соответствие стратегической цели	Высокое	«Звезды» • Ремонт на предприятиях ЦБП	«Знаки вопроса» • Ремонт кондитерского оборудования
	Низкое	«Дойные коровы» • Ремонт станков • Продажа материалов	«Собаки» • Ремонт на предприятиях полиграфии • Ремонт запорной арматуры • Семинары
		Высокая	Низкая
		Конкурентоспособность	

Являясь малой фирмой, ЗАО «ПромРемонт» успешно реализует стратегию «Хамелеон», широко используя преимущества финской «Суоми». Для этого создано и функционирует СП «Суоми Сервис». Вместе с тем намечен курс на полную независимость от финских партнеров в рамках Программы импортозамещения, т.е. речь идет о стратегии «Ложный гриб» (табл. 2.19), уже апробированной при использовании продуктов серии «Пласт».

Кроме того, вполне возможна стратегия «Жалящая пчела»: проведение субподрядных работ.

В настоящее время перед «ПромРемонт» стоит задача максимальной загрузки производства. Достигнуть этого можно за счет следующих вариантов стратегического развития (табл. 2.20).

Таблица 2.19

Оценка общей стратегии развития «ПромРемонт»

Форма существования малой фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» Стратегия копирования «Пласт» ЦБП	«Премудрый пескарь» Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» Стратегия использования преимуществ крупных фирм «ПромРемонт»-«Суоми Сервис»	«Жалящая пчела» Стратегия участия в продукте крупной фирмы
		Подобный продукту крупной фирмы	Оригинальный
		Продукт малой фирмы	

Таблица 2.20

Возможные пути стратегического развития «ПромРемонт» за счет внутренних ресурсов

		Товар	
		Старый	Новый
Старый	Старый	Проникновение на рынок (обработка рынка) Разработка программы интенсификации коммерческих усилий: клиентские БД; direct-mail, реклама, выставки и т.п. Вероятность успеха – 50%	Развитие продукта Например, по отделу станков осуществление ремонта не только токарно-винторезных, но и других станков; по ЦБП – обеспечение комплексного ремонта Вероятность успеха – 33%
	Новый	Поиск новых рынков Создание новых отделов по отраслевому признаку, например, отдел пищевой промышленности (кондитерские предприятия) Вероятность успеха – 20%	Диверсификация Вероятность успеха – 5%

Ремонт оборудования в целлюлозно-бумажной промышленности.

Данная товарная группа включает в себя следующие товарные единицы:

- диагностика;
- восстановление внутренней поверхности гауч-, прессовых и отсасывающих валов;
- восстановление поверхностей резиновых, медных, полиуретановых валов;
- восстановление валов машинного каландра;
- восстановление гранитных валов;
- восстановление корпусов насосов;
- восстановление цапф цилиндров и валов;
- восстановление поверхности валов;
- восстановление посадочного места цапфы;
- герметизация коробок паразитных приводов;
- динамическая балансировка;
- нанесение покрытий на рабочие поверхности цилиндров;
- ремонт напорного ящика;
- ремонт направляющих и станин;
- ремонт регулирующих клапанов;
- шлифовка и полировка поверхности цилиндров.

Ремонт станков.

Данная товарная группа включает в себя следующие товарные единицы:

- диагностика;
- восстановление посадочных мест под подшипники
- ремонт направляющих скольжения;
- ремонт приводов;
- ремонт станины;
- ремонт шпиндельного узла.

Продажа композиционных материалов.

Данная товарная группа включает в себя следующие товарные единицы:

- «Бельзона»;
- «Диамант»;
- «Локтайт»;
- «Мультиметалл»;

- «Пласт»;
- «Перматекс».

Ремонт запорной арматуры.

Данная товарная группа включает в себя следующие товарные единицы:

- перевод насосов с сальниковым уплотнением на торцевые механические уплотнения;
- ремонт задвижек;
- ремонт щитовых затворов;
- установка токовых реле управления арматурой.

Ремонт полиграфических машин.

Данная товарная группа включает в себя следующие товарные единицы:

- диагностика;
- восстановление поверхности металлических цилиндров.

Ремонт кондитерского оборудования.

Данная товарная группа включает в себя следующие товарные единицы:

- ремонт коншей;
- восстановление вальцов.

Данная товарная группа является новым товаром, появившемся в конце 1999 - начале 2000 гг. Опытно-конструкторские работы (ОКР) по восстановлению вальцов в «Кондитерском концерне Бабаевский» продолжаются, но уже сейчас ясно, что данное направление является перспективным, требующем особого внимания в плане продвижения.

Продажа ремонтных технологий.

Данная товарная группа включает в себя следующие товарные единицы:

- проведение технических семинаров.

Раздел 2. Анализ клиентов

Раздел 3. Конкуренты

Раздел 4. Ценовая политика

В настоящее время калькуляция сделок основана на методе полного распределения затрат. Для того, чтобы осуществлять более гибкое ценообразование, следует рассмотреть возможность применения калькуляции на основе предельных затрат, т.е. использовать метод direct-costing. Помимо прочего, это даст возможность проводить анализ безубыточности.

При ценообразовании следует учитывать результаты анализа цен конкурентов, предусмотренного предыдущим разделом, причем не только на услуги прямых конкурентов, но и товары-субституты: клиенты часто предпочитают покупку нового оборудования ремонту, если разница в цене оказывается незначительной. Дело в том, что ценовая эластичность в ремонтном бизнесе весьма высока: изменение цен самым существенным образом влияет на принятие клиентом решения о проведении ремонтно-восстановительных работ.

Раздел 5. Продвижение

Основной формой продвижения на промышленном рынке являются личные продажи путем проведения презентаций (на предприятиях, выставках и т.д.) и телефонных переговоров. Отдел маркетинга в этом случае проводит «артподготовку» в форме почтовой, факсовой, электронной рассылки.

К мерам по стимулированию сбыта наряду с упоминавшимися выставками предусмотрено использование сувенирной продукции.

В 2002 году необходимо изготовление печатной рекламы в форме каталога (аналогично каталогу Valmet).

Раздел 6. Стратегия сбыта

В 2002 году стратегия сбыта останется неизменной: она по-прежнему будет осуществляться в форме прямых продаж - наиболее действенной системы организации сбыта на промышленном рынке.

В настоящее время менеджеры коммерческого отдела являются, по сути дела, эккаунт-менеджерами (такое их название принято в телекоммуникационном, рекламном бизнесе), т.е. выполняют весь комплекс мероприятий, связанных с прохождением сделки.

Альтернативным вариантом можно считать реорганизацию Коммерческого отдела в. Отдел по работе с клиентами и выделением менеджеров по работе с клиентами (отвечают в основном за документооборот) и менеджеров расчета заказов.

Структуру рекламной программы - составной части плана маркетинга - мы также рассмотрим на примере ЗАО «ПромРемонт».

РЕКЛАМНАЯ ПРОГРАММА ЗАО «ПРОМРЕМОНТ»

1. КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОБЪЕКТЕ И УСЛУГАХ

Основной сферой деятельности ЗАО «ПромРемонт» является ремонт оборудования предприятий целлюлозно-бумажной промышленности; ремонт станков и валов полиграфических машин; продажа металлополимеров, клеев и герметиков; обучение (технические семинары); ремонт запорной арматуры. Перспективным направлением работы представляется восстановление вальцов в кондитерском производстве.

ЗАО «ПромРемонт» гарантирует высокое качество выполненных работ по всем направлениям деятельности и удовлетворяет самым высоким требованиям заказчика.

2. ЦЕЛИ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

2.1. Основная:

увеличить в 2002 году объем оказываемых услуг до \$...

Для этого необходимо:

увеличить число заказчиков по направлениям деятельности: ремонт оборудования предприятий ЦБП, ремонт станков и полиграфического оборудования, продажа материалов;

особое внимание в рекламе уделить тем направлениям деятельности ЗАО, которые на данный момент имеют мало заказчиков: ремонт кондитерского оборудования и запорной арматуры.

2.2. Косвенные:

напомнить заказчикам об услугах, предоставляемых фирмой; сделать привязку рекламы к важным событиям в жизни страны и ЗАО «ПромРемонт»;

делать рекламу поквартально (желательно на все виды услуг, оказываемых ЗАО, если это позволит финансовое положение, если нет, то минимум два раза в год);

для потенциальных заказчиков реклама должна носить осведомляющий характер обо всех изменениях, происходящих в разработках и услугах, оказываемых ЗАО;

«создать образ» продукции и услуг ЗАО «ПромРемонт» и этим нейтрализовать притязания конкурентов;
добиться доверия к информации о продукции и услугах ЗАО «ПромРемонт», публикуемой в рекламе;
создать «репутационную основу» к услугам ЗАО «ПромРемонт» для вывода на рынок новых услуг.

Поможет создать «репутационную основу» к продукции и услугам ЗАО «ПромРемонт» имидж ЗАО, так как он действует на внешнюю среду (заказчики) и на внутреннюю (сотрудники). Благоприятное отношение сотрудников к заказчикам, как правило, заставляет их вторично обращаться именно к нам, рекомендовать нас своим знакомым и партнерам. Имидж ЗАО - средство рекламы;

- удерживать старых заказчиков; сделать случайных заказчиков своими постоянными клиентами.

3. СРЕДСТВА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Ниже представлен интегрированный комплекс маркетинговых коммуникаций Корпорации на 2002 год.

В отдельном документе рассматриваются вопросы, связанные с продвижением услуг Корпорации в сегменте наиболее крупных предприятий ЦБП.

3.1. Личные продажи

Личные продажи были и остаются основной формой продвижения на промышленном рынке. Планом мероприятий (раздел 4) предусматриваются регулярные командировки менеджеров и руководителей Корпорации на наиболее значимые предприятия.

3.2. Стимулирование сбыта

Предполагается использование следующих форм стимулирования сбыта:

Специализированные выставки
Сувенирная продукция
Подарки заказчикам
Гарантия на выполненные работы

3.3. Реклама

Предполагается использование следующих форм рекламы:

Рекламный модуль в ЦБК
Реклама в справочниках
Листовки
Каталог
Компакт-диск
Видеофильм

3.4. Развитие общественных связей (PR)

Предполагается использование следующих форм РОС:

- Статьи в ЦБК, заметки в «ЦБК-Экспресс»
- Участие в конференциях
- Фирменный стиль

Последняя форма РОС должна быть тесно увязана с разделом «Товарная политика» маркетингового плана и работать на создание единого корпоративного имиджа «ПромРемонт» - «Суоми Сервис».

3.5. Прямой маркетинг

Предполагается использование следующих форм прямого маркетинга:

- Телемаркетинг
- Прямая почтовая рассылка (direct mail)
- Факсовая рассылка
- Рассылка по e-mail
- Internet

4. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ

Таблица 221

План мероприятий

Мероприятия	Период исполнения, мес.												Ответ- ственный	Стоимость, долл. США
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Командировки по предприя- тиям	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Телемаркетинг	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Прямая почтовая, факсовая и электронная рассылка														
Подготовка отраслевых рек- ламных материалов	x			x			x			x				
Рассылка по отраслевому и товарному признакам	x			x			x			x				
Создание мобильного вы- ставочного стенда								x	x	x				
Участие в выставках														
«Технология машинострое- ния. Станкостроение»		x												
«Бумпром»					x									
«Металлообработка-2002»					x									
«Лесдревмаш-2002»										x				
«Полиграфмаш-2002»										x				
«Россварка-2002»										x				
«Насосы, компрессоры и арма- тура-2002»										x				
«Resale Russia'2002». Выс- тавка-ярмарка поддержанно- го, восстановленного и мо- дернизированного оборудо- вания										x				

Продолжение таблицы 2.21

Мероприятия	Период исполнения, мес.												Ответ- ственный	Стоимость, долл. США
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
«Упакартон-Россия-2002»										x				
«Полиграфинтер-2002»											x			
«РАР-FOR2002»											x			
Статьи в ЦБК и ЦБК- Экспресс		x		x		x		x		x		x		
Рекламный модуль в ЦБК		x		x		x		x		x		x		
Подготовка каталога	x	x	x	x	x									
Создание компакт-диска														
Ведение Internet-сайта	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Сувенирная продукция										x	x			

5. КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ

Осуществление контроля за эффективностью мероприятий по продвижению планировалось осуществлять путем анализа источников, благодаря которым клиент обратился на фирму. Для этого на предприятии была внедрена оперативная CRM-система Sales Expert, в которой менеджеры по работе с клиентами должны были фиксировать любые контакты с клиентами.

РЕЗЮМЕ

1. Стратегическое планирование в предпринимательской деятельности является одной из основных функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей компании и разработку стратегии развития для их достижения.

В целом, процесс стратегического планирования можно условно разделить на ряд этапов, некоторые из которых могут являться последовательно-параллельными.

Миссия фирмы - это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса). Миссия (предназначение) - это ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься.

Цели фирмы - это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.

Цели выражают собой управленческое обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках. Они формируются посредством декомпозиции миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели.

Стратегия развития компании - это план управления, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

2. Проведение **стратегического анализа и диагностики** предполагает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды компании, анализ и диагностику ее конкурентной и стратегической позиций. Основой методологической базы стратегического анализа являются:

- Модель М. Портера;
- Benchmarking;
- Матрица BCG;
- SWOT-анализ.

Анализ внешней среды - оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения компании, объектов и факторов окру-

жающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые компания не может оказывать непосредственное влияние, или это влияние ограничено.

Анализ внутренней среды - это анализ сильных и слабых сторон компании, оценка ее потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Цель разработки стратегии - определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Стратегические альтернативы - набор различных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей компании и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива представляет компании различные возможности и характеризуется разными затратами и результатами. На практике для количественной оценки результатов реализации той или иной стратегии используется модель компании.

Модель компании - это многогранный и целостный взгляд на компанию, отражающий ее основные особенности и процессы. Модель основана на использовании количественных показателей, которые, с одной стороны, позволяют свести результаты различных стратегий к единому знаменателю и сравнить их эффективность между собой с учетом необходимых ограничивающих факторов, с другой - подготовить основу для детализации стратегического плана по срокам и подразделениям компании.

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. В общем случае контроль необходим, так как хотя структура управления предназначена исполнителям роли и задачи, она не обеспечивает их мотивацию.

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания, контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Сколько уровней стратегических решений можно выделить на многопрофильных/многопродуктовых компаниях?

В чем отличие стратегии компании от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?

Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам деятельности компании?

Что, на Ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий?

Предположим, что Вам необходимо провести анализ внутренней среды компании, выпускающей товары промышленного назначения. Какой перечень вопросов для экспертного опроса топ-менеджеров компании Вы разработаете, чтобы ответы на них позволили бы Вам провести диагностику предприятия и выработать рекомендации по его развитию?

Какие показатели функционирования компании используются в стратегическом контроле?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

НОВЫЕ РЫНКИ ВИНА

Отмена централизованной плановой экономики и переход к относительно свободному рынку поставил многие предприятия перед задачей - как найти рынок для своей продукции?

Эта задача встала перед предприятием «Одессовхозвинпром» из Одессы. «Одессовхозвинпром» - это давно работающее винодельческое предприятие с долгой историей. Оно было основано в 1857 году французским предпринимателем Франсуа Нуво. «Одессовхозвинпром» не убыточное предприятие, однако, в 1998 г. перед ним встали две проблемы.

Стоимость сырья урожая 1997 г. возросла вдвое, а на следующий год цены повысились еще на 50-80%.

Часть производственных материалов (бутылки и упаковку) приходится покупать за границей за конвертируемую валюту; причем их стоимость в реальном выражении растет. «Одессовхозвинпром» был вынужден поднять цены на свою продукцию на 20-40%.

Это отразилось на спросе, который и так сокращался в связи с падением покупательной способности потребителей. Результаты ранее проведенных опросов показывают, что в покупательной корзине людей вино стоит на 12 месте.

Кроме того, случилась еще одна неприятность: правительство Российской Федерации - важнейшего рынка сбыта продукции «Одессовхозвинпрома» - втрое повысило налог на вино, а на шампанские вина - на 20%. Более того, на российском рынке действует мощный конкурент - Молдова, чья вина существенно дешевле. В результате всего этого, а также проблем в российской экономике, возникших в августе 1998 г., спрос, по оценкам «Одессовхозвинпрома», сократился вдвое.

Однако на предприятии, генеральным директором которого является бывший олимпийский медалист г-н Рубен Варганович Гулиев, решили бороться с проблемами путем стимулирования спроса. Был создан отдел маркетинга. Предприятию потребовалось создать организационную структуру для нового подразделения и, что самое главное, вы-

работать стратегию маркетинга. Оно решило обратиться за помощью за помощью стороннему консультанту — эксперту по маркетингу. Экспертом по маркетингу был проведен ряд работ по анализу как предприятия, так внешней для него среды. Среди основных отмеченных им факторов:

- Был изучен потенциальный спрос. 98% украинцев принадлежат к низкодходной группе населения, типичный доход которых составляет менее 600 долл. США, то есть около 50 долларов в месяц; всего лишь 2% зарабатывают около 5 тыс. долл. Однако до 60% населения, возможно, зарабатывают до 150 долларов в месяц, которые не декларируются, поскольку это «черный нал». 55% населения Украины проживает в городах;

Были рассмотрены каналы реализации продукции. Продукция либо идет на экспорт, либо оптовикам, а через них попадает в магазины;

Была оценена известность предприятия. У населения имеется лишь самое общее представление о предприятии. Внешний вид предприятия не позволяет сделать вывод, что это винодельческий завод. Продукция имеет внешний вид, схожий с видом продукции других производителей.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1

Проанализируйте ситуацию и выделите наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия. На основе проведенного анализа выберите альтернативы развития предприятия и сформулируйте концепцию бизнеса.

Возможный подход (структура изложения ответа).

Сильные стороны предприятия. Ранжирование по степени важности.

Слабые стороны предприятия. Ранжирование по степени важности. Предполагаемый вариант стратегии предприятия.

В соответствии с выбранной стратегией краткое формирование концепции бизнеса {позиционирование предприятия}.

В соответствии с выбранной стратегией варианты оптимизации товарного портфеля.

В соответствии с выбранной стратегией варианты оптимизации системы сбыта.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Перспективы развития отечественного автомобилестроения

Тенденции мирового автомобилестроения. Глобализация и реструктуризация

Происходящие в автомобильной промышленности процессы массовой глобализации свидетельствуют о том, что автомобилестроение переходит на новый качественный уровень развития. В новом веке смогут выстоять только самые крупные и эффективные компании - в одиночку обострение конкурентной борьбы, которое происходит на фоне постоянного роста требований потребителей к безопасности, экологичности и технологичности автомобилей, просто не пережить. Способность компаний к выживанию может быть проверена именно на мировых рынках. В связи с этим в последние годы компании и стремятся упрочить свои глобальные позиции. Ключевым фактором интеграции на национальных и интернациональных уровнях являются интернациональные поставки и развитие национальных структур. За счет этого компании стремятся добиться снижения издержек и производить большее количество автомобилей для удовлетворения нужд регионов.

Глобализация, неизбежно ведущая к консолидации мирового автомобилестроения, происходит от переизбытка производственных мощностей и больших региональных различий роста продаж на развитых и развивающихся рынках.

В настоящее время избыток производственных мощностей во всем мире оценивается в 24 млн. автомобилей. Кроме того, число избытка производственных мощностей растет. За период с 1990 по 1999 гг. загрузка мощностей сократилась с 80% до 69%. В 1990 году мировая автомобильная промышленность произвела 45,7 млн. автомобилей, производственные мощности были рассчитаны на 57 млн.; это 423 сборочных предприятия со средним объемом производства 108 тыс. автомобилей. В 1999 году было произведено уже около 52,9 млн. автомобилей при мощностях в 76,8 млн.; это 573 сборочных предприятия с объемом производства 93 тыс. автомобилей на каждом из них.

По мнению многих западных аналитиков, в течение ближайших семи лет автомобильный рынок в развитых странах увеличиваться не будет - «все, что будет происходить, будет происходить на развивающихся рынках. В этих странах и темпы роста ВВП выше, и среди потенци-

альных покупателей большинство тех, кто впервые отваживается раскошелиться на автомобиль».

Ареной основной конкуренции между мировыми автогигантами становится весь мир за пределами «большой семерки» - от Южной Африки до Индии и от Колумбии до России. Например, эксперты компании Fiat полагают, что объемы продаж автомобилей в этих странах в ближайшие семь лет вырастут на 50%. Годовой же объем производства автомобилей будет расти от более чем 52 миллионов машин в настоящее время до 62 миллионов к 2006 году. Но, что любопытно - производственные мощности позволяют выпускать еще большее количество автомобилей. Таким образом, чтобы в полной мере использовать огромный потенциал развивающихся рынков, автопроизводители уже сейчас должны застолбить там свои позиции.

По мнению многих западных аналитиков, к 2005-2006 годам основные процессы глобализации в мировой автомобильной промышленности должны закончиться. Выживут только те предприятия, которые обеспечат возможность производства автомобилей по классической схеме: штамповка-сварка-окраска-сборка-испытание, в соответствии с современными требованиями по качеству и безопасности.

Одним из проявлений конкурентной борьбы являются непрекращающиеся структурные поглощения, объединения и слияния предприятий в мировой автомобильной промышленности. Стремление обезопасить свой бизнес, создать мощный и одновременно гибкий механизм реакции на действия конкурентов и изменения внешней среды заставляет автопроизводителей создавать альянсы, группы, поглощать слабых конкурентов.

Одной из основных целей создания альянсов в автомобильной промышленности является сокращение издержек производства. Так, все крупные японские автомобильные компании, за исключением Toyota и Honda, вынуждены вступать в альянсы со своими европейскими и американскими конкурентами: Renault принадлежит 36,8% Nissan, Ford владеет 33,4% Mazda, а General Motors контролирует 49% Isuzu и 10% Suzuki.

Значительные возможности снижения издержек производства заложены в унификации производства разных марок автомобилей. В ближайшие десятилетия будет характерна тенденция унификации выпускаемых автомобилей. Цель - обеспечить широкий выбор продукции для покупателей при меньшем объеме затрат на опытно-конструкторские и прочие работы. Прогнозируется увеличение производства автомобилей

на одной платформе. В настоящее время выпуск 1,5-2 млн. автомобилей на одной платформе является оптимальным для производителей с точки зрения минимизации издержек производства. По прогнозам, к 2005 г. в мире будут только две платформы, отвечающие этим условиям. Обе они принадлежат Volkswagen. Немецкая компания Volkswagen, основными марками которой в результате покупки одноименных компаний стали Audi, Seat и Skoda, устанавливает на них одинаковые платформы. Эта стратегия позволила Volkswagen сократить издержки на сотни миллионов долларов. Сейчас Volkswagen использует 4 платформы, в то время как в середине 90-х гг. их было 16. На одной платформе выпускается восемь моделей четырех марок: VW Golf (родоначальник платформы), Bora и New Beetle, Audi A3 и TT, Seat Toledo и Leon, Skoda Octavia. Союз General Motors-Fiat предусматривает на ближайшее будущее три или четыре платформы для марок Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Opel, Vauxhall и Saab. По заявлению партнеров, экономия на разработках и внедрении в производство достигнет \$2 млрд. за пять лет.

Однако есть и ложка дегтя в такой унификации. Так, основные марки компании Volkswagen уже сейчас стали конкурировать друг с другом, так же как и с марками конкурентов - Opel и BMW.

В этом случае компании стремятся к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим количеством клиентов. Они выбирают один или несколько таких аспектов и ведут себя таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Ценой такого поведения являются более высокие издержки производства продукции. Так, существует целый ряд фирм, объем выпуска которых не превышает нескольких сотен тысяч штук, но чьи автомобили за счет конструктивных особенностей имеют постоянный круг потребителей (например, Subaru).

Часть автопроизводителей сможет выжить за счет высокого качества и надежности своих автомобилей. Репутация BMW позволяет продавать автомобили этой фирмы по высокой цене и в США, и в Европе, и в Азии. В отличие от стремления снижения количества платформ большинства автомобильных компаний, компания BMW отказалась от планов использовать платформы автомобилей BMW для новой модели принадлежавшего компании автозавода Rover, что объясняется позицией сохранения независимости марок.

Одной из основных тенденций развития мирового автомобилестроения является диверсификация деятельности. Целями диверсификации прежде всего является поиск рыночных ниш с меньшей интенсивностью конкуренции.

Маркетинг по нотам; практический курс на российских примерах

В настоящее время непосредственно производство автомобилей становится все менее рентабельным. На их разработку и изготовление приходится лишь 20% добавленной стоимости. Около 80% издержек относится к категории прямых затрат. Цепочка добавленной стоимости все больше перемещается в сферу услуг, где и формируется основной финансовый результат.

Опыт мирового автомобилестроения свидетельствует о том, что за счет профильной диверсификации повышается финансовая устойчивость компании и уменьшается ее зависимость от конъюнктурных колебаний

Возможности производителей автомобилей по оказанию дополнительных услуг конечному потребителю на протяжении всего жизненного цикла автомобиля

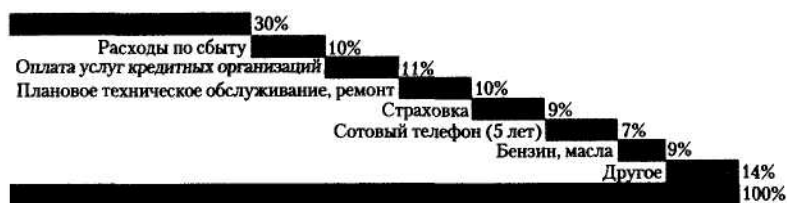


Рис. 2.15. Цепочка добавленной стоимости

Для большинства автомобильных компаний, исключая General Motors, объем прибыли, получаемой от производства и реализации автомобилей, составляет менее половины общей прибыли, что свидетельствует о высокой степени их диверсификации. Так, прибыль Daimler-Benz от продажи автомобилей составляет около 41%, Nissan - 35%, Fiat - 42%, Toyota - 30%.

Российский автомобильный рынок

В настоящее время на российском рынке преобладает продукция отечественных производителей. За 1999 год в России было произведено около 950 тысяч легковых автомобилей. Лидирующие позиции занимает АО «АВТОВАЗ», на долю которого приходится 71% производства в РФ. Оставшаяся часть поделена между четырьмя производителями: АО «ГАЗ» (15%), АО «Москвич» (5%), «УАЗ» (4%) и АО «КамАЗ» (2%).

Кроме продукции традиционных отечественных производителей, реэкспорта и импорта российский парк машин увеличивается за счет продукции новых автомобильных производств. Так, основная доля продаж иномарок приходится на корейских производителей.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

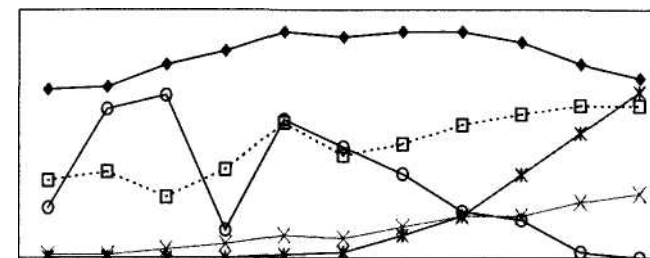


Рис. 2.16. Распределение рынка по происхождению легковых автомобилей

Согласно имеющимся прогнозам, к 2005 году совокупный годовой объем производства автомобилей на российском рынке достигнет 1 млн. единиц, что потребует новых инвестиций порядка \$4 млрд.

В то же время российское производство автомобилей все еще значительно отстает от потребности населения в легковых машинах.

Таблица 2.22

Динамика производства легковых автомобилей в РФ

Года	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Тыс.шт.	956	798	835	868	985	836	955	901

По оценкам различных экспертов, потребность в легковых автомобилях на сегодняшний день составляет около 1,7 млн. шт. в год, в течение последующих 5 лет специалисты прогнозируют увеличение потребности в легковых автомобилях на 2 млн. шт. ежегодно. Дефицит по-прежнему покрывается за счет импорта (рис. 2.15). Так, в 1998 году в Россию было завезено 602 тыс. автомобилей, среди них 100 тыс. новых и 502 тыс. подержанных.

Крупнейшие предприятия российского автомобилестроения АО «АВТОВАЗ»

АО «АВТОВАЗ» является лидером в России по производству легковых автомобилей. В 2000 г. доля АвтоВАЗа в выпуске легковых автомобилей в целом по России составила около 70%, при производственных мощностях в 740 тысяч машин в год.

ОАО «ГАЗ»

ОАО «ГАЗ» сохраняет позиции одного из ведущих предприятий отечественного автомобилестроения. В настоящее время доля ОАО

«ГАЗ» в российском производстве грузовых автомобилей - 60%, легковых - 15%, автобусов - 32%.

АО «Москвич»*

1997 г. стал годом возрождения автозавода после длительного простоя. Начался выпуск новых моделей: «Святогор», «Юрий Долгорукий», «Князь Владимир», «Иван Калита». Однако в 2000 г. заводу вновь не удалось избежать финансовых проблем. В 2000 г. АО «Москвич» начало серийное производство полноприводных автомобилей. В 2001 г. начато производство автофургонов для нужд жилищно-коммунальных служб. Предприятие поставило более 6,5 тыс. автомобилей для таксомоторных парков.

ДООАО «Ижмаш-Авто»

Первый ижевский автомобиль был выпущен в 1967 г. Максимальный выпуск достигал 180 тыс. шт. в год. Ижевский автозавод больше других автопредприятий пострадал от конверсии и реформ. В апреле 2000 г. после года простоя на Ижевском автозаводе возобновлена работа сборочного конвейера. Основную массу ижевских машин составляет «Ода» (бывшая «Орбита») и ее модификации. «Ижмаш» продолжает также сотрудничество с ВАЗом. Представителей Волжского автозавода интересуют незадействованные мощности «Ижмаша», которые рассчитаны на производство 250 тыс. автомобилей в год.

АО «УАЗ»

Ульяновский автомобильный завод основан в 1941 г. В 2000 г. производство автомобилей на УАЗе заметно выросло, в особенности это касается производства грузовиков. Предприятие планирует и в дальнейшем наращивать объемы производства и к 2006 г. увеличить выпуск до 115 тыс. шт. Проектная мощность завода предполагает возможность выпуска 130 тыс. автомобилей ежегодно.

Инвестиционные проекты

Российский автомобильный рынок и, в частности, автомобильная промышленность, продолжает оставаться объектом пристального интереса иностранных автопроизводителей, хотя волна слияний гигантов мирового автомобилестроения может повлиять на судьбу проектов, которые эти компании (до сего момента отдельно друг от друга) реализовывали в России.

Таблица 2.23

Действующие и создающиеся производства
иномарок в России, 2000 г.

Производитель	Город	Проектная мощность, тыс. шт.	Выпущено автомобилей в 1999 г., тыс. шт.	Выпускаемые модели	Цена, тыс. \$	Модели, выпуск которых предполагается	Предполагаемая цена, тыс. \$
АвтоВАЗ-ГМ	Тольятти	200		Нива 2123	10,00	Opel Astra T-3000? CheviNiva	9,5-11,1
«Автогор-BMW»	Калининград	75	Производство приостановлено	Kia Avella Kia Claras	8,50 16,00	Land Rover	14,0-16,0
«Автофрамос»	Москва	105	0,535	Renault Megane, Renault-19		Renault Megane	14,0-16,0
ФПГ «Доинвест»	Ростов-на-Дону и Таганрог	480	Производство прекращено	«Донинвест-Ассоль» (Daewoo Lanos) «Донинвест-Кондор» (Daewoo Leganza)	9,5-12,0 18,9-23,0	Citroen Berlingo	
ЕлАЗ-ГМ	Елабуга	150	Производство прекращено (в связи с перенасыщением рынка)	Chevrolet Blazer	24,0-34,0	Opel Vectra	14,0-16,0
Ижмаш-Шкода Авто»	Ижевск	80				Skoda Felicia, Skoda Fabia	8,00
«Нижегород-моторс»	Н.Новгород	150				Fiat Palio Weekend Fiat Siena Fiat Marea	12,00
«Форд»	Всеволожск	150				Ford Focus	

Особое внимание со стороны зарубежных инвесторов, разворачивающих в России свои производственные проекты, уделяется вопросу развития в стране производства комплектующих.

Производство комплектующих в России всегда было проблемой. В первую очередь как автопроизводителей, так и потенциальных покупателей автомобилей беспокоило низкое качество отечественных запчастей. Особую остроту эта проблема приобрела несколько лет назад, когда западные автоконцерны занялись созданием в России своих совместных автосборочных предприятий.

На первый взгляд, задача вполне решаемая, однако на деле проблема локализации оказалась куда более сложной, чем ее видели автопроизводители. Потратив немало времени на поиски поставщиков, они практически отчаялись найти потенциальных партнеров среди российских производителей комплектующих.

По словам Ги Бара, генерального директора проекта концерна Renault в России - АО «Автофрамос», из более чем 90 российских производителей автокомпонентов, с которыми были проведены переговоры, только 16 можно рассматривать как потенциальных поставщиков. А в компании Ford, строящей сборочный завод во Всеволожске, сказали, что на сегодняшний день можно говорить только о десятипроцентной локализации производства комплектующих.

Не дожидаясь значительных изменений ситуации, крупнейшие западные компании, создающие в России свои СП - General Motors, Ford, Renault и Fiat, - нашли для себя альтернативное решение проблемы. Они провели ряд совместных консультаций об унификации некоторых деталей для своих автомобилей. Таким образом у них появляется больше возможностей убедить производителей комплектующих организовывать в России производство своей продукции.

Стоит отметить, что для самих производителей комплектующих совместные автосборочные проекты не являются приоритетным направлением. Гораздо больше их интересуют поставки на российские автозаводы, потенциальные объемы которых во много раз превышают потребности СП.

Кроме того, проблемой для иностранных инвесторов является «одномерность российского рынка» - в отличие от Польши, Венгрии или Чехии, иностранные автомобили, произведенные в России, должны и продаваться в России. Несмотря на огромные размеры рынка, не существует «люков аварийного выхода», которые могли бы позволить избавиться от нереализованных автомобилей. Близлежащие рынки быв-

ших республик Советского Союза очень слабы, за исключением Казахстана, Украины и Узбекистана, где рыночная активность несколько выше, чем в других странах СНГ. Кроме того, Россия не пользуется торговыми привилегиями в отношении таких развитых рынков, как страны Западной Европы, что делает транспортировку автомобилей из России во Францию и Германию дорогостоящим и сложным занятием. К тому же в экономически развитых странах качество иномарок, произведенных в России, может подвергаться сомнению.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 2

Проанализируйте тенденции развития мирового автомобилестроения. Оцените ситуацию на отечественном автомобильном рынке. Выделите наиболее важные тенденции, которые оказывают и окажут наибольшее влияние на развитие отечественного автопрома. На основе проведенного анализа сформулируйте альтернативы развития 2-3 крупнейших предприятий отрасли и выберите стратегию развития, сформулируйте концепцию бизнеса. Обоснуйте свой выбор.

Возможный подход (структура изложения ответа)

- Сформулируйте угрозы, возможности развития отечественной автомобильной промышленности.

На основе имеющегося потенциала сформулируйте альтернативы развития 2-3 крупнейших предприятий отрасли.

Выберете стратегию развития предприятий, оцените перспективы.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 480 с.
Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг, Европейская перспектива // СПб.: Наука, 1996.
Минцберг Г., Альтстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Питер, 2000. - 336 с.
Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
Портер М., Конкуренция. - СПб.: Вильяме, 2001.
Томсон-мл. Артур А., Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильяме, 2003.
Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие. - М.: ПРИОР, 2000.
Хан П. Планирование и контроль: концепция контроллинга. -М.: Финансы и статистика, - 1997.

ГЛАВА 3. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

В данной главе детализируются вопросы, затронутые в разделе 2.3.

3.1. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ М. ПОРТЕРА

В 80-е годы прошлого века профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер предположил, что все стратегии для создания устойчивых конкурентных преимуществ фирмы так или иначе укладываются в три типовых или базовых варианта:

Лидерство в снижении издержек.

Дифференциация.

Фокусирование (специализация).

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями.

Таблица 3.1

Характерные черты базовых стратегий М. Портера

Параметры	Ценовое лидерство	Дифференциация	Фокусирование
Продуктовая дифференциация	Низкая (в основном по цене)	Высокая (в основном по свойствам)	От низкой до высокой (цены или свойства)
Сегментация рынка	Низкая (массовый рынок)	Высокая (много рыночных сегментов)	Низкая (один или немного сегментов)
Отличительная компетентность	Производство и управление материалами	НИОКР, сбыт и маркетинг	Все виды отличительной компетентности

Разработка стратегии начинается с выбора конкурентного преимущества (преимущества по издержкам или преимущества рыночной силы, основанного на уникальности товара), с помощью которого компания будет достигать поставленных стратегических целей. На основании определенных преимуществ выбирается базовая стратегия. И только после того, как компания определилась с конкурентными преимуществами (существующими или ожидаемыми) и базовой стратегией, менеджеры компании приступают к выбору конкурентной стратегии на основании результатов конкурентного анализа.

Кроме базовых стратегий, стратегий роста выделяют конкурентные и функциональные маркетинговые стратегии, которые представлены в соответствующих разделах учебного пособия.

В данном разделе главы мы подробно рассмотрим три базовые стратегии М. Портера.

3.1.1. СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ

Данная стратегия опирается на производительность труда и подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, тщательную проработку новых товаров, невысокие сбытовые и рекламные издержки.

жс> В центре внимания стратегии - более низкие по сравнению с конкурентами издержки; доминирующая роль отводится производству.

Основным принципом стратегии лидерства по издержкам является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Таблица 32

Особенности стратегии лидерства в снижении издержек

Достоинства стратегии	Риски стратегии
Способность противостоять прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и получать прибыль при ценах, минимально допустимых для конкурентов	Технологические изменения могут обесценить предыдущий опыт и инвестиции, являющиеся базой лидерства по издержкам
Сильные клиенты не могут добиться снижения цены ниже приемлемого для наиболее сильного конкурента уровня	Преувеличенное внимание к издержкам может лишить компанию способности вовремя вносить изменения в методы торговли
Низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, т.к. дают компании большую гибкость в случае повышения цен на сырье и материалы	Инфляция издержек (рост цен на ресурсы), снижающая способность компании поддерживать разность в ценах
Низкие издержки создают барьер входа для новых конкурентов	Компании, вновь пришедшие на рынок, могут обладать более совершенными, а значит и более эффективными технологиями

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он ориентируется на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену.

ПРИМЕР

*Стратегия сети магазинов «Пятерочка»**

Ориентация на небогатую часть населения диктует следующее условие: цены должны быть низкими.

Основным показателем для сравнения служат мелкооптовые рынки. Если в супермаркетах торговая наценка составляет около 40%, то в «Пятерочке» всего лишь 10-12%. В результате продукты стоят на 10-15% дешевле, чем на розничном рынке, и на 20-30% дешевле, чем в супермаркетах и гипермаркетах.

Но торговая сеть не может функционировать без прибыли, следовательно, нужно настолько снизить издержки, чтобы щадящая наценка перестала быть непозволительной роскошью:

. Максимально эффективное использование имеющейся торговой площади (каждый квадратный метр занят, будь то продукция или рекламный стенд). Ассортимент включает только самые ходовые товары и меняется вместе с потребительским спросом.
 . Свободные торговые площади сдаются в аренду.
 . Экономят на оформлении и оборудовании торговых залов, на количестве услуг для потребителей.
 . Снижают издержки на обслуживание продукта: логистику, доставку, предпродажную подготовку и т.д. Эти затраты составляют примерно 85% розничной наценки. В «Пятерочке» они в пять раз ниже, чем у среднего регионального универсама. Сеть пользуется собственным автотранспортом.

- В компании есть даже собственное строительное подразделение. Его работа позволила сократить сроки постройки магазинов до четырех месяцев.

Источник: п.Пр.4р.Е.Драницына. «Пятерочка». Философия экономического бизнеса

Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Более того, так как ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в «торговле» с поставщиками.

При поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров на входе, так как другие компании не способны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождение конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

ПРИМЕР

Стратегии мировых лидеров

В автомобильной промышленности Toyota является общепризнанным лидером по издержкам. Компания успешно конкурирует в ряде сегментов по целому ряду автомобилей. Ее миссия заключается в том, чтобы быть производителем с низкими издержками. General Motors также конкурирует в большинстве сегментов рынка, но General Motors стремится дифференцировать свой продукт, улучшая его стиль или характеристики и предлагая более широкий выбор моделей автомобилей в каждой линии.

Hyundai успешно конкурирует на мировом рынке с ограниченным ассортиментом, включающим четыре автомобиля маленького и среднего размера, которые фирма производит по низкой себестоимости и продает по конкурентоспособным ценам. Значительные возможности снижения издержек производства заложены в унификации производства разных марок автомобилей. Цель - обеспечить широкий выбор продукции для покупателей при меньшем объеме затрат на опытно-конструкторские и прочие работы. В настоящее время выпуск 1,8-2 млн. автомобилей на одной платформе является оптимальным для производителей с точки зрения минимизации издержек производства. По прогнозам, к 2005 году в мире будут только две платформы, отвечающие этим условиям. Обе они принадлежат Volkswagen. Немецкая компания Volkswagen, основными марками которой в результате покупки одноименных компаний стали Audi, Seat и Skoda, устанавливает на них одинаковые платформы. Эта стратегия позволила Volkswagen сократить издержки на сотни миллионов долларов. Сейчас Volkswagen использует 4 платформы, в то время как в середине 90-х гг. их было 16. На одной платформе выпускается восемь моделей четырех марок: VW Golf (родоначальник платформы), Bora и New Beetle, Audi A3 и TT, Seat Toledo и Leon, Skoda Octavia. Союз General Motors-Fiat предусматривает на ближайшее будущее три или четыре платформы для марок Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Opel, Vauxhall и Saab. По заявлению партнеров, экономия на разработках и внедрении в производство за пять лет достигнет 2 млрд. долл. США. Однако, есть и минусы в такой унификации. Так, основные марки компании Volkswagen уже сейчас стали конкурировать друг с другом, так же как и с марками конкурентов - Opel и BMW.

Большая стоимостная разница автомобилей с одинаковыми опциями, принадлежащих Volkswagen, сказывается на объемах продаж. В связи с тем, что объем сокращения издержек при использовании единой платформы является значительным, автокомпании стремятся делать одинаковыми детали, которые не видны покупателям, и приносить максимум различий во внешний облик.

Источники: PriceWaterhouseCoopers, Второй автомобильный век. Тезисы исследования (www.kommersant.ru, 02.2000)

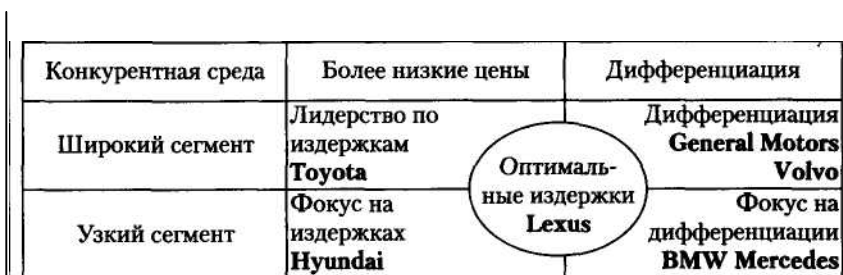


Рис. 3.1. Модель конкурентных преимуществ применительно к автомобильной промышленности¹

Источник: Шмелев Н.А. Стратегия лидерства в снижении издержек как залог успеха компании// Методология статистических исследований в бизнесе и социальной сфере: Сб.науч.трудов. - М.:МЭСИ, 2002

Стремление стать производителем, имеющим самые низкие издержки в отрасли, является мощным конкурентным подходом на рынках, где имеется много чувствительных к цене потребителей. Однако, следуя этой стратегии компании, не следует игнорировать принципы дифференциации. Если потребители будут считать ее продукцию сравнимой с продукцией конкурентов или приемлемой, лидер должен будет делать скидки к ценам, чтобы ослабить своих конкурентов и потеряет при этом свое лидерство.

Как показывает практика реализации данной стратегии, компания должна обладать определенными управленческими ресурсами.

Таблиц 3.3

Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Значительные инвестиции и наличие доступа к капиталу Инжиниринговые навыки Эффективное нормирование работ Удобный, легкий для изготовления дизайн изделия Низкозатратная система распределения	Регулярный контроль над издержками Конкретные, детальные отчеты о контроле Надежная организационная структура и система распределения полномочий Стимулы для достижения высокого качества

¹ На основе: Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980).

Оптимальные условия для применения стратегии лидерства по издержкам:

- продукты отрасли сильно отличаются у отдельных поставщиков;
- на рынке преобладает ценовая конкуренция;
- мало путей продуктовой дифференциации, существенной для покупателей;
- большинство покупателей используют товар одинаково;
- низкая стоимость переключения для покупателей от одного продавца к другому;
- покупателей много и имеются существенные барьеры для входа на рынок.

Уже на протяжении ряда лет большинство российских компаний предпочитают выбирать стратегию лидерства по издержкам. В рекламе таких компаний основной акцент делается на дешевизну: «Мы предлагаем самые дешевые продукты!». Выбор стратегии низких издержек обычно обусловлен следующими причинами:

- возможностью удерживать издержки на низком уровне вследствие существенных преимуществ (уникальной технологии, географического положения, эффекта масштаба, низкой заработной платы) по отношению к конкурентам на рынке;
- наличием значительных финансовых ресурсов, существенно превосходящих возможности конкурентов и позволяющих компании добиться победы в затяжной ценовой войне.

Но, к сожалению, немногие российские компании действительно обладают подобными конкурентными преимуществами и уж тем более располагают достаточными финансовыми резервами. Статистика банкротств на развитых рынках показывает, что попытка лидировать при помощи низких цен является одной из самых распространенных причин ухудшения финансового состояния предприятий и в долгосрочной перспективе, как правило, убийственной.

Фактор цены имеет определяющее значение для потребителей, но при этом не стоит забывать, что самое дешевое также ассоциируется с совершенно определенной категорией качества.

Как показывает практика, причина выбора российскими предприятиями стратегии лидерства по издержкам довольно проста: продавать дешево - легко, а продавать дорого - сложно, хотя и прибыльно. Таким образом, низкая эффективность систем маркетинга и сбыта предприятия становится реальным ограничивающим фактором, способствующим ошибочному выбору стратегии низких издержек.

3.1.2. СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Целью подобной стратегии является придание услугам (товарам) отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают компанию от конкурентов. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену.

При реализации стратегии дифференциации - компания стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она, благодаря своим отличительным особенностям, обладает значительной рыночной силой.

Реализация принципов дифференциации предполагает предоставление потребителям определенных выгод, которые бы компенсировали более высокие цены. Если компания позиционирует свой товар посредством предложения более высокого качества, или большего объема услуг она следует стратегии дифференциации.

Не все компании могут найти возможности для повышения ценности своего предложения и получить тем самым конкурентное преимущество. В одних отраслях добиться этого сложнее, чем в других. В автомобилестроении для этого есть много возможностей (рис.3.2).



Рис.3.2. Классификация отраслей в отношении конкурентных преимуществ по Boston Consulting Group¹

¹ На основе: Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: второе европейское издание. - М: Вильямс, 2000.

Дифференциация может принимать различные формы:

- имидж марки;
- технологическое совершенство;
- внешний вид;
- послепродажный сервис и др. предполагает прежде всего четкую организацию маркетинга, координацию действий НИОКР, производства и маркетинга.

Таблица 3.4

Особенности стратегии дифференциации

Достоинства стратегии	Риски стратегии
По отношению к конкурентам снижает взаимозаменяемость товара, усиливает приверженность марке, снижает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность	Разрыв в ценах по сравнению с доминирующими по издержкам конкурентами становится столь большим, что сохранить приверженность марке не представляется возможным
Приверженность клиентов затрудняет приход на рынок новых конкурентов и ослабляет давление клиентов на компанию	Роль фактора дифференциации снижается по мере того, как товар становится все более привычным
Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость компании к возможным действиям сильного поставщика	Восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций
Отличительные свойства компании защищают компанию от конкурирующих компаний, оказывающих подобные услуги	Угроза появления новых технологий

Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Например, мощные поставщики редко представляют для такой компании проблему, так как она более настроена на цену, чем на себестоимость. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями.

Дифференциация и широкая лояльность покупателей создают

барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании.

Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменения в технологии производства (например, появление ГПС) делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках.

Другими путями снижения издержек при дифференциации являются широкое применения стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок «точно вовремя». Учитывая это, некоторые фирмы пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации. Они могут назначить премиальную цену за их продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им большую прибыль, чем у компаний, использующих чистые базовые стратегии.

Сегодня при выборе автомобиля потребители все больше внимания обращают на его отличительные свойства, имидж марки и уровень цен. Относительная простота освоения новейших технологических достижений означает, что одновременно добиться дифференциации по товару и иметь более высокие цены становится все сложнее. Перспективной наиболее прибыльной стратегической позицией для автогигантов становится дифференциация и преимущество по издержкам с широким охватом рынка. Успех японских автомобильных компаний на мировых рынках наглядно подтверждает это и уже заставил задуматься ведущих американских и европейских производителей.

ПРИМЕР

Стратегии мировых лидеров

Существует целый ряд автопроизводителей, объем выпуска которых не превышает нескольких сотен тысяч штук, но чьи автомобили за счет конструктивных особенностей имеют постоянный круг потребителей (например, Subaru). Часть автопроизводителей сможет выжить за счет высокого качества и надежности своих автомобилей. Репутация BMW позволяет продавать автомобили этой фирмы по высокой цене и в США, и в Европе, и в Азии. В отличие от стремления снижения количества платформ для минимизации издержек большинства автомобильных компаний, BMW отказалась от планов использовать платформы автомобилей BMW для новой модели принадлежавшего компании автозавода Rover, что объясняется позицией сохранения независимости марок.

И BMW, и Mercedes удалось выпустить небольшую линию более эксклюзивных автомобилей для клиентов, у которых приоритетом является качество, а не цена. Есть ряд автомобилей, которые можно приобрести у обеих компаний, но они четко нацелены на потребителей, которые готовы заплатить дополнительную цену за более высокое качество.

Компания, делающая ставку на дифференциацию, должна изыскивать пути для повышения эффективности производства и снижения издержек. В противном случае она рискует потерять конкурентоспособность из-за относительно высоких затрат.

Японская компания Toyota перешла от незначительного охвата рынка к лидерству по издержкам. Затем, инвестируя средства, полученные за счет преимуществ по издержкам, в повышение качества, расширение ассортимента и дополнительных услуг перешла к дифференциации с преимуществом в затратах (Рис. 3.3). Данная стратегическая позиция наиболее прибыльна. Лидер рынка обладает конкурентными преимуществами по затратам, ценности, объему сбыта и может устанавливать повышенную цену, получая большую, чем у конкурентов прибыль.

Источник: Шмелев Н.А. Стратегия лидерства в снижении издержек как залог успеха компании //Сборник. - М.: МЭСИ, 2002

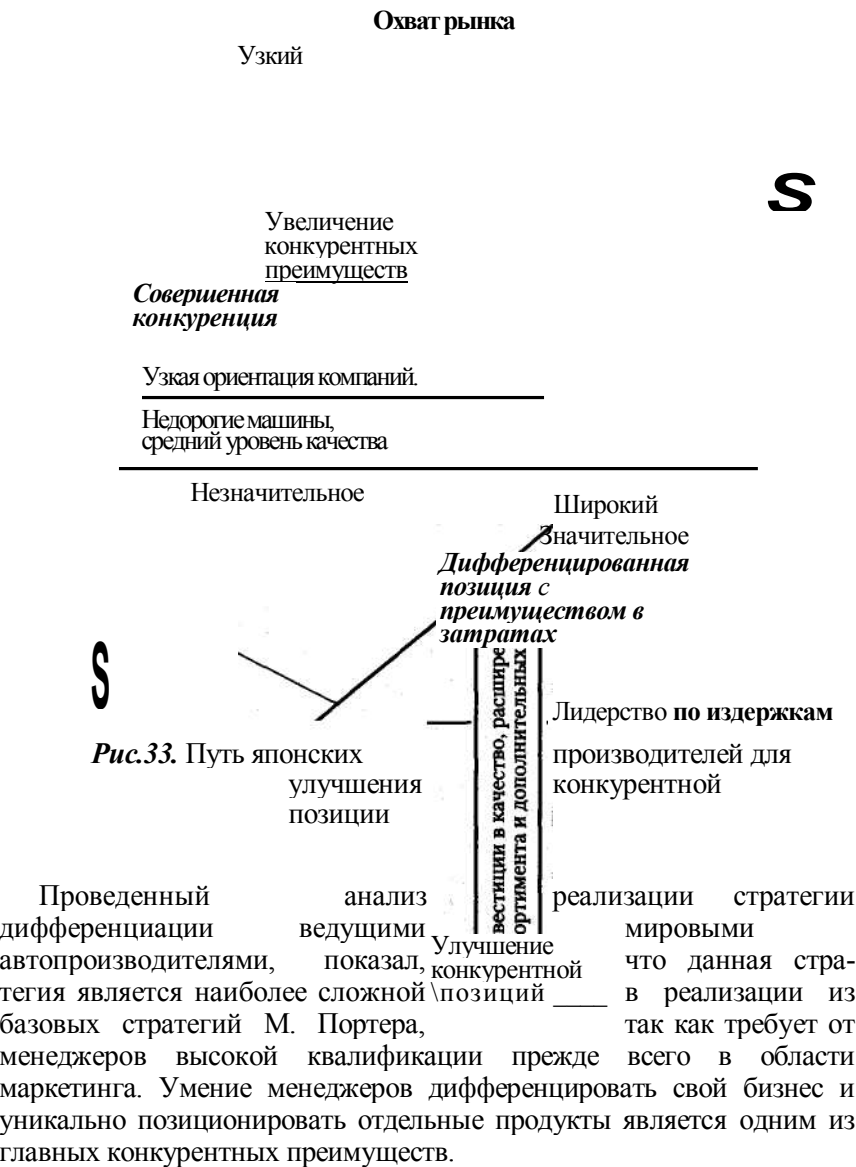


Таблица 3.5

Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Большие навыки маркетинговой деятельности Особое внимание к инжиниринговым разработкам Творческие способности Существенные вложения в базовые исследования Репутация лидера в технологии и качестве продукта Длительные традиции работы в отрасли Наличие уникальных навыков в другой сфере бизнеса (для «новичков» в отрасли) Наличие крепких связей с каналами распределения	Интенсивная координация проектно-исследовательской деятельности Приоритет качественных целей и субъективной оценки над количественными показателями Благоприятные условия деятельности, способные привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей

Стратегия дифференциации базируется на технологическом превосходстве, качестве, сервисе и больших денежных средствах. Возможность реализации данной стратегии повышается при:

- наличии многих путей дифференциации продукта/сервиса, которые может оценить потребитель,
- возможности покупателя диверсифицировать продукты/сервис,
- отсутствии многих конкурентов, следующих сходным, стратегиям.

3.1.3. СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРАЦИИ

Такая стратегия предполагает концентрацию усилий компании на нуждах одного сегмента без стремления охватить весь рынок. Цель компании состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем это могли бы сделать конкуренты. Еще такую стратегию называют стратегией фокусировки или специализации.

*М*и **Смысл концентрации (фокусирования)** состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка и обслуживать его с помощью вашей стратегии лучше и эффективнее, чем конкуренты.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться:

- географически,
- типом потребителя,
- сегментом из диапазона продуктов.

Оптимизируя свою стратегию для выбранной целевой группы, компания, выбравшая этот курс, пытается достичь конкурентных преимуществ применительно к выбранной группе учитывая все его особенности (Таблица 3.6).

Таблица 3.6

Особенности стратегии концентрации

Достоинства стратегии	Недостатки стратегии
Может опираться как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию, либо на то и другое одновременно	Большой разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов
Позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом	Сокращение различий в требованиях к товару со стороны целевого сегмента и рынка в целом
	Выход конкурентов на еще более узкие подсегменты целевого для компании рынка

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию специализации, вытекают из ее отличительного преимущества. Это дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, так как они не могут получить такой же продукт в другом месте.

По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, так как она закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существенен.

Потенциальным, новым фирмам надо преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является также более тесная связь с потребителями и возможность более полного учета их нужд. Упрощается также и менеджмент по сравнению с компаниями, придерживающимися стратегии дифференциации.

ПРИМЕР

Стратегия компании Kimberly-Clark, США

Американская компания Kimberly-Clark продала все свои целлюлозно-бумажные комбинаты и сконцентрировалась на бизнесе потребительских товаров на основе бумаги.

Компания признала для себя тот неприятный факт, что у нее нет реальных перспектив стать лидером на рынке бумаги.

Но ее руководители нашли решения, позволявшие стать «номером один» на рынке товаров на основе бумаги, дерзнув потеснить на нем такого «монстра», как Procter&Gamble. Начав с небольшого плацдарма и инвестировав деньги от продажи комбинатов в развитие таких брэндов, как Huggies и Kleenex, через 25 лет компания опередила Procter&Gamble в шести товарных категориях из восьми.

Источник: Бйр.4р.Стратегия претендентов на лидерство. Фирма «Альт»

Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой цене. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании-дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой

лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

Если компании не определили четко своей стратегии, то, как правило, они получают результаты ниже среднего и страдают при усилении конкуренции.

Существуют два вида стратегии концентрации: компания в пределах выбранного сегмента либо пытается достичь преимуществ в снижении издержек, либо усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди остальных компаний, действующих в отрасли.

Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимущества.

Если компания использует дифференциацию, то она выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе своей компетентности в узкой области.

Поиск ниши. Компания может добиться конкурентных преимуществ, концентрируя внимание на отдельных сегментах рынка, работая с узкой группой потребителей, которая отличается от других групп.

Следуя данной стратегии, компания должна решить три задачи касательно ниши, ее:

- Создание.
- Расширение.
- Защита ниши.

Ключевая идея ниши - специализация.

ПРИМЕР

Стратегия нефтяной компании <Торияка>, Россия

Стратегическим направлением маркетинговой политики «Горилка» на внутреннем рынке станет расширение производства и сбыта покупаемых нефтепродуктов.

Реализация подобной стратегии предусматривает:

- . Активное развитие розничной сети АЗС на пяти традиционных рынках и выход на новые рынки, которые характеризуются высоким и устойчивым спросом на нефтепродукты. Розничная сеть будет расширяться путем реконструкции принадлежащих «Горилка» старых и строительства новых АЗС.

. Основной упор будет сделан на продвижение соглашений, позволяющий максимально снизить затраты.

- Планируется также диверсифицировать каналы оптовой реализации нефтепродуктов путем привлечения новых крупных и платежеспособных потребителей.

Источник: из опыта автора

Поскольку положение в нише может измениться, компании занимаются созданием новых ниш. Они стремятся придерживаться принципа ниш, но отнюдь не конкретной ниши: множественные ниши предпочтительнее единой, которая может стать убыточной либо привлечь внимание более крупных конкурентов.

ПРИМЕР

Стратегии мировых лидеров

В начале 90-х годов компания Porsche как раз оказалась «между двух огней», когда спрос на роскошные автомобили стал падать, а компании Honda, Toyota и Mazda предприняли атаку рынка спортивных автомобилей. Оперирова на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание.

Источник: Шмелев Н.А. Стратегия лидерства в снижении издержек как залог успеха компании

Правильный выбор ниши - лишь одна из граней успеха компании, другими могут быть:

- осторожное поведение (ориентация на рынки, не интересные лидерам),
- низкие затраты на производство,
- активная инновационная деятельность, когда каждый год выпускается множество новых продуктов,
- стратегия поглощения небольших конкурентов, что позволяет развивать и расширять предложение продукта,
- предположение высокой ценности,
- установление премии к цене,
- сильная корпоративная культура.

Наилучшая стоимость. По мнению М. Портера, если компания застряла посередине, то есть четко не следует одной из вышеперечисленных стратегий, основанных на наличии компетенций и конкурентных преим-

муществ, она не может преуспеть по всем стратегическим направлениям.

А. Томсон и А. Стрикленд из Алабамского университета предположили наличие успешной промежуточной стратегии - стратегии наилучшей стоимости (рис.3.4)



Рис. 3.4. Альтернативные стратегические направления¹

Мi Стратегия наилучшей стоимости - сочетает в себе стратегию, делающую акцент на низкие затраты, со стратегией, базирующейся на приемлемых качестве, услугах, свойствах и характеристиках.

Идея наилучшей стоимости состоит в достижении синергизма и создании высокой ценности, которая удовлетворяет или превосходит

¹ На основе: David A. Aaker, Strategic Market Management, 6-th edition (New York: John Wiley&Sons, 2001).

запросы потребителей по параметрам, относящимся к качеству, услугам, свойствам и эксплуатационным характеристикам, а также превосходит их ожидания относительно цены.

Цель - стать производителем с низкими издержками продукции или услуг со свойствами выше среднего, а затем использовать преимущества низких издержек для сбивания цен на изделия конкурентов со сравнимыми свойствами.

ПРИМЕР

Стратегии мировых лидеров

Примером успешной реализации наилучшей стоимости служит стратегия компании Toyota в отношении марки Lexus (Рис. 3.1). В автомобильной промышленности Toyota является общепризнанным лидером по издержкам. Ее модели находятся в нижней ценовой категории, так как большие объемы производства способствуют низким затратам. При выводе же на рынок автомобилей класса «люкс» новой марки Lexus она решила использовать другой подход имеющий три основных отличительных свойства:

- . Перенесение опыта в изготовлении высококачественных автомобилей при низких издержках на изготовление автомобилей класса «люкс» при издержках меньших, чем у других производителей, работающих на этом рынке, особенно изготавливающих автомобили марок Mercedes и BMW.
- . Используя относительно низкие производственные затраты, установить на модели Lexus меньшую цену, чем на аналогичные у Mercedes и BMW и привлечь чувствительных к цене, а возможно, и к качеству покупателей автомобилей марок Lincoln и Cadillac.
- . Создание сети дилеров Lexus отдельно от дилеров остальных автомобилей компании Toyota с максимально персонифицированной системой внимательного обслуживания, никогда ранее не используемой в отрасли. Стратегия в отношении марки Lexus оказалась настолько успешной, что Mercedes под давлением падения продаж был вынужден значительно снизить цены и вывести на рынок новую более дешевую серию C-Class. Автомобили производства Toyota неоднократно признавались лучшими по качеству. Так, исследование продаваемых в 2001 году в США новых автомобилей, проведенное компанией J.D.Power&Associates, показало, что они стали лидерами по надежности W из 16 различных классов. А автомобили марки Lexus стали безусловным лидером по качеству - в них было вскрыто лишь 85 дефектов на 100 машин.

Источник: Шмелев Н.А. Стратегия лидерства в снижении издержек как залог успеха компании//Сборник. М.: МЭСИ, 2002

Конкурентоспособность производителя, использующего стратегию наилучшей стоимости, возникает в результате лучшего соответствия

значений на шкале «качество - услуги - свойства - эксплуатационные характеристики - цена» с параметрами продукции конкурентов.

Компания стремится стать производителем со все более низкими издержками, и со все более высокими характеристиками, становясь в конце концов производителем самой лучшей в отрасли продукции с самыми низкими издержками. Безусловно, каждая из стратегий имеет право на свое существование. Однако именно создание наилучшей стоимости будет являться наиболее мощным конкурентным подходом во все более обостряющейся рыночной борьбе.

Конкурентное преимущество специализации используется для достижения более низкой стоимости в целевой нише рынка или развития способности предлагать покупателям в нише что-то отличное от конкурентов.

Такая стратегия может быть применена в условиях:

различия нужд или способов использования продукта;

- отсутствия соперников, пытающихся специализироваться в том же рыночном сегменте;
- потери фирмой возможности выйти на широкий рынок;
- когда сегменты покупателей отличаются по размеру, скорости роста, прибыльности и интенсивности пяти конкурентных сил, что делает одни сегменты более притягательными, чем другие.

В российской практике повсеместно встречаются примеры, когда руководители компаний определяют стратегию на основе абстрактной цели - увеличение оборота. Такой или примерно такой стратегии по-русски придерживаются почти 90% компаний. Разобраться и понять, что же все-таки подразумевают под такой стратегией директора крупных, средних и мелких компаний непросто. Часто анализ прошлых периодов деятельности и перспективных планов компании показывает, что компания в реальности не придерживается никакой конкретной стратегии. Такие компании пытаются смоделировать собственный путь развития, объединяющий в себе сразу 2, 3 и более стратегий, которые могут как дополнять, так и противоречить друг другу.

ПРИМЕР

Стратегия компании ОАО «Виктория», Россия

Среди российских производителей светотехнической продукции компания занимает следующее положение:

- доля в российском производстве осветительных ламп более 10%;
- освоен выпуск около 500 источников света, по производству многих из которых является монополистом.

Стратегически позиционирует себя в качестве предприятия не только сохраняющего, но и развивающего свое лидерство в области производства светотехнической продукции.

Несмотря на отсутствие поставленной системы стратегического планирования, на предприятии существует понимание того, что необходимым условием поступательного развития является повышение конкурентоспособности компании, что предполагается достигать за счет планомерного снижения издержек производства и. повышения качества выпускаемой продукции при одновременном развитии гибкости производства.

Определяя основные стратегические ориентиры по направлениям деятельности, руководство компании исходит из решения следующей задачи: в течение предстоящей пятилетки увеличить объем выпуска источников света в 2 раза до X млрд. рублей в год при уровне издержек производства не более X копеек на рубль реализуемой продукции, что должно обеспечить уровень рентабельности X%.

Источник: из опыта автора

При системном рассмотрении стратегических установок, выявленных в процессе диагностирования компании и описанных выше, можно отметить, что в ОАО «Виктория» в качестве основной реализуется стратегия лидерства в минимизации издержек производства. При этом она дополняется элементами двух других базовых стратегий:

- стратегии дифференциации в производстве продукции, базирующейся на стремлении предприятия к обладанию преимуществами, которые более всего ценит потребитель (ориентация на качество);
- стратегии фокусирования на определенном сегменте рынка и концентрации ресурсов на эффективном его освоении (ориентация на товар или клиента).

Основная стратегия ОАО «Виктория» (минимизация издержек) базируется на основе продолжительного опыта по производству светотехнической продукции, а также на масштабах производства.

3.2. СТРАТЕГИИ РОСТА БИЗНЕСА

Компании, которые ориентируются на максимизацию прибыли в рамках одного бизнеса, успешно конкурируют в пределах своего рынка, используют стратегии ценового лидерства, дифференциации и концентрации.

Помимо указанных групп стратегий, в мировой практике широко распространены стратегии роста, сгруппированные исходя из степени воздействия на продвигаемый продукт, рынок, оценок состояния отрасли и технологии, а также положения компании в отрасли.

Эти стратегии могут включать в себя вертикальную интеграцию вперед или назад (для получения стратегических преимуществ в сбыте или снабжении). Другим путем является диверсификация деятельности компании.

Рост и развитие компании обычно включает в себя три главных этапа:

Интенсивный рост за счет внутренних ресурсов.

Рост за счет внешних ресурсов путем интеграции.

Рост за счет внешних ресурсов путем диверсификации.

Самые крупные российские компании в списке 500 крупнейших компаний мира находятся в районе четвертой сотни. Возможности вкладывать сопоставимые с западными компаниями ресурсы в развитие бизнеса для средних российских компаний отсутствуют.

Это является предпосылкой для укрупнения российского бизнеса за счет слияний и поглощений. В дальнейшем, в целях привлечения капитала, сохранения рынков, развития конкурентоспособности российские компании будут вынуждены осуществлять дополнительную эмиссию акций, привлекать международных инвесторов, выходить на глобальный рынок слияний. В конечном счете российский бизнес все в меньшей степени будет оставаться чисто российским.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Стратегия сети магазинов «Wal-Mart», США

В 2002 г. торговая сеть «Wal-Mart» стала первой в мире. Она обошла нефтяного гиганта «Еххон-Mobil», объем продаж которого составил в прошлом году 213 млрд. долл. «Wal-Mart» превзошла нефтяного монстра почти сразу, как только он появился в результате объединения компаний «Еххон» и «Mobil».

Нефтяной гигант является продуктом нескольких слияний. Самое крупное слияние последнего десятилетия - компаний «Еххон» и «Mobil» - лишь одно из многих. И как контраст: за всю свою сорокалетнюю историю «Wal-Mart» ни разу не участвовала в слияниях и объединениях, она просто наращивала обороты. Значение, которое придают уже длительное время аналитики слияниям и поглощениям, представляется на этом фоне чрезмерным.

Многие такое сопоставление расценивают как явную победу органичного роста над стратегией поглощений. Впрочем, сфера розничной торговли сама по себе не предполагает слияний и объединений, поскольку нет соответствующих механизмов и процедур.

Источник: <http://4p. Ю.П.Воронов>
Дядя Сэм - гигант торговли

3.2.1. РОСТ ЗА СЧЕТ ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ

Рост за счет внутренних ресурсов компании является интенсивным, так как говорит, прежде всего, о повышении производительности труда по различным функциональным направлениям компании.

jeS Интенсивный рост осуществляется преимущественно за счет использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров, совершенствования методов сбыта/торговли и сервиса, усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т.д.

*

Вероятность и направления роста за счет внутренних возможностей компании можно спрогнозировать на основе анализа отклонения от целей и модели И. Ансоффа.

Применение анализа отклонения (разрыва, щели) предполагает: 1. Определение основного интереса компании, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в росте объема продаж).

Выяснение реальных возможностей компании с точки зрения текущего состояния рынка и будущего состояния (через 3-5 лет).
Определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основной цели компании.
Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением компании.
Разработка специальных программ и способов действий, необходимых для исправления отклонения.

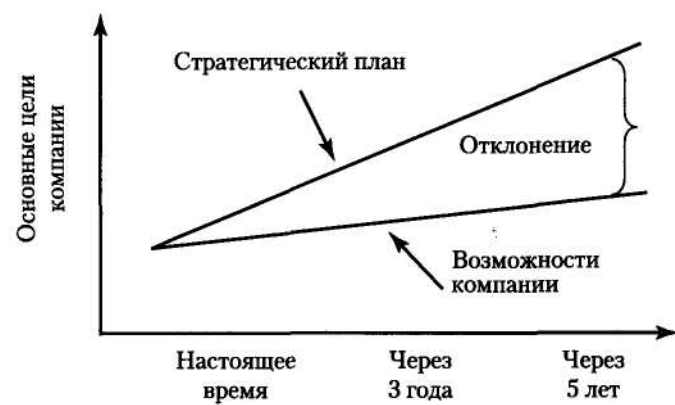


Рис.3.5. Анализ отклонения

Еще один способ анализа отклонения от целей - определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами. Если руководство компании рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 15%, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 12%, требуются обсуждение и принятие мер по ликвидации разрыва в 3%:
За счет роста производительности.
За счет отказа от плана в 15% в пользу 12%.
Путем надежды на улучшение ситуации в соответствии с одним из лозунгов планирования: «минимум планирования и больше доверия естественному ходу событий».

Модель И. Ансоффа предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка. Исходный пункт - расхождение между реальным и планируемым развитием предприятия. Это означает, что цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий; необходимо или скорректировать цели, или искать иные стратегические пути.

	Товар	
	Старый	Новый
Рынок	Старый	Проникновение на рынок или концентрация
	Новый	Развитие рынка
	Старый	Модифицирование и/или разработка товара/обновление
	Новый	Внутренне связанная диверсификация в технологиях и рынках

Рис.3.6. Матрица товар/рынок И. Ансоффа

Таблица 3.7

Краткая характеристика матрицы Ансоффа

Содержание	Характеристика
Обработка рынка - усиление мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на имеющихся рынках с целью стабилизации или увеличения доли или объема рынка	Увеличение объема продаж и потребления, привлечение покупателей конкурирующих продуктов, активизация формирующейся потребности
Развитие рынка - освоение новых рынков с помощью старых продуктов, основная цель - рыночная экспансия	Сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках (интернационализация и глобализация); новые области применения для старого продукта
Развитие продукта - продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы, закрепления влияния на покупателей	Подлинные инновации (новые на рынке); квази-новые продукты (связанные со старыми); me-too продукты (новые только для предприятия)
Диверсификация - предприятие переходит в новую сферу деятельности с целью снизить риски старого рынка	Производственная программа включает продукты, не имеющие никакой прямой связи с прежними изделиями предприятия. Главная опасность - распыление сил

3.2.2. РОСТ ЗА СЧЕТ ВНЕШНИХ РЕСУРСОВ ПУТЕМ ИНТЕГРАЦИИ

Интеграционный рост проявляется в установлении мягкого или жесткого контроля над партнерами, клиентами и конкурентами, в целенаправленном воздействии на их поведение.

В соответствии с этим различаются три типа интеграции:

регрессивная интеграция - осуществление контроля за поставщиками;

прогрессивная интеграция - контроль за системой распределения (дистрибуции);

3) горизонтальная интеграция - контроль за конкурентами.

Первые два типа интеграции являются вертикальными и наиболее распространены как способы интеграционного роста.

м<, **Вертикальная интеграция** - метод, которым компания создает (интегрирует) свои собственные входные или выходные этапы технологической цепочки.

Интеграция может быть полной и узкой:

- полная интеграция объединяет регрессивный и прогрессивный типы;
- при узкой интеграции компания покупает лишь части входящих элементов и производство остальных осуществляет собственными силами.

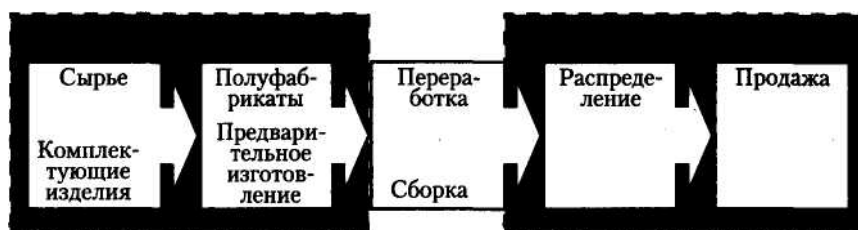


Рис.3.7. Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

ПРИМЕР

Стратегия нефтяной компании ОАО «Горилка», Россия*

Одной из важнейших задач, стоящих перед руководством ОАО «Горилка», является усиление вертикальной интеграции Компании. Наиболее существенным положительным аспектом вертикальной интеграции (достигаемой путем получения в собственность или под полный контроль поставщиков сырья, производителей продукции и сбытовую сеть) является возможность увеличения ресурсной базы Компании и снижения издержек по закупкам сырья, его переработке и сбыту нефтепродук-

Источник: из опыта автора

Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию своего ключевого исходного бизнеса. Этому должны способствовать:

- экономия в издержках;
- отход от рыночной стоимости в интегрируемых производствах;
- улучшение контроля качества;
- защита собственной технологии.

Известны различные методы обеспечения интеграционного роста. Одним из них является система соглашений, учитывающих как интересы каждого из участников, так и общие интересы, когда все поступают частью своего суверенитета в расчете на выгоды, получаемые от консолидации маркетинговых действий.

ПРИМЕР

Стратегия сети магазинов «Пятерочка», Россия

В «Пятерочке» практикуется взаимовыгодная форма работы с поставщиками. Сеть берет на себя часть затрат по логистике и доставке продукции, а также продвижение товара на рынке, освобождая производителя от сложностей, связанных с процессом маркетинга и рекламы. Производитель снижает свои цены. В результате растет спрос на более дешевую продукцию, увеличивается объем продаж в магазинах.

Источник: [http://4p. Е. Драницына «Пятерочка».](http://4p.e.dranitsyna.ru)
Философия экономичного бизнеса

ПРИМЕР

Стратегия сети магазинов «Wal-Mart», США

Главное достижение компании - взаимоотношения с поставщиками. Они сводятся к тому, что поставщик как бы принимается в клуб поставщиков сети, после чего резко упрощаются взаимоотношения с ним. Не нужно посылать инвойсы, все оговорено так, будто розничная сеть и оптовик (а зачастую и производитель) представляют собой элементы единой технологической цепи, включены в одну и ту же систему оперативного календарного планирования.

Чем крупнее обороты, тем в большей степени оптовое звено напоминает часть технологической цепи. Даже система контроля качества становится единой для производителя, оптовика и розничной торговли.

Второй момент: попадание в клуб поставщиков Wal-Mart - лучший способ продвижения своего товара на рынок. Ваш товар может стать фантастически популярным только из-за того, что он появился на прилавках Wal-Mart. Другие розничные сети и отдельные магазины начнут предпочитать его, чтобы соответствовать ожиданиям покупателей.

Источник: <http://4p.k>. П. Воронов

Более высоким уровнем интеграционной согласованности является создание холдинговой системы, где одна компания, обладающая контрольным пакетом акций, контролирует и направляет остальные, исходя из общих интересов.

ПРИМЕР

Стратегия энергетической компании «Энергетик», РФ

Наиболее оптимальный вариант соблюдения стратегических приоритетов развития треста предоставляет преобразование существующего производственного комплекса в новую компанию, объединяющую основные производственные мощности, финансовые и материальные потоки, инвестиционные ресурсы.

Предварительный анализ возможных вариантов, проведенный специалистами треста показал, что наиболее эффективной организационной формой создания новой компании является объединение имущественного комплекса на балансе одного юридического лица с возможными вариантами выделения действующих электростанций в дочерние предприятия или обособленные филиалы.

Источник: из опыта автора

Еще более жесткой формой интеграции является скупка акций других участников, что ведет к поглощению или слиянию компаний и позволяет диктовать им свою волю в собственных интересах.

Наиболее мягкой формой вертикальной интеграции является система личностных контактов и «джентельменских соглашений». Иногда фирма открывает филиалы или образует дочерние компании, специализирующиеся на поставках или на торгово-посреднической деятельности.

Однако вертикальная интеграция имеет и отрицательные стороны. Наиболее важными из них являются:

- излишние издержки;
- потери при быстрой смене технологий;
- потери при непредсказуемости спроса.

Увеличение издержек возникает, если компания использует собственное входное производство при наличии внешних, дешевых источников снабжения. Это может происходить и из-за отсутствия конкуренции внутри компании, что не побуждает ее дочерние предприятия (поставщиков) снижать издержки производства.

При резком изменении технологии возникает риск привязки компании к устарелой технологии.

ПРИМЕР

Стратегия дистрибьюторской компании Tech Data, США

В 90-е годы дистрибьюторы, стремясь приблизить готовую продукцию к конечным пользователям, инвестировали миллионы долларов в мощности по конфигурированию и сборке ПК. Аналитики отрасли были убеждены, что сборка компьютеров в канале дистрибуции (стратегия вертикальной интеграции) сократит издержки и поможет конкурировать с такими поставщиками, как Dell Computer. Однако, как показало время, они заблуждались. В итоге несколько крупных компаний, использовавших обе модели продаж, ушли с рынка.

Вот как объяснил свою позицию в сложившейся ситуации Стив Реймунд, председатель правления и главный управляющий дистрибьюторской компанией Tech Data (оборот 17 млрд. долларов): «Я никогда не понимал идею сборки в дистрибуционном канале. Какое-то время я сам думал, что этим надо заняться. Но мне никто так и не смог объяснить преимуществ такой сборки по сравнению с традиционной, осуществляемой производителем. Более того, я думаю, что у этой идеи есть определенные недостатки, поскольку и дистрибьюторы, и вендоры вынуждены решать проблемы поставок комплектующих».

Источник: Бир.4р.Д.Сироткин. Без выбора нет стратегии

Когда спрос нестабилен и непредсказуем, то координация звеньев технологической цепочки затруднена. Это может привести к росту стоимости управления. В таких условиях узкая интеграция может оказаться менее рискованной, чем полная.

К использованию третьего типа интеграции - горизонтальной, компании прибегают, когда необходимо:

- установить мягкий контроль над конкурентами для объединения типа картелей - соглашений между компаниями о минимальном уровне цен;
- реализовать крупный национальный или международный проект.

^**Горизонтальная интеграция** - объединение предприятий для реализации совместного проекта, если он оказался не под силу одной из сторон.

Горизонтальная интеграция характерна для стабильных и развитых экономических систем, так как предусматривает относительно высокую степень определенности условий ведения бизнеса. Либо в условиях международных соглашений, когда выполнение обязательств участников объединения через горизонтальную интеграцию, гарантируется на государственном уровне. Например, совместные предприятия России и других стран в рамках исследования космоса - у российской стороны есть богатейший научный потенциал, но не хватает финансовых средств.

ПРИМЕР

Стратегия компании АО «Покрышкин»*, РФ

Оценка заинтересованности предприятия в ХОЛДИНГЕ

В настоящее время у АО «Покрышкин» отсутствует возможность масштабного финансирования организации производства новых и модернизации уже выпускаемых видов продукции.

Отсутствие таких работ в ближайшие годы вкупе с высокой степенью износа производственных фондов могут привести к потере конкурентных преимуществ предприятия как на внешнем, так и на внутреннем рынке.

Существует острая проблема нехватки квалифицированных кадров.

ДО 4 Покрышкин» объективно заинтересовано во вхождении в холдинг:

При условии решения головной компанией проблем, связанных с привлечением инвестиций для масштабного финансирования организации новых и модернизации уже выпускаемых видов продукции, реструктуризации просроченных обязательств.

Заинтересовано в холдинге как в структуре, имеющей возможность лоббировать интересы предприятия на государственном уровне для продвижения продукции на внутреннем и на внешнем рынках.

Оценка места и роли предприятия в холдинге:

АО «Покрышкин» как серийный завод находится в тесной кооперации с другими предприятиями авиационной и ракетно-космической промышленности, в том числе и с предприятиями, планируемыми к включению в холдинг. В рамках создаваемой холдинговой структуры АО «Покрышкин» может стать одним из серийных заводов, на котором будет размещаться производство двигателей, разработанных предприятиями-разработчиками холдинга.

Источник: из опыта автора

В условиях переходной или нестабильной экономики, когда очень высоки законодательные, политические, макроэкономические и криминальные риски, компании редко используют горизонтальную интеграцию как вариант роста бизнеса.

3.2.3. РОСТ ЗА СЧЕТ ВНЕШНИХ РЕСУРСОВ ПУТЕМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Каждому бизнесу необходима основа - область, где он лидирует, то есть специализация. До тех пор, пока компания полностью занята, только стремлением использовать многочисленные ее прибыльные возможности, необходимости в диверсификации не возникает. Но когда потенциал роста компании, отрасли начинает убывать, она ставится перед стратегическим выбором: либо повысить агрессивность в борьбе с конкурентами за долю рынка, либо начать диверсификацию в другие области бизнеса - в тесно связанные или в полностью неродственные - для выхода на ниши с меньшей интенсивностью конкуренции.

Большинство компаний обращаются к диверсификации тогда, когда они создают финансовые ресурсы, превосходящие необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса.

Среди основных целей диверсификации, которые преследуются компаниями, можно выделить следующие:

Повышение устойчивости бизнеса. Поговорка «нельзя класть все яйца в одну корзину» - самый распространенный аргумент диверсифицированных конгломератов. Этот подход оправдан для портфельных инвесторов в целях снижения риска размещения капитала.

Увеличение размеров бизнеса. Увеличение размеров бизнеса, еще не означает развитие бизнеса. Часто российские компании диверсифицируются потому, что не знают, как потратить деньги. Это говорит об отсутствии стратегии развития основного бизнеса. Нельзя судить о компании только по ее размеру. Более важные показатели - это величина прибыли, а в конечном счете капитализация.

Использование имеющихся возможностей. Компании может представиться возможность приобрести новый бизнес дешевле стоимости, которую он вроде бы должен стоить. Однако, когда низкая стоимость покупаемого бизнеса является единственным критерием его приобретения, как правило, возникают проблемы со встраиванием нового бизнеса в компанию. Новому владельцу приходится резко менять стратегию развития компании в целом. В конечном итоге это может оказаться дороже. Для компаний реального сектора участие в подобном венчурном бизнесе может привести к распылению ресурсов.

Повышение эффективности бизнеса за счет синергии. Синергия может возникать за счет совместного использования бизнес-процессов (закупки, производство, реклама, продажи, сервис), единой торговой марки, опыта. Подобная синергия возможна, как правило, в связанных отраслях. Что у компании тяжелого машиностроения и у компании, производящей потребительские товары, разные технологии производства и продаж. Но и связанная диверсификация часто бывает неудачной, т.к. чрезвычайно сложно объединить даже родственные бизнес-процессы разных компаний, не говоря о различных корпоративных культурах.

Смена вида деятельности. Диверсификация может означать начало конца основного бизнеса. Собственник сознательно, или сначала сам того не замечая, постепенно переводит все больше ресурсов в новый бизнес и начинает уделять ему больше внимания. В конце концов бизнес, который ранее был основным продается и компания концентрируется на новом для себя бизнесе.

Существуют две возможности диверсификации: диверсификация в неродственные и родственные основному бизнесу компании отрасли.

MS Неродственная (несвязанная) диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса компании.

По сути неродственная диверсификация является финансовым подходом, направленным на создание рыночной стоимости акции.

Радикальным результатом переосмысления своего бизнеса является уход из него и переход в новую сферу. Обычно такая альтернатива появляется, когда перспективы дальнейшего развития бизнеса оказываются неочевидными или не соответствуют требованиям собственников компании к уровню прибыльности.

ПРИМЕР

Стратегия компании «Mannesmann», Германия

Немецкая компания Mannesmann продала в 90-е годы свой металлургический бизнес и перешла в область телекоммуникаций. Основной логикой стратегии Mannesmann было повышение капитализации компании за счет перехода из старой, депрессивной отрасли в «молодую», активно растущую. Никаких других причин и предпосылок для выбора сферы телекоммуникаций, насколько известно, не было. Это пример успешной инвестиционной стратегии, которая получила логическое завершение, когда Mannesmann, будучи уже телекоммуникационной компанией, удачно продала свой бизнес английской компании Vodafone.

Источник: БИЭР.Фр.фирма «Альт». Д. Сироткин. Без выбора нет стратегии

Стратегия родственной диверсификации является стратегическим подходом и означает внедрение в бизнесы, обладающие определенным стратегическим соответствием. Такое соответствие существует, когда различные бизнесы имеют достаточно родственные производственные циклы, из чего следуют возможности для:

переноса квалификации и опыта с одного бизнеса на другой;
совмещения родственных отдельных бизнесов с целью снижения издержек.

Мi Родственная (связанная) диверсификация - новая область деятельности компании, связанная с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии).

Серьезные трудности часто возникают не только с определением и выбором реальных вариантов развития, но и с вытекающим из этого выбора последовательным отказом от задач, проектов, бизнесов, не соответствующих данной альтернативе. Развивать все и сразу - это пока еще типичный образ «идеальной» стратегии развития российских компаний, как «старых», так и «новых». Обратных примеров пока не так много.

ПРИМЕР

Стратегия компании Вимм-Билль-Данн, РФ

Компания «Вимм-Билль-Данн» осознанно отказалась от собственного пивного бизнеса, сконцентрировавшись на молочных продуктах и соках. Существенным аргументом при принятии данного решения стало то, что аналогичные по профилю западные компании не занимаются пивом, в частности компания Danone в свое время также продала свой пивной бизнес.

Источник: Бйр.4р.фирма Альт. Д. Сироткин.Без выбора нет стратегии

В подобной ситуации многим российским широко диверсифицированным компаниям, необходимо принять сложное решение о сокращении количества бизнесов. Для достижения мирового уровня конкурентоспособности компании должны осуществить огромные вложения в персонал, перспективные разработки, продвижение. Полноценно развивать несколько бизнесов может оказаться не под силу.

При решении о диверсификации деятельности компании следует учитывать стоимость управления такой компанией. Эти затраты определяются числом стратегических бизнес-единиц (бизнесов) и необходимостью координации между ними.

Мi Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) - группа дочерних предприятий, объединенных по каким-либо важным стратегическим элементам, присущим каждому из них.

Так, затраты на управление больше в компании из 12-ти СБЕ, которые обладают определенным синергизмом, чем в компании из 10-ти СБЕ, которые не обладают этим качеством. Как правило, наличие нескольких СБЕ называется портфелем бизнесов компании.

ПРИМЕР

Портфель продукции компании «Железяка», РФ

Продукция для производства и продукция для продажи подразделяется на такие виды, как:

- авиационная продукция;
- гражданская продукция;
- услуги.

Основной конкурентоспособной продукцией для продажи на текущий момент являются: изделия основного производства
комплекты агрегатов для самолетов, авиадвигателей;
гамма насосов х-ного и других типов;
изделия конверсионного производства
насосы различных модификаций для силовых гидросистем;
гидромоторы;
насосы системы смазки двигателей.

Источник: из опыта автора

Для неродственной диверсификации не требуется координации между СБЕ. Следовательно, расходы на управление растут с числом СБЕ в портфеле компании. В противоположность этому компании с родственной диверсификацией несут затраты, растущие и с числом СБЕ, и со степенью необходимой координации между ними. Эти повышенные издержки могут уничтожить более высокие прибыли при неродственной диверсификации.

Таблица 3.8

Сравнения родственной и неродственной диверсификации

Вид стратегии диверсификации	Пути реализации	Источники затрат на управление
Родственная	Внутренний рынок капитала Реструктуризация Передача искусств Распределение ресурсов	Число СБЕ Координация между СБЕ
Неродственная	Внутренний рынок капитала Реструктуризация	

Диверсификация может осуществляться следующими путями:

- через внутренний рынок капиталов;
- реструктуризацией;
- передачей специфических искусств между СБЕ;
- разделением функций или ресурсов.

Диверсификация с помощью внутреннего рынка капиталов выполняет те же функции, что и фондовый рынок.

При внутреннем рынке капиталов главный офис играет следующие основные роли:

- выполнение функций стратегического планирования, состоящих в определении портфеля СБЕ-корпорации;
 - определение финансовых целей и отслеживание деятельности СБЕ;
 - размещение корпоративных капиталов среди конкурирующих СБЕ.
- В этих условиях СБЕ представляют собой автономные центры при были, находящиеся только под финансовым контролем главного офиса. Стратегия реструктуризации представляет один из видов стратегии внутреннего рынка капиталов. Разница состоит в степени вмешательства главного офиса в действия СБЕ. Компании, которые подвергаются реструктуризации, обычно были плохо управляемыми в процессе создания и развития. Цель заключается в помощи им активизировать свою деятельность, изменить образ действий, развить новые стратегии на уровне СБЕ и влить в компанию новые финансовые и технологические ресурсы.

Большинству крупных российских промышленных корпораций предстоит жесткая технологическая реструктуризация, которая - вопреки устоявшейся традиции говорить о реструктуризации и даже реализовывать проекты в этом направлении - по сути, до сих пор не началась. Сосредоточить достаточное количество ресурсов на развитии ключевых умений удастся только в случае коренной модернизации производства и оптимизации его структуры.

В том случае, когда используется стратегия передачи искусства или опыта деятельности, новый вид бизнеса рассматривается как связанный с существующими СБЕ (например, в области производства, маркетинга, снабжения, НИОКР). Обычно используются передачи таких искусств, которые снижают издержки в диверсифицированной компании.

Диверсификация путем распределения ресурсов возможна при наличии существенного сходства между одной или несколькими важными функциями существующих и новых СБЕ. Целью распределения ресурсов является реализация синергизма в деятельности компании при использовании общих производств, каналов распространения, средств продвижения, НИОКР и т.д. Таким образом, в каждую СБЕ требуется меньше вложений по сравнению с автономным решением этого вопроса.

ПРИМЕР

Портфель продукции компании «Хлебобулочный комбинат»-, Россия

Производство и реализация макаронных изделий как бизнес-единица занимает особое место в общей стратегии предприятия. Среди действующих направлений на текущий момент времени оно единственное, где предусмотрено инвестирование с целью наращивания производственных мощностей.

По другим бизнес-единицам предприятие либо работает на плановой загрузке, либо основные инвестиционные затраты уже произведены и осуществляется выход на проектную мощность (молочные продукты, крекеры, кренделя и мини-пиццы).

В отличие от хлебобулочных, макаронные изделия, изготовленные по более современной и передовой, чем у конкурентов технологии, представляют собой отечественный продукт улучшенного качества, выгодно отличающийся от продукции других производителей. Как следствие - высокий спрос на макаронные изделия «Хлебобулочный комбинат» и отлаженная система сбыта обеспечивают предприятию 28% потребления местного рынка и прочные позиции на межрегиональном уровне.

С вводом в действие новой макаронной линии начинает действовать «экономия масштаба», т.е. уменьшается доля постоянных затрат, связанная с производством и продвижением продукта. В результате, предприятие получает возможность снизить отпускную цену на макаронные изделия и тем самым стимулировать потребительский спрос.

Источник: из опыта автора

Серьезное значение имеет группа стратегий диверсифицированного роста, которые применяются в том случае, если возможности развития компании с данным продуктом в данной отрасли существенно ограничены. При этом наиболее известны:

- **Стратегия центрированной диверсификации**, основанная на использовании возможностей производства новых товаров, заложенных в существующем бизнесе. В этом случае технология и

основное производство остаются неизменными. Новое производство ориентируется на уже освоенные рынки.

- **Стратегия горизонтальной диверсификации**, предполагающая создание нового продукта с использованием новой технологии. Однако новый продукт может быть ориентирован на рынок, где реализуется основной продукт, т.е. может стать сопутствующим товаром.
- **Стратегия конгломеративной диверсификации** заключается в производстве нового продукта по новой технологии и реализуемого на новом рынке. Данная стратегия требует значительных инвестиций и наиболее рискованна.

Таблица 3.9

Пути диверсификации

	Внутреннее развитие	Внешнее развитие
	Горизонтальная диверсификация	
Рынок Концентрический Конгломератный	Разработка товаров, которые служат одним и тем же покупателям на тех же самых рынках Разработка товаров, которые отличаются от существующих продуктов или рынков	Приобретение товаров, которые служат одним и тем же покупателям на тех же самых рынках Приобретение компаний по производству товаров, обслуживающих других покупателей/рынки
Технология Концентрическая Конгломератная	Разработка товаров, которые используют технологии, схожие с существующими Разработка товаров, которые используют технологии, отличные от существующих	Приобретение компаний, которые используют технологии, схожие с имеющимися Приобретение компаний, которые используют технологии отличные от имеющихся

Окончание таблица 3.9

	Внутреннее развитие	Внешнее развитие
	Вертикальная диверсификация	
Прямая	Развитие сети сбыта для продажи потребителям имеющихся и связанных с ними продуктов или отличающихся продуктов	Приобретение сети сбыта для продажи продуктов потребителям
Обратная	Создание собственного подразделения снабжения для того, чтобы покрыть потребность в существующих или других материалах	Приобретение компаний, поставляющих сырье

Для большинства автомобильных компаний, исключая General Motors, объем прибыли, получаемой от производства и реализации автомобилей, составляет менее половины прибыли, что свидетельствует о высокой степени их диверсификации. Прибыль Daimler-Benz от продажи автомобилей составляет около 41%, Nissan - 35%.

ПРИМЕР

Стратегии мировых лидеров

Компания **Неродственная диверсификация деятельности автомобильных компаний**

Daimler-Benz Aerospace - ведущая европейская аэрокосмическая компания;
 • Daimler-Benz Interservices - финансы, страхование, информационные технологии, телекоммуникации, средства массовой информации, торговые операции и операции с недвижимостью;
 Adtranz - железнодорожный транспорт;
 производство неавтомобильных двигателей и транспортной электроники

дчОМПония	Неродственная диверсификация деятельности автомобильных компаний
INISSan	<ul style="list-style-type: none"> Аэрокосмическое подразделение создает двигатели для ракет с 1953 года; судостроительное подразделение было основано в 1970 году и занимается строительством разнообразных кораблей и корабельных двигателей; Машиностроительное подразделение с 1957 года занимается выпуском погрузчиков (в настоящее время более 60 моделей); Также Nissan работает в областях: <ul style="list-style-type: none"> Телекоммуникаций; Финансовых услуг; Текстильного машиностроения
Saab AB	<ul style="list-style-type: none"> Производство ракет, электронно-оптических систем; Производство самолетов и комплектующих; Модифицирование и обслуживание самолетов; Производство электроники, навигационного оборудования; Построение компьютерных систем, программное обеспечение; Ведение космических разработок
Источник: Шмелев Н.А. Стратегия лидерства в снижении издержек как залог успеха компании//Сборник. - М: МЭСИ, 2002	

В настоящее время непосредственно производство автомобилей становится все менее рентабельным. На их разработку и изготовление приходится лишь 20% добавленной стоимости. Около 80% издержек относится к категории прямых затрат. Цепочка добавленной стоимости все больше перемещается в сферу услуг, где и формируется основной финансовый результат. Усилия компаний все больше направляются на комплексное обеспечение собственными силами всего цикла производства и реализации автомобилей, а также его инфраструктуры.

Так, британская компания Jaguar, принадлежащая Ford, планирует расширить круг своих покупателей, повысить эффективность маркетинговой политики и выйти на рынок финансовых услуг, связанных с

автоиндустрией. Нагляден пример и с компанией Fiat. Основным бизнесом Fiat является выпуск автомобилей. Для обеспечения основного бизнеса и в первую очередь для снижения прямых затрат компания занимается выпуском производственных машин, комплектующих изделий и запасных частей, станков и оборудования для механообработки, металлургической продукции; ведет финансовую и страховую деятельность.

ПРИМЕР Стратегия компании Fiat,

Италия

Виды деятельности, продукции компании Fiat	Доля получаемой прибыли, в%
Автомобили	42,1
Промышленные машины	12,3
Сельскохозяйственные машины	9,6
Комплектующие изделия и запасные части к автомобилям	6,9
Финансовая деятельность	4,9
Городское хозяйство	4,6
Полуфабрикаты и комплектующие изделия для отраслей промышленности	3,8
Страховая деятельность	3,8
Авиация	2,8
Станки и оборудование для механообработки	2,1
Металлургическая продукция	2,1
Полиграфия	0,7
Железнодорожные системы	0,5
Прочее	2,1
ВСЕГО	100

Источник: Шмелев Н.А. Стратегия лидерства в снижении издержек как залог успеха компании//Сборник. - М: МЭСИ, 2002

Концентрация на несвязанной диверсификации возможна, если искусства базовой СБЕ высоко специализированы и не имеют приложения на стороне, а затраты на управление не превышают величин, нужных для реализации стратегии внутреннего рынка.

На связанной диверсификации фирма должна концентрироваться, когда ключевые искусства компании могут использоваться в широком диапазоне отраслевых и коммерческих ситуаций, а также управленческие затраты не превосходят величин, необходимых при распределении ресурсов или передачи искусств.

ПРИМЕР	
<i>Стратегии мировых лидеров</i>	
Компания	Родственная диверсификация деятельности американских компаний FMCG
PepsiCo	<ul style="list-style-type: none"> безалкогольные напитки жаренные цыплята по-кентукски сеть пиццерий быстрого обслуживания сеть закусочных быстрого питания с мексиканской кухней хрустящие палочки и чипсы
Gillette	<ul style="list-style-type: none"> лезвия и бритвы гигиено-косметические средства средства для письма и канцелярские товары (ручки, корректирующие составы) электробритвы, бигуди без кабеля, кофеварки, будильники и электрические зубные щетки
<p>Источник: А.А.Томсон-мл., А.Дж.Стрикленд III. Стратегический менеджмент концепции и ситуации для анализа. - М., 2003</p>	

Таким образом, выбор между связанной и несвязанной диверсификациями зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

В процессе реструктуризации крупных производственных компаний менеджерам необходимо составить портфель из различных стратегий бизнеса, включая стратегии и роста и сокращения.

Стратегии сокращения реализуются в тех случаях, когда осуществляется структурная перестройка производства или проводятся мероприятия, связанные с существенным сокращением продуктового портфеля. Некоторые производства могут постепенно ликвидироваться, поскольку в долгосрочном плане оказываются бесперспективными.

Принятая на предприятии программа технического перевооружения, а также осуществляемые в ходе реструктуризации мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики, повышению эффективности управления затратами и пр. приводят к необходимости подбора индивидуальных стратегий для различных бизнес-единиц (производств) Компании. Возможные варианты таких стратегий, соответствующие программам развития отдельных бизнес-единиц и общекорпоративным планам, представлены в следующем примере:

ПРИМЕР	
<i>Портфель стратегий компании «Металлург», РФ</i>	
Направления развития	Вид стратегии
Создание производства медных сплавов	Стратегия конгломеративной диверсификации
Модернизация производства алюминевых сплавов	Стратегия концентрированного роста
Расширение ресурсной базы за счет заготовки аккумуляторных ломов	Стратегия концентрированного роста (развитие продукта, развитие рынка)
Освоение производства изделий из латуни и бронзы	Стратегия дифференциации Стратегия конгломеративной диверсификации
Освоение выпуска более качественных алюминиевых сплавов	Стратегия концентрированного роста
Расширение гаммы выпускаемых ТНП	Стратегия дифференциации Стратегия концентрированного роста (развитие продукта)]"

Направления развития	Вид стратегии
Прекращение выпуска нерентабельных, низкорентабельных и бесперспективных изделий	Стратегия сокращения (в том числе не исключается стратегия «снятия сливок»)
Выход на рынок строительных материалов и изделий из латуни и бронзы	Стратегия концентрированного роста (развитие рынка)
Выход на новые продуктовые рынки ТНП	Стратегия дифференциации Стратегии диверсифицированного роста Стратегия концентрированного роста (развитие продукта, развитие рынка)
Оптимизация ценовой политики (цены на лома и готовую продукцию)	Конкурентные стратегии
Проведение мероприятий по снижению затрат. Оптимизация состава производственных мощностей. Разработка и внедрение системы управления затратами	Стратегия лидерства по издержкам Стратегия сокращения расходов
Развитие кооперации с зарубежными партнерами (толлинг и другие формы)	Стратегия интегрированного роста (обратная интеграция)
Улучшение структуры экспорта за счет расширения экспорта сплавов и выход на новые экспортные рынки	Стратегия дифференциации Стратегия концентрированного роста (развитие рынка)

Источник: из опыта автора

Для приведенных направлений развития преобладают стратегии диверсифицированного роста, т.е. компания планирует масштабную диверсификацию и совершенствование производства, расширение номенклатуры выпускаемой продукции и рынков сбыта с целью предложения той продукции, которая по качеству и прочим признакам будет в наибольшей степени востребована потребителем.

Вместе с тем следует отметить, что для стратегического планирования на корпоративном уровне потребуется оптимальное сочетание отмеченных выше направлений развития бизнес-единиц Компании с целью достижения эффекта синергии. Кроме того, необходима конкретизация стратегий и определение точных целевых показателей для такого наиболее эффективного сочетания.

Производители считают, что, расширяя комплекс предлагаемых товаров и услуг, можно повысить конкурентоспособность, ослабить возможные риски. Однако практика свидетельствует, что между диверсификацией и специализацией бизнеса должен быть баланс, который и определяет перспективность первой и дальнейшее развитие второй. Баланс между ними определяет масштаб бизнеса и продуктивность ресурсов компании. Дисбаланс между главными ресурсами всегда означает, что имеет место неправильная взаимосвязь между специализацией и диверсификацией. В любом случае проблема решается путем изменений, которые влекут за собой или диверсификацию бизнеса и ориентирование его на дополнительные сферы деятельности, которые будут питать его традиционную область концентрации и приложения интеллектуальных знаний, или переориентацию направления необходимой специализации.

Стратегией, противоположной диверсификации, может быть создание стратегического альянса между двумя или более компаниями в области стоимости, риска и прибылей, связанных с использованием новых возможностей бизнеса (например, при НИОКР). Но при этом имеется риск доступа партнера к ключевой технологии.

3.3. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

3.3.1. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Успешное удержание лидерства на рынке в долгосрочной перспективе возможно только в том случае, если компания будет делать что-то лучше других компаний, сформирует свои конкурентные преимущества.

Сегодня внешняя среда меняется намного быстрее, чем даже несколько лет назад, это предъявляет новые требования к подходам, используемым при разработке стратегий.

jeS Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами.

Эти характеристики могут относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Стратегическое мышление многих руководителей российских предприятий до сих пор ограничено рамками активов, которыми располагает компания сегодня: самым главным для нас является загрузка имеющегося производственного оборудования и занятость работников...

ПРИМЕР

Конкурентоспособность компании «Бульжник», РФ

На нынешнем этапе своего развития компания представляет собой производственно-хозяйственный, инженерно-конструкторский и проектный комплекс с замкнутым производственным циклом от проектирования различных видов продукции до их послепродажного обслуживания.

Производственный блок предприятия составляют: 2 металлургических цеха, кузнечно-прессовый, инструментальный, 5 механосборочных цехов, которые обеспечивают полный технологический цикл изготовления продукции. Кроме того, компания располагает всеми необходимыми вспомогательными цехами и службами. Одной из особенностей предприятия, дающей ему несомненные конкурентные преимущества, является то, что оно располагает значительным научно-техническим и конструкторским потенциалом.

Негативное воздействие на производственные возможности компании оказывает изношенное, устаревшее как в физическом, так и в моральном плане оборудование.

Износ основных фондов предприятия на 01.01.2001 составил в среднем 60%, в том числе основных фондов основного вида деятельности 66%, машин и оборудования 87%.

Загрузка производственного оборудования при работе в 1 смену составляет 45-50%.

Использование основных производственных мощностей составляет в среднем 20%.

Источник: из опыта автора

Однако для успеха в конкурентной борьбе не столь важно, какими активами (продукцией, оборудованием, технологией, зданиями и сооружениями) обладает предприятие в данный момент. Важно, с какой скоростью оно способно создавать необходимые активы и развивать их. Сегодня ни у кого не вызывает сомнений, что конкурируют друг с другом не отдельные продукты, а производящие их корпорации. Неудачи в одной стратегической области бизнеса компенсируются успехами в других и не приводят к разрушению корпорации в целом.

Успех компании в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов:

- внутренних преимуществ;
- внешних преимуществ;
- динамических способностей.

Под внутренними и внешними преимуществами следует понимать только такие факторы, которые обеспечивают корпорации существенные, пороговые конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами. Как правило, это факторы, для создания которых требуется значительный период времени и опыт работы в определенной отрасли. К внутренним компетенциям относятся следующие:

- НИОКР (ноу-хау, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- хорошо отработанные и эффективные бизнес-процессы (управление проектами, управление качеством, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала);
- наличие квалифицированного персонала, который нелегко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним компетенциям относятся:

- связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);
- возможности лоббирования (связи с органами государственного управления);
- способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Таким образом, стратегия компании должна быть направлена на усиление и создание внутренних и внешних преимуществ, а также на развитие динамических способностей предприятия.

Мi Внешние конкурентные преимущества - преимущества компании перед конкурентами, которые основаны на отличительных качествах товаров, образующих ценность для покупателя.

Внешние конкурентные преимущества увеличивают рыночную силу фирмы таким образом, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у конкурентов, не обеспечивающих соответствующих отличительных качеств товара.

Мi Внутренние конкурентные преимущества - преимущества компании перед конкурентами, которые базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и управления.

Внутренние преимущества являются следствием более высокой производительности (внутренней эффективности функционирования фирмы), что обеспечивает компании большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

ПРИМЕР

Стратегия сети магазинов «Wal-Mart», США

Исходная концепция Уолтона, реализованная им уже в первом магазине, состояла в том, чтобы обеспечить жителей пригородов недорогими качественными товарами. В пригородах цены всегда были выше на недорогие товары. И Сэм Уолтон придумал нечто новое - отказаться от этих доходов ради увеличения оборотов. Нужно было добиться, чтобы люди ехали за покупками не с окраины в центр, а из центра на окраину, потому что там, как им хорошо известно, есть большой супермаркет с относительно дешевыми и качественными товарами.

Основная миссия фирмы «Wal-Mart» провозглашена так: «Всегда низкие цены». В этом, собственно, и главный секрет ее успеха. Рано или поздно покупатель получает информацию о том, где продается дешевый товар и становится постоянным посетителем магазинов «Wal-Mart».

Сэм Уолтон побеждал своих конкурентов по той причине, что постоянно руководствовался целями развития фирмы, а не высокой доходности. В годовом обзоре консультационной фирмы «WSL Strategic Retail» говорится, что примерно четверть американцев называет «Wal-Mart» своим любимым магазином. Опрос показал, что 58% детей и подростков в возрасте от 8 до 18 лет назвали «Wal-Mart» предпочтительным для них местом покупки одежды. Но эти магазины отодвигаются на пятое место, когда в вопрос добавляется - «если не учитывать цену».

Источник: <http://4p.ru>. Ю.П. Воронов Дядя Сэм - гигант торговли

Кроме того, конкурентные преимущества могут быть разделены на долгосрочные и краткосрочные.

Таблица 3.10

Виды конкурентных преимуществ по периоду действия

Конкурентное преимущество	Характеристика
Долгосрочное (стратегическое)	Конкурентное преимущество, для воспроизведения или нейтрализации которого компании конкуренту требуется значительное время. По своей сути стратегическое конкурентное преимущество - это результат усилий компании, направленных на вытеснение своих конкурентов с рынка
Краткосрочное (тактическое)	Конкурентное преимущество, которое в ближайшей перспективе может быть преодолено конкурирующими фирмами. Тактическое преимущество компания получает вследствие благоприятной конъюнктуры рынка

Крупные российские корпорации пока находятся в стадии поиска своего места в мировой экономике и не сформулировали долгосрочную стратегию, что приведет к следующему - в самое ближайшее время всем из них придется столкнуться с жесткой конкуренцией со стороны транснациональных компаний. При этом почти все российские корпорации в десятки раз меньше своих глобальных конкурентов.

Все компании, сумевшие осуществить переход «от хорошего к великому», формулируя долгосрочные цели и стратегию, задавались вопросом: «Что мы можем делать лучше всех в мире?». В российских корпорациях такой вопрос практически не ставится. Большинство компаний формулируют задачи в рамках лидерства на национальном рынке. Иногда формулировка несколько меняется и звучит «На каком рынке мы можем войти в тройку или пятерку мировых лидеров?» - но не более того.

Мi Динамические возможности - способность компании оперативно реагировать на изменения макро- и микросреды.

Именно низкие динамические возможности, неспособность компании быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять имеющимися знаниями являются причинами слабой конкурентной позиции российских предприятий. Компания, стремящаяся к лидерству, должна обеспечивать высокий инновационный потенциал во всем: маркетинге, разработке продуктов, управлении взаимоотношениями с клиентами и персоналом, производстве, логистике и т.д.

Основные усилия компании всегда направлены на создание и удержание комплекса конкурентных преимуществ, т.е. повышение ее конкурентоспособности. В конечном итоге прибыльность компании - это следствие ее конкурентоспособности на рынке.

MS Конкурентоспособность - наличие у компании определенных конкурентных преимуществ и ее способность использовать эти преимущества в конкурентной борьбе.

Различают конкурентоспособность товара и фирмы:

- **Конкурентоспособность товара** - способность товара быть проданным на рынке в присутствии аналогичных товаров. Определяется в основном характеристиками товара (ценой, уровнем качества, сервиса).
- **Конкурентоспособность фирмы** - уровень потенциала фирмы, обеспечивающего возможность удержать или расширить занимаемую долю рынка в условиях конкурентной борьбы. Определяется как совокупная конкурентоспособность товаров компании и ее управленческого, кадрового, технического и др. потенциалов.

Российский бизнес использует для повышения конкурентоспособности любую возможность, в том числе так называемый «административный ресурс», который нельзя отнести к рыночным и добросовестным методам конкурентной борьбы. При этом в России крупные компании эффективно совмещают рыночные и нерыночные конкурентные преимущества, дающие синергию для бизнеса в целом.

ПРИМЕР

Стратегия сети магазинов «Пятерочка»

Поддержка со стороны органов власти:

Губернатор Петербурга подписал распоряжение «О создании в Санкт-Петербурге сети социальных магазинов «Пятерочка».

В Москве Пятерочку поддержали правительство и мэрия. Сейчас московская мэрия обсуждает возможность выделения земельных участков в новостройках под строительство новых универсамов.

Менеджмент:

Из 70-ти руководителей высшего и среднего звена в «Пятерочке» почти треть составляют бывшие кадровые офицеры (военные лучше обеспечивают выполнение сложных задач в кратчайшие сроки).

В компании, установлены лимиты для принятия решений. Если обычный сотрудник должен сориентироваться за две-три минуты, то высшее руководство не должно размышлять более шести часов.

Источник: <http://4p.ru>. Е. Драницына

При сравнении конкурентоспособности крупных российских и американских корпораций можно сделать вывод, что на данном этапе российские компании значительно превосходят своих зарубежных конкурентов по уровню затрат.

Стоимость топлива и электроэнергии в России в 5-7 раз меньше, чем в США. Зарплата рабочего меньше в 10-20 раз. И даже с учетом производительности труда, которая в России ниже раз в пять, выигрыш в затратах все равно получается солидный.

Еще один «ресурс» более низких затрат некоторых российских компаний - небольшая доля амортизации в себестоимости, что объясняется явно недостаточным воспроизводством основных средств.

Но постепенно, такая ситуация меняется:

Тарифы растут все быстрее.

Заработная плата квалифицированного персонала также будет расти.

Для сохранения и развития конкурентоспособности многим российским компаниям надо значительно повысить уровень своих разработок, технологий.

3.3.2. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Стремление к победе в конкурентной борьбе также предъявляет новые требования к лидерам предприятий: способности менеджмента устанавливать амбициозные, но достижимые цели, видеть будущее организации и делать его достоянием всех сотрудников, стимулировать поиск и находить новые нетривиальные решения во всех без исключения областях деятельности компании.

‡ **Конкурентная борьба** - деятельность компании, направленная на приобретение конкурентных преимуществ, на завоевание прочных позиций на рынке, на вытеснение с рынка конкурентов.

Можно выделить 3 вида конкурентной борьбы:

Предметная - между разными марками одного и того же товара, выпускаемого различными фирмами.

Видовая - между отдельными разновидностями товара (субститутами), удовлетворяющими одну и ту же потребность.

Функциональная - между товарами-аналогами различных фирм и отраслей.

В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами. Чтобы отстоять свои преимущества фирма может применить один из шести основных способов наступления:

- атака сильных сторон конкурента,
- атака его слабых сторон,
- общее наступление,
- наступление в одном направлении,
- партизанские действия,
- упреждающие удары.

Имеются две основные причины сходиться «врукопашную» с конкурентами, противопоставляя друг другу конкурентные преимущества, цены, модели, тактики продвижения:

1. Попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны более слабого соперника. Атака более слабого соперника в по-

ру его наибольшей силы приносит решительную победу и ведущее положение в конкуренции.

2. Необходимость сведения на нет конкурентных преимуществ одного или нескольких соперников. Критерием успеха такой тактики являются сравнения затрат на атаку с полученными выгодами.

В случае монополистической конкуренции компания имеет внешнее преимущество, дающее ей рыночную силу.

*ж***S Рыночная сила** - способность фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у приоритетных конкурентов.

Одним из показателей рыночной силы может служить эластичность спроса по цене на товар фирмы (чем ниже эластичность, тем менее чувствителен рынок к изменению цен на дифференцируемый товар).

Рыночная сила фирмы, в свою очередь, позволяет ей получать прибыль выше рыночной (среднеотраслевой).

Таблица 3.11

Стратегии конкурентного поведения в условиях олигополии

Стратегии	Характеристика
Независимое поведение	Действия фирмы совершаются без учета действий и/или противодействий конкурентов. Характерно для принятия второстепенных решений или в случае доминирования компании на рынке
Кооперативное поведение	Соответствует благожелательной позиции*конкурентов, стремящихся скорее к мирному сосуществованию, чем к открытой конфронтации. Характерно для средних фирм (в виде молчаливого согласия), для крупных компаний на нерегулируемых государством рынках (в виде явных соглашений)

Окончание таблицы 3.11

Стратегии	Характеристика
Адаптивное поведение	Основано на явном учете действий конкурентов и приспособлении к ним. Если все конкуренты принимают такой тип поведения, то рынок в итоге приходит к ситуации стабилизации
Опережающее поведение	Заключается в стремлении предвидеть реакцию конкурентов на действие фирмы при условии, что они сохраняют свою линию поведения. Является наиболее сложным типом конкурентного поведения, требующим от компании постоянного наблюдения за своими конкурентами и определения реакции конкурентов на различные действия фирмы. По мере развития маркетинга становится наиболее применяемым на олигопольном рынке
Агрессивное поведение	Предвидение неблагоприятной позиции и реакции конкурентов. Чаще всего такое поведение встречается в ситуации олигополии при нерасширяемом спросе, когда компания может увеличить свои объемы продаж только за счет конкурентов

В ситуации чистой конкуренции долгосрочной стратегией фирмы, как правило, является стремление компании ограничить конкуренцию на рынке.

Добиться этого можно путем наращивания объемов производства и, как следствие, приобретения монопольной власти на рынке, разрушения ситуации чистой конкуренции.

Второй возможный выход - дифференциация товаров в целях уменьшения степени их заменяемости или роста издержек перехода для покупателей (в этой ситуации особое внимание компания должна уделять контролю качества и политике укрепления имиджа марки). Путем усиления дифференциации идут некоторые страны - экспортеры сырья и товаров..

После того как компания определилась с конкурентными преимуществами (существующими или ожидаемыми) и базовой стратегией, необходимо выбрать конкурентную стратегию.

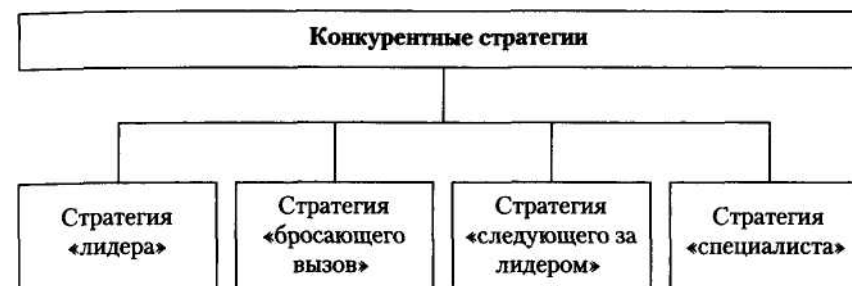


Рис. 3.8. Конкурентные стратегии

Стратегия «лидера». Лидер рынка - это фирма, которая занимает доминирующую позицию на рынке, причем это признается и большинством покупателей, и конкурентами компании. Чаще всего лидер рынка представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые либо атакуют, либо имитируют, либо избегают его. В распоряжении лидера находится наибольшее число стратегических приемов, т.к. он контролирует рынок и навязывает ему свои условия.

Таблица 3.12

Стратегии «лидера»

Стратегия	Характеристика
Расширение рынка	Увеличение общего спроса на товар может стать стратегией лидера на рынке, т. к. в случае роста потребления прежде всего выиграет лидирующая фирма
Защита своей доли рынка	По мере роста объемов продаж важность защиты собственной доли рынка возрастает, т. к. появляются компании, способные нанести лидеру ощутимые потери. Цель оборонительных стратегий - в снижении вероятности атак конкурентов и уменьшении интенсивности возможного нападения
Увеличение доли рынка	По результатам экономических исследований, в большинстве отраслей рост доли рынка ведет к существенному росту прибыльности компаний

ПРИМЕР

Стратегия компании *Canon>, Япония

Canon хочет быть первой. Компания сегодня:

является мировым лидером по продажам цифровых копиров,
занимает второе место в секторе лазерных принтеров,
пятое - в сегменте сканеров.

По словам руководителя европейского управления Викстрема, компания хочет стать безусловным лидером на рынках офисной техники, товаров для дома и для малого бизнеса в странах СНГ и Балтии.

Чтобы завоевать лидирующие позиции на рынке офисной электроники, Canon должна погрузиться в тему, то есть максимально глубоко изучить и точно спрогнозировать векторы развития рынка офисной техники. Однако в отличие от других производителей электроники (таких, как IBM) Canon не собирается ради этого поглощать стороннюю консалтинговую компанию или создавать с консультантами совместные предприятия.

Источник: <http://4p.> А. Семеркин. Реквием для технократов

Основной риск данной стратегии заключается в том, что фирма лидер вынуждена распылять свои ресурсы на поддержание лидерства и отражение атак конкурентов.

Таблица 3.13

Методы расширения рынка

Метод	Характеристика
Привлечение новых пользователей	Расширение рынка за счет продажи товара людям, которые не владели информацией о свойствах товара, не могли приобрести товар из-за высоких цен на него, не желали покупать продукт, характеристики которого не в полной мере удовлетворяли имеющиеся потребности
Новые способы применения продукта	Расширение рынка за счет открытия и продвижения новых способов использования продукта
Увеличение интенсивности использования продукта	Расширение рынка за счет увеличения интенсивности потребления товара

ПРИМЕР

Стратегия сети магазинов ^Пятерочка»

Оборот московского филиала сети экономичных универсамов «Пятерочка» должен составить \$150 млн. «Пятерочка» собирается занять в своем сегменте 15% московского рынка.

К концу 2003 года количество магазинов в обеих столицах увеличится до 200, а оборот - до \$700 млн.

Компания собирается тиражировать свои магазины в регионах, продавая технологию местным бизнесменам. В планах «Пятерочки» стать через два года крупнейшей розничной сетью России по количеству магазинов.

Источник: <http://4p.> Е. Драницына «Пятерочка». Философия экономичного бизнеса

Обострение конкуренции привело к тому, что менеджеры стали проявлять все больший интерес к моделям ведения реальных боевых действий, поэтому трактовка маркетинговых стратегий защиты имеет значительную «милитаристскую» трактовку.

Таблица 3.14

Варианты стратегии «защиты доли рынка»

Стратегии	Характеристика
Позиционная оборона	Основана на защите существующих рынков компании от посягательства конкурентов. Имеет очевидный недостаток - возможность атаки со стороны товаров-субститутов
Защита флангов	Подразумевает создание в ассортиментном ряде компании таких товаров, которые бы способствовали ограничению прихода на рынок товаров субститутов либо товаров, ориентированных на незанятые ниши
Упреждающие удары	Основана на постоянных выпадах против конкурентов, проводимых на незначительных товарно географических рынках. Такая стратегия позволяет дестабилизировать работу конкурирующих компаний, снижая их способность концентрировать усилия на наиболее уязвимых для компании направлениях

Окончание таблицы 3.14

Стратегии	Характеристика
Контратака	Заключается в проведении массированных ответных действий на наиболее уязвимых для конкурента направлениях, в ходе контратаки может применяться любая из атакующих стратегий. В ходе контратак используются преимущества лидера, связанные с наличием стратегических резервов, которые могут быть направлены на отражение нападения
Мобильная защита	Основывается на товарной и географической диверсификации, что позволяет увеличить глубину обороны и повысить устойчивость компании
Вынужденное сокращение	Нацелена на уход с рынков, которые невозможно и нецелесообразно защищать. Концентрация усилий на перспективных направлениях

При реализации стратегии «увеличение доли рынка» используются наступательные варианты стратегий, нацеленные на рост влияния компании на занимаемых рынках. Рост доли рынка может сталкиваться с целым рядом ограничений: антимонопольное законодательство, наличие непривлекательных сегментов и ниш, превышение маркетинговых расходов над доходами от роста доли рынка. В большинстве случаев более разумным является увеличение размеров рынка и рост объема продаж при сохранении стабильной доли.

Стратегия «бросающего вызов». Фирма, которая не занимает лидирующих позиций, но стремится к этому, чаще всего избирает стратегию «бросающего вызов». При выборе данной стратегии компания должна знать слабости лидера и иметь возможность использовать эти слабости для достижения лидирующих позиций.

ПРИМЕР

Стратегии мировых лидеров

Компании, занимающие вторые или третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами, хотя некоторые из них - Colgate, Ford, Avis, Westinghouse, Pepsi-Cola - довольно крупные производители.

Источник: Блэр.Фр.фирма «Альт». Стратегия претендентов на лидерство

Вице-чемпионы могут выбрать одну из двух стратегий: либо атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка (претендующие на лидерство на рынке), либо спокойно играть в мяч и не «раскачивать лодку» (последователи).

Существует множество примеров, когда компания, претендующая на лидерство, выбивала почву из-под ног фаворита и обходила его.

ПРИМЕР

Стратегии мировых лидеров

Компания Canon, размеры которой в середине 1970-х гг. составляли лишь одну десятую компании Xerox, сегодня превзошла бывшего лидера по выпуску копировальных аппаратов.

Компания Toyota сегодня производит больше автомобилей, чем General Motors.

Nikon выпускает больше фотокамер, чем Leica.

British Airways перевозит на международных рейсах больше пассажиров, чем когда-то лидировавшая Pan Am.

Источник: Блэр.Фр.фирма «Альт». Стратегия претендентов на лидерство

Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работой.

Компании, претендующей на лидерство, необходимо прежде всего определить цели стратегии. Большинство компаний в качестве главной долгосрочной задачи ставит расширение доли рынка. Таким образом, решение о переходе в наступление взаимосвязано с выбором объекта атаки. С точки зрения направления стратегии атак подразделяются:

Таблица 3.15

Виды атакующих стратегий (по направлению атаки)

Стратегии	Характеристика
Наступление на позиции лидера рынка	Достаточно рискованная, но потенциально наиболее эффективная стратегия. Прежде всего претенденту необходимо провести исследование нужд потребителей и степени их удовлетворенности. Прекрасный объект для атаки - крупный сегмент рынка, который либо лидер не обслуживает, либо потребители выражают неудовлетворение качеством его продукта или услуг
Атака на близкие по размерам компании-конкуренты	Фирмы, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, продукция которых не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами наиболее привлекательны в качестве объекта атаки
Нападение на небольшие местные и региональные компании	Фирмы, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение наиболее привлекательны для нападения
Фронтальное наступление	Концентрированный удар основными силами по наиболее значимым для конкурента рынкам. Победу одерживает тот, кто имеет больше ресурсов и больший управленческий потенциал. Фронтальное наступление означает, что атака ведется и на продукт конкурента, и на его рекламу, и на цены
Фланговая атака	На второстепенных для конкурентов товарных и региональных рынках обычно сосредотачивается меньше ресурсов компании конкурента, и поэтому они представляют собой прекрасные объекты для атаки
Попытка окружения	Подразумевает ведение наступательных действий сразу на нескольких направлениях: и по фронту (приоритетные рынки), и с фланга (второстепенные рынки), и с тыла (рынки третьего порядка), когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее оппонент, только немного больше, так чтобы потребитель оказался не в состоянии ответить отказом

Окончание таблицы 3.15

Стратегии	Характеристика
Обходной маневр	Нападение на более доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия заключается в диверсификации производства компании, ее рынков и внедрении новых технологий. Цель стратегии - научные исследования, развитие новых технологий и осуществление атак с переносом линии фронта на территории (удовлетворяемые потребности), где они обладают несомненным преимуществом
Партизанская война	Заключается в проведении небольшими силами множества атак по всей занятой противником территории (всем потребностям, входящим в портфель конкурента), внезапных деморализующих противника нападений с заранее подготовленных баз с использованием: селективных снижений цен, интенсивных блиц-кампаний по продвижению товаров и, как исключений, юридических акций. Ошибочным является мнение о том, что партизанская война - стратегическая альтернатива для ограниченных в ресурсах компаний. Ее ведение обходится весьма дорого. Более того, партизанские бои - скорее, подготовка к войне

Основной риск стратегии «бросающего вызов» заключается в том, что компания, уделяя слишком много сил конкурентной борьбе может упустить из виду реальные потребности рынка.

Рассмотренные стратегии позволяют определить общее направление действий компании. Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка, выбрав конкретную атакующую стратегию.

Таблица 3.16

Виды атакующей стратегии (по инструментам воздействия)

Вид атакующей стратегии	Характеристика
Стратегия снижения издержек производства	Претендент должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование
Стратегия более дешевых товаров	Компания, претендующая на роль лидера рынка, устанавливает низкие (в сравнении с ценами на аналогичную продукцию лидера) цены, предлагает продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене
Стратегия престижных товаров	Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем лидер рынка
Стратегия расширенного ассортимента	Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов
Стратегия инноваций	Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции
Стратегия уровня обслуживания	Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги
Стратегия инноваций в распределении	Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции
Стратегия интенсивных коммуникаций	Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу. Однако повышенные расходы на рекламу оправданы только в тех случаях, когда претендент производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обращения лидера

Наступление на позиции лидера рынка - достаточно рискованная, но потенциально наиболее эффективная стратегия, особенно если лидер подходит к выполнению своих обязанностей «спустя рукава». Прежде всего претенденту необходимо провести исследование нужд потребителей и степени их удовлетворенности. Прекрасный объект для атаки - крупный сегмент рынка, который либо лидер не обслуживает, либо потребители выражают неудовлетворение качеством его продукта или услуг.

Стратегия «следующего за лидером». Основа данной стратегии - адаптивное поведение, согласованное с действиями конкурентов и стремление доминировать по издержкам. Подобная стратегия предполагает мирное сосуществование и осознанный раздел рынка и выбирается тогда, когда возможности дифференциации малы, а ценовая борьба ведет в итоге к потерям для всех конкурентов.

Многие компании предпочитают следовать в кильватере лидеров рынка, однако последние весьма ревниво относятся к их попыткам переманить клиентов. Если последователь предлагает низкие цены, услуги высокого качества или улучшенный продукт, лидер имеет возможность мгновенно предпринять адекватные шаги. Практически лидер превосходит последователей во всех видах конкурентной борьбы. Поскольку схватка, что наиболее вероятно, приведет к ослаблению обеих компаний к радости конкурентов, последователь должен семь раз отмерить, прежде чем броситься в атаку. В случае если последователь не в силах нанести упреждающий удар в виде нового продукта или резкого расширения системы распределения, ему следует держаться за лидером, не пытаясь атаковать его.

Следование за лидером не означает пассивное копирование. Выделяют четыре частных стратегии последователей.

Таблица 3.17

Стратегии последователей за лидером

Стратегии	Характеристика
Подражатель	Дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительными посредниками
Двойник	Копирует продукцию, систему распределения, рекламную компанию конкурента вплоть до, например, немного измененного марочного названия
Имитатор	Что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли
Приспособленец	Обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто приспособленец становится претендентом

Стратегия «специалиста». Эта стратегия предполагает, что компания проявляет интерес не к рынку в целом, а к его конкретному сегменту. Является логическим продолжением базовой стратегии специализации и предполагает значительную дифференциацию товара фирмы.

«Специалисты» должны решить три задачи: создания ниши, ее расширения и защиты. Ключевая идея ниши - специализация. Компании, которые оперируют в нишах, могут выбирать одну из нескольких частных стратегий.

Таблица 3.1S

Стратегии специалиста по направлению специализации

Стратегии	Характеристика
Специализация по конечным пользователям	Ориентация на конечного потребителя
Специализация по вертикали	Компания специализируется на определенных уровнях производства или распределения
Специализация в зависимости от размеров клиентов	Компания специализируется на обслуживании только мелких, средних или крупных клиентов
Специализация на особых клиентах	Компания обслуживает одного или нескольких потребителей. Многие небольшие и средние компании поставляют продукцию единственному крупному потребителю
Географическая специализация	Компания продает продукцию в определенной местности или регионе
Продуктовая специализация	Компания выпускает только один продукт или единственную товарную линию
Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками	Ориентация на продукт с одинаковыми свойствами
Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей	Ориентация на сервис и качество обслуживания

Стратегии	Характеристика
Специализация на определенном соотношении качества/цена	Компания фокусирует внимание на производстве либо высококачественной, либо дешевой продукции
Специализация на обслуживании	Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями
Специализация на каналах распределения	Фирма специализируется на обслуживании единственного канала сбыта

В практике российских компаний в рамках конкурентной стратегии, например специализации, обозначается несколько направлений повышения конкурентоспособности, что размывает усилия по реализации главной цели.

ПРИМЕР

Стратегии компании ОАО «Шаровая молния», РФ

Основной конкурентной стратегией предприятия остается:

- сохранение специализации и наращивание объемов производства по основной номенклатуре продукции, освоение новых видов продукции, укрепление рыночных позиций, расширение рынка.

При сохранении низкой платежеспособности российских заказчиков и потребности в продукции предприятия со стороны зарубежных компаний одной из стратегических задач становится увеличение доли экспорта. Программой реструктуризации предусматривается доведение объема экспорта до 25% от объема товарного выпуска.

Конкурентная стратегия на 2001-2003 годы ориентирована на решение следующего ряда важнейших задач:

- создание системы конкретизации затрат по товарным позициям, на базе которой появится возможность проведения гибкой политики ценообразования с ориентацией на действия основных конкурентов;
- повышение эффективности инвестиционных программ, направленных на снижение производственных и эксплуатационных затрат по традиционной продукции, а также создание условий и возможностей для перспективного производства продукции с новыми эксплуатационными свойствами и качеством, требуемых рынком;

- активизация поиска партнеров, в том числе и зарубежных для производства лицензионной продукции и применения высоких технологий в целях повышения конкурентоспособности оборудования, его потребительских свойств и увеличения объемов производства (в области х-ов х-ного трения, предметов холодной прокатки и т. д.);
- экономическая проработка возможности поставок отказных или низколиквидных видов продукции (например, на условиях лизинга).

Источник: из опыта автора

Крупные корпорации в России сильно и несвязанно диверсифицированы. Чтобы сделать хотя бы один из бизнесов глобально конкурентоспособным, необходимы огромные инвестиционные и управленческие ресурсы, сопоставимые с ресурсами транснациональных компаний. Но российские корпорации в десятки раз меньше своих конкурентов. Следовательно, инвестиционных ресурсов у них тоже в десятки раз меньше. При этом катастрофически недостающие инвестиционные ресурсы распределяются между 3-4, а иногда и десятью несвязанными бизнесами. Отсюда следует, что наибольшие перспективы в глобальной конкуренции у наиболее сфокусированных корпораций, придерживающихся «нишевых» стратегий.

Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Фирма должна придерживаться принципа ниш, но отнюдь не конкретной ниши: множественные ниши предпочтительнее единой ниши. Опираясь на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание.

Правильный выбор ниши - лишь одна из граней успеха компании, другими могут быть:

- осторожное поведение (ориентация на рынки, не интересные лидерам);
- низкие затраты на производство;
- активная инновационная деятельность, когда каждый год выпускается дюжина новых продуктов;
- стратегия поглощения небольших конкурентов, что позволяет развивать и расширять предложение продукта;
- предположение высокой ценности;
- установление премии к цене;
- сильная корпоративная культура.

В качестве наглядного примера, иллюстрирующего применение конкурентных стратегий на локальном региональном рынке, можно рассмотреть ситуацию на мясном рынке г. Уфы в 2000 году.

ПРИМЕР

Разработка стратегии на рынке мясных продуктов г. Уфы, 2000 г

1. Классификация конкурентов

Конкурент	Доля рынка Уфы
Лидер на рынке г. Уфы - Уфимский мясо-консервный комбинат	70%
Претендент на лидерство - группа компаний «Региональные продукты»	15,45%
Обитатели ниш	
Колбасный цех «Сава»	4,56%
ОАО «Илешмясо»	0,63%
ОАО «Дюртилинский мясокомбинат	1,82%
ОАО «Стерлитамакский мясокомбинат»	2,72%
ЗАО «Мелеуз Мясо»	0,53%
«Бигойл» ОАО «КампоМос»	0,91%

Характеристики типов конкурентов

Компании	Региональные продукты	Сава	Илешмясо	Дюртилинский МК
Профиль производства	универсальное массовое	универсальное среднее	универсальное мелкое	универсальное мелкое
Размер компании	средний	средний	мелкий	мелкий
Устойчивость	средняя	средняя	низкая	низкая
Расходы на инновации	высокие	низкие	низкие	низкие
Факторы в конкурентной борьбе	приспособленность к особому рынку	гибкость	стабильность	стабильность
Тип компании	претендент на лидерство	обитатель ниш	обитатель ниш	обитатель ниш

Компании	Стерлитамакский МК	Сибайский МК	Мелеуз Мясо	Бигойл (ОАО КампоМос)
Профиль производства	средний	средний	средний	дилер
Размер компании	средний	средний	средний	средний
Устойчивость	низкая	низкая	низкая	низкая
Расходы на инновации	низкие	низкие	нет	нет
Факторы в конкурентной борьбе	поддержка администрации	побочное производство	нет	универсальная продукция московских производителей
Тип компании	обитатель ниш	обитатель ниш	обитатель ниш	обитатель ниш

2. Стратегии конкурентов

Претендент на лидерство	Расширение доли рынка, при этом компания использует фронтальное наступление
Группа «Региональные продукты» Т.е. одновременно направляет атаку на товар, цены, систему распределения. Для достижения своих целей компания использует следующие методы продвижения товара на рынок:	1. Товарное расширение. 2. Более дешевая продукция. 3. Инновация. 4. Повышение уровня обслуживания. 5. Снижение издержек производства. 6. Системы скидок. 7. Интенсивная реклама.
Обитатели ниш	Создание своей ниши, ее расширение и защита
Колбасный цех ООО «Сава» Основная стратегия – это создание своей ниши, ее расширение за счет концентрации на определенном продукте (полукопченые колбасы) с попытками расширения товарной линейки (вареные колбасы, сосиски и сардельки)	Данный цех не несет большие расходы на разработку новых продуктов, их распространение, информирование рынка. Экономия на исследованиях, разработках и коммуникациях с потребителями позволяет извлечь прибыль. Является основной мишенью для компании «Консервы». Поддержание издержек производства на низком уровне, качество своих услуг и продукции – на высоком, а также выходить на новые рынки
ООО «Бигойл» («КампоМос») Это нестандартный обитатель ниш, так как является не производителем, а дилером крупных московских производителей. Основная специализация ее на определенном соотношении «качество – цена»	Нишей данного предприятия являются продукты нетрадиционные для данного рынка. Расширение своих позиций фирме позволяет осуществлять цеху – длительные сроки реализации продукции, современные технологии производителей, выделяющийся на прилавке внешний вид продукции, уникальные виды, стандартный вес продукции

Претендент на лидерство	Расширение доли рынка, при этом компания использует фронтальное наступление
ОАО «Илешмясо» Основная стратегия — это географическая специализация	Нишей данного предприятия является производство продукции с большим содержанием мяса. Удержание своих позиций на рынке осуществляет за счет большой поддержки Администрации района
ОАО «Дюрюлюинский мясокомбинат» Основная стратегия - это географическая специализация	Нишей данных предприятий является производство продукции средней ценовой категории и поддержание стабильных цен в течение года. Удержание своих позиций на рынке осуществляют за счет большой поддержки Администрации района
ОАО «Стерлитамакский мясокомбинат» Основная стратегия - это географическая специализация	
ЗАО «Мелеуз Мясо» Основная стратегия - это географическая специализация	Нишей данного предприятия является производство продукции средней ценовой категории и поддержание стабильных цен в течение года. Однако предприятию не удалось удержать свою нишу на рынке (поглощение более сильным игроком рынка)
ОАО «Сибайский мясокомбинат» Основная стратегия - это географическая специализация	Нишей данного предприятия является производство продукции средней ценовой категории с ассортиментом, стабильным в течение года. Однако предприятию не удалось удержать свою нишу на рынке. В настоящее время предприятие находится в положении, когда более крупные фирмы могут поглотить его

3. Стратегии конкурентной борьбы

Группа «Консервы»

По отношению к этой компании действия Уфимского МКК развиваются по двум направлениям:

- на рынке г. Уфы - оборонительная стратегия;
- на рынке Республики Башкортостан - стратегия расширения доли рынка.

Действия компании «Консервы»	Действия ОАО «УМКК»
Товарное расширение	Расширение ассортимента во всех группах товарной линейки
Более дешевая продукция	Разработка новых видов продукции эконом-класса
Инновации	Изыскать возможности по решению слабых мест в производстве
Повышения уровня обслуживания	Проведение работ в этом направлении
Снижение издержек производства	Наши действия здесь ограничены
Системы скидок	Разработка системы скидок
Интенсивная реклама	Разработка эффективного ассортимента

Конкурент	Стратегия ОАО «УМКК»	Тактика ОАО «УМКК»
Колбасный цех ООО «Сава»	Оборонная	Расширение товарной линейки (полукопченые и вареные колбасы)
Компания ООО «Бигойл»		Разработка новых видов продукции в дорогой ценовой категории
ЗАО «Мелеуз Мясо», ОАО «Илешмясо», ОАО «Дюртюлинский мясокомбинат»	Позиционная оборона	Горизонтальная интеграция (захват)
ОАО «Сибайский мясокомбинат»		Наступательные действия, захват географических ниш

Источник: Ваганов А.С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М.: МЭСИ, 2001

РЕЗЮМЕ

Разработка стратегии начинается с выбора конкурентного преимущества (преимущества по издержкам или преимущества рыночной силы, основанного на уникальности товара), с помощью которого компания будет достигать поставленных стратегических целей. На основании определенных преимуществ выбирается базовая стратегия. По мнению М. Портера, все стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ так или иначе укладываются в три типовых или базовых варианта: лидерство в снижении издержек, дифференциация и фокусирование (специализация).

Основным принципом стратегии лидерства по издержкам является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Реализация принципов дифференциации предполагает предоставление потребителям определенных выгод, которые бы компенсировали более высокие цены. Если компания позиционирует свой товар посредством предложения более высокого качества или большего объема услуг, то она следует стратегии дифференциации.

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию специализации, вытекают из ее отличительного преимущества. Это дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, так как они не могут получить такой же продукт в другом месте. Компания может добиться конкурентных преимуществ, концентрируя внимание на отдельных сегментах рынка, работая с узкой группой потребителей, которая отличается от других групп, то есть выбрать стратегию ниши. Еще одной в рамках стратегии концентрации является стратегия наилучшей стоимости, которая сочетает в себе две стратегии, одна из которых делает акцент на низкие затраты, а другая базируется на приемлемых качестве, услугах, свойствах и характеристиках.

Базовые стратегии характерны для всех видов бизнеса. Компании с одиночным бизнесом рано или поздно приходят к выбору одной из стратегий роста.

Стратегии роста сгруппированы исходя из степени воздействия на продвигаемый продукт, рынок; оценок состояния отрасли и технологии, а также положения компании в отрасли.

Эти стратегии могут включать в себя вертикальную интеграцию вперед или назад (для получения стратегических преимуществ в сбыте или снабжении).

Интеграционный рост проявляется в установлении мягкого или жесткого контроля над партнерами, клиентами и конкурентами, в целе направленном воздействии на их поведение. Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию своего ключевого исходного бизнеса.

Другим путем является диверсификация деятельности компании. Большинство компаний обращаются к диверсификации тогда, когда они создают финансовые ресурсы, превосходящие необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса.

Когда осуществляется структурная перестройка производства или проводятся мероприятия, связанные с существенным сокращением продуктового портфеля, реализуются стратегии сокращения. Некоторые производства могут постепенно ликвидироваться, поскольку в долгосрочном плане оказываются бесперспективными.

Кроме базовых стратегий, стратегий роста выделяют конкурентные маркетинговые стратегии: «лидера», «бросающего вызов», «следующего за лидером» и «специалиста».

Успешное удержание лидерства на рынке в долгосрочной перспективе возможно только в том случае, если компания будет делать что-то лучше других компаний, сформирует свои конкурентные преимущества.

Успех компании в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов: внутренних, внешних преимуществ и динамических способностей. Под внутренними и внешними преимуществами следует понимать только такие факторы, которые обеспечивают корпорации существенные, пороговые конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами.

При наличии у компании определенных конкурентных преимуществ и ее способности использовать эти преимущества в конкурент-

ной борьбе, можно сказать, что данная компания обладает конкурентоспособностью. В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

На примере известной Вам компании сформулируйте базовую стратегию развития. Обоснуйте Ваш выбор.

Каковы основные преимущества стратегии концентрации? Может ли стратегия концентрации одновременно ориентироваться на лидерство по издержкам и на дифференциацию? Рассмотрите ее применение на примере учебного заведения (института).

Назовите основные стратегии роста, иллюстрируя примерами из российской действительности. Какие факторы обуславливают компании идти направлением интеграции?

Какие виды диверсификации вы можете выделить? Какие факторы вынуждают компанию распылять направления стратегических усилий и идти в другие бизнесы?

Назовите основные виды стратегии диверсификации? Проиллюстрируйте российскими примерами.

Какие факторы определяют конкурентоспособность компании, товара?

Какие факторы определяют рыночную силу компании?

Какие виды конкурентных стратегий Вы можете назвать? В чем их принципиальные отличия?

Охарактеризуйте стратегию наступления на позиции лидера рынка.

Какие виды атакующих стратегий Вы можете назвать? В чем их основные отличия?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПТИЦЕВОДСТВА*По материалам проекта ТАСИС (Плотникове, Кемеровская обл., Россия)*

У птицеводческих предприятий России имеются прекрасные возможности для реализации своей продукции. Однако объемы производства продолжают сокращаться. Это в полной мере относится и к Западно-Сибирскому региону, в частности, Кемеровской области, где, по официальным оценкам, для 3 млн. жителей в год требуется порядка 45 тыс. тонн куриного мяса, в то время как производство составляет лишь 10 тыс. тонн. И в то же время около 200 птицефабрик прекратили производство.

Это характерно и для России в целом. По данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) импорт куриного мяса в Российскую Федерацию, которого не было до 1990 г., составил 19 тыс. тонн в 1992 г., 74 тыс. тонн в 1993 г., 501 тыс. тонн в 1994 г. и 825 тыс. тонн в 1995 г. Эти и другие данные указывают на значительное падение местного производства.

Европейский эксперт, посетивший птицеводческую фабрику в 1996 г., провел анализ цен на куры в магазинах Санкт-Петербурга: цыпленок отечественного производства весом 1.1 кг. стоил 14.5 тыс. руб., в то время как более привлекательные французские куры весом 1.3 кг. продавались за 14 тыс. руб. Это, вероятно, и являлось основной причиной ухода с рынка ряда российских производителей, даже несмотря на неудовлетворенный спрос.

Об этом свидетельствуют и результаты сопоставления расчетных производственных показателей Плотниковской птицефабрики, находящейся в Кемеровской области, и показателей типичной зарубежной птицефабрики. Различия вполне очевидны (Таблица 3.19).

Таблица 3.19

Сравнительные данные Плотниковской птицефабрики к средним мировым за 1996 год

	Плотникове	Сред, мировые
Бройлер		
Период роста, дней	56	42
Время уборки помета, дней	14	14
Всего дней	70	65
Количество выходов в год	5.2	6.5
Смертность до убоя (%)	5	3 (прибл.)
Набранный вес (кг. живого веса на птицу)	1.4	1.9
Кормовой коэффициент живого веса	3.01:1	2.01:1
Несушка		
Яйценоскость, все яйца в птичнике	160	187
Инкубационные яйца	128	177
Выход цыплят из всех заложенных яиц (%)	75	87
Бройлерные цыплята, выведенные в курятнике	96	154

Несмотря на **неблагоприятное конкурентное положение**, некоторые из российских производителей не мирятся с негативной ситуацией. Одним из них была Плотниковская птицефабрика, расположенная неподалеку от г. Металлург в Кемеровской области.

Фабрика была основана в 1978 г. В процессе перехода России к рынку фабрика была приватизирована, и в ноябре 1994 г. фонды и долги были переданы новому открытому акционерному обществу. Однако долги оказались слишком большими, а активы недостаточными, в связи с чем **в начале 1995 г. фабрика прекратила работу**.

В октябре 1995 г. новым генеральным директором был назначен Валерий Яковлевич Солоп. Он отметил, что **в ходе простоя состояние фабрики ухудшилось**: часть оборудования, материалов и транспортных средств была продана в счет долгов или разворована. Он начал работу с ремонта зданий и оборудования, и закупил племенное чистопо-

родное поголовье в Томске. В Плотниково заложили яйца в инкубатор и вывели цыплят, которые начали нести яйца. Часть из них поступала в продажу, а остальные сохранялись для увеличения маточного поголовья. В то же время производилась реконструкция бройлерников и оборудования, и в сентябре 1997 г. впервые с момента закрытия были выведены бройлерные цыплята. В соответствии с графиком в ноябре 1997 г. фабрика должна была произвести убой первой партии выращенных бройлеров.

Одновременно на фабрике решили, что желательно получить внешнюю помощь - помощь стороннего эксперта. Приглашенный тщательно проанализировал ситуацию на предприятии.

Руководство и персонал фабрики работают с полной отдачей, стремясь наращивать производственные мощности, и первые шаги в этом направлении уже сделаны.

Хозяйство занимает площадь около 1700 га, из которых 800 га отведены под сельскохозяйственные культуры. Выращиваются пшеница, ячмень, рожь, горох, овес и сено для скота. Для удобства изложения эксперт разделил фабрику на три отделения.

ОТДЕЛЕНИЕ I

С целью получения племенного стада в Отделении I фабрики имеется пять курятников.

Производство осуществляется в двух комплексах из пяти курятников в каждом. В одном курятнике размещается 6300 мужских и женских особей, содержащихся на глубокой подстилке. Первый комплекс курятников должен был получить первое стадо 17-недельного возраста, которое будет содержаться до 60-недельного возраста. В то же время второй комплекс должен получить второе стадо, а затем в первый комплекс поступит третье стадо. Птицы каждого стада начинают нести оплодотворенные яйца в возрасте 26 недель; яйца передаются в инкубаторную станцию.

Вода птицам в курятнике подается в подвесных автопоилках. Корм - в подвесных кормушках. В каждом гнезде размещается пять несушек. В каждом курятнике установлены 22-24 вентилятора, расположенных ближе к полу и вытягивающих воздух, входящий через вентиляцион-

ные трубы на двускатной крыше. Летом вентиляционные шахты держат открытыми для выпуска через них теплого воздуха. Подогрев осуществляется с помощью двух труб парового отопления, расположенных вдоль стен курятников.

В инкубаторной станции имеется десять закладочных машин общей производительностью 450 тыс. яиц за цикл. За раз в каждую установку закладывается треть яиц, что позволяет быстрее поднимать температуру. Для обнаружения и выемки неоплодотворенных яиц они просвечиваются на седьмой, 12 и 18 дни, и вслед за последним просвечиванием яйца укладываются на выводной лоток, а затем на последние три дня загружаются в инкубаторные машины (десять машин общей производительностью 150 тыс.).

После выведения инкубаторные цыплята переводятся в три шестиэтажных бройлерника, каждый вместимостью чуть меньше 225 тыс. птиц. Бройлеров выращивают в трехъярусных клетках типа «Компакт» с расположенной снизу канавкой для помета; механический скребок отодвигает помет к концу выгула клетки, после чего он падает на уровень пола и убирается. Воду в каждую клетку подают с помощью двух автопоилок.

Корм подвозят на грузовике. Он выгружается в подъемник на каждом торце здания и доставляется цепным кормораздатчиком к передней части каждой клетки.

Вентиляция осуществляется через отверстия на уровне пола, расположенные в обоих концах здания; имеются также батареи парового отопления. В здании снаружи работают два центробежных вентилятора. Воздухообмен на 1 кг. живого веса птицы составляет 2.6 м³/час.

В Отделении I имеется также неавтоматическая кормодробилка, в которой смешивание компонентов осуществляется оператором установки. Имеется 24 бункера каждое вместимостью 40 т.; в 18-ти контейнерах содержится зерно собственного производства общей массой 720 тонн. В остальных 6 хранилищах всего содержится 240 тонн закупаемых кормов или комбикорма. Имеется также склад для хранения кормовых добавок в мешках, а также хранилище травяной муки. За восьмичасовую смену комбикормовая установка производительностью 5 т/час готовит 40 т.; работа идет в две дневных смены. За сутки выпускается 120 тонн, хотя персонал утверждает, что за три смены можно производить и 150 тонн. В трех километрах от фабрики имеется еще

одна установка мощностью 8 т/час и склад для хранения затаренных кормовых добавок; однако они не используются.

В Отделении I имеется также птицеперерабатывающее предприятие, на котором маточное поголовье забивают только в конце каждого производственного цикла стада. Там стоит разделочная линия российского производства, позволяющая обрабатывать до 1.5 тыс. птиц в час, а также имеются четыре морозильных камеры емкостью до 25 т. каждая с температурой охлаждения в диапазоне 0-400С. Отходы производства подаются в местную канализационную систему для дальнейшей переработки. Имеется система очистки воды, используемой птицеперерабатывающим предприятием, в которую из 15 колодцев в день подается 500 м³.

ОТДЕЛЕНИЕ II

Второе отделение занимается исключительно выращиванием бройлеров, где имеется 23 бройлерника каждое площадью 18х102м, вмещающие в общей сложности 54144 цыпленка однодневного возраста, содержащихся в трехъярусных клетках типа «Компакт».

ОТДЕЛЕНИЕ III

Здесь имеются два подотделения: одно для маточного стада, другое для взрослого или производственного маточного стада. Имеется восемь птичников для выращивания ремонтного стада площадью 18х102м каждый, вмещающие 15 тыс. мужских и женских особей цыплят-производителей однодневного возраста. Там функционируют те же системы, что и в маточниках в Отделении I.

Имеется 16 помещений одинаковой площади для взрослых особей, в которых содержатся 7.5 тыс. курочек и петушков в соотношении один петушок на девять курочек на месте яйцекладки. После возобновления производства было принято решение перемещать оплодотворенные инкубационные яйца в один из двух расположенных неподалеку инкубаторов, идентичных инкубационной станции в Отделении I, но отдельных от нее.

В будущем руководство предприятия намеревается разбить производственные мощности на два участка: одно для родительского пого-

ловья бройлеров, а другое для поголовья бройлеров предыдущего поколения. Оплодотворенные яйца от стад несушек предыдущего поколения будут направляться в инкубатор для выращивания маточных цыплят, чьи оплодотворенные яйца будут направляться в инкубаторный цех для производства цыплят бройлерного типа. Западный эксперт отметил, что такой подход соответствует зарубежной практике.

ПРОЧИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

По мнению эксперта, одним из самых критических участков производства является кормоподготовка.

В свое время в хозяйстве действовала комбикормовая установка, но сейчас в ней не хватает массы деталей. Однако западный эксперт считает, что запустить ее снова не составляет труда, нужно лишь найти недостающие детали. Производственная мощность установки - 15 т/ч или 120-150 тонн в смену. Хозяйство имеет возможность хранить под навесом только затаренное в мешки зерно, концентраты (премиксы) и добавки. Ежедневно во внешние бункеры засыпаются зерновые. Закупаемые кормовые продукты хранятся в 12 бункерах суммарной емкостью порядка 1.5 тыс. тонн. Эксперт отметил, что при недостатке внутрихозяйственных складских помещений, требующих перемещения мешков с зерном, имеется возможность аренды вместительных складских помещений около железнодорожной станции на окраине Metallурга, пригодных для хранения значительного количества зерна.

Это исключительно важный момент. Зерно закупается и доставляется из местечка в Алтайском крае, расположенного примерно в 100 км. от хозяйства. Закупка практически на ежедневной основе означает отсутствие какого-либо последовательного анализа поставляемого зерна, а также надежности поставок. Наличие внутрихозяйственных складских помещений позволит закупать зерно в значительно больших количествах, проводить его анализ и готовить более единообразный корм. В настоящее время изменения в составе снижают «аппетит» птиц до тех пор, пока они не привыкнут к данной смеси. Если состав изменяется снова, то им опять требуется значительное время для перестройки.

Имеется также крупное отдельное птицеперерабатывающее предприятие, не имеющее ничего общего с таким же предприятием в Отделении I. На нем перерабатываются исключительно бройлеры. В 1990 г.

там была установлена линия голландской компании «Сторк», рассчитанная на переработку порядка 6 тыс. птиц/час.

После доставки на предприятие в клетях птиц подвешивают вниз головой, оглушают, убивают, ошпаривают, ощипывают и потрошат; затем головы и ноги увозят, а птиц разделяют по мере потребности. Затем на шнеке их пропускают через холодильную камеру с температурой от 0 до -40С и упаковывают. Имеется семь холодильных туннелей, каждый с пропускной способностью до 10 т, камера охлаждения и морозильная камера.

На предприятии имеется также оборудование для производства сосисок. Выпускается до 30 сортов, включающие такие компоненты, как свинина, говядина и куриное мясо, смешиваемые в различных пропорциях. Производятся как обычные, так и копченые сосиски. В день можно производить до 1.5 тонн копченых сосисок. Имеется также утилизационная установка для переработки отходов и перьев, на которой получают продукт, включаемый в корм для птиц. На каждые 40 т. выпускаемых мясных продуктов приходится 4 т кормовой муки, получаемой из отходов. По мнению эксперта, такая практика полностью соответствует международным стандартам, хотя количество подобных добавок в корма следует несколько ограничить.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛАНЫ

Планы состоят из двух частей, то есть предусматривают два этапа, в ходе которых до прибытия нового стада будет необходимо отремонтировать здания и оборудование. Следует отметить, что на первом этапе работы будут проводиться в Отделении I, а на втором в Отделениях II и III. Для первого этапа в хозяйстве уже подготовлен материал для выведения птицы в виде оплодотворенных яиц, из которых получено еще одно стадо. Первый выводок цыплят, которые будут выращиваться как бройлеры, уже состоялся, и цыплята переведены в помещение для выращивания. У хозяйства имеются также планы закупить дополнительное количество чистопородных цыплят-пегушков для последующего скрещивания с собственными цыплятами-курочками, что позволит улучшить породу.

Суммарная мощность бройлерников составляет 3.2 млн. бройлеров,

выращиваемых на убой; при весе обработанной птицы 1 кг. это составляет 3200 тонн птичьего мяса. Плановый объем производства на год до августа 1998 г. составлял 2.8 млн. бройлеров (для достижения данной цели будет необходимо произвести соответствующее количество инкубационных яиц). В январе 1998 г. в Омске будет закуплено родительское поголовье бройлеров для производства бройлерных цыплят для выращивания на этапе 2.

На втором этапе, в течение января 1998 г., родительское поголовье бройлеров планируется разместить в Отделении 3. В августе 1998 г., родительское поголовье, закупленное в январе, выведет цыплят, которые будут переведены в бройлерники. В сентябре или октябре планируется закупить еще одно родительское стадо, а стадо предыдущего поколения в январе-феврале 1999 г.

Ожидается, что в 1999 г. суммарное производство достигнет 8.9 млн. бройлеров. Европейский эксперт считает необходимым проверить ряд приведенных выше цифр, поскольку объем закупаемых кормов представляется слишком малым.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

Проанализируйте ситуацию и выделите наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия.

На основе проведенного анализа выберите альтернативы развития предприятия (стратегия специализации или стратегия лидерства по издержкам - массовое производство).

Обоснуйте выбранный вариант стратегии, на сколько он основан на выделенных сильных и слабых сторонах предприятия.

Сформулируйте концепцию бизнеса.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Кантуревского. - СПб.: Издательство «Питер», 1999. Байте М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб.
2. пособие для вузов. Пер. с англ. - М.: Юнити-Дана, 1999.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, Юнити, 1997.
- Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», «Экономика», 1995.
- Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарики, 1998.
- Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 1999.
- Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 1998.
- Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. - СПб.: Наука, 1996.
- Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: Юнити-Дана, 2000.
- Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. - СПб.: Питер, 2000.
- Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез, 2000.
- Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
- Шмелев Н.А. Стратегия лидерства в снижении издержек как залог успеха компании // Методология статистических исследований в бизнесе и социальной сфере: Сб. науч. тр. - М.: МЭСИ, 2002.

ГЛАВА 4 . МЕТОДОЛОГИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

4.1. НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

4.1.1. ЗНАЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ И МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Основной акцент в маркетинге делается на определение и удовлетворение нужд потребителя. Для реализации маркетинговых стратегий и программ, нацеленных на удовлетворение нужд потребителя, маркетологам и руководству компаний необходима информация относительно потребителей, конкурентов и других участников рынка. С ростом масштабов бизнеса компаний в российских и международных рамках растет потребность в информации о более обширных и территориально удаленных рынках.

Информация - совокупность сведений, знаний о некотором объекте.

Для российских маркетологов добавляет сложности и то, что потребители стали более разборчивыми и искушенными. Поэтому маркетологи нуждаются в более достоверной информации относительно того, как потребители реагируют на товары и маркетинговые программы. Усиление конкурентной борьбы также обуславливает потребность в информации относительно эффективности маркетинговых программ.

В связи с быстрым изменением российской маркетинговой среды в течение последних 4-5 лет повышается сложность принятия маркетинговых решений.

Маркетинговое решение - совокупность маркетинговых воздействий (программ) на субъекты и объекты маркетинга (потребителей, конкурентов, рынок, партнеров и т.д.) для достижения сформулированной цели, направленной на улучшение или сохранение конкурентного преимущества фирмы.

Сложность маркетинговых решений обусловлена тем, что их принятие в системе управления бизнесом может приводить к неоднозначным результатам. Для этого требуется привлечение разных лиц, принимающих решение, служб и уровней управления. Разработка и принятие решений осуществляется в условиях дефицита времени, а результат, как правило, проявляется не сразу, т.е. имеется определенный лаг времени, что не позволяет принять оперативные меры по устранению ошибки. Эффективность маркетинговых решений определяется качеством и количеством маркетинговой информации, которая собирается, обрабатывается и анализируется в ходе проведения маркетинговых исследований. Для того, чтобы понять и правильно интерпретировать имеющуюся информацию, ее необходимо оценить, и только после этого появиться возможность дать ей соответствующую интерпретацию и принять решение. Поэтому любая маркетинговая информация представляет собой ценность только из-за возможности интерпретации этой информации. Если такой возможности не представляется, ценность информации ничтожно мала и принятое решение, вероятнее всего, окажется неверным.

Высококонкурентная маркетинговая среда и постоянно растущая цена управленческих ошибок требуют, чтобы маркетинговые исследования предоставляли высококачественную информацию. Эффективные решения не могут основываться на интуиции или простых рассуждениях.

Мi Маркетинговые исследования - систематическое и объективное выявление, сбор, анализ, распространение и использование информации для повышения эффективности идентификации и решения маркетинговых проблем (возможностей).

Систематические маркетинговые исследования позволяют получать сведения о контролируемых и неконтролируемых факторах среды и интересах различных групп, что повышает эффективность решений, принимаемых директорами по маркетингу. Такие исследования выполняют одно из базовых требований маркетинга - делают развитие рынка предсказуемым и значительно повышают конкурентоспособность компании на данном рынке.

Задача маркетинговых исследований заключается в том, чтобы оценить информационные потребности и обеспечить руководство компании информацией:

- Точной.
- Надежной.
- Обоснованной.
- Современной.
- Относящейся к делу.

Исследования должны проводиться беспристрастно, так как предвзятость приводит к заранее predetermined результатам. Но, как правило, все исследования несут отпечаток мировоззрения того, кто его проводит. Целенаправленность в проведении исследований, а главное, степень практического использования их результатов в основном зависят от наличия продуманной маркетинговой стратегии фирмы и программ маркетинга.

Имеющийся зарубежный и российский опыт позволяет утверждать, что самые дорогостоящие маркетинговые исследования несопоставимы с размерами потерь и непроизводительных затрат, возникающих в результате непродуманного выхода на рынок с продуктами, которые лишь частично удовлетворяют требования потребителей или совсем не соответствуют им.

ПРИМЕР

Раздел бизнес-плана компании «Металлург», 2003 г.

Стратегия компании в сфере сбыта и маркетинга

Приоритетными задачами ОАО «Металлург» в сфере сбыта и маркетинга являются:

1. Выход на внутренний рынок со сплавами латуни и бронзы, приобретение значительной доли внутреннего рынка этих металлов.
2. Приобретение лидирующих позиций на внутреннем рынке изделий из алюминиевых сплавов и ТНП и др.

Для реализации первых двух задач потребуются маркетинговые исследования, направленные на определение объемов потребности и основных потребителей упомянутой продукции, оценку конкуренции и стратегий конкурентов, формирование на этой основе оптимального ассортимента, цен и методов продвижения продукции. В частности, результаты исследований должны использоваться при разработке и внедрении на рынок в 2004 году новых видов изделий из алюминиевых сплавов.

Источник: из опыта автора

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Поскольку маркетинговые исследования - это сложный и многоэтапный процесс, то при их проведении необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

- Системность.
- Комплексность.
- Объективность.
- Экономичность.
- Регулярность.
- Оперативность.
- Тщательность.

Каждый из этих принципов важен сам по себе, но их совокупность и взаимодействие позволяет проводить исследования, которые могут стать надежной основой для принятия обоснованных решений.

Информация, полученная на основании маркетинговых исследований, внутренней документации и маркетинговой разведки трансформируется в маркетинговую информационную систему (МИС).

Маркетинговая информационная система - постоянно действующая система, включающая персонал, оборудование, процедуры и методы сбора, обработки, анализа, оценки и распределения актуальной и достоверной информации, необходимой для принятия маркетинговых решений.

Особенность и основное отличие МИС от маркетинговых исследований заключается в том, что МИС обеспечивает поступление информации непрерывно, а не только на основании исследований, проводимых время от времени. В каждой компании построение МИС приспособлено к обязанностям, стилю работы и информационным потребностям лиц, принимающих решение (топ-менеджеров).

4.1.2. НАПРАВЛЕНИЯ И ОБЪЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Объектами маркетинговых исследований могут быть различные предметы, ситуации и проблемы маркетинга компании. Можно выделить следующие основные направления исследований:

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Таблица 4.1

1.Исследование внешней среды на макроуровне	2.Исследование внешней среды на микроуровне	3.Исследование внутренней среды компании:
<ul style="list-style-type: none">• Экономика• Политика• Законодательство• Технологии• Социальные аспекты• Инфраструктура	<ul style="list-style-type: none">• Конкуренты• Потребители• Поставщики• Дилеры• Распределение• Пресса и др.	<ul style="list-style-type: none">• Производство• Маркетинг• Распределение и сбыт• Снабжение• Финансы• Организация и др.

Однако при всем многообразии объектов маркетинговых исследований центральное место занимают два блока рыночных объектов.

Первый блок.

1. Рынок:

Емкость
Состояние спроса Товарная структура Перспективы развития Географическое положение

Главные результаты исследования рынка - прогнозы его развития, выявление ключевых факторов успеха в перспективе.

2.Потребители:

- Сегментация
- Способы использования товара
- Мотивация покупки
- Способы покупки
- Неудовлетворенные товаром потребности

Цели исследования потребителей - изучение процесса принятия решения о покупке, сегментация по различным критериям и определение целевых сегментов рынка.

3. Конкуренты:

- Основные конкуренты
- Наиболее динамично развивающиеся конкуренты.
- Марки конкурентов
- Формы и методы сбыта
- Особенности товаров-конкурентов

Результатом исследования конкурентов становится выбор наиболее выгодного положения на рынке по сравнению с конкурентами и определение оптимальной стратегии действий.

Второй блок.

Объектами маркетинговых исследований, на которые компания может оказывать непосредственное влияние, являются элементы комплекса marketing mix (4P) - товар, цена, сбыт и продвижение.

1.Товар — основа всей маркетинговой деятельности, поэтому основная цель исследования — определение соответствия технико-экономических и качественных характеристик товара на рынке требованиям и запросам потребителей. Также исследуются ассортимент, упаковка, новизна и конкурентоспособность товара, соответствие законодательным нормам.

2.Цена - является наиболее весомым фактором при выборе товаров. Исследование цены дает возможность определить уровень и соотношение цен, которые позволят максимизировать выгоды фирмы. Исследуются затраты на создание товара, производство и сбыт (их калькуляция), реакция потребителей на изменение цены (эластичность), влияние конкуренции со стороны других компаний и товаров (сравнительный анализ).

3.Системы товародвижения и сбыта исследуются с целью определения наиболее эффективных путей и средств доставки товаров от продавца до потребителя. Исследуются каналы, формы и методы сбыта, посредники, издержки обращения.

4. Исследование продвижения ставит целью выявление наиболее эффективных средств коммуникаций и повышения результативности рекламного воздействия на потребителей и имиджа компании.

Чаще всего компании приступают к проведению таких исследований, чтобы определить и решить маркетинговые проблемы.

Но поскольку эти виды исследований идут бок о бок, то иногда объединяются в рамках одного комплексного маркетингового исследования.

Классификация исследований на 2 типа по отношению к маркетинговым проблемам полезна, так как далее, при рассмотрении 1 этапа процесса исследований, мы рассмотрим пункт об определении проблем и целей.

Маркетинговое исследование для определения проблемы - исследование с целью выявления неочевидных проблем, либо настоящих, либо таких, которые могут возникнуть в будущем.

Практически все российские и зарубежные компании, регулярно проводящие исследования, изучали прежде всего: рыночный потенциал, долю рынка и рыночные характеристики. Исследования такого ти-

па помогают определить признаки будущих проблем. Например, снижающийся рыночный потенциал или стагнация рынка на протяжении 2-3 лет указывает на то, что крупные компании столкнутся с проблемой, связанной с достижением поставленных целей роста.



Рис. 4.1. Классификация маркетинговых исследований

Также маркетологи смогут определить проблему, если емкость рынка растет, а объем продаж компании не увеличивается, т.е. фирма теряет свою долю. Такое развитие событий, напротив, характерно для небольших компаний. У больших компаний нет финансовых и производственных резервов для быстрого увеличения объемов производства.

ПРИМЕР

Исследование рынка сигарет Южного региона России, 2000 г.

В 2000 г. Ассоциацией «Табакпром», а также специализированных изданий в сфере продовольственных и табачных рынков, прогнозировалось, что в 2000-2002 гг. произойдет стабилизация общего объема потребления табачных изделий, в связи с постепенным насыщением внутреннего рынка.

На период 2001-2003 гг. ожидается некоторое увеличение объемов производства табачных изделий (приблизительно на 1% в год). Данный рост в значительной мере будет обусловлен расширением выпуска сигарет более дорогих марок (категории PREMIUM и MEDIUM).

Увеличение спроса на дешевые отечественные марки стало причиной увеличения количества мелких и средних предприятий по производству табачных изделий в регионе.

В 2004 г. в регионе ожидается стабилизация объемов производства на уровне 2003 г. в соответствии с вышеуказанной общероссийской тенденцией. В 2005 г. прогнозируется постепенное снижение объемов производства в связи с ориентацией российского общества на общемировые стандарты здорового образа жизни, норм поведения в обществе, переориентацией курящего населения на дорогие сигареты.

Источник: из опыта автора

Когда маркетологи определили наличие скрытой проблемы или у них появилась возможность решить давно известную проблему, целесообразно провести другой тип исследования.

Маркетинговое исследование для решения проблемы - исследование с целью решения конкретных, уже существующих маркетинговых проблем.

Зарубежные компании используют данный вид исследования регулярно по всему комплексу marketig mix (4P) - товар, цена, сбыт и продвижение. В России подобные исследования проводятся только крупнейшими компаниями в области создания новых товаров и марок (брендинга), а также в сфере коммуникаций - оценка эффективности рекламы.

ПРИМЕР

Исследование рекламы на рынке сигарет РФ, 1999 г.

Опрос проводился в 18-ти крупных городах России. В общей сложности было опрошено 500 человек в возрасте от 18 до 64 лет с различным уровнем семейного дохода. Опрашивались как мужчины, так и женщины, выкуривающие не менее 1 сигареты в день.

Результаты опроса показали, что курящие жители больших городов хорошо помнят рекламу сигарет. В общей сложности было упомянуто свыше 25 марок, рекламу которых респонденты видели или слышали в течение последних 6 месяцев. Чаше других упоминалась реклама Marlboro (79%), «Петр 1» (60%), Camel (50%) и LM (48%). Наиболее привлекательной следует считать рекламу Marlboro и Camel. Она произвела положительное впечатление на большинство видевших ее респондентов.

	Видела/Слышал рекламу (% от числа опрошенных)	Понравилась реклама (% от числа видевших рекламу)
Marlboro	79	71
Петр 1	60	45
Camel	50	64

Источник: Ромир-Мониторинг, www.4p.ru

Такие важные элементы маркетинга как цена и распределение от-дельно практически не исследуются, либо исследования проводятся по сокращенной программе. Проведение широкомасштабного исследования по одной из функций маркетинга, например сбыту, под силу только крупнейшим российским и западным компаниям.

ПРИМЕР

Исследование системы дистрибуции компании «Календарь», 2002 г.

Цель исследования - увеличение объема продаж продукции группы компаний «Календарь» на территории РФ путем повышения эффективности системы дистрибуции.

Задачи, решаемые в ходе исследования:

1. Оценка состояния существующей системы дистрибуции компании «Календарь»;
2. Определение регионов (территорий) РФ и сегментов рынка, стратегически важных для компании «Календарь»;
3. Оптимизация системы дистрибуции компании «Календарь» на кратко- и среднесрочную перспективу;
4. Разработка механизма реализации построения и функционирования оптимальной системы дистрибуции компании «Календарь» на кратко- и среднесрочную перспективу.

Источник: из опыта автора

К сожалению, российские компании, в отличие от зарубежных, еще мало используют данный тип исследований даже при определении очевидных проблем. Как правило, это происходит по причине экономии денежных средств (бюджета), а также отсутствия прочих необходимых ресурсов — персонала и материального обеспечения.

К числу других причин отказа от проведения маркетинговых исследований можно отнести следующие:

Необходимая информация или значительная ее часть уже есть в распоряжении маркетологов и топ-менеджеров, если в компании действует эффективная система внутренней отчетности и есть доступ к внешним источникам информации по Internet.

В случае, если исследование потребителей или другого объекта требует значительного времени, а решение на действия конкурентов надо принять руководству незамедлительно.

Самая опасная причина отказа от исследований - мнение топ-менеджеров и «ветеранов-динозавров» компании, о том, что все уже дав

но известно и понятно о данном рынке.

Каждая исследовательская проблема требует особого подхода к ее решению. Поскольку каждая из них является уникальной в своем роде, то исследовательская процедура, как правило, разрабатывается с учетом ее особенностей и значения. Тем не менее можно выделить ряд этапов, называемых процессом исследований, который необходимо учитывать при составлении проектов маркетинговых исследований.

4.2. ЭТАПЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В российской и зарубежной учебной литературе можно встретить схемы процесса маркетинговых исследований с различным числом этапов - от 4 (Ф. Котлер, Е.П. Голубков) до 7 (Г.А. Черчилль). Но, как правило, все схемы процесса исследования вне зависимости от числа этапов наполнены одинаковым содержанием.

В нашем случае представляется возможным рассмотрение 6 основных этапов исследования.

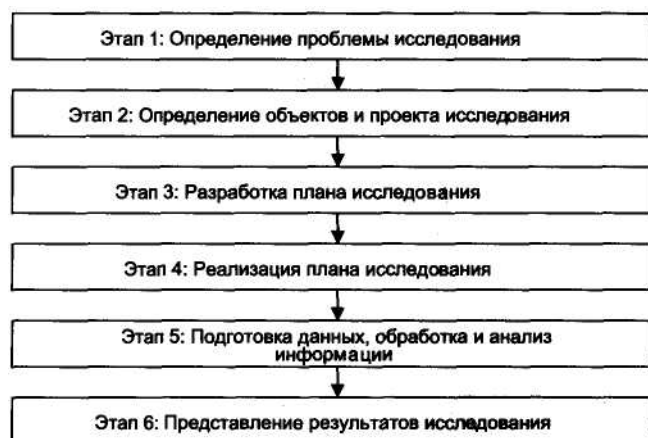


Рис. 4.2. Процесс маркетинговых исследований

Процесс маркетинговых исследований - комплекс действий из шести этапов, каждый из которых имеет свою задачу, решение которой необходимо для проведения маркетинговых исследований.

Далее мы последовательно рассмотрим каждый этап исследований с иллюстрациями на конкретных примерах из опыта автора, исследовательских и консалтинговых компаний, опубликованных в печати и Internet.

4.2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Первый этап любого исследования заключается в определении проблемы. Только после точного установления проблемы, требующей решения, может быть разработан план исследования с целью предоставления необходимой информации. Все усилия, деньги и время будут потрачены впустую, если проблема неправильно понята или плохо определена.

Определение проблемы исследования - определение проблемы маркетингового исследования в целом и ее составляющих.

Невыполнение задач по сбыту, растущее число неоплаченных в срок счетов («дебеторка»), претензии от потребителей к низкому качеству продукции - являются сигналами или симптомами более серьезных, базовых проблем в маркетинге компании.

Задачей исследователей является выявление базовых проблем, которые лежат в основе видимых недостатков.

ПРИМЕР

Раздел бизнес-плана компании «Металлург»-, 2002 г.

Задачи Компании в сфере маркетинговых исследований.

На первом этапе целесообразно:

Провести оценку объемов заготовки и составить прогноз заготовки на краткосрочную перспективу.

Провести маркетинговое исследование внутреннего рынка сплавов латуни и бронзы. Оценить возможности сбыта марок латуни и бронзы, выпускаемых Компанией, на внутреннем рынке.

На втором этапе целесообразно:

Определить возможный перечень изделий из алюминиевых сплавов, которые могла бы производить Компания.

Протестировать внутренний рынок новых изделий из алюминиевых сплавов.

На третьем этапе:

Определить целевые территориальные рынки сбыта сплавов латуни и бронзы.

Определить перечень необходимой вторичной информации по указанным рынкам и возможности ее приобретения.

Оценить перспективы реализации сплавов латуни и бронзы, выпускаемых Компанией, на целевых рынках.

Провести маркетинговое исследование внутреннего рынка проката из сплавов латуни и бронзы. Оценить возможности сбыта прутка, ленты, листа и трубы из сплавов латуни и бронзы, выпускаемых Компанией.

Источник: из опыта автора

При определении проблемы маркетингологи должны принимать во внимание:

1. Цели конкретного исследования.

Соответствующую исходную информацию.
Какая информация еще необходима и как она будет использоваться.
Процесс определения проблемы может включать в себя следующие действия:

Предварительный анализ вторичной внутренней и внешней информации.

Обсуждение с руководителями компании.

Проведение отдельных пилотных (зондирующих) качественных исследований:

Экспертные индивидуальные интервью со специалистами в данной сфере бизнеса.

Фокус-группы с потребителями или с экспертами.

В результате определения проблемы исследования может оказаться, что в маркетинге компании существует 2 основных типа проблем:

Управленческая - с которой сталкиваются руководители: что необходимо сделать?

Проблема исследования - какая информация необходима и как ее получить?

По утверждениям исследовательских, консалтинговых компаний и маркетологов, определение этих проблем происходит последовательно. Сначала формулируются управленческие проблемы, отражающие стратегические цели компании, а потом собственно маркетинговые.

Управленческие проблемы:

следует ли выводить на рынок новый товар?

должна ли быть изменена рекламная кампания?

- должна ли быть повышена цена данного товара?

Проблемы исследования:

определить предпочтения потребителей и их намерения купить новый товар;

- определить эффективность проводимой рекламной кампании;

- определить ценовую эластичность спроса.

Нельзя начинать какие-либо исследования, пока не определена суть проблемы.

4.2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕКТА И ПРОЕКТА МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

После того, как проблема исследования точно определена, перед маркетологами стоят следующие задачи:

- определить объекты и направления исследования,
- выбрать проект (вид) исследования.

Как уже было отмечено выше, в рамках одного исследования могут изучаться различные объекты, направления и элементы макро- и микросреды компании в комплексе (взаимодействии между собой) и по отдельности.

Таблица 4.2

Объекты и направления исследования	Цель
Емкость рынка	Каковы перспективы деятельности компании на рынке? Какова потенциальная емкость?
Доля на рынке	Какова позиция компании в конкурентной борьбе?
Потребители	Кто покупает наш товар? Сегментация. Как принимается решение о покупке?
Товар	Какие характеристики не нравятся потребителю? Что потребитель хочет изменить?
Цена	При каком повышении цены потребитель откажется от покупки?
Сбыт	Где потребитель делает покупки? Как изменились места покупки за последние 2-3 года?
Реклама	Как продвигают продукты конкуренты? Насколько эффективна их реклама?

Исходя из этого, цели маркетинговых исследований могут носить различный характер и влияют на выбор проекта исследования.

Большинством исследователей выделяется 3 основных проекта маркетинговых исследований:

Поисковые (разведочные).

Описательные (дескриптивные).

Причинно-следственные (каузальные).



Рис. 4.3. Классификация проектов маркетинговых исследований

MS Поисковое исследование - исследование для понимания проблемы, стоящей перед маркетологами.

Цель данного исследования - поисковая. Осуществляется сбор предварительной информации, которая поможет определить проблему и выдвинуть гипотезы.

Выборка небольшая и не является репрезентативной. Маркетологи используют полученную информацию для качественного предварительного анализа, результаты которого лягут в основу дальнейших исследований.

ПРИМЕР

Исследование потенциальных возможностей рынка изделия FMCG класса Premium, 2003 г.

Основная цель: оценка перспектив изделия FMCG класса Premium на московском рынке и разработка концепции нового бренда.

Задачи исследования предусматривают проведение двух этапов работ. Этап 1.:

Определение основных направлений по созданию нового бренда на основе качественных оценок потребителей и формулирование предварительных рекомендаций.

Предварительная оценка потенциальных потребительских сегментов рассматриваемого продукта.

Изучение предпочтений потребителей продукта.

Оценка потенциальными и существующими потребителями упаковки аналогичных продуктов.

Выяснение отношения существующих и потенциальных потребителей к ценам на аналогичные продукты, позиционированные в различных ценовых категориях.

Выявление наиболее эффективных средств и инструментов доведения до каждого сегмента потенциальных пользователей информации о новом бренде (способов коммуникации), а также наиболее убедительных аргументов, свидетельствующих о целесообразности потребления продукта.

НА ЭТАПЕ 1 ПРОВОДИТСЯ КОМПЛЕКС КАЧЕСТВЕННЫХ ПОЛЕВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ:

- глубинные интервью с потребителями продукта;
- групповые дискуссии (фокус-группы);
- наблюдения в местах продаж;
- экспертные интервью с розничными торговцами.

Источник: из опыта автора

Описательное исследование - тип итогового исследования для точного описания проблемы, рыночных характеристик или объектов.

Обычно в рамках данного исследования описываются и детализируются отдельные проблемы или их комплексы, такие, как рыночный потенциал товара или сегментация и взгляды потребителей.

Информация в таких исследованиях четко определена, выборка репрезентативная и план проведения формализован во всех деталях.

ПРИМЕР

Исследование потенциальных возможностей рынка изделия FMCG класса Premium, 2003 г.

Основная цель: оценка перспектив изделия FMCG класса Premium на московском рынке и разработка концепции нового бренда.

Задачи исследования предусматривают проведение двух этапов работ. Этап 2.

Определение количественных рыночных показателей корректирующих результаты качественного исследования, а также необходимых для:

- разработки концепции нового бренда;
- оценки объемов продаж.

Исследование основных показателей, характеризующих динамику и структуру потребления данного продукта в разрезе сегментов.

Выявление основных факторов, обуславливающих отношение и потребление продукта для представителей каждого из обозначенных сегментов.

4. Оценка уровня интереса к аналогичным продуктам и вероятности приобретения по каждой из выявленных групп потенциальных потребителей.

3. Вывод в отношении конкурентоспособности бренда (в том числе его сильных и слабых сторон по сравнению с брендами конкурентов), основных рычагов воздействия на потребительский спрос и возможных направлениях продвижения товара на рынке.

НА ЭТАПЕ 2 ПРОВОДИТСЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ПОЛЕВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ:

- опрос потребителей (300 чел.)

Источник: из опыта автора

По результатам проведения одного или двух этапов исследований может быть разработана концепция новой марки, рекламной кампании и т.д.

Причинно-следственное исследование - тип итогового исследования для получения доказательства причинно-следственных связей.

Это исследование проводится для решения двух задач:

- Понять, какие объекты рынка или среды компании являются причиной (независимые), а какие следствием (зависимые).
- Определить природу связей между объектами.

Принципы и степень формализации в данных исследованиях такие же, как и в описательных. Основная особенность таких исследований по сравнению с другими - широкое применение экспериментов, например дегустаций.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

В российской практике в рамках комплексных, широкомасштабных исследований в различной степени часто применяются все три перечисленных проекта.

Выявление проблемы и целей исследования часто оказывается самой трудной задачей во всем процессе исследования.

4.2.3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ИССЛЕДОВАНИЯ

Создание плана исследования стоит на втором месте по важности после этапа определения проблемы. План необходим для успешного проведения исследования и требует от маркетологов больших способностей и профессионализма. Хороший план гарантирует высокую эффективность планируемого исследования.

План маркетингового исследования - детализирует методы, необходимые для получения информации, с помощью которой следует решить проблему исследования

Но эта стадия включает в себя не просто выбор определенных методов проведения маркетинговых исследований, а разработку в рамках этих исследований специфических задач.

На этом этапе исследования маркетологи должны предпринять следующие шаги:

Определить потребность в информации, ее тип, источники и методы получения.

Составить бюджет и график проекта.

Рассчитать объем выборки для количественных и качественных методов исследования.

Разработать анкеты, сценарии (гайды) и прочие формы для заполнения в ходе полевых исследований.

Шаг 1: Определение потребности в информации, ее тип, источники и методы получения.

В начале главы мы уже выяснили, что такое информация, и какое она имеет значение для принятия решений. А также то, что необходимая информация может быть собрана в рамках исследования или поступать в компанию постоянно при функционировании маркетинговой информационной системы (МИС). При разработке плана исследования мы сосредоточимся на сборе информации для конкретного исследования.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

В процессе сбора информации маркетологи используют:

Метод кабинетных исследований.

Метод полевых исследований.

Метод кабинетных исследований предполагает изучение вторичных данных, то есть уже существующей информации. Переработка вторичной информации осуществляется маркетологами на рабочем месте, поэтому такие исследования часто называют кабинетными.

Вторичная информация - информация, предварительно собранная для других целей, не связанных с проблемой текущего исследования.

Вторичная информация бывает двух типов:

1. Внутренняя (internal data):

- Годовые отчеты компании.
- Отчеты руководителей функциональных направлений.
- Финансовая и производственная документация.
- Жалобы и рекламации потребителей.
- Планы развития.
- Деловая корреспонденция и др.

ПРИМЕР

Исследование удовлетворенности клиентов качеством услуг компании «Турист», 2003 г.

Задача исследования: оценка уровня услуг и качества обслуживания потребителей туристических и транспортных услуг.

Этап 1.: Кабинетное исследование. Анализ структуры продаж по основным группам потребителей в разрезе соответствующих услуг (по данным Компании):

Субагентов и коммиссионеров в области продаж авиаперевозок и ж/д перевозок.

Клиентов, в области:

- групповых туристических программ;
 - индивидуальных туров.
3. Туристических агентств, в области:
- продаж туров своим клиентам;
 - участия в партнерских программах.

Также производится оценка объемов продаж по основным видам туризма:

морские курорты;
автомобильные туры;
горнолыжные курорты и др.

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДАННОГО АНАЛИЗА ФОРМИРУЕТСЯ СОСТАВ ВЫБОРКИ ДЛЯ ПОЛЕВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕКРУТИРУЮТСЯ РЕСПОНДЕНТЫ.

Источник: из опыта автора

2. Внешняя (external data):
 Законы, указы и постановления государственных органов
 Официальная статистика (Госкомстат, Статкомитет СНГ)
 Информация контролирующих органов (Таможенный комитет, ГНС, ГАИ)
 Периодические экономические издания: газеты и журналы
 Отраслевые и специальные издания
 Бизнес-справочники
 Базы данных по различным сферам бизнеса
 Готовые маркетинговые исследования по схожим проблемам
 Internet и др.
 Совмещение вторичной информации по одной и той же проблеме часто не представляется возможным, из-за различных классификаций одинаковых объектов исследований.

ПРИМЕР

Кабинетное исследование рынка сигарет Сибири и Дальнего Востока, 1997 г.

В условиях Российской Федерации (РФ) величина спроса на табачные изделия (ТИ) во многом определяется общей численностью населения соответствующего региона и его половозрастной структурой. Согласно проведенным исследованиям ВНИИ табака, махорки и табачных изделий НПО «Табак», в РФ курят 61% всех мужчин и 17% женщин. Эти данные мало отличаются друг от друга в зависимости от конкретного региона.

С другой стороны, обследования, проводимые Госкомстатом РФ, свидетельствуют о том, что в расчете на душу населения ТИ в городской местности приобретается на 2,5-3% больше сигарет, чем в сельской. Эта информация и легла в основу расчетов предполагаемого количества курильщиков в регионах Сибири и Дальнего Востока. Здесь и далее будет применяться следующая терминологическая характеристика различных видов ТИ:

- ТИ типа А - отечественные и иностранные марки сигарет с фильтром, производимые на территории России;
- ТИ типа В - отечественные марки овальных сигарет без фильтра, производимые в России;
- ТИ типа С - папиросы, производимые в России;
- ТИ типа D - сигареты с фильтром, овальные без фильтра и папиросы зарубежного производства.

На наш взгляд, если попытаться структурировать спрос на ТИ (согласно предложенной классификации) в исследуемых регионах, то за базовую оценку следует принять структуру продаж ТИ в 1991 году, а также учесть, что неудовлетворенный спрос следует отнести практически полностью на счет ТИ типа А и D. В результате спрос на ТИ типа В можно оценить в 14-16% от всего потенциального спроса на ТИ, спрос на папиросы - в 8-10%, а суммарный спрос на сигареты с фильтром (импортного и отечественного производства) - в 75-77%. Отметим при этом, что суммарная доля ТИ типа А и D в общем объеме продаж в исследуемых регионах составила всего 26%.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Полевое исследование рынка импортных сигарет г. Екатеринбурга, 1997 г.

Информация об участниках рынка была собрана благодаря экспертному опросу, проведенному путем личного интервью с директорами различных фирм, которые занимаются поставкой на рынок сигарет.

Значительной популярностью среди конечных потребителей пользуется лишь одна марка импортных сигарет - «L&M». Именно ее предпочитают 17,6% конечных потребителей.

И лишь одно семейство импортных сигарет пользуется значительной популярностью среди конечных потребителей. Это опять-таки «L&M». Именно его предпочитают 23,7% конечных потребителей.

Популярность остальных марок и семейств среди конечных потребителей является незначительной, если принимать за порог значимости 10%.

ВЫВОД: Итак, любой участник рынка импортных сигарет имеет скорее смутное, чем ясное представление о предпочтениях всех остальных участников. И любому участнику рынка импортных сигарет стоит крепко задуматься над этим фактом!

Источник: Фирма «МАРКЕТИНГ - БЮРО», <http://4p.ru>

Вторичная информация имеет ряд очевидных преимуществ.

Таблица 43

Вторичная информация	
Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Получение обходится недорого. • Собирается очень быстро. • Часто об одном и том же объекте имеется разнообразная информация, что позволяет получить комплексное представление о нем. • Вторичные источники часто содержат информацию, которую компания не в состоянии собрать самостоятельно 	<ul style="list-style-type: none"> • Может оказаться неполной для целей исследования. • Может оказаться устаревшей. • Качество может быть невысоким, по причине неверной методологии сбора или обработки. • Зачастую публикуется не вся информация, а только ее часть. • Может оказаться противоречивой

Для мелких и средних компаний проведение широкомасштабных полевых исследований оказывается финансово невозможным. Поэтому они ограничиваются кабинетными исследованиями и очень простыми полевыми исследованиями (экспресс-проекты) с малой выборкой.

Прежде чем приступить к сбору первичных данных, необходимо тщательно изучить вторичные.

Следует начинать именно с последних. К сбору первичных данных можно переходить лишь в том случае, когда все источники вторичной информации исчерпаны или строго ограничены.

Метод полевых исследований предполагает изучение первичных данных. Если требуемая информация отсутствует во вторичных источниках или имеется в форме, непригодной для решения проблемы, то маркетологи должны собрать первичную информацию. Обычный способ ее получения - обращение к отдельным людям или группам для того, чтобы узнать их мнение по рассматриваемой проблеме.

Первичная информация - собранная впервые для решения проблемы текущего исследования.

Процесс получения первичных данных имеет отношение ко всем шести этапам исследования и обычно требует значительных затрат времени и средств. Это может быть качественным исследованием, в ходе которого изучаются мнения потребителей в малой выборке, или количественным исследованием, предоставляющим информацию о большой выборке потребителей.

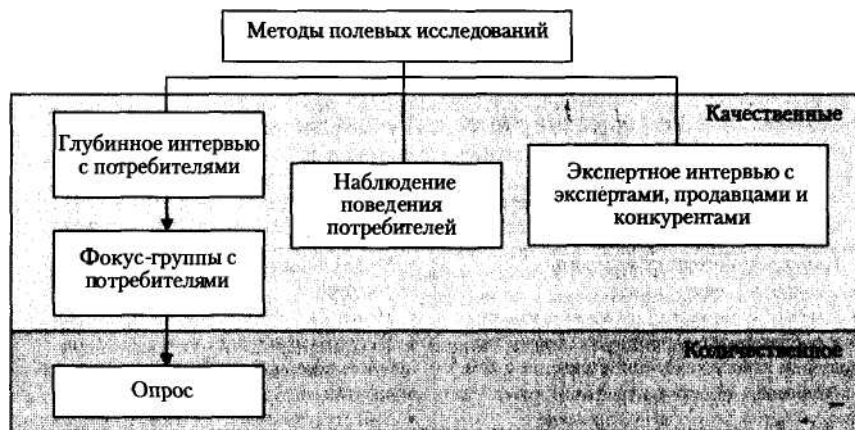


Рис.4.4. Основные методы полевых исследований

Качественное маркетинговое исследование - неструктурированный поисковый вид исследования с целью выявления реакций и поведения потребителей.

Качественное исследование позволяет понять суть обстановки, сложившейся вокруг проблемы. Как правило, сначала проводится качественное, а потом количественное исследование. Но иногда качественное исследование необходимо для пояснения количественной информации, и в этом случае порядок проведения этих двух видов исследований меняется.

Основными видами качественных исследований, применяемых в российской практике, являются следующие:

Глубинное интервью с потребителями.

Фокус-группы с потребителями.

Наблюдение поведения потребителей.

Экспертное интервью с экспертами, продавцами и конкурентами.

ПРИМЕР

Исследование для разработки стратегии маркетинга сети магазинов «Мистер Таустер» на рынках Москвы и Санкт-Петербурга, 2003 г.

Качественные исследования включают в себя:

Глубинные интервью с различными категориями клиентов, которые дадут возможность оценить уровень и качество услуг Компании, а также обозначат круг первоочередных проблем для дальнейшего обсуждения на фокус-группах.

Экспертные интервью с розничными продавцами Компании, которые позволят выявить проблемы и направления совершенствования взаимоотношений с клиентами. Фокус-группы с индивидуальными потребителями, которые создадут основу для более глубокого понимания мотиваций при покупке и использовании товаров, а также позволят разработать предложения по совершенствованию обслуживания клиентов.

Наблюдение ситуации в конкретных точках (местах) продаж, которое будет осуществляться с целью фиксации положения дел в данный момент времени (наличие и полнота ассортимента, уровень цен, оценка качества упаковки и мерчендайзинга и т.п.).

Источник: из опыта автора

Глубинное интервью с потребителями. В основном глубинное интервью с потребителями применяют для поисковых исследований, чтобы добиться глубокого понимания проблемы. Такие интервью, в отличие от фокус-групп, позволяют значительно лучше разобраться во внутренних переживаниях людей.

Глубинное интервью - прямое личное интервью, в котором одного респондента опрашивает интервьюер для определения его основных побуждений, эмоций и отношений по определенной теме.

Глубинное интервью можно (и желательно) проводить по анкете, т.е. заранее структурировать ход беседы, либо без анкеты - неструктурированная беседа. Во втором случае необходимо записывать интервью на диктофон. Структурирование регламентирует темы для обсуждения и не дает выходить за их рамки, в сторону рассуждений о погоде и детских воспоминаний.

Задача интервьюера не допустить «сползания» беседы на отвлеченные темы.

Основным преимуществом глубинного интервью является то, что между интервьюером и респондентом происходит свободный обмен информацией, что может быть затруднено в фокус-группах из-за стремления ее участников подстроиться под преобладающее мнение группы.

Фокус-группы с потребителями. Основная цель проведения фокус-группы — получение представления о том, что думает группа людей, представляющих целевой сегмент о проблемах исследования.

ПРИМЕР

Исследование рынка нового табачного изделия «Zhuvachka» - в г. Москве, 2002 г.
СЛОЖНЫЕ ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЛЯ ВСЕСТОРОННЕГО ОБСУЖДЕНИЯ.

- Назовите основные виды табачной продукции, которым Вы отдаете предпочтение?
- Какие обстоятельства могли бы побудить Вас сменить предпочитаемый вид табачного продукта на другой?
 - В какой степени Вы доверяете медицинским исследованиям о вреде курения?
 - Почему Вам нравится «Zhuvachka»?
 - В какой степени «Zhuvachka» отличается от табачного продукта, который Вы употребляете?
 - Какие ассоциации вызывает у Вас вкус «Zhuvachka»? Какие ассоциации вызывает у Вас запах «Zhuvachka»? Какие ассоциации вызывает у Вас внешний вид «Zhuvachka»?

Источник: из опыта автора

Помимо названия «фокус-группы» встречаются названия: «групповая дискуссия», «глубинное групповое интервью» и др.

Основным принципом метода фокус-групп является групповая динамика процесса получения информации. Это, наверное, самый сложный метод из всех видов полевых исследований, так как требует специальной подготовки ведущего (модератора).

Фокус-группа - непринужденное интервью, которое берет у небольшой группы респондентов специально подготовленный ведущий.

Беседа в фокус-группе может быть структурирована по вопросам заранее разработанного сценария (топик-гайда), а может проходить в произвольном стиле.

Фокус-группа должна быть однородной (принцип гомогенности) с точки зрения демографических и социально-экономических характеристик ее участников. Обычно число участников фокус-группы при исследовании потребительских рынков составляет 8-12 человек, при ис-

следовании промышленных рынков не более 5-6 (мини-группа). Продолжительность, соответственно, не более 3 и не более 2 часов.

Так как иногда фокус-группы проходят неудачно по разным причинам, то оптимальным является серия из 5-10 фокус-групп по одной теме.

Наблюдение за поведением потребителей. Наблюдение в маркетинговых исследованиях - это метод сбора первичной информации путем наблюдения за отдельными людьми или группами, действиями и ситуациями.

Наиболее часто этот метод используется в следующих ситуациях:

- Поведение потребителей в торговом зале розничных магазинов.
- Оценка мерчендайзинга и уровня цен конкурентов в розничной торговле.
- Оценка качества обслуживания потребителей в туристических компаниях, на АЗС, в сетях быстрого питания.
- Замеры на дорогах в местах будущего расположения АЗС.

Наблюдение - сбор первичных данных при наблюдении ситуаций.

При проведении структурированного сбора первичных данных наблюдатель заранее определяет, что он будет наблюдать и регистрирует результаты в специальных формах. Но также можно применять и неструктурированное наблюдение с фиксированием всех действий. Но такой способ сильно затрудняет обработку результатов.

Экспертное интервью с экспертами, продавцами и конкурентами. Данный вид качественного исследования применяется практически во всех исследованиях и, как правило, предназначен для общей оценки рынка и отраслевых тенденций.

Кроме того, в экспертных интервью с продавцами и конкурентами исследователям важно выяснить их отношение к потребителям и к реализуемой продукции, используя одни и те же вопросы с разными формулировками.

Как показывает практика, желательно проводить структурированные экспертные интервью с использованием анкет.

Характерная особенность количественного исследования - четко определенный формат собираемых данных и источники их получения, обработка с помощью статистических методов.

Количественное маркетинговое исследование - структурированный метод исследования для получения информации от большого количества потребителей.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Количественные маркетинговые исследования проводятся двумя способами:

- Опрос.
- Панель.

Опрос. Заключается в сборе первичной информации путем прямого задания людям вопросов относительно уровня их знаний, отношений к товару, предпочтений и потребительского поведения.

Опрос может быть двух видов:

Структурированный (все респонденты отвечают на одни и те же вопросы).

Неструктурированный (интервьюер задает вопросы в зависимости от полученных ответов). Каждый раз порядок вопросов разный.

Поскольку результаты опроса обрабатываются при помощи статистических методов, то чаще всего используется структурированный опрос.

Существует 4 основных способа получения информации от респондентов (в порядке частоты применения и эффективности):

При личном контакте.

По телефону.

По почте.

С помощью компьютера (e-mail, Internet).

Последний способ - опрос с помощью компьютера - в последнее время все больше распространяется в крупных городах России, среди молодежи и людей среднего и высокого достатка.

У каждого метода исследования существуют свои преимущества и недостатки, детально рассмотренные в литературе, но в целом метод опроса имеет следующие очевидные преимущества:

- Простота проведения.
- Полученные ответы достоверны, поскольку часто - ограничено число заданных вариантов ответа.
- Кодирование, обработка, анализ и интерпретация - относительно несложные процессы.

Опрос - проводится с использованием структурированной анкеты для сбора описательной информации на большой выборке.

Основным недостатком опроса является то, что респонденты не в состоянии точно отвечать на вопросы, связанные с мотивацией, или вовсе могут отказаться от прямых вопросов, например о доходах.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Опрос может быть сплошным или выборочным. Сплошной опрос проводится в случае, если число изучаемых объектов невелико, как правило, на промышленных рынках, ограниченных географически. Хотя этот способ не получил широкого применения даже на промышленных рынках и чаще всего используется при исследовании рынка недвижимости, например офисных площадей. Но даже в этом случае, если исследование проводится в Москве, то используется определенная выборка.

ПРИМЕР Исследование рынка помещений для общественных и бизнес-мероприятий в г. Москве, 2001 г.

Сегменты	
1. Представительства иностранных компаний и СП, а также зарубежные посольства	40
2. Крупные российские производственные, торговые, финансовые и прочие предприятия	60
3. Крупные российские и международные общественные организации	25
4. Компании, проводящие конференции, тренинги, семинары для внешних участников	25
ИТОГО	150

Источник: из опыта автора

А если исследование проводится в относительно небольшом городе, например в г. Нью-Васюки, то сплошной опрос потенциальных потребителей становится ближе к качественному исследованию и проводится с использованием глубинных интервью.

ПРИМЕР

Исследование рынка офисных площадей в г. Нью-Васюки, 2002 г.

Задачи исследования:

Анализ намерений и предпочтений потенциальных пользователей офисных площадей в г. Нью-Васюки.

Оценка объемов и структуры предложения офисных площадей в г. Нью-Васюки. Анализ тенденций и прогноз изменения спроса на офисные помещения в городе на период до 2-х лет.

Реализация запланированного объема работ предполагает использование комплекса методов и инструментов, включая кабинетные и полевые (качественные) исследования, прогнозирование.

Полевые (качественные) исследования:

- глубинные интервью с представителями компаний города, использующих свои офисы на условиях аренды.
- В состав выборки будут включены компании, вновь созданные и существующие длительное время, занимающие устойчивые позиции в различных сферах бизнеса (в т.ч. представительства иностранных компаний). В качестве респондентов предполагается привлечь руководителей компаний (первые и вторые лица).
- экспертные интервью с представителями риэлторских компаний - основных операторов городского рынка коммерческой недвижимости.

Источник: из опыта автора

В остальных случаях используется выборочный метод, который мы рассмотрим ниже.

Панель. Вторым способом опроса, получившим последнее время широкое распространение и в России, является панель.

Панель - большая выборка объектов по стране, которые участвуют в исследованиях постоянно.

Участниками панели могут быть как индивидуальные потребители, домохозяйства, так и юридические лица - компании.



Рис. 4.5. Классификация панелей

Основные преимущества данного метода:

- возможность сравнивать результаты предыдущих и последующих опросов и устанавливать закономерности;
- высокая репрезентативность по отношению к генеральной совокупности.

Поскольку респонденты часто ведут записи в специальных формах-дневниках, панели также называют «дневниковыми». В России наибо-

лее известны панели исследовательских компаний Комкон, GFK и Nielsen B.V.

ПРИМЕР

Панель исследовательской компании КОМКОН

R-TGI (РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП) - МОНИТОРИНГ СТИЛЯ ЖИЗНИ И ПОТРЕБЛЕНИЯ.

R-TGI проводится регулярно с 1995 года, что позволяет обновлять базу данных и отслеживать тенденции в потреблении товаров и услуг, а также анализировать сезонные колебания и динамику потребления.

Выборка: Годовая выборка R-TGI составляет 16000 домохозяйств (36000 респондентов). Генеральная совокупность - 60.4 млн! человек в городах с населением более 100 тыс. жителей (46% населения России в возрасте 10 лет и старше).

География: Исследование проводится в 60-ти городах, репрезентирующих все 12 макрорегионов России. Более 400 категорий товаров и услуг, более 3900 марок.

- Сегментация рынка по следующим параметрам: региональный анализ, доля потребителей продукта/ услуги, частота потребления, знание марок, предпочтения в потреблении марок, лояльность марке и репертуар потребления, стиль жизни потребителей (покупателей) продукта.

Источник: www.comcon-2.ru

ПРИМЕР

Панель исследовательской компании ГФК

ПОСТОЯННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ В ДОМАШНИХ ХОЗЯЙСТВАХ РОССИИ

На данный момент постоянными респондентами исследования являются 4015 домашних хозяйств в 98 городах страны, что полностью репрезентативно для городского населения России.

- Методом исследования в данном случае служит размещение дневников среди домашних хозяйств, куда ежедневно вносится подробная информация по продуктам исследуемых товарных категорий: производитель, марка, тип, размер, место приобретения и т.д.
- Исследование охватывает рынки товаров повседневного спроса: продуктов питания, бытовой химии, личной гигиены, а также безрецептурных фармацевтических препаратов - всего 58 рынков, включающих в общем 50000 наименований.

Источник: www.gfk.ru

Главным недостатком панели является то, что потребители, давшие согласие на участие в данном методе, часто принадлежат к малообеспеченным слоям общества и рассматривают этот вид исследования как один из источников доходов. Также к числу недостатков можно отнести строго ограниченный набор регистрируемых товаров.

Основной принцип всех маркетинговых исследований -
взаим-

модополняемость качественного и количественного методов, а не конкуренция между ними.

Шаг 2: Выборка для количественных и качественных методов исследования.

Прежде чем проводить полевые исследования, маркетологи должны определить, какое количество респондентов необходимо исследовать. В результате исследования выводы о больших группах потребителей делаются на основании изучения небольшой части населения. Поскольку выборка является частью изучаемой генеральной совокупности, то полученные от выборки данные скорее всего не будут в точности соответствовать данным от всех единиц совокупности.

Генеральная совокупность, популяция - совокупность всех элементов, обладающих рядом общих характеристик.

Различие между данными, полученными от выборки и истинными данными, называется ошибкой выборки. Поэтому очень важно принять правильное решение об объеме выборки, которое должно быть компромиссом между необходимой точностью результатов исследования и затратами на его проведение.

Выборка - часть населения, отобранная для проведения маркетингового исследования, которая должна представлять все население в целом.

Существуют статистические методы расчета объема выборки при заданной надежности и достоверности получаемых результатов. Но в реальности, при проведении опросов достаточно исследовать не более 1% целевой аудитории.

Таблица 4.4

Цель исследования	Минимальный объем	Максимальный объем
Определить проблему (изучить потенциал рынка) Решить проблему (определить цену) Тестирование товара Фокус-группы	500 200 200 4-5 групп	1000-2000 300-500 300-500 12-15

На объем выборки, кроме целей исследования, оказывают влияние:

- тип рынка (потребительский или промышленный);

- метод опроса;
- стоимость одного контакта с респондентом;
- сложность установления контакта с респондентом.

ПРИМЕР

Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г.

	Сегменты	Челябинск	Уфа	Екатеринбург	Всего
1.	Конечные потребители (опрос населения)	100	100	150	350
2.	Промышленные потребители (глубинные интервью)				
	Строительство	1	1	2	4
	Промышленное	1	1	1	3
	Гражданское	1	1	1	3
	Машиностроение	1	1	2	4
	Мебельная промышленность		1		1
	Производители ЛКМ		1	2	3
3.	Посредники (экспертные интервью)	3	3	3	9
	Оптовые	3	3	3	9
	Розничные	2	2	2	6
	Всего	8	10	12	30

Источник: из опыта автора

Объем выборки определяет точность полученных результатов, но не их представительность (репрезентативность). На репрезентативность выборки влияет метод, с помощью которого отбирают респондентов из генеральной совокупности.

Существуют различные методы формирования выборки, но все они подразделяются на 2 основные группы:

Случайный (вероятностный) - каждая единица совокупности имеет одинаковую вероятность быть включенной в выборку.

Неслучайный - не каждая единица совокупности имеет равную вероятность попасть в выборку.

Чаще всего используется совмещение этих групп методов для формирования выборки. Данная выборка называется «случайной-квотируемой» или стратифицированной по основным признакам (пол, возраст и доход).

Стратифицированная, расслоенная выборка - двухэтапный метод случайной выборки, при котором генеральная совокупность делится на подгруппы (квоты, страты) и затем элементы случайным образом выбираются из каждой квоты.

Квоты в процентах по основным признакам (возраст, пол, доход) рассчитываются на основе данных Госкомстата по городу, региону и т.д. Также выборка может квотироваться по месту проживания, наличию автомобиля, образованию, месту работы и т.д.

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

Цель: тестирование концепции новой серии косметических изделий.

	Возрастная группа	Доля в общей выборке	1,5-3 тыс. руб.	3-9 тыс. руб.	9-21 тыс. руб.	21-30 тыс. руб.	более 30 тыс. руб.	Кол-во респ.
1	16-19	5%	5	7	4	1		17
2	20-24	15%	16	21	12	2	1	52
3	25-29	15%	16	21	12	3	2	54
4	30-39	30%	31	42	22	7	3	105
5	40-49	30%	31	42	22	7	2	104
6	50-54	5%	6	7	3	1	1	18
	Всего	100%	105	140	75	21	9	350

3 сферы основного исследования были вовлечены более 1200 женщин, проживающих в Москве. Не опрашивались и не учитываются в количественных оценках будущих пользователей тестируемой косметики женщины, проживающие в Московской области и приезжие из других регионов.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Исследование рынка сигарет Южного региона России, 2000 г.

город св. 100 тыс.	численность	анкет	Города Южного региона России с населением свыше 100 тыс. чел. Объем выборки 1300 чел.
Ростов	1 005,80	214	
Волгоград	995,8	110	
Краснодар	642,2	137	
Астрахань	483,7	70	
Ставрополь	343,5	93	
Другие города	6 100,40	1300	Города Краснодарского края с населением менее 100 тыс. чел., объем выборки 200 чел.
город менее 100 тыс.	численность	анкет	
Кропоткин 65 км.	81,3	50	
Красногвардейское 100 км.		25	
Другие города			Объем выборки в Южном регионе России, всего 1500 чел.
ВСЕГО		200	
ВСЕГО		1500	

Квоты в г. Ставрополе

Район	Центр			Спальный район			Промышленная зона		
Чел.	19			37			37		
Возраст	18-39	40-59	60 и >	18-39	40-59	60 и >	18-39	40-59	60 и >
Чел.	9	7	3	17	15	5	17	15	5
Пол	м ж	м ж	м ж	м ж	м ж	м ж	м ж	м ж	м ж
Чел.	6 3	5 2	2 1	11 6	9 6	3 2	11 6	9 6	3 2

Источник: из опыта автора

маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Выдержать квоты почти никогда не удастся, поэтому желательно еще до начала исследования определить допустимые отклонения в квотах - регламентировать сдвиги «+»• и «-».

ПРИМЕР						
<i>Исследование рынка нового табачного изделия в г. Москве, 2002 г.</i>						
	Количество респондентов, (мужчины 100%)					
Сегмент	Менее 20 лет	20-29 лет	30-39 лет	40-49 лет	50 и более	Всего
Высокообеспеченный потребитель-новатор		5	5	5	5	20
Руководитель с плотным графиком работы в офисе		5	10	10	5	30
Рядовой работник с плотным графиком работы в офисе		5	10	10	5	30
Студент	10	20				30
Складской, производственный работник		3	4	3		10
Работник АЗС		3	4	3		10
Представитель силовых структур		3	4	3		10
Всего	10	44	37	34	15	140
Примечание: Внутри категорий допускаются следующие отклонения от установленных квот респондентов.						
Сегмент	Менее 20	20-29	30-39	40-49	50 и более	
Высокообеспеченный потребитель-новатор		На 1	На 1	На 1	На 1	
Руководитель с плотным графиком работы в офисе		На 1	На 2	На 2	На 1	
Рядовой работник с плотным графиком работы в офисе		На 1	На 2	На 2	На 1	
Студент	На 2	На 2	-			

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

На промышленных рынках квоты определяются по отраслевой принадлежности предприятия и численности сотрудников.

ПРИМЕР						
<i>Исследование промышленного рынка в г. Москве, 2002 г.</i>						
	Численность респондентов					
ОТРАСЛИ \ численность	до 50	от 50 до 200	от 200 до 500	свыше 500	всего	отклонения
Электроэнергетика	0	2	2	1	5	1
Топливная промышленность	1	1	1	1	4	1
Легкая промышленность	1	3	2	1	7	1
Пищевая промышленность	1	3	2	1	7	1
Строительство	4	10	8	6	28	3
Транспорт и обслуживание транспорта	2	6	5	3	16	2
Другие отрасли (медицина, связь, наука)	2	3	3	2	10	3
Всего	23	53	46	28	150	
<i>Источник:</i> из опыта автора						

Принципы выборки для количественных методов исследований используются и при наборе респондентов для качественных методов (глубинные интервью, фокус-группы), с целью получения сопоставимых (количественных и качественных) данных по каждому сегменту.

Шаг 3: Составление бюджета и графика проекта.

Бюджет и график проекта составляются после определения источников информации и ее объема, а также после расчета выборки.

Бюджет и график маркетингового исследования - инструменты управления, чтобы убедиться, что проект выполняется в рамках имеющихся ресурсов.

Составление бюджета и графика проекта исследования повышает уверенность в том, что проект обладает необходимыми ресурсами - финансовыми, временными, человеческими и др.

ПРИМЕР

Исследование рынка офисной мебели в России, 2002 г.

ПЛАН ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ РЫНКА (сокращен).

Для выполнения исследования планируется привлечение специализированных агентств в Москве и в трех городах, всего 4 агентства.

Наиболее предпочтительный вариант с точки зрения оперативности и качества исполнения работ: проведение исследования с привлечением 1 агентства в Москве с развитой партнерской сетью в регионах РФ. В згой связи возможна корректировка выбора областей РФ для исследования, а также некоторое увеличение стоимости.

Исследование состоит из 4-х этапов:

Первый этап (1 октября-25 октября). Подготовительные работы.

Второй этап (21 октября-20 ноября). Проведение 35 глубинных интервью.

Третий этап (28 октября-20 ноября).

- Проведение 3 фокус-групп.
- Проведение 12 экспертных интервью с основными конкурентами.

Четвертый этап (28 октября-27 ноября). Проведение опроса 280 предприятий.

	Глубинные интервью			Фокус-группы			Опрос (личные интервью)			Экспертное интервью			Фокус-группы
	Кол-во	цена за ед. с НДС	всего	Кол-во	цена за ед. с НДС	всего	Кол-во	цена за ед. с НДС	всего	Кол-во	цена за ед. с НДС	всего	
Москва													
город 2													
город 3													
город 4													

Источник: из опыта автора

Для расчета бюджета маркетологи должны определить, кто будет собирать информацию. С точки зрения организации процесса сбора информации, существует 3 основных подхода, которые могут повлиять на стоимость проекта:

Силами маркетологов своей компании.

С привлечением специализированной исследовательской компании.

3. С привлечением консалтинговой компании, специализирующейся на консультировании по маркетингу.

Иногда отдельные качественные исследования (глубинные интервью и фокус-группы) могут проводиться силами маркетологов своей компании. Но, как правило, даже этот метод исследований, не говоря уже о количественном, передается специализированной исследовательской компании. В Москве полевые исследования проводят около 80 компаний. Для этого составляется запрос и рассылается в несколько агентств, затем начинается процесс утомительных переговоров и «боданий» за каждый доллар, с целью минимизации суммы проекта.

ПРИМЕР

Запрос на проведение исследования

Компания «Лесопопал» планирует в октябре-ноябре 2002 года проведение исследования рынка офисной мебели.

1. Географический охват исследования: г. Москва и 3 региона.

Целевая группа: лица, ответственные за снабжение предприятий офисной мебелью.

Выборка для фокус-групп и опроса: котируется по размерам предприятия (численность персонала) и отрасли. От каждого предприятия допускается привлечение не более 1 респондента.

Содержание исследования.

- Глубинные интервью (15-20). Сроки проведения: 15-18 октября.
- Фокус-группы (5). Сроки проведения: 21-30 октября.
- Опрос предприятий (350). Сроки проведения: 21 октября-15 ноября.

4. Форматы и сроки представления результатов.

В случае Вашей заинтересованности в реализации указанного проекта просим Вас оценить возможность проведения данного исследования в обозначенные сроки и представить не позднее 3 октября 2002 г. стоимость работ (Москва и отдельно регионы) в руб. или у.е. с учетом НДС. Решение о выборе агентства для данного исследования будет принято до 8 октября.

Источник: из опыта автора

Запрос может быть сформулирован и в общих фразах, с обозначением проблемы или общего направления исследования. В ответ на запрос исследовательская компания направляет Предложение на проведение исследования, с указанием возможных сроков, объема и стоимости работ.

В учебной литературе пункт о бюджете проекта стоит одним из последних в планировании исследования, и ему не уделяется должного внимания. На самом деле только после определения цены одного контакта с респондентом и расчета общей суммы проекта принимается

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

окончательное решение о применении того или иного метода исследования.

Таблица 4.5

Средние цены на проведение основных видов полевых исследований в 2003 году (цена за ед. в долл. США с НДС).				
Рынок \ регион		Москва	С.-Петербург	Регионы
Опрос путем личного интервью				
Потребительский	Цена агентства	4-7	3-7	2-5
	Гонорар респондента	-	-	-
Промышленный	Цена агентства	25-35	20-30	20-30
	Гонорар респондента	10-20	10-15	10-15
Глубинное интервью с потребителями				
Потребительский	Цена агентства	100	50-100	30-50
	Гонорар респондента	10-30	10-20	5-20
Промышленный	Цена агентства	180-250	100-150	50-100
	Гонорар респондента	20-100	20-70	20-50
Фокус-группа				
Потребительский	Цена агентства	900-1300	800-1200	500-800
	Гонорар респондента	20-50	15-50	10-30
Промышленный	Цена агентства	1100-1300	1000-1200	700-1000
	Гонорар респондента	50-70	30-70	20-50
Экспертное интервью				
Потребительский	Цена агентства	80-100	50-100	50-100
	Гонорар респондента	30-50	20-50	20-50
Промышленный	Цена агентства	200-300	100-200	50-150
	Гонорар респондента	20-150	20-150	20-150

Источник: из опыта автора

Как правило, выделенной суммы маркетологам не хватает и начинается перетасовка средств по методам, с целью оптимизации расходов и получения наибольшей точности в результатах исследования. Маркетологам приходится выбирать между количеством «глубинников», опросом и «фокусами».

При использовании информации, полученной методом панелей, цена может колебаться от 500 до 5000 долл. США в зависимости от количества исследуемых товаров, географического охвата и временных интервалов.

После выбора компании-исполнителя с ней заключается договор на проведение исследования. В Техническом Задании на проведение маркетингового исследования указывается:

- График.
- Виды работ и количество.

- Стоимость.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

- Объем выборки и квоты.
- Форматы и сроки представления результатов.

Для проведения исследования возможно привлечение консалтинговой компании, которая возьмет на себя весь комплекс работ по разработке инструментария, подбору агентства для сбора информации, обработке и анализу результатов. Для этого достаточно послать запрос в консалтинговую компанию с постановкой управленческой проблемы, которые мы рассмотрели ранее:

- Следует ли выводить на рынок новый товар?
- Должна ли быть изменена рекламная кампания?
- Должна ли быть повышена цена данного товара?

У каждого подхода есть свои преимущества и недостатки. Основной фактор, который влияет на выбор между исследовательской компанией или консалтинговой, это выяснение того, требуется ли независимая оценка рынка и разработка стратегии или необходим только физический сбор данных.

Шаг 4: Разработка анкет, сценариев (топик-гайдов) и прочих форм для заполнения в ходе полевых исследований.

При проведении комплексного исследования используется целый пакет различных форм для занесения информации:

I. Анкеты для опроса потребителей.

II. Анкеты для глубинных интервью с потребителями.

Сценарии (топик-гайды) для фокус-групп с потребителями.

Анкеты для экспертных интервью с экспертами, продавцами и конкурентами.

V. Формы для наблюдения поведения потребителей.

VI. Сценарии (топик-гайды) для экспериментов с потребителями и др.

Рассмотрим формы, которые используются чаще всего.

В разработке анкет для количественных и качественных полевых исследований существуют как общие правила, так и особенности. При разработке основных форм для комплексного исследования рынка маркетологам желательно учитывать определенную очередность, которая сложилась по результатам многих исследований. Это может показаться нелогичным и не совсем верным с точки зрения методологии и алгоритма применения основных видов исследований, но сначала разрабатывается анкета для опроса, потом для фокус-групп и глубинных интервью.

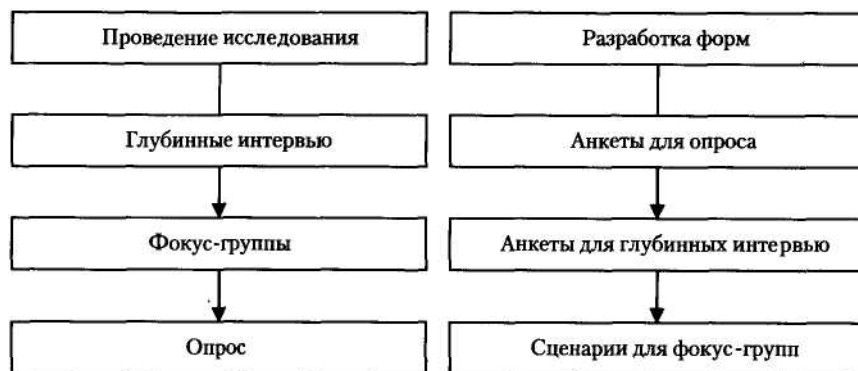


Рис. 4.6. Алгоритмы проведения исследования и разработки форм

Такой порядок разработки объясняется тем, что маркетологи компаний, консультанты-посредники и исследовательские компании проводят исследования в жестких временных рамках. Часто на разработку основных документов отводится 3-4 недели, редко до двух месяцев. Этот срок, на первый взгляд, может показаться большим, но часто уложиться даже в такие временные рамки при комплексном исследовании очень трудно. Это тот случай, когда на времени экономить нельзя, так как наспех разработанные формы повлияют на качество полученной информации.

Поэтому сначала детально разрабатывается анкета для опроса. Потом количественные (закрытые) вопросы из опросной анкеты «обставляются» качественными (открытыми) вопросами, и только после этого пишется сценарий для фокус-групп. На фокус-группах подробно обсуждаются не более 5-10 качественных, самых проблемных вопросов всего исследования.

Можно разрабатывать анкеты и сценарии в соответствии с планом проведения исследования, но тогда процесс разработки форм и исправлений может затянуться на неопределенный срок. При этом качество форм существенно не улучшится, и на результаты исследования это никак не повлияет.

I. Анкеты для опроса потребителей.

Стандартная анкета для опроса разрабатывается в нормальном случае около месяца. Под стандартной понимается анкета с продолжительностью заполнения 10-20 минут по телефону или при личном контакте.

За такое время можно заполнить анкету, состоящую из четырех основных блоков:

Вступление.

Фильтр.

Основная часть.

Сведения о респонденте.

Анкета - структурированная форма сбора данных, состоящая из серии вопросов, письменных или устных, на которые необходимо ответить респонденту.

К анкетам предъявляются следующие требования:

- Четкие и конкретные формулировки вопросов.
- Краткость вопроса.
- Следует избегать наводящих вопросов.
- Для проверки искренности респондентов иногда нужно включать проверочные вопросы. Обычно это вопросы по смежным темам или по одной теме, но с разными формулировками, размещенные в разных частях анкеты.

Структура анкеты:

1. Вступление:

- Обращение к респонденту.
- Цель опроса.
- Гарантия анонимности.
- Вопрос о согласии на дегустацию нового продукта (если требуется).

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

Добрый день/ вечер. Меня зовут я работаю в компании XXX. Наша компания занимается маркетинговыми исследованиями. Сейчас мы проводим исследование, посвященное косметическим средствам, и я хотела бы узнать Ваше мнение.

Источник: из опыта автора

2. Фильтр (Отборочная анкета).

Фильтр используется для того чтобы не допустить участия в анкетировании респондентов: специалистов (продавцов, экспертов, рекламщиков) и тех, кто принимал участие в исследовании аналогичного товара в течение последнего года.

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

1 Фильтр.

Работаете ли Вы или кто-либо из Ваших близких родственников и близких знакомых в следующих профессиональных областях?

Производство парфюмерии и косметики -> заканчивайте интервью

Аптеки и парикмахерские -> заканчивайте интервью

Реклама косметики и парфюмерии -> заканчивайте интервью

Не работает ни в одной из перечисленных областей -> **продолжайте**

2 Фильтр.

Пользуетесь ли Вы российскими косметическими средствами для ухода за кожей лица?

1. Да -> **продолжайте**

2. Нет ■> заканчивайте интервью и отметьте в контактной ведомости

3 Фильтр.

Как часто Вы пользуетесь российскими кремами для лица ?

1. Каждый день или почти каждый день -> **продолжайте**

2. 3-4 раза в неделю -> **продолжайте**

3. 2 раза в неделю ■> **продолжайте**

4. 1 раз в неделю -> заканчивайте интервью

Еще реже -> и отметьте

Никогда -> в контактной ведомости.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Исследование рынка нового табачного изделия в г. Москве, 2002 г.

Фильтр 1:

Курите ли Вы?

Да -> Продолжить интервью отметить в контактной ведомости

Нет -> Закончить интервью, отметить в контактной ведомости

Фильтр 2:

Хотите ли Вы принять участие в дегустации нового табачного продукта? Да

-> Продолжить интервью отметить в контактной ведомости Нет ->

Закончить интервью, отметить в контактной ведомости.

Источник: из опыта автора

Фильтр - начальные вопросы анкеты, позволяющие убедиться в том, что респонденты отвечают требованиям, предъявляемым к выборке.

3. Основная часть.

В основную часть всех анкет входит 10-15 тематических вопросов об объекте исследования, из которых 8-12 закрытых вопросов и 2-3 открытых.

Форма вопроса может влиять на ответ. При составлении анкеты выделяются два основных типа вопросов (со многими разновидностями):

- Закрытые
- Открытые.

Закрытые вопросы - вопросы содержат все возможные ответы, и респонденты выбирают один из них

Такие вопросы еще называются структурированными и могут быть многовариантными, альтернативными или основанными на шкале.

ПРИМЕР

Исследование рынка сигарет Южного региона России, 2000 г.

В каких случаях Вы покупаете новую марку? допускается не более 2-х ответов увидев ее рекламу, по совету друзей, попробовав без покупки, просто заметив на прилавке.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Полевое исследование рынка сигарет Южного региона России, 2000 г.

Оцените различные показатели качества сигарет «ЛЕСТАБАК» по 5-балльной шкале.

1	Крепость	1	2	3	4	5
2	Вкус	1	2	3	4	5
3	Помол табака	1	2	3	4	5
4	Качество упаковки	1	2	3	4	5
5	Внешнее оформление	1	2	3	4	5
6	Другое	1	2	3	4	5

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

Было бы в новом косметическом средстве ЧТО-ТО, ЧЕМУ Вы не доверяли бы, или ЧТО казалось бы Вам СОМНИТЕЛЬНЫМ? допускается 1 ответ

Да	1	Т переходите к в8
Нет	2	Т переходите к в9
Затрудняюсь ответить	9	Т переходите к в9

Источник: из опыта автора

Иногда закрытые вопросы носят сегментирующий характер и на их основе выстраивается логичная структура анкеты. Для этого они располагаются в определенном порядке.

Отвечая на открытый вопрос, респондент должен сформулировать ответ самостоятельно. Открытый вопрос дает больше качественной информации и предполагает нестандартные ответы.

Открытые вопросы - вопросы позволяют респондентам отвечать своими словами.

Перегружать опросную анкету данным типом вопросов не следует, так как это напрямую повлияет на продолжительность интервью, а следовательно, и на стоимость одного контакта с респондентом.

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

Чему именно Вы не доверяли бы, или что Вам казалось бы сомнительным? расспросите подробно ПОВТОРИТЕ ВОПРОС: а еще ЧЕМУ Вы бы не доверяли?

Источник: из опыта автора

Открытые вопросы используются в большей степени при составлении сценариев фокус-групп и анкет для глубоких интервью.

Ко всем вопросам вне зависимости от типа должна быть подписана инструкция для интервьюера, в которой может быть указано: как задавать данный вопрос и сколько допускается ответов.

Если маркетологи передадут в исследовательскую компанию анкету без таких инструкций, то агентство ее «завернет» и не запустит «в поле» до уточнения инструкций к каждому вопросу.

Как правило, в основную часть входят вопросы по рынку, объемам потребления, конкурентам и всему marketing mix (4P), но в разном соотношении.

В структуре анкеты тематические вопросы часто располагаются следующим образом: 1) Рынок:

- Что покупает респондент
- Как часто
- В каком объеме

ПРИМЕР

Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г.

Как часто, в среднем, Вы ремонтируете свою квартиру, дачу, гараж или автомобиль с использованием лакокрасочных материалов? Интервьюеру: допускается несколько ответов

- Ежегодно
- 1 раз в 2-3 года
- 1 раз в 4-5 лет
- 1 раз в 10 лет

Еще реже

Идет строительство

Источник: из опыта автора

2) Товар.

ПРИМЕР

Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г.

Какие критерии являются для Вас наиболее важными при выборе краски?

Интервьюеру: покажите карточку, возможно не более 3 ответов.

Цена

Качество

Известность марки, производителя

Универсальность (назначение)

Химический состав (растворитель)

Объем фасовки

Требуемый цвет, блеск

Способ нанесения на поверхность

Другое

Источник: из опыта автора

3) Цена.

ПРИМЕР

Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г.

При какой цене банки белой краски весом в 3 кг. российского или импортного производства Вы откажетесь от ее покупки, если начальная цена 130 рублей?

Укажите цену в рублях. Интервьюеру: покажите карточку, возможно не более 2 ответов.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Цена за банку белой краски 2,8-3 кг., 130 рублей.	150	160	170	80	190	200
Российская краска						
Импортная краска						

Источник: из опыта автора

4) Сбытовые каналы.

<p>ПРИМЕР</p> <p><i>Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г.</i> Где Вы обычно приобретаете краску? Интервьюеру: возможно несколько ответов. В специализированных магазинах стройматериалов В хозяйственных магазинах общего назначения На строительных оптово-розничных рынках В оптовых компаниях Непосредственно у производителей Приобретает наемная ремонтная бригада Другое</p> <p style="text-align: right;"><i>Источник:</i> из опыта автора</p>
--

5) Медиа-предпочтения.

<p>ПРИМЕР</p> <p><i>Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г.</i> Кто рекомендует Вам применение тех или иных красок при проведении ремонтных работ? Интервьюеру: покажите карточку, возможно несколько ответов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Никто, собственный опыт • Инструкция по применению ЛКМ на банке • Статьи в журналах, справочниках • Фирменные буклеты/каталоги производителей в магазине • Советует продавец • Реклама на ТВ, улице, в печати • Наемные исполнители работ • Знакомые, друзья <p style="text-align: right;"><i>Источник:</i> из опыта автора</p>

В зависимости от целей исследования соответствующие вопросы по каждому объекту маркетинга формулируются и располагаются определенным образом.

4. Сведения о респонденте.

Вопросы о возрасте, образовании и месте работы респондента обычно помещаются в конце анкеты.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

СВЕДЕНИЯ О РЕСПОНДЕНТЕ.

- И в заключение, скажите, пожалуйста, к какому типу относится кожа Вашего лица?
 - Ваше образование.
 - Сколько Вам полных лет?
 - Вы работаете или учитесь в настоящее время?
 - Определите, пожалуйста, какому интервалу соответствует среднемесячный доход на 1 человека в Вашей семье в среднем? (в рублях или в долларах).
- ПОБЛАГОДАРИТЕ РЕСПОНДЕНТА ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!

Источник: из опыта автора

Но если проводится дегустация продукта, то вопросы о демографии можно спросить в это время, а также использовать 2-3 минуты дегустации для представления информации о новом товаре.

ПРИМЕР

Исследование рынка нового табачного изделия Zhuvachka в г. Москве. 2002 г.

ПРЕДЛОЖИТЕ респонденту попробовать этот продукт.

ЗАЧИТАЙТЕ респонденту информацию о продукте: Zhuvachka - это продукт, который употребляют аналогично жвачке. Уникальность этого табачного продукта заключается в том, что он...

Инструкция для интервьюера: во время дегустации продукта, опросите респондента по вопросам из блока анкеты - «Сведения о респонденте» (вопросы №№ 14, 15, 16, 17). Далее продолжить опрос по основной анкете.

Источник: из опыта автора

Наибольшие затруднения вызывает вопрос о доходах и часто этот вопрос приходится «прятать» под разными формулировками о расходах на питание и дорогие товары.

ПРИМЕР

Загаданные вопросы о доходах респондентов

В какой степени Ваши доходы удовлетворяют Ваши потребности? Допускается 1 ответ.

Можем ли в чем себе не отказывать

Покупка товаров длительного пользования не вызывает трудностей

Денег хватает на питание и одежду

Денег хватает только на питание

Денег не хватает даже на питание

Затрудняюсь ответить

Оцените приблизительно долю затрат на питание в структуре Ваших доходов, в %?

Допускается 1 ответ.

Менее 50
50-70
70-90
90-100

Источник: из опыта автора

II. Анкеты для глубинных интервью с потребителями.

При разработке анкеты для глубинного интервью маркетологам следует придерживаться тех же принципов, что и при разработке опросной анкеты. Главное отличие данной анкеты в том, что в ее структуре основное место занимают открытые вопросы.

Если в опросной анкете содержится не более 15 вопросов, то в анкете для глубинного интервью 40-45. То есть к 10-12 закрытым количественным вопросам опросной анкеты добавляется около 30 открытых качественных. На каждый закрытый вопрос приходится 2-3 открытых, в которых респонденты дают качественные оценки и пояснения.

ПРИМЕР

Исследование рынка офисной мебели в России, 2002 г.

• ЗАКРЫТЫЙ ВОПРОС:

11. У какого количества поставщиков офисной мебели Ваше предприятие предпочитает закупать товар? Интервьюеру: зачитайте, возможен только 1 ответ.

Определенно у одного	переход к -> вопросу 12
Скорее у одного	
Скорее у нескольких	переход к -> вопросу 13
Определенно у нескольких	
Затрудняюсь ответить -> НЕ ЗАЧИТЫВАТЬ	переход к -> вопросу 14

• ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ:

Почему Ваше предприятие предпочитает закупать товары у одного поставщика? Интервьюеру: расспросите подробно и запишите.

Почему Ваше предприятие предпочитает закупать товары у нескольких поставщиков?

Интервьюеру: расспросите подробно и запишите.

Источник: из опыта автора

При разработке структуры глубинного интервью желательно сохранить логическую связь опросной анкеты. Поскольку сначала в любом исследовании проводится серия (10-15) глубинных интервью, то по их

результатам можно внести корректировки в опросную анкету. По сути дела, в рамках серии глубинных интервью проводится тестирование количественных вопросов, то есть «пилотаж» опросной анкеты. Если глубинных интервью нет, то «пилотаж» опроса проводится анкетированием 10-30 респондентов.

Средняя продолжительность глубинного интервью 1-1,5 часа в зависимости от количества открытых вопросов в анкете.

III. Сценарии (топик-гайды) для фокус-групп с потребителями.

В сценарий для проведения фокус-групп обычно вносятся несколько наиболее сложных открытых вопросов исследования для всестороннего обсуждения. Всего на фокус-группе может обсуждаться от 5 крупных вопросов до 10 небольших.

В структуре сценария выделяется 3 блока:

Вступление.

Основная часть.

Заключение.

ПРИМЕР

Исследование рынка офисной мебели в России, 2002 г.

Сценарий проведения (фокус-групп) с представителями предприятий-потребителей офисной мебели. Всего ПО минут.

Вводная часть (15 мин.) Модератор рассказывает участникам о цели и порядке проведения дискуссии. Участникам предлагается представиться.

1-й вопрос: (15 мин.) На что в большей степени ориентируется Ваше предприятие при покупке офисной мебели: на цену или на качество?

2-й вопрос: (20 мин.) Какие характеристики офисной мебели являются для Вашего предприятия наиболее важными? Какие другие, важные на Ваш взгляд, характеристики офисной мебели Вы можете назвать?

3-й вопрос: (15 мин.) Какие российские и зарубежные товарные марки офисной мебели Вы знаете?

4-й вопрос: (15 мин.) У какого количества поставщиков Ваше предприятие предпочитает закупать офисную мебель?

5-й вопрос: (20 мин.) Ваше предприятие предпочитает закупать офисную мебель у непосредственных производителей или у посреднических компаний?

Заключительная часть (10 мин.) Ведущий кратко подводит итоги дискуссии и благодарит участников.

Источник: из опыта автора

Поскольку фокус-группа самый сложный и дорогостоящий (в расчете на одного участника) метод исследований, то необходимо тщательно продумать все вопросы для обсуждения и строго регламентировать по времени. В среднем на каждый вопрос выделяется от 10 до 20 минут.

IV. Анкеты для экспертных интервью с экспертами, продавцами и конкурентами.

К анкетам для экспертных интервью предъявляются те же требования, что и к глубинным интервью. Основное различие в формулировках совпадающих вопросов, структуре и тематике проблем.

С экспертами лучше всего побеседовать об отраслевых тенденциях, инвестиционном климате, емкости и структуре рынка на уровне страны.

ПРИМЕР

Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г. ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПРОИЗВОДСТВА ЛКМ.

Охарактеризуйте структуру производства основных видов ЛКМ в России за период 1998-2001 гг. и дайте Ваш прогноз изменения структуры до 2004 гг.

Какие факторы оказывают наибольшее влияние на уровень цен краски на российском рынке?

Как Вы считаете, за счет чего может произойти увеличение объема или изменения структуры спроса на ЛКМ?

- Какие факторы имеют первостепенное значение для формирования рынка сырья для производства красок?

Оцените степень влияния различных министерств, ведомств, объединений и ассоциаций на федеральном и региональном уровне на функционирование предприятий, производящих ЛКМ?

Как Вы оцениваете инвестиционную привлекательность российских предприятий, производящих ЛКМ?

Какие российские предприятия, производящие ЛКМ, имеют наибольшие возможности для привлечения инвестиций? И другие вопросы.

Источник: из опыта автора

Производственные компании, которые можно рассматривать и как конкурентов и как экспертов, могут оценить ситуацию на региональных рынках, отношения с посредниками, а также уровень конкуренции в отрасли.

ПРИМЕР

Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ ЛКМ (заводы-конкуренты).

- Дайте Ваш прогноз по доле Вашего предприятия в российском производстве на период 2002-2004 гг.

Оцените сезонные колебания объема продаж краски (производимой Вашей компанией) различными группами потребителей в течение года?

Как, по-Вашему, на что в большей степени ориентируются потребители при покупке ЛКМ?



- Сколько оптовыми компаниями, в том числе наиболее крупным, обычно реализуют свою продукцию предприятия-производители ЛКМ?

Какие виды скидок чаще всего используются предприятиями-производителями ЛКМ для стимулирования торговых посредников?

Какие заводы по производству краски в России Вы считаете своими основными конкурентами?

Оцените возможные конкурентные преимущества Вашей компании и компаний конкурентов по 5-балльной шкале?

- Оцените по 5-балльной шкале приведенные ниже показатели качества краски различных российских производителей? И другие вопросы.

Источник: из опыта автора

Эксперты - посредники также оценивают рыночные тенденции, но в большей степени потребительское отношение к товарам, так как постоянно соприкасаются с конечными потребителями.

ПРИМЕР

Исследование рынка лакокрасочных материалов Урала, 2001 г. РОЗНИЧНЫЕ И ОПТОВЫЕ КОМПАНИИ ЛКМ (магазины, склады).

- На какие характеристики красок в большей степени ориентируются потребители города при покупке ЛКМ?

- Какие критерии качества краски Вы считаете наиболее важными при выборе краски?

- Какой вид упаковки и объем фасовки ЛКМ наиболее предпочтителен для бытового назначения и пользуется наибольшим спросом среди населения?

- У каких поставщиков по профилю их деятельности Ваш магазин осуществляет закупки ЛКМ?

- Что для Вашего магазина является основным при выборе поставщика ЛКМ?

- Какова структура расчетов с поставщиками при закупках ЛКМ Вашего магазина с 1998 по 2001 г. с учетом различных видов скидок?

- Как часто происходит изменение ассортимента (появление или исчезновение марок) по видам красок?

Источник: из опыта автора

V. Форма для наблюдений за потребителями.

Для наблюдения за потребителями в розничной торговле желательно использовать формы-карточки, структурированные по группам вопросов о товаре, рекламе в магазине, мерчендайзинге и поведении людей в момент покупки.

ПРИМЕР

Исследование рынка нового табачного изделия в г. Москве, 2002 г.

Наблюдение № 13. Магазин/торговая точка по адресу XYZ.

Основные характеристики:

Представленный ассортимент табачного изделия (перечислить наименования или марки).

Наличие информации о товаре: Как рекламируется товар в магазине. Простая письменная информация. Рекламная листовка. Биллборд. Качество устной информации продавца. Цена на представленный товар по маркам. Цены на товары конкурирующих марок (сигареты класса Премиум)

Сколько места товар занимает на полках: Как товар демонстрируется розничными продавцами (оценить качество по 5-бальной шкале). Описать подробно. Выгодность расположения товара на полке/прилавке. Выгодность местоположения полки/прилавка с товаром в магазине.

Реакция покупателей на товар: Описать в деталях. Частота продаж товара. Задаваемые покупателями вопросы.

Месторасположение торговой точки. Информация о движении транспорта к торговой точке. Предприятия и организации, находящиеся в районе торговой точки.

Источник: из опыта автора

Способы разработки форм:

При наличии необходимого опыта разработку форм маркетингологии компании могут произвести самостоятельно.

Если у маркетингологов нет опыта разработки, то они могут передать агентству эту часть работы по проекту, которое будет проводить комплекс полевых работ. В этом случае стоимость проекта может быть увеличена на 5-10% в зависимости от общего числа контактов или фокус-групп. Недостатком передачи разработки форм на сторону является стандартизация подходов исследовательских компаний к отдельным проектам и слабая проработка проблем, интересующих заказчика, даже при наличии технического задания (брифа). Так происходит потому, что, если для маркетингологов компании-заказчика это всего один проект в год или в два, то для исследовательских компаний этот проект стоит в ряду прочих.

Если компания-заказчик располагает необходимыми денежными средствами, то она может передать разработку инструментария консалтинговой компании, специализирующейся на консультировании по маркетингу. Это также увеличит стоимость проекта, но качество будет гарантировано тем, что консультанты направляют основные усилия на разработку методологии и решение проблем заказчика и в меньшей степени на технический сбор информации. Так как в большинстве случаев в рамках маркетинговых проектов консультанты разрабатывают на основе результатов исследований стратегию бизнеса компании-заказчика.

4.2.4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА ИССЛЕДОВАНИЯ

После того, как все формы для занесения информации разработаны, можно приступить к сбору необходимой информации - «запускать поле». Для этого необходимо разработать форму контактной ведомости с целью фиксирования каждого контакта интервьюера с респондентами и регистрации отказов.

ПРИМЕР

Исследование рынка помещений для общественных и бизнес-мероприятий в г. Москве, 2001 г.

Контактная ведомость по компаниям, ответившим на вопросы анкеты				
№№№	Сегмент	Подсегмент	Название компания	
	1	1	Adidas	
Контактная ведомость по компаниям, отказавшимся давать интервью				
№№№	1	1/1	Hewlett Packard	Ответственный сотрудник временно отсутствует
№№№	1	1/1	Siemens AG	Не арендуют
№№№	1	1/1	Tetley Overseas	Не принимают участие в опросах
№№№	2	2/3	Арбат Галерея	Прочее
Фирмы, до которых не удалось дозвониться. Примечание: фирмы прозванивались всю неделю, ежедневно по несколько раз.				
№№№	1	1/1	Impacta	Не отвечают
№№№	2	2/1	Роснефть	Занято
№№№	2	2/1	АКАлроса	Дали другой телефон либо занято, либо никто трубку не берет
Ложные телефоны				
№№№	1	1/1	J.V. Gocal	Переехали

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

Контактная ведомость интервьюера.				
Респонденты, не прошедшие Фильтр 1, не отмечаются в контактной ведомости				
	Не прошел указанные фильтры			
	Фильтр 2	Фильтр 3	Вопрос 1	Прошел фильтры, опрошен по анкете

Источник: из опыта автора

Контактная ведомость также служит источником информации для расчета емкости рынка, так как к опросам допускаются потребители товара, например курильщики. По ведомости можно установить, что курят 70% мужчин и 20% женщин. Потом эти данные используются для расчетов и так практически по каждому товару.

При проведении качественных исследований (глубинных интервью и фокус-групп) основная трудность заключается в подборе (рекрутинге) респондентов. Рекрутирование респондентов проходит путем личных контактов - через уже имеющиеся связи («снежный ком», когда каждый знакомый приводит своего знакомого) или «с улицы» - незнакомых людей.

Труднее всего собрать участников фокус-групп в соответствии с принципом гомогенности (однородности), квотами, в один день, в одно время, в одном месте. Поэтому сроки проведения фокус-групп часто сдвигаются.

ПРИМЕР

Исследование рынка офисной мебели в России, 2002 г.

Основные требования компании заказчика к проведению фокус-групп со специалистами по снабжению.

1. Степень формализованности. С учетом масштабов исследования, малого количества фокус-групп, а также с целью возможности сопоставления данных, целесообразно сделать фокус-группы более формализованными.

2. Тип ведущего. Оптимальный:

- «Ведущий-эксперт» хорошо информирован о предмете беседы и ориентирован на глубокое изучение проблемы.
- «Модератор, бросающий вызов» провоцирует столкновение различных участников, заставляя их аргументировать высказывания.

3. Гомогенность участников. Для однородности состава участников в одной фокус-группе оптимальны следующие критерии:

- Стаж в сфере снабжения либо возраст. Общее требование ко всем участникам: стаж работы именно в сфере снабжения не менее 3 лет (но не на данном предприятии в других отделах).
 - Должность. Образование. Пол (не более 2 женщин в группе).
4. Условия проведения. Хорошо читаемые таблички (бэджи) с указанием имени и названия предприятия. Безалкогольные напитки.

Источник: из опыта автора

Успех фокус-группы зависит от модератора, который должен добиться взаимопонимания с участниками, грамотно вести обсуждение темы и поощрять респондентов высказывать собственное мнение. Если в ходе фокус-группы используются карточки для формальных ответов респондентов, тестируется рекламная продукция или проводится дегустация, то модератору помогает ассистент. Исследование проходит в приятной, дружелюбной обстановке за круглым столом под всевидящим оком видеокамеры.

Проведение экспертных интервью со специалистами осложнено трудной достижимостью экспертов, а также их опасениями в утечке конфиденциальной информации к конкурентам или в СМИ.

Опрос потребителей **при личном контакте** производится с применением **маршрутного листа** или **инструкции для интервьюера**, в котором указывается «шаг контакта»: в какой дом зайти, в какую квартиру, к кому подойти на улице или в торговом зале магазина.

ПРИМЕР

Исследование рынка сигарет Южного региона России, 2000 г.

МАРШРУТНЫЙ ЛИСТ (ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮЕРА)

1	Время анкетирования	С 16 до 19 часов		
2	Пол респондента	Обращение к равному количеству мужчин и женщин – поочередно. С фиксированием каждого обращения в контактной ведомости		
3	Момент обращения	После совершения покупки, при выходе человека из магазина, павильона, рынка		
4	Районы опроса	1 район 20% анкет	3 район 40% анкет	2 район 40% анкет
	В городах с населением свыше 200 тыс. чел.	«Центр» – городской рынок	«Спальный район» не менее 10-12 остановок от центра на общественном транспорте	«Промышленная зона» – застройка в районе крупного производственного предприятия

Источник: из опыта автора

Прежде чем запускать «опросное поле» в полном объеме необходимо протестировать опросную анкету - провести «пилотаж» (пилотный опрос не более 30 респондентов). «Пилотаж» определяет:

- правильность формулировок и содержания вопросов;
- эффективные инструкции для интервьюеров;
- продолжительность интервью.

Опрос потребителей **по телефону** производится по случайной выборке, например каждый 5-й или 10-й номер или все подряд.

Самый простой способ сбора информации - **наблюдение** за потребителями, потому что не требует прямого контакта.

Также не требует контакта сбор данных по почте, но в этом случае, если это не панель, возможен маленький процент откликов, при большой доле забракованных анкет.

В процессе сбора данных может возникнуть большое количество ошибок. Могут халтурить отдельные интервьюеры. Для снижения ошибок необходимо выборочно просматривать анкеты, выявлять забракованные и уточнять отдельные вопросы у респондентов.

Выборочный контроль - контроль за строгим соблюдением интервьюерами квот выборки, точности заполнения форм и недопущения отбора респондентов по принципу их удобства и доступности для интервьюеров.

Необходимо понимать, что процент мошенничества присутствует во всех агентствах без исключения, и колеблется от 5 до 10%. Доказать это агентству документально практически невозможно. Но после проведения многих исследований и разбора ряда фактов нарушений складывается именно такое экспертное мнение.

Когда результаты исследования непонятны и подозрительны, особенно при изучении цены и приверженности маркам, может проводиться проверочное исследование уже опрошенных респондентов с целью уточнения их мнений.

ПРИМЕР

Исследование рынка сигарет Южного региона России, 2000 г.

ПОВТОРНЫЙ ПРОВЕРОЧНЫЙ ОПРОС

Обращение к респонденту:

Несколько дней назад мы проводили опрос курильщиков с целью выяснения их предпочтений по отношению к различным маркам сигарет. В ходе интервью, которое мы провели с Вами, Вы ответили, что будете продолжать курить сигареты марки «Прима» даже при увеличении ее цены до 5 рублей за пачку. В этой связи мы хотели бы задать Вам еще несколько вопросов: I. Если цена сигарет «Прима», фабрики «Лестабак» поднимется на 1,5-3 рубля и достигнет 4 -5 рублей, Вы: 1. Продолжите курить «Прима»?

Перейдете на сигареты с фильтром, которые можно купить за 4-5 рублей / пачка? Будете курить «Прима» с низкой ценой (порядка 2,5 рублей) другого производителя? Укажите какого?

II. В том случае, если Вы продолжите курить сигареты «Прима» фабрики «Лестабак» (вариант № 1 ответа), укажите причины Вашей приверженности этой марки:

- Доверие производителю
- Привычка
- Курю всю жизнь
- Только эти сигареты подходят по вкусу
- Другие причины

Источник: из опыта автора

Большинство ошибок, возникающих в исследованиях, можно классифицировать по трем признакам.

1. Ошибки маркетологов, исследователей:

- в выборе информации;
- в системе измерений;
- определения генеральной совокупности;
- модели выборки;
- обработки данных.

2. Ошибки технических исполнителей-интервьюеров:

- выбора респондента (несоблюдение квот);
- в процессе задавания вопросов;
- записи ответов в анкету;
- мошенничества.

3. Ошибки респондентов по причинам:

- неспособности дать точный ответ;
- нежелания предоставить информацию.

Поэтому перед маркетологами всегда будет стоять выбор: нанять известное агентство с ценой одного личного контакта 6-7 долларов и меньшим процентом ошибки или небольшое агентство с ценой одного личного контакта 3-4 доллара и большим процентом ошибки.

4.2.5. ПОДГОТОВКА ДАННЫХ, ОБРАБОТКА И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Мы не будем подробно останавливаться на подготовке и обработке вторичной информации, поскольку это имеет очень много вариантов совмещения с первичной. Рассмотрим только обработку первичной информации.

Прежде чем приступить к обработке первичной информации, полученной в результате полевых исследований, их надо подготовить.

Подготовка данных таких качественных исследований как фокус-группы заключается в расшифровке видеозаписей с телевизора. Все высказывания участников фокус-группы по каждому вопросу стенографируются и далее анализируются маркетологами как качественная информация.

ПРИМЕР

Исследование рынка офисной мебели в России, 2002 г.

• Модератор: Итак, эти товарные категории больше всего закупаются вашими компаниями. А теперь расскажите, пожалуйста, на что в первую очередь ориентируются ваши компании при закупке: на цену или на качество.
Пятилетка Максимовна: Скорее на цену. Ихтиандр: Да, но при этом и качество желательно не плохое. Электрификация Петровна: Аналогично: скорее на цену, но качество тоже оценивается. То есть, в пределах определенного бюджета. Гюльчатай: Скорее, на качество.

• Модератор: Расскажите, пожалуйста, каковы основные причины именно такой ориентации вашей компании?

Ихтиандр: Это зависит от того, сколько денег выделяется на приобретение всего этого. Конечно, денег много никогда не бывает, так что приходится выкраивать из этой суммы так, что бы всем хватило и при этом чтобы это и выглядело нормально, и отвечало своим задачам.

Пятилетка Максимовна: Аналогично. Все то же самое. Сидишь и думаешь: что бы тут такого выбрать подешевле, что бы это было достаточно добротно. Но «танцевать» приходится именно от цен.

Электрификация Петровна: Все то же самое: есть некий резерв, выше которого никак не прыгнешь. Приходится на это ориентироваться. Я бы, конечно, иногда хотела что-то получше заказать, но - что уж получится. Цена получается важнее.

Источник: из опыта автора

Обработка и анализ результатов наблюдений и экспериментов особых трудностей не вызывает. Наибольшую сложность в обработке результатов вызывают данные количественного исследования-опроса.

Подготовка данных из опросных анкет (экспертных и глубинных интервью, если их было много) состоит из нескольких обязательных этапов, точность исполнения которых напрямую может повлиять на результаты анализа:

2. Проверка и редактирование всех анкет на наличие ошибок.
3. Кодирование каждого вопроса и ответа (в закрытых вопросах).
4. Расшифровка и кодирование ответов в открытых вопросах (составление кодировочного словаря).

Кодирование - присвоение кода конкретному ответу на конкретный вопрос, т.е. информация, образующая код, распределяется по столбцам (полям).

Если с кодированием ответов в закрытых вопросах особых проблем никогда не возникает, то для кодирования ответов в открытых вопросах необходимо составить кодировочный словарь (книга). Как правило, для составления кодировочного словаря достаточно просмотреть 30-50 анкет.

Кодировочный словарь (книга) - инструкция по кодированию и необходимая информация об ответах, используемых в конкретном вопросе.

Цель составления кодировочного словаря заключается в группировке слов и целых фраз респондентов в открытых вопросах под определенными кодами, т.е. преобразование для статистической обработки.

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

КОДИРОВОЧНЫЙ СЛОВАРЬ НА ОТКРЫТЫЙ ВОПРОС:

Почему эта косметика вызовет у Вас интерес? расспросите подробно. Уточните: Еще почему?

3	Интересная, привлекательная идея	
	Идея очень интересная	Фразы респондентов, закодированные для ответа № 3 в открытом вопросе
	Оригинальная идея, оригинально	
	Привлекательная идея '	
	Идея использовать травы с XZ - интересная	
	Меня привлекает	
5	Люблю экстравагантность, это уникальная косметика!	
	Вдруг сохранишь вечную молодость	Фразы респондентов, закодированные для ответа № 5 в открытом вопросе
	Вдруг средство будет обладать сногшибательным воздействием на меня	
	Люблю экстравагантность	
	Необычная косметика	
	Вдруг это что-то необычное	
	Уникальная по воздействию на кожу	
	Улучшит цвет лица	

Источник: из опыта автора

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Кодировочный словарь составляется агентством по согласованию с маркетологами компании-заказчика. Далее все анкеты передаются в специальное подразделение исследовательской компании для забивки данных в статистическую базу для компьютерной обработки.

После технической обработки (забивки), маркетологам компании заказчика передаются результаты исследования:

1. В электронном виде:
 - База в формате SPSS, STATISTICA или др.
 - Стенограммы фокус-групп
2. В бумажном виде:
 - Анкеты (опросные, глубинники, экспертов).
 - Формы наблюдений и т.д.
3. Видеозаписи фокус-групп и аудио записи интервью.

База для занесения разрабатывается исследовательской компанией или маркетологами компании-заказчика при наличии опыта. Поскольку коротко описать весь процесс разработки базы и занесения данных не представляется возможным (в рамках этой книги), мы ограничимся краткой характеристикой наиболее часто используемых статистических пакетов (программ).

Наибольшее распространение из универсальных статистических программ в России получили пакеты SPSS и STATISTICA (оба США).

Данные пакеты позволяют производить все виды статистического анализа, но обычно используются маркетологами не более чем на 10-20%. Чаще всего для вытаскивания «простых частоток» или «крассов». Под «простыми частотками» понимается информация по каждому тематическому вопросу в разрезе демографии.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

ПРИМЕР

Исследование рынка женской косметики в г. Москве, 2001 г.

Вызовет ли такое косметическое средство у Вас интерес?		1	2	3	4	5	Всего	
Вся выборка		Определенно вызовет интерес, %	Скорее вызовет интерес, %	Скорее не вызовет интереса, %	Определенно не вызовет интереса, %	Затрудняюсь ответить, %	Кол-во, чел	%
		32,7	48,8	10,2	3,6	4,7	361,0	100,0
Образование	Начальное	100,0					1,0	0,3
	Среднее	25,5	55,3	8,5	4,3	6,4	47,0	13,0
	Среднее специальное	38,3	48,7	7,8	2,6	2,6	115,0	31,9
	Незавершенное высшее	43,5	39,1	8,7		8,7	23,0	6,4
Возраст	Высшее	29,1	48,6	12,6	4,6	5,1	175,0	48,5
	16-19	42,1	36,8	15,8		5,3	19,0	5,3
	20-24	26,4	58,5	11,3	3,8		53,0	14,7
	25-29	36,4	52,7	5,5	3,6	1,8	55,0	15,2
	30-34	16,3	53,5	11,6	4,7	14,0	43,0	11,9
	35-39	34,9	49,2	14,3		1,6	63,0	17,5
	40-44	36,7	44,9	8,2	6,1	4,1	49,0	13,6
	45-49	38,6	36,8	10,5	7,0	7,0	57,0	15,8
	50-54	31,8	54,5	4,5		9,1	22,0	6,1
Род занятий	Работаю	33,1	8,1	10,8	4,2	3,8	260,0	2,0
	Работаю и учусь	13,3	46,7	13,3	6,7	20,0	15,0	4,2
	Учусь	45,0	45,0	10,0			20,0	5,5
	Нахожусь в отпуске по уходу за ребенком	33,3	50,0	16,7			18,0	5,0
	Временно без работы	42,9	28,6	14,3		14,3	7,0	1,9
	Домохозяйка	29,3	58,5	2,4	2,4	7,3	41,0	11,4

Источник: из опыта автора

По «простым частоткам» можно быстро получить общую картину рынка и сделать предварительные выводы. Для более глубокого анализа необходимо скрещивать вопросы («тематические») основной анкеты в таблицах несколько другого вида - «крассах».

ПРИМЕР						
<i>Исследование рынка женской косметики в г. Москве. 2001 г.</i> CROSSTABULATION						
Было бы в таком косметическом средстве что-то, чему Вы не доверяли бы, или что казалось бы Вам сомнительным?	1 Определенно вызовет интерес, %	2 Скорее вызовет интерес, %	3 Скорее не вызовет интереса, %	4 Определенно не вызовет интереса, %	5 Затрудняюсь ответить, %	Всего, %
Да	32,2	45,5	78,4	84,6	52,9	46,3
Нет	49,2	36,9	10,8		5,9	35,5
Затрудняюсь ответить	18,6	17,6	10,8	15,4	41,2	18,3
	100	100	100	100	100	100
<i>Источник: из опыта автора</i>						

Но в обиходе среди маркетологов могут встречаться и другие формулировки частотных таблиц и кросстабуляции.

Существуют и другие универсальные статистические пакеты: STATGRAPHICS и SYSTAT (США), STADIA (Россия), но они используются в меньшей степени.

На рынке статистических программ представлены и специализированные пакеты - с набором определенных видов анализа: Эвриста, Мезозавр, Класс-Мастер, Сани, Статистик-Консультант, Олимп: Стат-Эксперт, Forecast Expert.

Очень редко результаты исследований «прогоняются» по всем возможным видам статистического анализа. Как правило, из-за нехватки времени, так как одну базу можно «крутить» по всем видам анализа очень долго. А если еще совместить с базами предыдущих исследований, то это может продолжаться бесконечно. Но для этого компаниям-заказчикам надо иметь либо достаточное число маркетологов, либо неограниченный ресурс времени, а в итоге и денежных средств.

Мы не будем рассматривать варианты анализа информации в математическом и статистическом разрезах с массой формул, которые есть во всех учебниках, а классифицируем основные виды анализа в разрезе практических задач маркетинговых исследований.

Зная многие методы анализа информации, маркетологи не ставят себе целью по применению того или иного метода. Первична цель получения информации, ее объем и детализация, а не анализ ради анализа. Исходя именно из этого принципа, формулируются вопросы и

строится логика анкеты. Если классифицировать наиболее часто встречающиеся вопросы и проблемы исследований, то их можно распределить по методам анализа следующим образом:

1. Вариационный анализ (ряд, распределение частот значений переменной) - математическое распределение, цель которого - подсчет ответов, связанных с различными значениями одной переменной (частот), и дальнейшее выражение их в процентном виде (частость).

Постановка вопроса при этом виде анализа:

- Влияет ли выбор канала сбыта на объем продаж?
- Влияет ли вид упаковки на объем продаж?
- Влияет ли цвет рекламного объявления на его запоминаемость?

2. Регрессионный анализ - статистический метод установления формы и изучения связей между зависимой переменной и одной или несколькими влияющими переменными.

Постановка вопроса при этом виде анализа:

- Какова будет цена на товар в следующем году?
- Как влияет объем инвестиций в авиастроении на спрос на сталь и цветные металлы?
- Как изменится объем продаж, если расходы на рекламу увеличатся на 50%?

3. Дискриминантный анализ - метод для анализа данных в том случае, когда зависимая переменная категориальная, влияющие переменные интервальные.

Постановка вопроса при этом виде анализа:

- Можно ли считать достаточным основанием для выдачи кредита доход, возраст, образование человека?
- По каким наиболее существенным признакам можно определить эффективных продавцов и неэффективных?
- По каким признакам можно определить курящих и некурящих людей?

4. Факторный анализ - метод для сокращения числа переменных и их обобщения.

Постановка вопроса при этом виде анализа:

- Как можно охарактеризовать различные модели сотовых телефонов с учетом этих факторов?
- Можно ли сократить множество факторов, которые по мнению покупателей телефонов являются важными, до небольшого числа?

5. Кластерный (классификационный) анализ - классификация объектов на относительно гомогенные (однородные) группы, исходя из рассматриваемого набора переменных.

Постановка вопроса при этом виде анализа:

- Можно ли классифицировать избирателей с точки зрения их интереса к политике?
- Существуют ли различные категории читателей глянцевого журналов?
- Можно ли разделить покупателей на группы в зависимости от их потребностей?

6. Многомерное шкалирование (ММШ, позиционирование) - методы для представления восприятий и предпочтений респондентов с помощью наглядного изображения на плоскости по четырем шкалам (линейкам).

Постановка вопроса при этом виде анализа:

- Каков имидж покупателя?
- Изменилось ли отношение покупателей к товару за последние 3 года?
- Насколько товар соответствует представлению покупателей об идеальном продукте?

При проведении комплексного исследования маркетингологи используют в большей или меньшей степени практически все перечисленные методы анализа. После проведения всестороннего анализа качественной и количественной информации маркетингологи должны сформулировать выводы, дать рекомендации, разработать стратегию и др.

4.2.6. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Выводы, полученные в результате проведенного исследования, оформляются в виде отчета или презентации и представляются руководству компании. Не всем топ-менеджерам для принятия решений требуются все полученные результаты исследования.

В зависимости от того, какой это отчет: внутренний или внешний, то есть какому читателю адресован, кто составляет отчет, зависит его объем, содержание и структура.

Структура отчета должна содержать следующие разделы:

1. Вводная часть: Титульный лист Оглавление

Аннотация/резюме - «генеральский отчет».

Основная часть: Введение

Описание методологии Полученные результаты (главный раздел) Ограничения исследования Выводы и рекомендации 3.

Заключительная часть:

- Приложения и др.

Презентация отчета обычно изображается в программах Power Point или Word. Оптимальный объем презентации от 20 до 30 слайдов, продолжительностью 30-40 минут в зависимости от масштабов исследования.

После оформления отчета и презентации маркетингологи могут на время успокоиться, взять отпуск или вернуться к своим обычным 382 обязанностям

Университетская серия

РЕЗЮМЕ

В условиях растущей конкуренции на российском рынке руководителям компаний приходится принимать множество стратегических и тактических решений. В России понятие «множество» применимо не только к тактическим, но и к стратегическим решениям в силу неопределенности внутренней и внешней среды, недостатка и неточности информации, быстрого формирования и частого передела рынков в течение 5-7 лет.

Для принятия решений в таких почти экстремальных условиях топ-менеджерам постоянно необходима объективная маркетинговая информация. Для регулярного получения информации компании, желающие успешно конкурировать на своих рынках, должны сформировать и поддерживать трансформируется в маркетинговую информационную систему (МИС). МИС получает информацию как из внутренних, так и из внешних источников.

Собрать информацию, которая необходима топ-менеджерам для решения проблем, можно при помощи маркетинговых исследований. В маркетинговых исследованиях нуждаются все компании.

Маркетинговое исследование состоит из нескольких этапов. На первом этапе определяется проблема и цель исследования. После того как проблема исследования точно сформулирована и понятна, маркетингологи определяют объекты и направления исследования, а также проект (вид) исследования. Далее разрабатывается план исследования, который детализирует методы, необходимые для получения информации, с помощью которой следует решить проблему исследования. Разрабатывается необходимая документация: анкеты, сценарии и прочие формы. На четвертом этапе происходит реализация плана - сбор информации. После того как информация собрана, она корректируется, обрабатывается и анализируется. В итогах комплексного исследования маркетингологи получают информацию о потребителях, емкости рынка и конкурентах. На последнем, шестом этапе маркетингологи представляют руководству компании результаты исследования в виде аналитического отчета или презентации. Предлагают варианты решения проблем, ради которых проводилось данное исследование.

Дальнейший, глубокий анализ результатов позволит маркетингологам прогнозировать ситуацию на рынке в целом и в его отдельных сегментах, а в случае необходимости разработать стратегию маркетинга.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Для чего проводятся маркетинговые исследования?
Назовите основные направления и объекты исследований, как они влияют на классификацию исследований?
С чего начинается любое маркетинговое исследование?
По каким признакам можно классифицировать проекты маркетинговых исследований?
Обоснуйте необходимость разработки плана исследования.
Назовите основные достоинства и недостатки первичной и вторичной информации.
7. Назовите принципиальные различия ситуации применения качественных и количественных маркетинговых исследований.
Как повысить точность и представительность результатов опроса?
Почему бюджет и график проекта надо составлять в определенный момент маркетинговых исследований, не позже и не раньше?
Всегда ли совпадают алгоритмы проведения исследования и разработки форм для занесения информации?
Для чего в опросной анкете преобладают закрытые вопросы?
На основе каких вопросов и проблем разрабатывается сценарий для фокус-группы?
Какой документ одновременно обеспечивает контроль проведения полевого исследования и является источником информации для анализа?
Кто и какие может совершать ошибки при проведении исследований?
Назовите обязательные разделы отчета о проведении исследования.

СИТУАЦИЯ¹ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

ZHUVACHKA ДЛЯ КУРИЛЬЩИКОВ

Основной задачей исследования является определение перспективы сбыта на московском рынке нового продукта - *Zhuvachka* для курильщиков.

В соответствии с концепцией исследования, на основании кабинетных расчетов и экспертных оценок были сделаны предположения в отношении основных факторов, обуславливающих интерес к новому продукту. Эти факторы были положены в основу формирования потенциальных потребительских сегментов:

- Существующие потребители продукта *Zhuvachka*.
- Потенциальные потребители, с намерением бросить курить и имеющие склонность к использованию данного продукта как средства, замещающего традиционный табак.
- Потенциальные потребители с ограничениями курения, налагаемые спецификой трудовой деятельности (учебы) или запретами курения.
- Потенциальные потребители, которые могут потреблять этот продукт под влиянием фактора моды.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1

Используя рисунок к ситуации, установите логическую цепочку между вопросами анкеты, в зависимости от ответов респондентов. Определите номера вопросов в анкете и порядок проведения интервью, то есть в какой очередности следует задавать вопросы? В какие основные части можно сгруппировать вопросы анкеты? Какие типы вопросов вошли в анкету? Какую информацию получают маркетологи, обработав результаты анкетирования?

¹ Ситуация подготовлена на основе опыта автора.

СИТУАЦИЯ¹ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

ОВОЩНЫЕ КОНСЕРВЫ KAPUSTA

В настоящее время российский рынок овощных консервов переживает период слабого роста за счет отдельных товарных позиций. Его емкость в 2001 году оценивается в 2 млн. тонн, что значительно ниже, чем в период до 1993-1995 гг. Специфика российского рынка заключается в резком изменении структуры потребления овощных консервов.

На основе анализа вторичной информации отечественного рынка овощных консервов были определены **следующие** тенденции:

Сокращение общей емкости рынка. В течение последних 3-4 лет происходит сокращение потребления крупнотоннажной консервации (помидоров и огурцов) и значительный рост потребления новой продукции для российского рынка: **кетчупа**, кукурузы и грибов.

Изменение структуры рынка в стоимостном и натуральном выражении. Произошло снижение доли крупнотоннажной недорогой продукции с 60% до 20%. Возросла доля более дорогой продукции - кетчупа, кукурузы, грибов (суммарно с 5% до 50%). Доли традиционной овощной консервации - перца, лечо и зеленого горошка практически не изменились.

Появление на рынке новых российских и зарубежных марок. На ряду с известной российскому рынку продукцией Globus, Balaton происходит появление продукции крупнейших российских и зарубежных производителей: Балтимор, Моя семья, Источник, Heinz, Kapusta, Uncle Ben's, Philicon, Nordic. Также увеличивается присутствие российской, болгарской, венгерской, польской, голландской, немецкой продукции от некрупных производителей.

Снижение доли импорта из стран **дальнего** зарубежья в объеме потребления овощных консервов с 50% до 30%. Прежде всего снизилось потребление болгарских, венгерских и польских консервов.

Усиление конкуренции за счет запуска новых российских производств или наращивания мощностей на имеющихся предприятиях.

Увеличение затрат на рекламу основных операторов рынка (в настоящий момент в список 100 крупнейших рекламодателей входит несколько производителей кетчупов).

Продукция Kapusta - одна из первых и наиболее успешно продававшихся зарубежных марок овощных консервов на российском рынке. Но за периоде 1998 г. по 2001 сократила долю рынка с 5% до 1%.

Ситуация подготовлена на основе опыта автора.

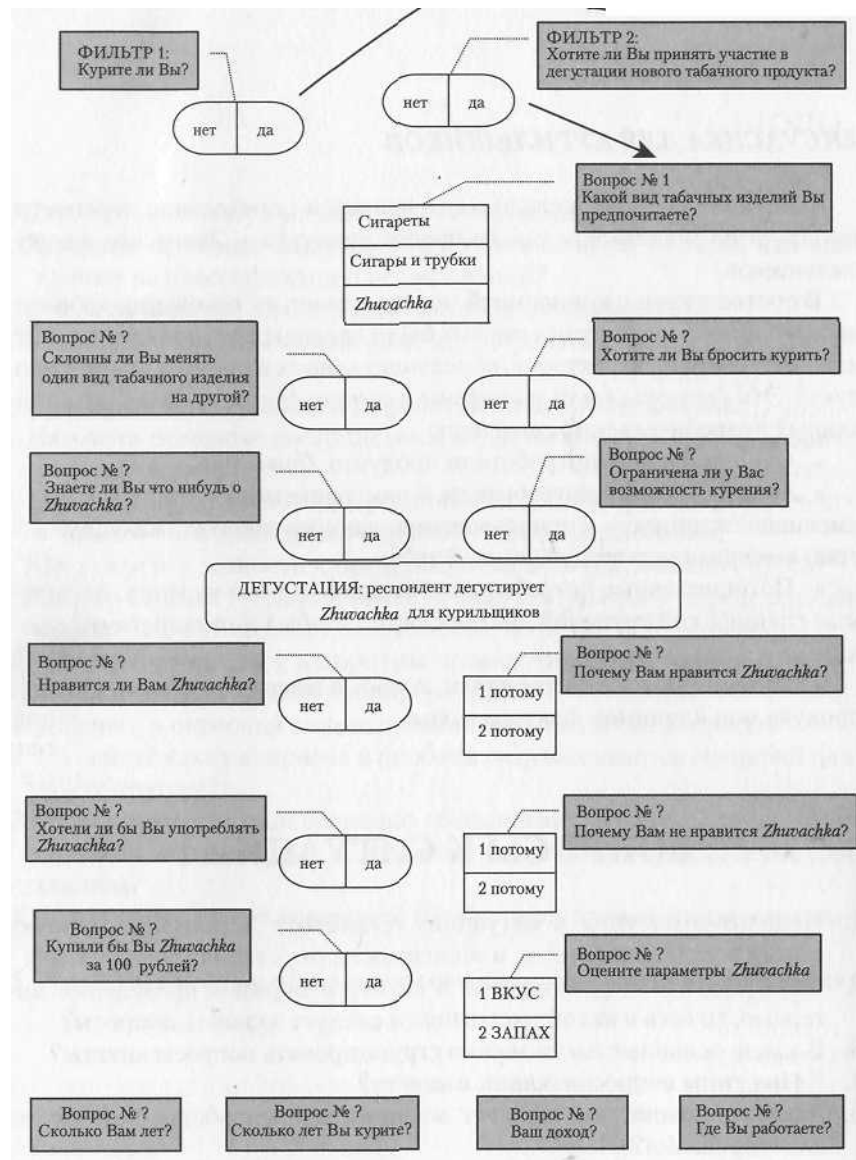


Рисунок к ситуации 1

Для увеличения объемов продаж этой продукции необходимо разработать и реализовать программу продвижения продукции на региональные рынки, в первую очередь путем активизации коммуникационной деятельности (рекламы, PR-акций, мероприятий по стимулированию сбыта и пр.). В этой связи производитель Kapusta планирует провести маркетинговое исследование российского рынка.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 2

Определите: проблему, объекты и вид проекта исследования.
Определите источники и методы получения информации.
Составьте бюджет и график проекта.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Березин И.С. Практика исследования рынков. - М.: Бератор-Пресс, 2003. - 376 с.
2. Бююль А., Цефель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер. с нем. - СПб.: ООО «ДиаСофтЮП», 2001. - 608 с.
3. Голубков В.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учебник. - М.: Финпресс, 2003. - 496 с.
- Дмитриева Е. Фокус-группы в маркетинге и социологии. - М.: Центр, 1998. - 144 с.
- Исследование рынка. - М.: Дело, 1996. - 164 с.
- Малхорта Н.К. Маркетинговые исследования: Практическое руководство / Пер с англ. - СПб.: Вильямс, 2002. - 960 с.
7. Мельникова О.Т. Фокус-группы в маркетинговом исследовании: методология и техника качественных исследований в социальной психологии: Учебное пособие. - М.: Академия, 2003. - 272 с.
8. Новое позиционирование / Дж. Траут, С. Ривкиным. - СПб.: Питер, 2002. - 192 с.
9. Статистика рынка товаров и услуг: Учебник / Под ред. И.К. Белявского. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 656 с.
- Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Пер с англ. - СПб.: Питер, 2002. - 752 с.
- Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. - М.: Добросвет, 1999. - 596 с.

ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Стратегический анализ - это средство преобразования информации, полученной в результате анализа среды бизнеса, в альтернативные стратегические планы развития компании.

В рамках стратегического анализа проводятся:

- отраслевой анализ;
- конкурентный анализ;
- ситуационный анализ.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макросреды) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микросреды).

Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней среды компании, которые в наибольшей степени влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, стратегический анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана.

В главах 2 и 3 даны краткие характеристики основных элементов

стратегического анализа, в данной главе будут подробно рассмотрены следующие методы и инструменты:

Модель конкурентных сил М. Портера.

Бенчмаркинг.

Матрицы конкурентного и стратегического положения СБЕ и компании в целом.

SWOT-анализ.

5.1. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТОВ ПО МОДЕЛИ М. ПОРТЕРА

5.1.1. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Существенные различия между отраслями должны учитываться в методике анализа. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

К доминирующим экономическим характеристикам отрасли обычно относят:

- размеры рынка;

области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
 скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли; число соперников и их относительные размеры, степень концентрации; число покупателей и их относительные размеры;
 превалирование передней или задней интеграции;
 легкость входа и выхода;
 степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
 уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
 влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
 является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
 наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
 требования к капиталу; прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить «портрет» отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Каждая экономическая характеристика имеет свое стратегическое значение.

Таблица 5.1

Стратегическая важность ключевых
экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях

Характеристика	Стратегическое значение
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсеку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, дефицит ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по самой низкой цене
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий»

К основным движущим силам, вызывающим изменения в отрасли, можно отнести следующие:

- Изменение в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между пос-

ставляющими и покупающими отраслями, входом и выходом). Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм - например создания служб сервиса и т.д.). Инновации в продуктах.

Технологические изменения.

Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация). Вход или выход главных фирм в отрасли. Увеличение глобализации в отрасли. Изменения в стоимости и эффективности. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.

Влияние законодательных изменений.

Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

5.1.2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА КОМПАНИЮ

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли. В соответствии с этим подходом выделено пять разделов анализа (действующих сил).

Таблица 5.2

Пять конкурентных сил, действующих на компанию

Интенсивность конкуренции	Угроза со стороны имеющихся конкурентов в отрасли и новых конкурентов
Поставщики	Способность поставщиков торговаться
Покупатели	Способность покупателей торговаться

Заменители	Угроза появления товаров-заменителей
Новые конкуренты	Угроза появления новых конкурентов

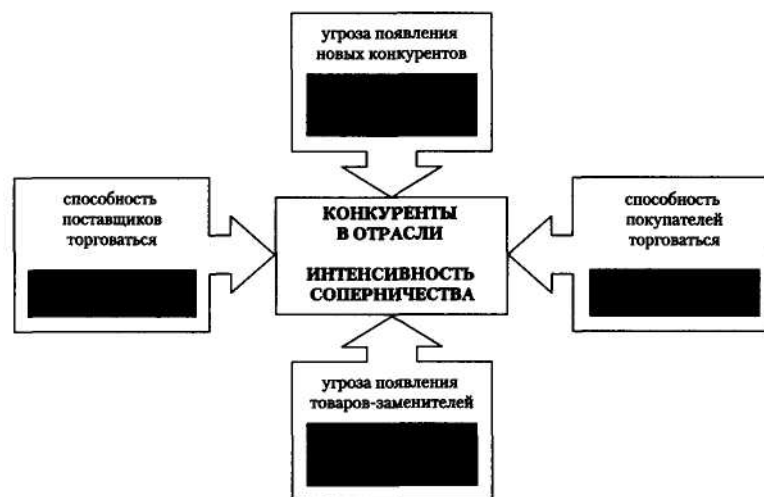


Рис.5.1. Модель пяти конкурентных сил

В основе аргументации данной модели лежит тезис о том, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

В учебной литературе анализ модели Портера начинается с риска входа потенциальных конкурентов. Эта сила считается первой. Однако практический опыт применения модели пяти конкурентных сил показывает, что начинать конкурентный анализ необходимо с рассмотрения ситуации в отрасли. В некоторых учебных пособиях анализ ситуации в отрасли ставится и вовсе на последнее место, вызывая закономерный вопрос: как оценивать «первую силу» - риск входа потенциальных конкурентов, если непонятно, что происходит в отрасли в целом?

Далее мы проанализируем действие каждой силы на примерах двух российских предприятий из различных сфер бизнеса: машиностроения (ОАО «Телега»), розничной торговли (ОАО «Ритейл»).

Исследование машиностроения и розничной торговли проводилось путем применения определённых методик:

Машиностроение. Анализируются отдельные факторы (показатели), носящие долговременный характер и оказывающие влияние на деятельность ОАО «Телега» в настоящем и будущем. Приводятся экспертные оценки степени влияния отдельных факторов.

Оценки даются по 10-балльной шкале (от 0 до 10), причем оценка «10» соответствует самому высокому уровню неблагоприятного воздействия анализируемого фактора на позиции ОАО «Телега», а оценка «0» - наиболее благоприятное для ОАО «Телега» значение параметра. Оценка уровня интенсивности конкуренции проводилась на основе информации, собранной на предприятии в ходе анкетирования и опросов руководителей высшего и среднего звена данного предприятия.

Розничная торговля. Последовательно рассматривается роль каждой из пяти сил конкуренции применительно к рынку организованной розничной торговли РФ и его отдельным продуктовым группам (основное внимание будет уделено продовольственному рынку сетевой розничной торговли РФ).

Каждый из введенных значимых факторов по каждой из пяти сил конкуренции оценивался экспертами в балльной шкале (диапазон оценок - от 0 до 3 баллов):

- «0» балла - отсутствие признака или его проявления как фактора;
- «1» балл - слабое проявление данного фактора;
- «2» балла - умеренное проявление данного фактора;
- «3» балла - значительное проявление данного фактора.

Поскольку все рассматриваемые факторы оказывают различное влияние на конкуренцию, для учета их относительной значимости экспертами оценивался также «вес» (или вклад) каждого фактора в общий уровень конкуренции. «Вес» фактора для каждой из конкурентных сил оценивался в процентах (максимальный «вес» равнялся 100%).

Полученная таким образом оценка степени влияния каждой из пяти сил конкуренции представляет собой средневзвешенный балл оценок привлеченных к анализу экспертов.

Качественный анализ конкурентной ситуации в отрасли проведен с привлечением мнений независимых экспертов и основных операторов рынка, а также использованы источники вторичной информации (дан-

ные Госкомстата, Мосгоркомстата, а также независимых маркетинговых и информационных центров (GFK, «AC Nielsen», «Roland Berger», данные управленческого, оперативного, бухгалтерского учета отдельных операторов розничного рынка).

I. ПЕРВАЯ СИЛА МОДЕЛИ М. ПОРТЕРА - СОПЕРНИЧЕСТВО СУЩЕСТВУЮЩИХ В ОТРАСЛИ КОМПАНИЙ (ВНУТРИОТРАСЛЕВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ)

- Здесь следует выявить влияние трех факторов:
- структуру отраслевой конкуренции;
 - условия спроса;
 - высоту барьеров входа в отрасль.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок. В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком. Компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, что делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмо-

циональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают в себя следующие обстоятельства:

- инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать;
- высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим;
- эмоциональное тяготение к отрасли;
- стратегические взаимоотношения между СБЕ, например, соображения синергизма или интеграции между ними;
- экономическая зависимость от отрасли (например, если компания не диверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли).

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь.

Таблица 5.3
Спрос и барьеры входа как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли

		Условия спроса	
		спроса	Рост спроса
Барьеры выхода	Высокие	Большая угроза избытка и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	Низкие	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

ПРИМЕР**Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»**

Первая сила модели М. Портера - соперничество существующих в отрасли компаний. Помимо ОАО «Телега» гусеничные тракторы аналогичного класса выпускаются следующими заводами-производителями в СНГ: Завод 1, Завод 2, Завод 3, Завод 4, Завод 5.

Перечисленные заводы можно считать основными конкурентами ОАО «Телега» в отрасли.

Другие тракторные заводы, расположенные в пределах СНГ, производят малые гусеничные тракторы (Завод №, Завод №), тяжелые гусеничные тракторы в основном промышленного назначения (Завод №, Завод №), специализированные гусеничные тракторы (Завод №, Завод №), либо колесные тракторы (Завод №, Завод №). Эти заводы-производители на сегодняшний день не могут считаться непосредственными конкурентами по той причине, что их продукция позиционирована на других целевых рынках.

Зарубежные производители тракторов в массовом масштабе выпускают тракторы аналогичного класса исключительно на колесном ходу, что также исключает их из рассмотрения как непосредственных конкурентов. Степень угрозы зарубежных производителей позициям отечественных нуждается в тщательной оценке. Несомненно, заслуживают всестороннего анализа возможности заключения стратегических союзов с зарубежными производителями.

В дальнейшем анализе нуждаются факторы, на основе которых была оценена интенсивность внутриотраслевой конкуренции, являющейся одной из движущих сил соперничества в отрасли.

После рассмотрения каждого из факторов по отдельности будет определена средняя оценка интенсивности конкурентной борьбы.

- Устойчивость отрасли по росту объемов производства (5 баллов).

На сегодняшний день ОАО «Телега» сохраняет устойчивые позиции в отрасли как в отношении производственного и технологического потенциала, так и в отношении фактического объема производства и сбыта тракторов за последние годы. Объемы производства на предприятиях отрасли находятся на критически низком уровне, не всегда обеспечивающем безубыточность функционирования предприятий. В таком состоянии увеличение производства одним из упомянутых выше заводов отрасли на 40% (при сохранении объема производства у остальных предприятий на прежнем уровне) практически переводит его в лидеры по производству. Кроме того, в условиях стагнации производства конкуренция обостряется, поскольку производители ведут интенсивную подготовку к наращиванию объема выпуска продукции и расширению своих рынков сбыта.

- Уровень концентрации производителей в отрасли (3 балла).

Данный показатель характеризует количество и территориальное распределение производителей продукции рассматриваемого вида. Тракторостроительная отрасль в РФ характеризуется высокой степенью монополизации - трактора определенных классов производятся несколькими (три — четыре) производителями приблизительно одинакового размера.

- Выходные барьеры из отрасли (7 баллов).

Под выходными экономическими барьерами понимаются издержки, связанные с отказом от высокоспециализированных активов, ориентированных на данный вид деятельности, затраты на переориентацию предприятия на выпуск другой продукции, т.е. вывод его из тракторостроительной отрасли. Впоследствии к затратам на выход из тракторостроительной отрасли необходимо будет добавить еще издержки на внедрение в новую отрасль. Кроме экономических, существуют еще стратегические и имиджевые барьеры, которые тем или иным образом вынуждают предприятие оставаться в данной отрасли, а также разного рода ограничения со стороны правительства и региональных властей.

Продуктовая дифференциация производителей (4 балла).

Данный показатель отражает многовариантность основной продукции предприятий-производителей отрасли и, таким образом, позволяет сделать выводы о борьбе производителей за отдельные секторы рынка и об интенсивности соперничества в отрасли вообще. Ситуация, при которой количество модификаций у конкурентов выше, чем у ОАО «Телега», свидетельствовало бы не в его пользу. Среднеотраслевая загруженность мощностей (4 балла).

Данный показатель отражает потенциальную опасность быстрого наращивания предприятиями отрасли объема производства. При малой загруженности мощностей интенсивность конкурентной борьбы в отрасли усиливается, поскольку обычно незагруженность мощностей обусловлена невозможностью сбыть всю произведенную продукцию. Загруженность производственных мощностей на ОАО «Телега» в настоящее время составляет около 20%. Аналогичная ситуация сложилась и на других предприятиях отрасли.

Уровень интенсивности внутриотраслевой конкуренции $\{5 + 3 + 7 + 4 + 4\} / 5 = 4,6$.

Полученная оценка говорит о нестабильном в настоящее время воздействии остроты соперничества в отрасли на позиции ОАО «Телега».

- Отсутствие открытых проявлений конкурентной борьбы объясняется стагнацией отрасли, низким платежеспособным спросом, неразвитостью рыночных отношений в отрасли и другими факторами.
- Вместе с тем, учитывая огромный потенциальный спрос на свою продукцию, предприятия отрасли активно готовятся к наращиванию производства, заключая соглашения о кооперации с поставщиками, привлекая инвестиционные ресурсы, возрождая сбытовую сеть, принимая меры к снижению себестоимости продукции и т.д. Это говорит о том, что конкуренция в отрасли может резко обостриться в ближайшее время.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО "Ритейл"

Первая сила модели М. Портера — соперничество существующих в отрасли компаний

	Факторы конкуренции	фактора	Средняя оценка фактора	Краткий комментарий
1	Привлекательность рынка для работающих на нем компаний-конкурентов	0,25	2	Рынок умеренно привлекателен
2	Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная доля крупных компаний, конкурирующих на рынке)	0,2	1	Рынок в настоящее время недостаточно насыщен торговыми площадями и слабо концентрирован (число и рыночная доля крупных сетевых компаний незначительны)
3	Разнообразие (форматов магазинов) и степень стандартизации форматов у присутствующих на рынке конкурентов	0,15	1,5	Существует видимое разнообразие форматов торговли, но они пока не имеют четких критериев различия и зачастую наблюдается смешение форматов и переход из одного в другой, что косвенно свидетельствует о пока еще слабой конкуренции между форматами
4	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку (бесплатная упаковка, доставка на дом, дисконт, кафе, охраняемая автостоянка и пр.)	0,1	1	Большого разнообразия сопутствующих услуг, оказываемых магазинами, пока не наблюдается, что косвенно свидетельствует о невысоком уровне внутриотраслевой конкуренции
5	Барьеры ухода с рынка (ликвидность основных фондов и стоимость затрат на ликвидацию бизнеса)	0,05	1	Барьеры для ухода с рынка невысоки (основные фонды достаточно ликвидны), что работает в направлении снижения внутриотраслевой конкуренции

6	Наличие и разнообразие стратегий у конкурирующих на рынке компаний	0,15	2	Ограниченное число работающих на розничном рынке компаний (в основном сетевые) имеют продуманную стратегию, «места на рынке пока хватает всем»
7	Ситуация на смежных товарных рынках (рынке оптовой торговли, в частности)	0,1	2	Рынок оптовой торговли недостаточно организован и конкуренция на нем недостаточно высока, что косвенно способствует ослаблению конкуренции на розничном рынке
	Средневзвешенная оценка уровня внутриотраслевой конкуренции		0,27	В целом уровень внутриотраслевой конкуренции в настоящее время не высок - ввиду низкой степени насыщенности и концентрации рынка, неоднородности и слабой организованности его участников

На сегодняшний день основными видами внутриотраслевой конкуренции, в той или иной мере проявляющимися в масштабах как всего российского рынка организованной розничной торговли, так и отдельных локальных регионов (районов, городов), можно назвать следующие три:

1. Конкуренция между отдельными близко расположенными независимыми магазинами (не сетевыми);
- Конкуренция между независимыми магазинами и сетевыми магазинами;
- Конкуренция между сетевыми магазинами.

Источник: из опыта автора

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии, и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции.

Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Первой в блоке движущих сил, оказывающих влияние на уровень интенсивности конкуренции, будет рассмотрена вторая сила модели - угроза появления новых конкурентов в отрасли.

II. ВТОРАЯ СИЛА МОДЕЛИ М. ПОРТЕРА - УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛИ

Данная сила создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеются три основных источника таких барьеров:

0) лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

1) абсолютные преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям значительные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

2) экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д.

Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

ПРИМЕР

*Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»**

Вторая сила модели М. Портера - Угроза появления новых конкурентов в отрасли.

Несмотря на то, что входные барьеры в отрасль являются весьма высокими, данная угроза представляется более чем вероятной. Будут рассмотрены следующие факторы:

- Экономия на масштабе (4 балла).

Это необходимость обеспечения определенного гарантированного объема производства для успешного внедрения в отрасль нового потенциального конкурента и его прибыльного функционирования. Высокие значения данного показателя соответствуют эффективности производства на больших объемах, и наоборот. Для тракторостроительной отрасли экономия на масштабе становится заметной при объемах производства около 10 тысяч машин в год. Столь высокого объема производства и сбыта можно достичь только за сравнительно продолжительный период времени при достаточно высоком уровне инвестиций. Оптимальный уровень производства для тракторостроительной отрасли является существенным входным барьером и, в принципе, отсекает потенциальных конкурентов с недостаточно высоким инвестиционным потенциалом.

- Продуктовая дифференциация потребителей (1 балл).

Это привязанность потребителей к уже работающим в отрасли производителям, степени их предпочтений к имеющимся торговым маркам и т.п. Для целевых рынков ОАО «Телега» влияние данного показателя существенно и, следовательно, продуктовая дифференциация потребителей служит заметным барьером для его потенциальных конкурентов.

- Потребности в объеме инвестируемого капитала (5 баллов).

Тракторостроительная отрасль характеризуется высокой фондоемкостью, поэтому потребности в инвестициях для входа в отрасль велики. Кроме стоимости основных средств объем инвестируемого капитала должен покрывать расходы на НИОКР, рекламу и т.д.

- Расходы потребителей на переориентацию на других поставщиков (3 балла).

Новый производитель должен преодолеть исторически и традиционно сложившуюся приверженность покупателей продукции имеющихся производителей. Другими словами, новый производитель должен «компенсировать» расходы потребителя, возникающие при переходе на покупки его машин путем создания достаточно весомых для потребителя привлекательных моментов.

- Доступ к каналам сбыта (4,5 балла).

Это затраты потенциального конкурента на обеспечение сбыта своей продукции. Поскольку экономия на масштабе в тракторостроительной отрасли достигается при производстве не менее 10 тыс. тракторов в год, сбыт такого объема продукции требует значительных усилий. В настоящее время системы дистрибуции тракторов, как и отрасль в целом находятся в состоянии упадка. Переоценивать подконтрольность

каналов сбыта какому-либо определенному производителю нельзя. По всей видимости, решать проблему создания товаропроводящей сети каждый производитель будет, опираясь на собственные возможности.

• Доступ к источникам сырья (6 баллов)⁴

Номенклатура сырья, материалов и покупных изделий для предприятий отрасли чрезвычайно велика и составляет порядка 1000 позиций. При этом поставщики характеризуются значительной территориальной разобщенностью и также в полной мере испытывают на себе влияние промышленного спада. Возможности территориальной группировки поставщиков ограничены. Переключение производителей тракторов на других поставщиков часто связано с дополнительными издержками.

• Государственные ограничения на доступ новых конкурентов в отрасль (7 баллов)⁵

Это влияние государства на величину входных барьеров в отрасль. Влияние государства может выражаться в использовании таких мер, как лицензирование, квотирование, установление пошлин, введение стандартов, выделение субсидий, льготирование, целевое финансирование и т.п. Размытость государственной политики в отношении отрасли объективно способствует внедрению в отрасль новых конкурентов с прямым или опосредованным участием зарубежного капитала.

• Ответная реакция работающих в отрасли производителей (8 баллов)

Данный фактор должен иметь крайне неблагоприятное значение для предприятий отрасли и в том числе для ОАО «Телега», так как у них в настоящее время не имеется сколько-нибудь действенных средств для того, чтобы осложнить деятельность нового конкурента в отрасли.

Оценка угрозы появления новых конкурентов в отрасли $\{1+5+3+4,5+6+7+8\}/7 = 4,81$

Полученный результат свидетельствует о нейтральном в целом воздействии фактора угрозы появления новых конкурентов в отрасли и, следовательно, о высокой степени неопределенности в дальнейшем развитии ситуации в отрасли.

• Возможности ОАО «Телега» в части успешного стратегического развития несомненны и обусловлены огромным потребительским спросом на его продукцию и внутренним потенциалом ОАО «Телега».

• Наряду с внутренними и внешними возможностями данного предприятия существуют серьезные опасности для его рыночной позиции со стороны имеющихся в отрасли и потенциальных конкурентов.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Ритейл»

Вторая сила модели М. Портера — угроза появления новых конкурентов в отрасли.

	Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Краткий комментарий
1	Барьеры входа на рынок (включая: потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта и знаний технологий ритейла, наличие репутации на этом рынке)	0,5	2,2	Барьеры входа на розничный рынок для потенциальных участников рынка достаточно высоки по всем перечисленным позициям (в первую очередь учитывая необходимость вложения значительных инвестиций и знания технологий ритейла)
2	Сила сопротивления работающих на рынке операторов (с учетом важности рынка для уже работающих на нем компаний, наличия у них опыта работы и завершенной репутации и т.п.)	0,3	1,3	Сила противодействия вторжению потенциальных конкурентов со стороны работающих на рынке операторов в данный момент невысока
3	Важность и легкость доступа к поставщикам розничного рынка (включая производителей, крупных дистрибьюторов и оптовиков)	0,2	1,6	В настоящее время потенциальные конкуренты имеют ограниченный доступ к поставщикам в силу отсутствия наработанных связей
	Средневзвешенная оценка уровня давления (рыночной силы) со стороны потенциальных конкурентов		0,62	В целом давление со стороны потенциальных участников розничного рынка весьма ощутимо и имеет тенденцию к дальнейшему увеличению

Потенциальными конкурентами для компаний, уже работающих на российском рынке розничной торговли (в первую очередь сетевых), могут стать: • российские компании, которые способны преодолеть входной барьер (прежде всего крупные отечественные банки и финансовые компании, компании ТЭК, имеющие возможность инвестировать значительные средства в розничный бизнес, а также компании-поставщики: оптовики и производители товаров, реализуемых на розничном продовольственном рынке);

• иностранные компании, для которых приход на розничный рынок является логическим продолжением их стратегии развития, направленной на завоевание новых географических рынков (в первую очередь это крупные западные сетевые структуры).

После кризиса 1998 года в российскую розничную торговлю устремились оптовые компании, нефтяные, инвестиционные компании и банки, располагающие свободными средствами и стремящиеся вложить их в прибыльный бизнес. Характерной чертой новых розничных операторов в 1998-1999 гг. было стремление захватить как можно больше «жизненного пространства» на рынке - районов, магазинов, торговых площадей, то есть преобладающей стратегией для большинства компаний, пришедших на рынок после кризиса стало экстенсивное развитие. В то же время, с конца 2000 г. процесс появления на этом поле новых игроков и новых магазинов, открываемых действующими игроками, шел довольно быстрыми темпами. В Москве должно появиться порядка 70-ти новых сетевых магазинов. А доминантным признаком развития торговых сетей в Москве в 2001 году стала территориальная экспансия ведущих операторов московской розницы, что косвенно подтверждает их озабоченность грядущим иностранным присутствием. Наибольшую опасность для активно работающих российских ритейлеров представляют мощные западные сетевые компании. Такие компании занимаются уже не только торговлей, но и инвестируют собственные средства в производство потребительских товаров и переработку сельхозпродукции.

Источник: из опыта автора

III. ТРЕТЬЯ СИЛА МОДЕЛИ М. ПОРТЕРА - УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ ТОВАРОВ-СУБСТИТУТОВ (ЗАМЕНИТЕЛЕЙ)

Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компания имеет возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, что должно учитываться в ее стратегии.

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»

Третья сила модели М. Портера - угроза появления товаров-субститутов.

По мнению некоторых руководителей ОАО «Телега», данную угрозу представляют колесные тракторы сопоставимой мощности, которые вполне могут заменить гусеничные машины.

Такая угроза представляется вполне реальной, по крайней мере, для некоторых регионов СНГ, а для некоторых видов сельскохозяйственных работ - в большинстве регионов.

В отрасли имеются производители колесных тракторов, которые обладают сравнительно большими производственными мощностями и потенциально способны потеснить продукцию ОАО «Телега» на многих традиционных для него рынках. Кроме того, колесные машины производятся известными зарубежными фирмами, также обладающими большим потенциалом в продвижении товаров-субститутов. Таким образом, угроза появления товаров-субститутов представляется вполне реальной и ее следует учитывать при определении рыночной позиции ОАО «Телега». Будут рассмотрены следующие факторы:

- Склонность потребителей к продуктам-субститутам (8 баллов).

Данная угроза в настоящее время оценивается как высокая. Помимо факторов, отмеченных выше, склонность покупателей к колесным тракторам может быть предопределена предложением этих тракторов сельским хозяйствам по выгодным для них финансовым схемам. Некоторые производители колесных тракторов разрабатывают подобные финансовые схемы, способные заметно изменить расстановку сил на рынке.

- Уровень цен на товары-субституты (8 баллов).

Реально выбор покупателя будет осуществляться между гусеничными тракторами и колесными тракторами. Таким образом, уровень цен на товары-субституты создает дополнительный притягательный момент для потребителя. Говорить о полной взаимозаменяемости гусеничных и колесных тракторов нельзя, однако в сложившейся рыночной ситуации налицо серьезная угроза позициям ОАО «Телега».

Оценка угрозы появления товаров-субститутов $\{8 + 8\} / 2 = 8$.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР**Оценка конкурентоспособности ОАО "Ритейл"**

Третья сила модели М. Портера - угроза появления товаров-субститутов.

	Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Краткий комментарий
1	Возможность (физическая) «переключения» потребителей на альтернативные формы торговли - оптовые и мелкооптовые рынки	0,4	1,9	Возможность свободного и регулярного «переключения» покупателей магазинов на мелкооптовые рынки в настоящее время серьезно «давит» на организованную торговлю, снижая ее товарооборот
2	Стоимость «переключения» для потребителей	0,4	1,8	Низкая стоимость переключения (отсутствие дополнительных затрат) является для потребителя дополнительным аргументом для «переключения»
3	Предрасположенность потребителей к «переключению»	0,2	1,5	Предрасположенность потребителей к переключению проявляется умеренно
	Средневзвешенная оценка уровня давления со стороны продукто-заменителей (оптовых и мелкооптовых рынков)		0,60	В целом давление со стороны оптовых рынков как альтернативных форм торговли пока достаточно ощутимо и на ближайшую перспективу будет стабильно ощущаться, постепенно уменьшаясь с сокращением числа рынков

В настоящее время оптовые и мелкооптовые рынки являются основными конкурентами всех форм организованной розничной торговли, в том числе и сетевых. Борьбу с оптовыми рынками мелкие магазины в основном проигрывают. Для магазина, расположенного рядом с оптовым рынком, самое главное - не пытаться вступить в ценовую войну с рынком и стараться предоставить покупателям более качественное обслуживание, параллельно совершенствуя ассортимент и качество това-

ра. Появление первых сетей дискаунтеров в 1998-1999 гг. («Копейка», «Авоська», «Дикси», «Пятерочка» и др.) реально привело к закрытию нескольких оптовых рынков, расположенных рядом с отдельными магазинами сетей. В целом рынки до сих пор оказывают серьезное влияние не только на близлежащие небольшие магазины, но и оттягивают часть реальных покупателей у сетей дискаунтеров (в значительной степени) и у сетей гипер - и супермаркетов (в меньшей степени, ввиду различия целевых групп потребителей. В перспективе, по мере роста и развития современных форм розничной торговли и уменьшения числа оптовых и мелкооптовых рынков, их давление на организованную розничную торговлю существенно ослабеет).

Источник: из опыта автора**IV. ЧЕТВЕРТАЯ СИЛА МОДЕЛИ М. ПОРТЕРА - СПОСОБНОСТЬ ПОСТАВЩИКОВ ДИКТОВАТЬ СВОИ УСЛОВИЯ**

Давление со стороны поставщиков заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях, когда:

- поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- компании отрасли не важны для снабжающих фирм;
- поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»*

Четвертая сила модели М. Портера — способность поставщиков диктовать свои условия.

При анализе данной внешней угрозы целесообразно давление со стороны поставщиков сырья и материалов рассмотреть отдельно от давления со стороны поставщиков комплектующих изделий и агрегатов. После экспертных оценок факторов, составляющих данные угрозы, будут вычислены средние оценки.

- Уровень концентрации поставщиков (5 и 8 по двум упомянутым группам поставщиков)

Количество поставщиков сырья и материалов достаточно велико, тогда как поставщики покупных изделий часто представлены всего одним-двумя предприятиями-монополистами по своей группе агрегатов и узлов.

- Наличие заменителей сырья, материалов и комплектующих (7 и 8 по двум группам поставок)

В рамках существующих конструкторских решений, реализованных в выпускаемых тракторах, возможность замены сырья, материалов и комплектующих носит сильно ограниченный характер.

- Уровень цен и качество сырья, материалов и комплектующих (6 и 7 по двум выделенным группам поставок)

При сравнительно высоком уровне цен, качество поставляемых на ОАО «Телега» сырья, материалов и комплектующих в целом невысокое. Особенно это касается одного из главных и наиболее дорогостоящих покупных изделий - двигателя. Высокие цены обусловлены приобретением сырья и комплектующих по зачету, а невысокое качество - общим спадом в промышленности и его последствиями. Здесь не идет речь о поставках высококачественных комплектующих от зарубежных производителей, объемы которых малозначительны.

Оценка давления со стороны поставщиков сырья и материалов $\{5+8+6\}/3=6$

Оценка давления со стороны поставщиков комплектующих $\{8+8+7\}/3=7,67$

Средняя оценка давления со стороны поставщиков $(6+7,67)/2=6,84$

Способность поставщиков диктовать условия ОАО «Телега» в целом оценивается как очень высокая, особенно по группе покупных комплектующих изделий, агрегатов и узлов, удельный вес которых в стоимости готового трактора, как уже отмечалось, составляет более 60%.

По группе сырья и материалов диктат поставщиков сказывается в меньшей степени, хотя производство некоторых видов металлургического сырья монополизировано тремя-четырьмя предприятиями в пределах СНГ, из которых в хорошем или удовлетворительном экономическом состоянии находятся два, из них российское - одно. Это говорит о серьезной слабости рыночной позиции ОАО «Телега». Необходима срочная разработка мероприятий стратегического характера по компенсации данной угрозы. Наиболее вероятно, что одним из первых шагов по компенсации данной угрозы может быть интеграция или кооперация с поставщиками наиболее дефицитных видов комплектующих, сырья и материалов.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Ритейл»*

Четвертая сила модели М. Портера — способность поставщиков диктовать свои условия.

	Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Краткий комментарий
1	Концентрация и организованность поставщиков	0,25	2,2	Концентрация и организованность поставщиков в целом выше, чем у розничных операторов, что позволяет поставщикам в настоящее время оказывать ощутимое давление на ритейлеров
2	Возможности поставщиков (производственные и экономические) диктовать рынку свои цены, качество, сроки и условия поставок	0,3	0,2	Поставщики обладают пока умеренными возможностями диктовать розничному рынку свои условия поставок. Однако в отдельных случаях уже наблюдаются проявления давления со стороны поставщиков, пока еще незначительно влияющие на конкуренцию розничных операторов
3	Значимость (весомость) для поставщиков объемов закупок со стороны компаний розничной торговли	0,3	2,5	Достаточно весомый фактор и в значительной мере уже проявляется на розничном рынке (поставщики не хотят предоставлять значительные скидки розничным операторам с малыми объемами закупок)
4	Возможность и издержки переключения поставщиков на другие рынки	0,15	1,8	Фактор проявляется умеренно (ввиду ограниченной возможности поставщиков переключаться на другие рынки) и не оказывает существенного влияния на рыночную силу поставщиков
	Средневзвешенная оценка уровня давления (рыночной силы) со стороны поставщиков		0,54	В целом давление поставщиков на рынок организованной розничной торговли РФ в настоящее время достаточно

Давление на рынок организованной розничной торговли со стороны поставщиков в целом менее ощутимо, чем со стороны потенциальных конкурентов и оптовых рынков.

Однако, в силу большей организованности и концентрации производителей продуктов питания, они ведут себя достаточно агрессивно и жестко по отношению к операторам розничного рынка, включая сетевых. При этом наибольшую жесткость проявляют крупные производители - лидеры продовольственного рынка. Более мелкие компании менее амбициозны и чаще склонны идти на уступки при определении условий поставок.

В 2001 году крупные сети розничных магазинов - «Перекресток», «Копейка», «Дикси» и «Мегамарт» объединились в Российский розничный Альянс (РРА). Участники РРА договорились проводить единую закупочную, ассортиментную и ценовую политику. Однако еще до объединения некоторые из членов будущего альянса продемонстрировали готовность занять жесткую позицию по отношению к крупнейшим производителям и носителям раскрытых брендов.

Членам нового альянса вряд ли удастся реализовать единую закупочную политику. При этом поставщики считают, что у них осталось достаточно возможностей, чтобы влиять на каждую из сетей в отдельности.

Кроме того, на российском розничном рынке недавно появилось такое понятие как «конкуренция за место на полке» между поставщиками аналогичной продукции (в первую очередь пользующейся спросом у потребителей и приносящей ощутимую прибыль производителям).

Но в нашей стране розничная торговля еще не достигла консолидации, характерной для лидеров мирового уровня. Для того, чтобы производитель начал «замечать» розничную компанию, она должна брать у него не менее 10% всего объема производства. В России пока нет торговых сетей такого масштаба.

Источник: из опыта автора

V. ПЯТАЯ СИЛА МОДЕЛИ М. ПОРТЕРА - СПОСОБНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ ДИКТОВАТЬ СВОИ УСЛОВИЯ

Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в таких ситуациях, когда:

- поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупатели мало и они большие;

покупатели делают закупки в больших количествах; отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности; покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли; экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое; покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»

Пятая сила модели М. Портера — способность покупателей диктовать свои условия.

В настоящее время ОАО «Телега» не испытывает особых сложностей со сбытом продукции: вся произведенная продукция реализуется в короткие сроки. Однако было бы ошибкой недооценивать угрозу давления со стороны покупателей. Причины, по которым давление со стороны покупателей сегодня может восприниматься как значительное:

низкий уровень платежеспособного спроса при высоком, тем не менее, потребительском спросе;

чрезвычайно низкий объем производства основной продукции, при котором давление покупателей не может проявиться в значительной степени;

тяжелое экономическое положение всех основных производителей тракторов в отрасли в пределах СНГ, при котором покупательские предпочтения не могут заметно проявиться;

реализация продукции осуществляется главным образом по зачету, когда степень влияния рыночных факторов на реализацию продукции весьма ограничена;

высокая отпускная цена, по которой конечный потребитель предъявляет очень ограниченный спрос на тракторы ОАО «Телега»;

отсутствие разветвленной интегрированной сбытовой сети с системой обратных связей, позволяющей четко судить о реакции покупателей на товар и условия его поставки.

Несмотря на отмеченные обстоятельства, есть основания полагать, что уже сегодня покупатель может оказывать давление на производителя как в отношении товара, так и в отношении отпускной цены. Необходимо пристальное внимание к данной составляющей стратегического анализа рыночной позиции ОАО «Телега». Давление покупателей может проявиться уже в ближайшее время, по гораздо большему числу позиций, нежели упомянуто выше, и в значительной степени.

Давление со стороны потребителей будет оценено на основе анализа следующих факторов:

- Уровень концентрации потребителей (5 баллов).

Количество потенциальных потребителей продукции отрасли и, в частности, ОАО «Телега» исчисляется десятками тысяч. В основном это крестьянские коллективные и фермерские хозяйства, транспортные и строительные организации.

- Наличие товаров-субститутов (8 баллов).

Товаром-субститутом в рамках данного анализа считаются колесные тракторы сопоставимой мощности, которые для ряда регионов, безусловно, способны выполнять те же функции, что и гусеничные тракторы типа Тачанка. Имеющиеся в отрасли производители колесных тракторов обладают большими производственными мощностями и имеют значительную освоенную долю рынка.

- Чувствительность потребителей к уровню цен (7 баллов).

Низкая платежеспособность рынка сбыта тракторов производства ОАО «Телега» обуславливает высокую чувствительность потребителей к отпускным ценам на тракторы.

- Доступ к информации о товарах (6 баллов).

Информация о продукции ОАО «Телега», которая попадает в распоряжение конечного потребителя, фрагментарна. Основными каналами распространения информации о продукции являются региональные представительства ОАО «Телега», начинающие с ОАО «Телега» технические центры, региональные агрофирмы, а также реклама в специализированных журналах. Наиболее эффективным на сегодня информационным каналом можно считать региональные представительства, но их число невелико. Технические представительства и агрофирмы располагают ограниченной информацией, их сделки по сбыту продукции ОАО «Телега» носят спорадический характер, а степень заинтересованности в стимулировании сбыта этой продукции неясна.

- Уровень покупательского спроса (6 баллов).

При оценке данного фактора следует различать потребительский (или потенциальный) спрос на продукцию ОАО «Телега» и тракторостроительной отрасли вообще и платежеспособный покупательский спрос. Платежеспособный спрос на трактора находитесь на очень низком уровне, тогда как потенциальный - на очень высоком. Давление на ОАО «Телега» со стороны платежеспособного спроса следует оценить как высокое, поскольку покупатель продукции такого типа в условиях экономической депрессии предъявляет требования производителю, особенно по цене. Давление со стороны потенциального спроса, наоборот, создает благоприятное воздействие на производителя, обеспечивая возможности наращивания производства. Для целей данного анализа оценке подлежит давление со стороны платежеспособного спроса.

Оценка давления со стороны покупателей $\{5 + 8 + 7 + 6 + 6\} / 5 = 6,4$.

Источник: из опыта автора

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Ритейл»

Пятая сила модели М. Портера - способность покупателей диктовать свои условия.

	Факторы конкуренции	Вес фактора	Средняя оценка фактора	Краткий комментарий
1	Уровень покупательского спроса	0,25	1,4	Уровень покупательского спроса в целом по России в настоящее время невысок, поэтому и давление со стороны данного фактора проявляется умеренно
2	Чувствительность покупателей к уровню розничных цен	0,4	2,0	Розничные покупатели в настоящее время весьма чувствительны к цене, и давление покупателей за счет этого фактора проявляется наиболее сильно
3	Чувствительность покупателей к качеству приобретаемых продуктов и уровню сервисного обслуживания	0,15	1,2	Розничные покупатели в настоящее время слабо чувствительны к качеству приобретаемых товаров
4	Степень информированности потребителей о рынке и отдельных компаниях, ценах на товары, скидках и пр.	0,2	1,2	Информированность потребителей о рынке слабая, что не позволяет говорить о сильном давлении покупателей на рынок за счет этого фактора
	Средневзвешенная оценка уровня давления (рыночной силы) со стороны покупателей		0,40	В целом давление со стороны покупателей менее ощутимо, чем со стороны потенциальных конкурентов, поставщиков и оптовых рынков

В настоящее время давление со стороны покупателей на организованные формы розничной торговли умеренно ощутимо, хотя и в значительно меньшей степени, чем со стороны потенциальных конкурентов, оптовых рынков и поставщиков. Основными факторами, способствующими давлению покупателей на розничную торговлю являются:

- умеренный спрос, обусловленный достаточно низкой (по сравнению со средневропейским уровнем) покупательной способностью большинства населения РФ;

- высокая чувствительность к цене приобретения продуктов (высокая эластичность спроса по цене).
- Факторами, снижающими давление покупателей на рынок организованной розничной торговли, являются:
- слабая чувствительность большинства покупателей к качеству приобретаемых продуктов;
 - слабая информированность населения о новых видах продуктов, новых магазинах и розничной торговле в целом.

Источник: из опыта авторов

Завершая анализ движущих сил конкуренции по модели Портера, рассмотрим воздействие политики государства в отношении отрасли. Данный фактор отражает влияние государства на функционирование и перспективы развития отрасли. Здесь имеется в виду как прямое воздействие государства путем использования таких мер, как выделение субсидий, льготирование, целевое финансирование и т.п., так и косвенное влияние с помощью этих и других инструментов на многие, если не на все отраслевые структуры.

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»*

Фактор: Политика государства в отношении отрасли.

В норме государственная политика должна благоприятствовать развитию такой стратегически важной отрасли, как сельскохозяйственное машиностроение. В настоящее время воздействие данного фактора на положение ОАО «Телега» и российской тракторостроительной отрасли в целом не является благоприятным. Некоторые предпосылки негативного воздействия данного фактора на отрасль в целом и на ОАО «Телега» в частности и их последствия:

- отсутствие четко сформулированной политики государства в отношении аграрно-промышленного комплекса России, в том числе в отношении тракторостроения, и, соответственно, ее законодательного обеспечения;
- тенденция к децентрализации ресурсов, направляемых на поддержку сельского хозяйства и широкие возможности лоббирования местных органов власти потенциальными конкурентами ОАО «Телега», в том числе зарубежными;
- отсутствие специальных импортных ограничений, препятствующих проникновению в отрасль иностранных финансово-промышленных структур, способных направить развитие отрасли в выгодное для них русло;

чрезвычайно низкий уровень бюджетного финансирования федеральной программы закупок тракторов для сдачи их сельским хозяйствам в лизинг; негарантированность финансового обеспечения госзаказа на производство спецтехники и сложность получения лицензии на экспортные поставки спецтехники. Оценка данного фактора - 7.

Общая оценка воздействия внешних движущих сил конкуренции		{4,81+8+6,84+6,4+7}/5 - 6,61
Угроза появления новых конкурентов в отрасли	4.81	
Угроза появления товаров-субститутов	8	
Способность поставщиков диктовать условия	6.84	
Способность покупателей диктовать условия	6.4	
Политика государства в отношении отрасли	7	

Интегральная оценка интенсивности конкуренции в отрасли. Данная оценка может быть вычислена по формуле: $G = \{12 + E2\}^{1/2}$, где G - интегральная оценка интенсивности конкуренции; I - общая оценка остроты конкуренции внутри отрасли; E - средняя оценка интенсивности внешних воздействий на ОАО «Телега». Применив приведенную формулу, получим: $G = \{4,62 + 6,612\}^{1/2} = 8,05$. Полученный результат свидетельствует о высокой интенсивности конкуренции в отрасли и, следовательно, о серьезности существующих и потенциальных угроз позициям ОАО «Телега». Зрелость тракторостроительной отрасли в сочетании с высокой интенсивностью конкуренции свидетельствует о низкой инвестиционной привлекательности отрасли.

Источник: из опыта авторов

По результатам отраслевого и конкурентного анализа можно построить матрицу ADL/LC, которая наглядно иллюстрирует уровень инвестиционной привлекательности отрасли (см. подробнее в разделе 5.2.2.).

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»

Тракторостроительная отрасль РФ относится к числу зрелых отраслей с низкой инвестиционной привлекательностью.



ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Ритейл»

Результатирующее взаимодействие пяти конкурентных сил на рынке организованной розничной торговли РФ в настоящее время и прогноз его изменения на ближайшие 2-3 года.

Интегральный балл влияния пяти конкурентных сил составляет 2,43.



На рынке организованной розничной торговли России внутриотраслевая конкуренция имеет минимальное проявление в сравнении с четырьмя внешними силами конкуренции.

Максимальное давление рынок организованной розничной торговли РФ испытывает со стороны потенциальных конкурентов и неорганизованных форм торговли — оптовых рынков (более чем в 2 раза превышает **текущий** уровень внутриотраслевой конкуренции).

Уровень давления со **стороны** поставщиков в настоящий момент несколько ниже, чем со стороны потенциальных конкурентов и оптовых **рынков**. Минимальное внешнее давление на рынок организованной розницы оказывают в настоящий момент покупатели.

Прогноз изменения существующего соотношения конкурентных сил, по оценкам экспертов, на ближайшие 2-3 года таков: значительно (примерно в два раза) возрастет давление со стороны потенциальных конкурентов, покупателей и внутриотраслевая конкуренция. Давление со стороны поставщиков в ближайшие 2-3 года **незначительно** ослабнет, а со стороны оптовых рынков ослабнет более существенно. В более отдаленной перспективе (4-5 лет) давление со стороны покупателей и оптовых рынков очень сильно ослабнет.

Источник: из опыта автора

Помимо определения рыночной позиции, подход Портера позволяет сделать выводы об инвестиционной привлекательности отраслей в России на современном этапе, что в сложившейся ситуации также важно, по крайней мере, по двум причинам:

- Во-первых, весьма актуальным для большинства предприятий является изучение вопроса о возможности привлечения инвестора для реструктурирования предприятия и обеспечения его динамичного развития.
- Во-вторых, необходимо иметь оценки возможности реализации крупномасштабных инвестиционных проектов на других предприятиях отрасли, объективно являющихся конкурентами.

Сущность подхода Портера состоит в соотношении конкретного предприятия, со средой, в которой оно функционирует. Макросреда в широком смысле включает в себя огромное количество факторов, каждый из которых в той или иной мере оказывает влияние на деятельность предприятия. Учет всех этих факторов чрезвычайно трудоемок и, кроме того, не нужен. Между тем самое сильное влияние на работу предприятия оказывают факторы, непосредственно связанные с функционированием данной отрасли. Структура отрасли влияет на опреде-

ление правил ведения конкурентной борьбы, а также на потенциальную стратегическую концепцию предприятия. Силы, действующие за пределами отрасли, имеют лишь относительное значение. Поскольку внешние по отношению к отрасли силы действуют, как правило, на все предприятия отрасли, ключевым является вопрос о том, в какой степени то или иное конкретное предприятие отрасли обладает способностью противостоять влиянию этих сил.

5.2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В рыночной экономике, где сильна конкуренция и конкурентов много, естественно, очень важно понять наиболее эффективный и прибыльный способ ведения дел. Очень хорошим инструментом для этого может стать метод объективного сравнения. Но одних результатов такого сравнения недостаточно, чтобы действовать наилучшим образом. Менеджеры должны понимать причины, научиться применять результаты и осуществлять их в своей собственной ситуации.

Построение бизнеса российскими компаниями будет основываться на опыте построения успешных западных компаний и соответствовать самым современным западным моделям, формирование которых происходило в условиях открытого рынка и рыночной конкуренции. Здесь дополнительно при анализе можно использовать метод, получивший в практике менеджмента название «benchmarking».

Бенчмаркинг - это метод, сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия - в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т. д.

Если компания проводит анализ и сравнение конкурентных преимуществ (или КФУ) по продуктам, услугам и бренд-имиджу, то этот бенчмаркинг называют конкурентным или операционным. Конкурентные преимущества позволяют организациям устанавливать более высокие цены и добиваться большей доли на рынке. В данном случае

бенчмаркинг позволяет компаниям, его проводящим, понять, как другие достигают этих конкурентных преимуществ.

Российские компании чаще всего используют конкурентный бенчмаркинг - сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов.

ПРИМЕР

Бенчмаркинг как метод анализа конкурентоспособности

Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров. Компания SABMiller вывела на рынок пивную марку «Три богатыря». Позиционируется она как «пиво основного спроса» и в розницу стоит 12-13 руб., приблизительно столько же, сколько «Клинское» или «Ярпиво». До сих пор SABMiller выпускала более дорогие сорта пива («Золотая бочка», Miller, Holsten, Staropramen и др.). Однако, увидев, какие сливки снимают конкуренты со среднеценового сегмента рынка, решила вклиниться в новую для себя нишу.

Источник: <http://4p.ru>

Этот метод активно используется иностранными компаниями в процессе реструктуризации и управления изменениями.

ПРИМЕР

Бенчмаркинг как метод анализа конкурентоспособности

В конце 80-х годов руководством компании Caterpillar, Inc было принято решение о проведении реструктуризации. Ее целью было сделать компанию более гибкой, повысить управляемость и эффективность деятельности подразделений. Специалисты компании посетили Intel, Texas Instruments, IBM, изучая успешный опыт управления. В результате было принято решение об изменении структуры управления компанией - переход от линейно-функциональной к дивизионально-матричной структуре и изменение критериев оценки деятельности подразделений, которые стали центрами прибыли и получили большую самостоятельность в принятии решений (ранее все подразделения являлись центрами затрат и были ответственны за контроль собственных издержек).

Источник: <http://4p.ru>

Определение ключевых факторов конкурентного успеха. Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеу-

гольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- «ноу-хау» в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;

способность к точной ясной рекламе;
способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

первоклассные информационные системы;
способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».

7. Другие типы КФУ:

благоприятный имидж и репутация;
осознание себя как лидера; удобное расположение; приятное, вежливое обслуживание; доступ к финансовому капиталу; патентная защита; общие низкие издержки.

Этапы проведения бенчмаркинга:

- Первый шаг: это выявление ключевых факторов успеха (КФУ).

Нужно понять, что в товаре или услугах вашей компании является самым важным для потребителя.

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Теремок»*

Результаты опроса экспертов показали, что потенциальными конкурентами ОАО «Теремок» в области сдачи помещений в краткосрочную аренду для проведения различных мероприятий могут являться следующие группы организаций:

гостиницы;
бизнес-центры и выставочные центры;
киноконцертные залы и кинотеатры;
пансионаты. Приведенные группы конкурентов различаются по

следующим параметрам:

реальной площадью сдаваемых в аренду помещений;
местом расположения (центр Москвы, пределы МКАД, Подмосковье);
спектром (широтой) предоставляемых услуг;
уровнем сервиса;
ценовой политикой (стоимостью аренды зала и кейтеринга);
техническим оснащением сдаваемых в аренду помещений;
стилем, дизайном, высотой сдаваемых помещений.

Источник: из опыта автора

- *Второй шаг: определение бизнес-процесса, который в наибольшей степени влияет на КФУ.*

Если качество и цены у вас на одном уровне с конкурентами, значит, нужно направить усилия на улучшение гарантийного обслуживания.

ПРИМЕР

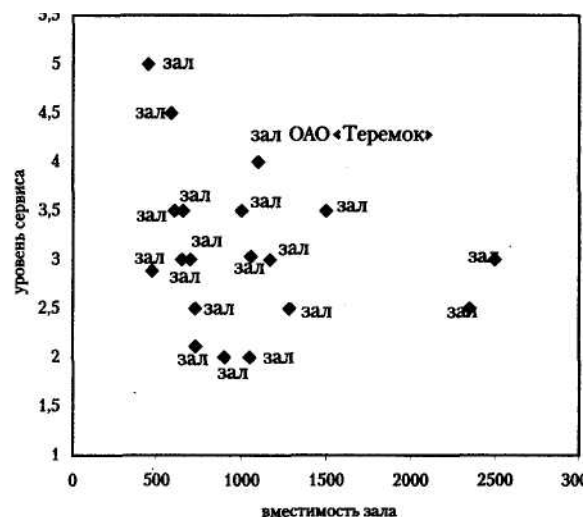
Оценка конкурентоспособности «Теремок»

Предполагаемое позиционирование зала гостиницы ОАО «Теремок» на фоне основных конкурентов (в координатах «вместимость зала» - «уровень сервиса»).

«УРОВЕНЬ СЕРВИСА» является комплексным показателем и включает в себя следующие основные характеристики сдаваемого в аренду помещения:

- статус (категория, класс) организации, сдающей помещение в аренду;
- имидж и репутация организации;
- стиль, дизайн помещения и т.п.,
- широта (спектр) предоставляемых услуг;
- качество услуг;
- техническое оснащение сдаваемого в аренду помещения;
- наличие дополнительных услуг.

Позиционирование зала гостиницы ОАО «Теремок» среди основных конкурентов



Источник: из опыта автора

- *Третий шаг: поиск компании-эталона, в которой данный процесс построен наилучшим образом.*

Четвертый шаг: сбор информации.

Неважно, каким путем вы ее добудете, главное - выяснить в деталях, как организован процесс гарантийного обслуживания в этой компании и сопоставить его со своими показателями. Сравнивать лучше по заранее определенным опорным показателям.

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»

Сравнение ОАО «Телега» с конкурентами по КФУ.

Показатели для сравнения	ОАО «Телега»	вод 1	вод 2	вод 3	вод 4
Качество продукции	3	2	2	2	4
Объем производства	3	1	2	2	5
Дифференциация продукции	4	3	4	2	5
Доля на рынке	4	2	3	3	5
Гибкость ценообразования	2	2	2	2	5
Каналы распределения продукции	4	2	3	3	5
Программы продвижения товара	3	3	3	3	4
Услуги, предоставляемые покупателю	3	3	3	3	4
Уровень маркетинговых исследований	3	1	4	3	4
Реклама	3	3	3	3	4
Укомплектованность службы сбыта	3	3	3	3	4
Экспортные возможности продукции	3	2	4	2	5

Показатели для сравнения	ОАО «Телега»	Завод 1	Завод 2	Завод 3	Завод 4
Качество поставляемого на предприятие сырья	1	1	1	3	2
Потенциальные производственные мощности	3	3	4	4	5
Производительность труда	4	3	3	3	5
Издержки производства	3	3	2	3	5
Состояние оборудования	3	2	4	3	5
Квалификация и опыт персонала	3	2	3	3	4
Производственная дисциплина	3	2	4	3	4
Средний балл	3,05	2,26	3,0	2,79	4,42

Источник: из опыта автора

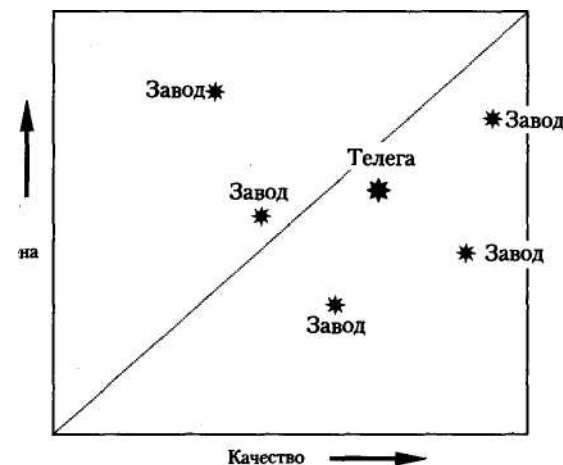
• Пятый шаг: анализ информации.

Обработка и анализ полученной информации. После чего необходимо сделать выводы, как можно ликвидировать разрыв между Вашей фирмой и компанией-эталон.

ПРИМЕР

*Оценка конкурентоспособности ОАО «Телега»**

Позиционирование ОАО «Телега» и его основных конкурентов на плоскости «цена-качество (основной продукции)».



Положение ОАО «Телега» на плоскости «цена-качество» можно охарактеризовать как благоприятное (хорошее качество при сравнительно невысокой цене). Высокая оценка и его выгодное позиционирование на плоскости «цена-качество» говорят о его потенциальной способности к борьбе за расширение своего рынка. Обращают на себя внимание низкие экспертные оценки гибкости ценообразования на основную продукцию на предприятиях отрасли. Ценовая политика, как подфункция сбытовой функции маркетинга, на ОАО «Телега» по ряду причин, в том числе объективных, фактически не проводится, что, безусловно, серьезно подрывает конкурентоспособность продукции.

Источник: из опыта автора

Если существенных выводов из проведенного анализа КФУ не делается, а новшества не внедряются, то все усилия по изучению эталонов бессмысленны.

Существуют четыре основных способа достижения конкурентного преимущества:

1. Предоставить клиенту продукт с параметрами, превосходящими аналоги.
2. Предоставить исключительное качество продукта.
3. Предложить более высокий уровень обслуживания клиентов.
4. Разработать исключительный бренд-имидж.

Особенностью бенчмаркинга конкурентных преимуществ является получение информации не только о конкурентах, но и мнений клиентов по вопросам критериев приобретения тех или иных продуктов и услуг.

Бенчмаркинг рекомендуется проводить не один раз, а на постоянной основе, так как это помогает не успокаиваться и оставаться на плаву. Таким образом, бенчмаркинг - это:

- постоянный процесс непрерывного улучшения;
- определение областей, в которых улучшение принесет наиболее значимые результаты по ключевым вопросам бизнеса или отношениям с заказчиками;
- установление стандартов там, где накоплен и определен «наилучший» опыт;
- определение «лучших» компаний, придерживающихся этих стандартов;
- адаптация и применение полученных от таких подходов идей и опыта с целью приведения бизнеса в соответствие со стандартами и получение превосходства над ними;
- определение того, что, по мнению заказчика, отличает обычного от отличного поставщика.

Польза от бенчмаркинга может быть существенной, так как он обеспечивает:

- дисциплинированный, реалистичный подход к оценке;
- ведет к объективному пониманию современной ситуации;
- формирует основу усовершенствования и улучшения производительности в важнейших областях бизнеса.

5.3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ МАТРИЦЫ BCG

В начале семидесятых годов XX в. известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как «матрица BCG». Появление модели BCG явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Boston Consulting Group.

В процессе изучения различных организаций, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности (электроэнергетике, потребительских товаров длительного пользования, потребительских товаров недлительного пользования, производстве пластмасс, производстве бензина, промышленности цветных металлов, производстве электрооборудования), были установлены эмпирические факты того, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10-30%.

Было также установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте. Эти факты и стали основанием для вывода, что переменные издержки производства являются одним из основных, если не главным фактором делового успеха и предопределяют конкурентные преимущества одной организации перед другой. Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства.

Один из основных факторов конкурентного преимущества, низкие издержки производства, был поставлен в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а следовательно, и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

Экспериментальные кривые зависимостей издержек и объемов на какое-то время стали основным предметом обсуждения в штаб-квартирах большинства организаций. Понимая, что сделанные эмпирические выводы благоприятно воспринимаются деловыми кругами, BCG выстроила на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса.

Эта модель очень быстро получила признание деловой обществен-

ности, и уже к 1970 году подход BCG использовался в более 100 организациях. В конце 70-х уже отмечалось, что концепция BCG становится жизненно важной для организаций, которые хотят чего-то добиться.

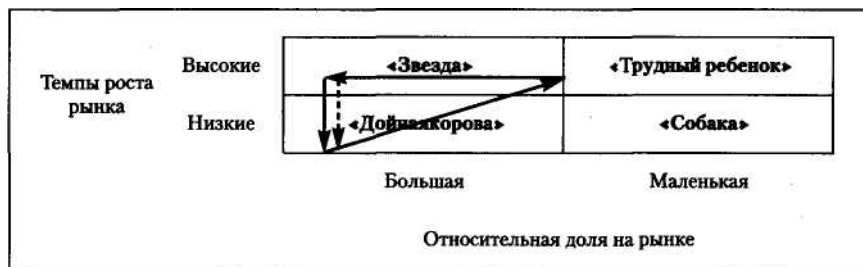


Рис.5.2. Матрица BCG «рост рынка - доля рынка»

Таблица 5.4

Краткая характеристика матрицы BCG	
Содержание	Характеристика
Звезда - быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка	Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в дойных коров
Дойные коровы - направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка	Требуются меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования
Трудный ребенок - товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков	Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения
Собака - направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка	Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода

Сегодня, по прошествии более 30-ти лет, анализируя опыт применения этой модели, без преувеличения можно сказать, что тот оптимизм,

с которым воспринималось использование модели BCG в прошлом, можно оправдать всего лишь неискушенностью менеджеров в вопросах стратегического управления.

Основное внимание в модели BCG сосредотачивается на потоке денежной наличности организации, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли организации на этом рынке. Темпы роста бизнеса организации определяют темп, в котором она будет использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления «зрелого» бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода организации.

В модели BCG основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, каким образом можно это достичь, ограничивается четырьмя вариантами:

Увеличением доли бизнеса организации на рынке.

Борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке.

Максимальное использование положения бизнеса организации на рынке.

Освобождение от данного вида бизнеса.

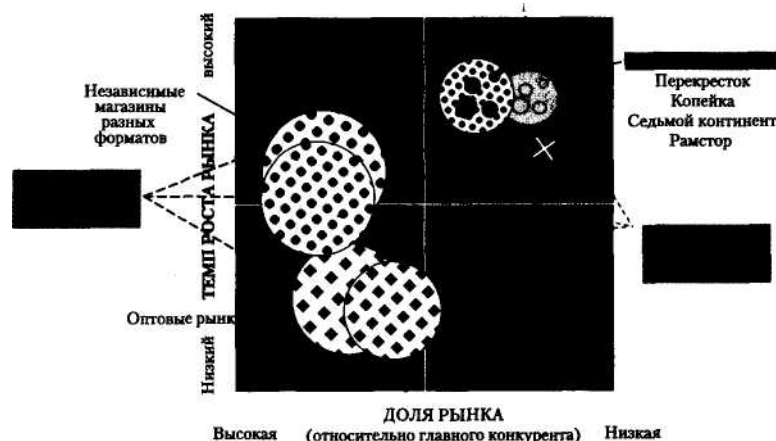
При использовании модели BCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2-3 года, но не более. Относительная доля организации на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж организации в данной бизнес-области к объему продаж органи-

зации-лидера в этом бизнесе. Если же организация сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней организацией. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство организации на рынке. В противном случае это будет означать, что какие-то организации имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этой бизнес-области. Данная матрица может использоваться не только для оценки положения СБЕ компании, но и целых направлений бизнеса в масштабе отрасли, если эти направления можно сгруппировать по характерным признакам.

ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО «Ритейл», 2001 г.

Обобщенные данные анализа текущего состояния и прогноза развития внутриотраслевой конкурентной ситуации на московском продовольственном рынке (с использованием матрицы «Boston Consulting Group»).



В 2001 г. на долю сетевых магазинов Москвы (включая все форматы торговли) приходилось в общей сложности не более 7-8% продовольственного рынка Москвы. С учетом средних темпов роста продовольственных сетей (60-80% в год), их можно позиционировать (в соответствии с классификацией BCG) как «трудных детей» (или «знаки вопроса») с тенденцией перехода отдельных из них либо в «звезды» (при благоприятных условиях развития бизнеса), либо в «собаки» (при

отсутствии благоприятных внешних условий и усилении давления со стороны более сильных конкурентов).

В роли «дойных коров» в 2001 г. выступали оптовые рынки Москвы, оттягивающие на себя 45% московского розничного рынка продуктов питания при весьма незначительных по сравнению с сетями темпах роста (менее 10%). На долю независимых магазинов всех форматов и форм собственности в Москве приходилось в общей сложности 47-48% продовольственного рынка (при общей численности таких магазинов - около десяти тысяч). При этом, в силу их разрозненности и многочисленности, ни один из них не имеет значимого влияния на московском рынке; но в целом они образуют значительную силу, занимая промежуточное положение между «звездами» и «дойными коровами» (со средним темпом роста 30-40%).

Существующим на рынке сетевым операторам (включая в первую очередь лидеров сетевого рынка - «Перекресток», «Седьмой континент», «Рамстор», «Копейку»), чтобы стать «звездой» при нынешних темпах их роста (70% в год), необходимо очень интенсивно наращивать свои сетевые мощности - количество магазинов и их обороты, - это позволит им захватить большие доли рынка и, как следствие, стать «звездами».

Источники: опыт автора, Н. Шериданов
Развитие торговых сетей в России
// Услуги и цены. - 2003. - № 19. - С. 22-24

Основная аналитическая ценность модели BCG состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса организации, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения организацией денежных средств от каждой бизнес-области в будущем.

Будучи исторически первой моделью стратегического анализа и планирования, модель BCG испытала на себе всю силу критики со стороны как теоретиков, так и практиков стратегического планирования и управления. Обобщая все критические замечания, можно сделать следующие замечания:

- Модель BCG строится на очень нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а далее и к совсем "иным результатам анализа.

- В сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели BCG они просто игнорируются.
- Модель BCG перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства.
- Высокие темпы роста - это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

5.4. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

5.4.1. SWOT-АНАЛИЗ

С позиции современной теории управления состояние компании зависит от того, насколько успешно она реагирует на различные по своей природе воздействия извне. Анализируя сложившуюся ситуацию, важно выделить наиболее существенные в конкретных обстоятельствах факторы, взаимосвязанное рассмотрение которых позволяет решать имеющиеся проблемы. При этом необходимо установить, являются ли эти факторы внутренними или внешними по отношению к данной организации, поскольку возможности воздействия на них различны.

Одним из наиболее распространенных методов, связывающих оценку внешних и внутренних факторов, определяющих развитие компании, является SWOT-анализ. SWOT - это аббревиатура английских слов:

- Strengths (сильные стороны);
- Weaknesses (слабые стороны);
- Opportunities (возможности);
- Threats (угрозы).

Основной задачей SWOT-анализа является изучение сильных и слабых сторон в деятельности компании с целью ее адаптации к изменяющимся возможностям и угрозам внешней среды. Данные, получен-

ные в результате SWOT-анализа деятельности компании, являются одним из базисных элементов на этапе разработки стратегических целей и задач предприятия. Первые две составляющие (SW) относятся к состоянию компании; последние две (OT) касаются внешнего окружения компании.

В результате такого анализа можно оценить: обладает ли компания внутренними силами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние слабости могут усложнить ситуацию.

Для проведения полноценного SWOT-анализа менеджеры должны идентифицировать сильные и слабые стороны компании. Можно выделить две группы параметров:

Первая группа — возможности и угрозы для позиции компании, определяемые внешней средой и уровнем конкуренции в отрасли.

Вторая группа параметров описывает сильные и слабые стороны компании, прежде всего с целью оценки потенциала предприятия и, соответственно, реальностью использования возможностей и предотвращения угроз.

Значительное число параметров, как правило, оценивается экспертно или по косвенным показателям. Тем не менее систематизация этих параметров в соответствующих аналитических таблицах дает возможность на этапе выбора и реализации стратегии вносить необходимые коррективы как в оценки параметров, так и в применяемые стратегии.

Сильные и слабые стороны внутренней среды компании могут оцениваться исходя из двух основных критериев:

наличия реальной ресурсной базы и зафиксированных положительных результатов в деятельности предприятия в целом или какой-либо функциональной области (например, реализация уникальных технологических процессов, научных-достижений и т.п.);

сравнительной оценки с основными конкурентами, проведенной на основе контент-анализа для качественных характеристик (таких, как уровень менеджмента, известность торговой марки, отношение покупателей и т.п.) и сопоставления объективных данных по уровню производственных мощностей, географическому местоположению и другим параметрам (бенчмаркинг).

Иногда результаты SWOT-анализа помещаются в матрицу из четырех полей, но при проведении полноценного исследования рекомендуется использовать несколько таблиц с описанием элементов матрицы. Подробный анализ показателей, характеризующих бизнес компании, позволяет сделать более точный прогноз деятельности и очертить круг стратегических целей.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

SWOT-анализ ОАО «Железяка»

В силу доступности экспертных оценок и информационной базы классификация и оценка сильных и слабых сторон проведены в основном применительно к анализу использования возможностей на внутреннем рынке. При анализе возможностей развития экспортного потенциала необходима корректировка оценок, учитывающая общее соотношение между уровнями развития российской и зарубежной металлургии как в технологической области, так и в части уровня организации производства.

Классификация сильных и слабых сторон внутренней среды				
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		
	Краткое наименование	Характеристика	Краткое наименование	Характеристика
1	Удобное месторасположение по отношению к основным рынкам сбыта	Близость к емким рынкам сбыта черметпродукции	Отсутствие стабильной сырьевой базы	База достаточно удалена, возможности Чапаевского месторождения ограничены
2	Развитая производственная база. Основные преимущества связаны с производством и прокаткой	Дает возможности получения преимуществ на экономии от масштаба производства	Изношенность основных производственных фондов, технологически устаревшие производства	Большой срок эксплуатации основной части фондов, высокие показатели удельных трудозатрат на единицу продукции и расхода сырья
3	Квалифицированный персонал и производственный менеджмент	Имеет собственную систему подготовки кадров, устойчивый коллектив и ограниченный отток персонала	Высокая себестоимость продукции / низкая производительность труда	Выручка от реализации на одного работающего ниже, чем у основных конкурентов

4	Широкий продуктовый ряд	Ассортимент выпускаемой продукции является самым большим среди всех российских производителей	Ухудшающиеся конкурентные позиции	Вытеснение более специализированными конкурентами
5	Известная торговая марка и хорошая репутация у покупателей	Является российским производителем, хорошо известен за рубежом как один из лидеров российского рынка	Слабость собственной сбытовой сети	Сбыт продукции идет преимущественно через трейдеров и оптовиков

Источник: из опыта автора

Основные возможности и угрозы для изменения конкурентной позиции компании и ее развития, систематизированы в отдельной таблице.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

SWOT-анализ ОАО «Железяка»

Классификация возможностей и угроз внешней среды				
ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ		
	Краткое наименование	Характеристика	Краткое наименование	Характеристика
1	Сохранение больших объемов производства по выбранному ассортиментным группам	Позволяет удерживать имеющиеся сегменты рынка и проводить ценовую конкуренцию за счет использования эффекта от масштаба производства	Появление конкурентов на рынках специализированных продуктов, не производимых в больших объемах	Для некоторых видов продукции освоение небольших производств является более эффективным
2	Использование механизма ценовой конкуренции на отдельных сегментах рынка	На рынках продукции, находящихся на стадиях зрелости или умеренного роста, обеспечивает получение целевой нормы прибыли	Сокращение сырьевой базы критического размера	Фактор географической удаленности от источников сырья будет представлять наибольшую угрозу для стабильного развития

3	Интеграция с поставщиками в различных формах	Обеспечивает снижение издержек и возможности увеличения горизонтов планирования крупных производственных программ	Сохранение высоких энергетических и транспортных тарифов	Не позволяет обеспечивать требуемый уровень рентабельности производства и инвестиций в развитие
4	Создание собственных энергетических мощностей	Позволяет в долгосрочном плане снизить себестоимость продукции и уменьшить зависимость от поставщиков электроэнергии	Вертикальная интеграция, реализуемая финансовыми структурами, контролирующими основных поставщиков	Угроза вертикальной интеграции мала, однако при ее реализации возможно развитие сценария экстенсивного использования мощностей до их полного износа
5	Внедрение энергосберегающих и ресурсосберегающих технологий	Возможности снижения себестоимости продукции, в том числе в части постоянных издержек	Изменение структуры потребностей покупателей	Может привести к потере части рынков (по видам низкорентабельной продукции)

Источник: из опыта автора

С учетом сформулированных возможностей и угроз стратегическому развитию компании могут быть выделены следующие основные группы сочетаний «Возможности/угрозы - Сильные/слабые стороны».

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

SWOT-анализ ОАО «Железяка»

• **«возможности - сильные стороны» (ориентиры стратегического развития)**
сохранение существующих объемов производства по основным видам продукции и их наращивание пропорционально росту емкости рынка. Для этого компания имеет достаточный производственный потенциал и технологические заделы для развития основных производств традиционной продукции; территориальная близость и сложившиеся связи по сбыту продукции на емких рынках металлопродукции в России и XX позволяют оценивать стратегию сохранения доли рынка по традиционной продукции как наиболее обеспеченную существующими возможностями компании; другой возможностью, практически полностью подкрепленной имеющимся потенциалом компании, является внедрение энергосберегающих и ресурсосберегающих технологий и снижение на этой основе себестоимости продукции. Реализация этой возможности обеспечивается технологическими возможностями компании.

- **«возможности - слабые стороны» (ориентиры системы внутренних преобразований).**
развитие сырьевой базы компании;
снижение себестоимости выпускаемой продукции как за счет совершенствования технологического процесса, так и за счет традиционных методов финансового оздоровления;
развитие собственной сбытовой сети как в России, так и за рубежом, совершенствование маркетинговых служб, ориентации на вывод новых продуктов на рынок;
обеспечение баланса производственных мощностей для реализации программы расширения выпуска продукции высшего качества;
консолидация акционерного капитала и разработка специальных программ привлечения инвестиций для финансирования разработанных проектов модернизации производств компании.
- **«угрозы - слабые стороны» (существенные ограничения стратегического развития)**
0) возможность усиления экологических требований законодательства и слабый учет экологических ограничений в производственном комплексе компании;
1) необходимость в достаточно длительной перспективе участвовать в содержании социальной сферы и инфраструктуры слабо используемой в современном производственном комплексе;
- **«угрозы - сильные стороны» (потенциальные стратегические преимущества)**
0) основные угрозы связаны с потерей тех или иных рынков, удерживаемых компанией. Большинство этих угроз носят вероятностный и не зависящий от компании характер;
1) прежде всего это возможные изменения режимов регулирования внешнеторговой деятельности. Сходный характер имеют угрозы возникновения финансовой нестабильности на приоритетных для компании рынках;
2) достаточно высока вероятность принятия государственными властями протекционистских мер по отношению к предприятиям, имеющим недозагрузку мощностей. В этом случае конкуренты компании могут получить преимущества неэкономического характера и существенно ухудшить позицию компании на рынке. В то же время, при сохранении существующего положения или при предоставлении льгот компании ситуация становится обратной и стратегические преимущества может получить компания;
3) аналогичным образом имеющиеся в настоящее время трудности с сырьем и тарифами на услуги основных российских монополистов (транспорт и энергетика) могут, в случае их разрешения, дать компании существенные преимущества перед конкурентами.

Источник: из опыта автора

По результатам полноценного SWOT-анализа менеджеры компании имеют возможность более точно структурировать проблемы и задачи, стоящие перед компанией, определить стратегические цели раз-

вития. Хотя в большинстве российских компаний руководство не знает, как использовать и трансформировать результаты SWOT-анализа в разработку стратегии. По сути дела, SWOT-анализ часто используется как один из многочисленных отчетов, которые пишутся за неделю, а после прочтения руководством забываются через 3 дня.

В тех компаниях, где данный инструмент стратегического анализа используется по назначению, менеджеры разбивают на 3 основные группы по приоритетам реализации и необходимости мобилизации средств, выделенные на основе анализа возможности и угрозы основные стратегические действия:

0. Стратегические возможности, требующие концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации и соответствующие угрозы, для которых необходимо повышенное внимание и нейтрализация (высший приоритет, постоянный контроль Совета директоров, привлечение стратегических инвесторов).

1. Стратегические возможности, требующие ранжирования и реализации по мере мобилизации требуемых ресурсов, угрозы, требующие контроля и внимания (средний приоритет, контроль Совета директоров, привлечение инвестиций из собственных источников или доступных кредитных ресурсов).

2. Стратегические возможности и угрозы «текущего порядка» (низший приоритет, постоянный контроль исполнительного менеджмента, отчеты Совету директоров, использование (по возможности) только собственных источников).

СКОЗНОЙ ПРИМЕР

SWOT-анализ ОАО Железяка»

Реализация возможностей развития	Нейтрализация угроз
<i>Стратегические проблемы с высшим приоритетом</i>	
Дифференциация предложения за счет увеличения выпуска качественной продукции. Обратная вертикальная интеграция с поставщиками основных сырьевых ресурсов в различных формах. Расширение собственной сбытовой сети, вертикальная интеграция с компаниями в России и за рубежом	Сокращение сырьевой базы до критического размера. Существенное ухудшение условий экспорта в связи со снятием торговых ограничений и пр.

<i>Стратегические проблемы с высшим приоритетом</i>	
Дифференциация предложения за счет увеличения выпуска качественной продукции. Обратная вертикальная интеграция с поставщиками основных сырьевых ресурсов в различных формах. Расширение собственной сбытовой сети, вертикальная интеграция с компаниями в России и за рубежом	Сокращение сырьевой базы до критического размера. Существенное ухудшение условий экспорта в связи со снятием торговых ограничений и пр.
<i>Стратегические проблемы со средним приоритетом</i>	
Внедрение энергосберегающих и ресурсосберегающих технологий. Создание собственной инфраструктуры транспортировки сырья и готовой продукции. Развитие системы использования инструментов фондового рынка, консолидация акционерного капитала, совершенствование форм привлечения капитала для реализации инвестиционных проектов. Выход на новые сегменты рынка с высокими объемами реализации традиционной продукции компании	Снижение спроса на зарубежных рынках в ближайшие 3-5 лет. Опережающий рост производства наиболее рентабельных видов продукции крупными конкурентами. Ужесточение экологических требований до уровня мировых стандартов. Неценовая конкуренция со стороны простаивающих производств, поддерживаемая инвесторами и государством
<i>Стратегические проблемы низшего приоритета</i>	
Использование механизма ценовой конкуренции на отдельных сегментах рынка и новых рынках. Создание собственных энергетических мощностей, обеспечивающих автономность. Развитие замещающих производств товаров народного потребления. Некомпенсируемое сокращение традиционных производственных мощностей, переход на выпуск принципиально новых видов продукции	Появление новых конкурентов на рынках продуктов. Сохранение высоких энергетических и транспортных тарифов. Существенный рост требований по качеству при ограничении по цене. Изменение структуры потребностей покупателей, переход к заменителям. Появление новых конкурентов-импортеров из дальнего зарубежья

Источник: из опыта автора

В данном разделе главы мы рассмотрели полный вариант проведения SWOT-анализа, однако, традиционно данный инструмент используется в сокращенном виде (матрица из 4 полей), для общей характеристики ситуации компании без последующего использования в разработке стратегии. Это приводит к недооценке данного вида анализа, и как следствие, SWOT-анализ используется в настоящее время уже не только для оценки стратегического положения бизнеса, но и для оценки конкурентов, персонала, реструктуризации, санации, товара и т.д.

В нормальном случае, используя результаты SWOT-анализа, менедже-

ры имеют возможность моделировать стратегическое положение компании в различных плоскостях бизнеса с помощью стратегических матриц.

5.4.2. АНАЛИЗ БИЗНЕСОВ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Анализ бизнесов (СБЕ) диверсифицированной компании должен включать следующие шаги:

- конструирование одной или более матриц портфеля СБЕ для его анализа;
- оценка и сравнение долговременных привлекательностей каждой СБЕ;
- оценка и сравнение конкурентной силы компании в каждой СБЕ с целью определения, какие из них наиболее соответствуют отраслевым условиям;
- оценка каждой СБЕ на соответствие корпоративной стратегии и определение их относительной стратегической значимости для корпорации;
- ранжирование СБЕ по приоритетам для новых инвестиций, определение для каждой СБЕ генерального направления развития и стратегических действий (агрессивное развитие, защита достигнутого, «разделение», «сбор урожая», ликвидация);
- действия по дополнению портфеля новыми СБЕ;
- действия по сокращению слабых и непривлекательных СБЕ;
- оценка пропорций инвестиций в СБЕ;
- оценка эффективности управления корпорацией по реализации стратегических целей и роста конкурентных преимуществ.

В качестве инструментов управления бизнесами (СБЕ) диверсифицированных компаний широкое распространение наряду с матрицей BCG получили матрицы GE/McKinsey и ADL/LC.

Матрица GE/MCKINSEY (сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности).

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компани-

ей McKinsey & Co. и получившая название «модель GE/McKinsey». К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 1980-х годов оценивалось, что примерно 36% организаций из списка Форчун 1000 и 45% организаций из списка Форчун 500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9-ти ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Первоначально матрица была разработана в корпорации General Electric как попытка решить проблему сравнительного анализа ее 43-х по-своему важных видов коммерческой деятельности. Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, т.к. с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру. Путем количественного оценивания субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством релевантной информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако теперь с помощью такой модели менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. В то время в руководящей среде корпорации GE даже была распространена такая фраза: «Наша модель - это единственный способ сравнить яблоки и апельсины». И даже тогда, когда нечисловым факторам не присваивались определенные весовые коэффициенты, конечным результатом использования матрицы оказывалось квазиколичественное позиционирование видов бизнеса.

В качестве факторов привлекательности отрасли разработан специальный индекс привлекательности отрасли, определяемый на основе

размера рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности в отрасли, степени конкуренции, сезонности и цикличности спроса, структуры издержек в отрасли.

Устойчивость бизнеса оценивается также с использованием специального индекса, который отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, знание покупателей и рынка, эффективность сбыта и преимущества месторасположения.

Таблица 5.5

Матрица General Electric и McKinsey				
Привлекательность отрасли	Высокая	А	А	Б
	Средняя	А	Б	В
	Низкая	Б	В	В
		Высокая	Средняя	Низкая
		Устойчивость бизнеса		

Зона А - это устойчивые товары, производство которых компании следует расширять.

Зона Б соответствует товарам со средним уровнем общей привлекательности.

Зона В представляет товары с низкой общей привлекательностью, требующие тактики перераспределения ресурсов или полного изъятия капиталовложений.

Группа продукции	Стратегии	Основные направления стратегии
Сосиски, сардельки; Вареные колбасы	Сохранение позиции и перефокусировка деятельности путем	<ul style="list-style-type: none"> • перенесения акцента на зарабатывание текущих денег; • концентрации на привлекательных сегментах; • защиты сильных сторон деятельности
Полукопченые колбасы		<ul style="list-style-type: none"> • резко снизить постоянные издержки, избегая при этом инвестирования

ПРИМЕР

Стратегический анализ ОАО «Мясокомбинат»*

Матрица General Electric и McKinsey

Прш	Высокая	Инвестирование и рост	Инвестирование и рост	Избирательность Деликатесы, В/к колбасы
	Средняя	Инвестирование и рост	Избирательность Ветчины Сырокопченые	Сбор урожая\ Уход с рынка
	Низкая	Избирательность Сосиски, сардельки Вареные колбасы	Сбор урожая\ Уход с рынка	Сбор урожая\ Уход с рынка П/к колбасы
		Высокая	Средняя	Низкая
		Сила позиции бизнеса		

Источник: Ваганов А.С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М.: МЭСИ, 2001.

По результатам позиционирования товарных групп в матрице принимается решение по стратегии каждой группы, а в дальнейшем и по каждой товарной позиции.

ПРИМЕР

Стратегический анализ ОАО «Мясокомбинат»

Матрица General Electric и McKinsey

Деликатесы, варенокопченые колбасы	Обеспечение выборочного роста путем	<ul style="list-style-type: none"> • специализации на основе сильных сторон деятельности; • поиска направлений преодоления слабых сторон деятельности
Сырокопченые колбасы; ветчины	Сохранение позиции и перефокусировка деятельности путем	<ul style="list-style-type: none"> • защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск относительно низким

Источник: Ваганов А.С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М.: МЭСИ, 2001

МАТРИЦА ADL/LC (АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ И УРОВНЯ КОНКУРЕНЦИИ)

Оригинальным подходом к проблеме динамического анализа отличается матрица, предложенная Артуром Д. Литлом. Она имеет более сложную схему. А. Литл ввел в нее другие, чем в матрице BCG, переменные: положение по отношению к конкурентам и зрелость сектора, которая отражает этапы изменения рынка, соответствующие стадиям ЖЦТ.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Тем самым обеспечивается возможность анализа развития рынка во времени.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция (шестая) - нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Каждому этапу соответствуют определенные финансовые характеристики, специфические формы конкуренции, различные формы стратегического поведения. При определении положения в отношении конкурентов используются и показатели рыночной доли, и показатели конкурентоспособности, и интенсивность конкурентной борьбы.

Исходное предназначение матрицы состоит в оценке портфельных стратегий для определения разумной диверсификации многоотраслевой компании. Матрица ADL состоит из 20-ти ячеек, образуется сочетанием двух параметров - 4-х стадий жизненного цикла рынка/отрасли и 5-ти конкурентных позиций. Она используется как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных бизнесов. В зависимости от положения на матрице вида бизнеса предлагается набор стратегических решений. Работа с матрицей выполняется в два этапа.

На первом этапе отмечалась позиция бизнеса на матрице ADL: определялась стадия жизненного цикла сектора/рынка/отрасли и конкурентная позиция анализируемого бизнеса на рынке.

В качестве параметров определения стадии развития сектора (рынка/отрасли) используются следующие переменные: темпы роста, потенциал отрасли, широта продуктового ряда, количество конкурентов, устойчивость рыночной доли, стандарты поведения покупателей и легкость входа и уровень развития технологий.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО <Ритейл>

Матрица анализа жизненного цикла отрасли ADL/LC.

Для определения положения отрасли использовались результаты анализа, проведенного выше, а также мнения независимых экспертов и операторов рынка розничной торговой деятельности (проведен опрос 15-ти специалистов). Состояние параметров, характеризующих стадию развития розничной торговой деятельности в России, оценивалось экспертами на качественном уровне.

Показатели развития отрасли	Стадии развития отрасли			
	РОЖДЕНИЕ	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	СТАРЕНИЕ
Темпы роста	Ускоряются темпы роста. Значение темпа роста невозможно определить в связи с ранним периодом	Темпы роста отрасли превышают темпы роста ВВП. Увеличиваются темпы роста товарооборота	Темпы роста отрасли соответствуют или чуть меньше темпов роста ВВП	Темпы роста товарооборота снижаются

Показатели развития отрасли	Стадии развития отрасли			
	РОЖДЕНИЕ	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	СТАРЕНИЕ
Потенциал отрасли	Существенное превышение спроса над предложением	Спрос на товары превышает текущее предложение	Спрос на товары соответствует предложению	Предложение товаров превышает спрос
Широта и глубина продуктового ряда	Ширина и глубина ассортимента ограничены	Идет расширение и углубление ассортимента	Ширина и глубина ассортимента изменяются незначительно	Ширина и глубина ассортимента уменьшаются
Количество конкурентов	Количество конкурентов невелико. Их финансовые возможности ограничены	Количество конкурентов увеличивается. Их финансовые возможности возрастают	Количество конкурентов не изменяется. Идет процесс закрепления долей рынка за новыми операторами	Количество конкурентов уменьшается. Крупные операторы контролируют рынок
Устойчивость рыночной доли	Доли операторов рынка незначительны и подвержены частым изменениям	Увеличивается количество операторов рынка. Идет процесс перераспределения долей рынка	Несколько операторов контролируют основную долю рынка. Появляются лидеры рынка	Незначительные изменения на рынке за счет ухода аутсайдеров. Концентрация долей рынка у основных операторов
Влияние конечных потребителей на состояние рынка	Влияние потребителей на основных операторов рынка незначительно	Нарастающее влияние потребителей на основных операторов рынка	Потребители оказывают существенное влияние на формирование ассортимента	Потребители оказывают сильное давление на операторов рынка
Барьеры входа на рынок и выхода из него	Относительно не высокие барьеры входа на рынок	Вход в отрасль по-прежнему легкий. Присутствие конкурентов компенсируется ростом рынка	Вход в отрасль затрудняется. Доли рынка распределены между основными операторами	Издержки входа основных операторов рынка велики

Источник: из опыта автора

На основании полученных в ходе анализа данных строится графическая матрица стратегической привлекательности розничной торговой деятельности.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО <Ритейл>

Матрица анализа жизненного цикла отрасли ADL/LC.

Суммарная оценка: розничная торговая деятельность в России находится на стадии роста. Причем, как отмечает большинство экспертов, степень развития отрасли приближается к стадии зрелости.



Полученная в ходе построения на графической матрице точка попадает в область средней привлекательности отрасли, причем положение розничной торговой деятельности близко к области высокой привлекательности.

Источник: из опыта автора

По результатам применения матрицы менеджеры компаний могут сформировать основные направления стратегических усилий.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Оценка конкурентоспособности ОАО <Ритейл>

Проведенные исследования свидетельствуют об экономической привлекательности осуществления розничной торговой деятельности на территории РФ и целесообразности вложения средств в этот бизнес.

Для занятия фирмой-ритейлером положения лидера в розничной торговой деятельности необходимо использовать:

«агрессивные» методы построения торговой сети;
 значительные ресурсы - финансовые, материальные, людские;
 участие в различных ассоциациях, альянсах, союзах и т.п. организациях, по
 могающих рационально построить товарную, ценовую и маркетинговую политику
 на рынке.

Источник: из опыта автора

На втором этапе в соответствии с расположением бизнеса на матрице ADL осуществлялся «простой (естественный) выбор» - определяется «естественная» стратегия развития анализируемого бизнеса Компании.

Конкурентная позиция бизнеса оценивается по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения.

В соответствии с концепцией модели ADL выделяются шесть конкурентных позиций бизнеса: 1) ведущая, 2) сильная, 3) заметная, 4) прочная, 5) слабая и 6) нежизнеспособная (графически на матрице не отражается)¹.

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель, согласно концепции модели ADL, имеет следующие особенности:

- Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
- Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
- Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (Return On Net Assets - RONA) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации.
- Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

¹ Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 1998.

- Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным на более длительный срок его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

На основе анализа портфеля СБЕ менеджеры компании могут разработать или скорректировать корпоративную стратегию.

Наилучшим вариантом портфеля СБЕ является его комплектация СБЕ с высокой степенью привлекательности с учетом необходимости их балансировки. Финальной стадией в разработке (корректировке) плана действий является обеспечение действий по координации взаимоотношений тех СБЕ, которые составляют притягательную ось конкурентного потенциала. Возможные пути такой координации:

- выделение связанной активности в стоимостной цепи фирмы (централизация закупок, совместный НИОКР, полное или частичное интегрирование производства, интеграция дилерской сети и организация продаж и т.д.);
- координация стратегий связанных СБЕ с целью укрепления сильных сторон фирмы в подходах к потребителям, снабжению, каналам распределения и созданию защитного или наступательного фронта против конкурентов;
- формулировка на уровне корпораций единого стратегического плана действий в конкурентной борьбе;
- организация взаимодействия СБЕ, создание комитетов и проектных групп для передачи «ноу-хау», передовой технологии, опыта между СБЕ;
- диверсификация в новый бизнес для укрепления взаимосвязей в стратегическом плане, выигрыша в стоимостной цепи существующего бизнеса;
- сокращение СБЕ, которые не соответствуют основной концепции стратегических взаимоотношений и которые трудно координировать;
- мотивация управляющих СБЕ с целью побуждения их работать совместно в интересах реализации стратегического потенциала фирмы.

РЕЗЮМЕ

Стратегический анализ основан на трех видах анализа: отраслевом, конкурентном и ситуационном.

Прежде всего оценивается существующая стратегия (обзор прошлой стратегической деятельности компании и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии).

Далее, на основе модели М. Портера анализируется конкурентная позиция компании и ее конкурентная сила. Этот этап показывает, как расположена компания относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где компания сильна, а где слаба. Также необходимо провести отраслевой анализ для оценки инвестиционной привлекательности.

Для оценки конкурентной позиции компании, и ее отдельных бизнесов используется матрица BCG. Сила подхода BCG заключается в его фокусировании на требованиях к денежным потокам, а слабость - в упрощенности категорий бизнеса и статичных предположениях относительно размера рынка, роста и прибыльности.

В качестве инструментов стратегического анализа используются SWOT-анализ и различные стратегические матрицы.

В рамках SWOT-анализа обобщаются и оцениваются основные блоки стратегии - сильные стороны ее деятельности; анализ слабых сторон тоже важен, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

Определение стратегических подходов и проблем компании.

Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации компании.

Стратегические матрицы применяются, в большей степени, для анализа бизнес-портфеля диверсифицированных компаний. Достоинство матрицы Мак-Кинзи заключается в способности объединить широкий диапазон стратегически важных переменных в анализе. Главная слабость — в стабильности по отношению к эволюции отрасли. Матрица ADL показывает место компании или СБЕ относительно зрелости отрасли и интенсивности конкуренции.

В общем анализ портфеля помогает компании разработать концепцию диверсификации, распределить ресурсы и определить действия по сбалансированности портфеля. Однако имеется слабость в предположении, что компания должна быть разбита на обозримое число СБЕ, игнорировании потенциальных конфликтов приоритетов денежных потоков между и внутри СБЕ, и в тенденциях игнорирования взаимоотношений СБЕ. Выбор определяется характеристиками соответствующей СБЕ и интенсивностью конкуренции в данной отрасли.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

0. Назовите основные направления и инструменты стратегического анализа.
1. Опишите ключевые экономические характеристики отрасли.
2. Каковы основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли?
3. Что такое конкурентные силы и как они влияют на предприятие?
4. В какой степени воздействие государственной политики в отношении отрасли может повлиять на деятельность предприятия, например в машиностроении?
5. Почему в ходе стратегического анализа необходимо оценивать инвестиционную привлекательность отраслей?
6. Обоснуйте на конкретных примерах целесообразность сравнительного анализа (бенчмаркинга).
7. Назовите этапы бенчмаркинга.
8. Назовите основные слабые и сильные стороны матрицы BCG.
9. Дайте краткую характеристику направлений SWOT-анализа.
10. Для чего устанавливается приоритетность стратегических возможностей?
11. Назовите и охарактеризуйте инструменты анализа бизнесов диверсифицированных компаний.

Доля рынка	небольшая	0	1	2	3	4	5	6	большая	Качество
продукции	низкое	0	1	2	3	4	5	6	высокое	Жизненный цикл
продукта	конечный	0	1	2	3	4	5	6	начальный	Цикл замены
продукта	сменяемый	0	1	2	3	4	5	6	фиксирован.	Лояльность
покупателей	слабая	0	1	2	3	4	5	6	сильная	Используй-
мощностей конкурентами	слабое	0	1	2	3	4	5	6	сильное	
Вертикальная интеграция	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая	

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

ДИАГНОСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ С ПОМОЩЬЮ SPACE-МАТРИЦЫ¹

Оцените свою организацию по параметрам, приведенным ниже. Рассчитайте среднее значение для каждой из 4-х групп факторов. Затем постройте многоугольник для вашей организации на приведенном ниже графике.

Факторы стабильности обстановки

Технологические изменения	много	0	1	2	3	4	5	6	мало
Темпы инфляции	высокие	0	1	2	3	4	5	6	низкие
Изменчивость спроса	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Препятствия для выхода на рынок	много	0	1	2	3	4	5	6	мало
Давление конкурентов	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Ценовая эластичность спроса	гибкая	0	1	2	3	4	5	6	негибкая

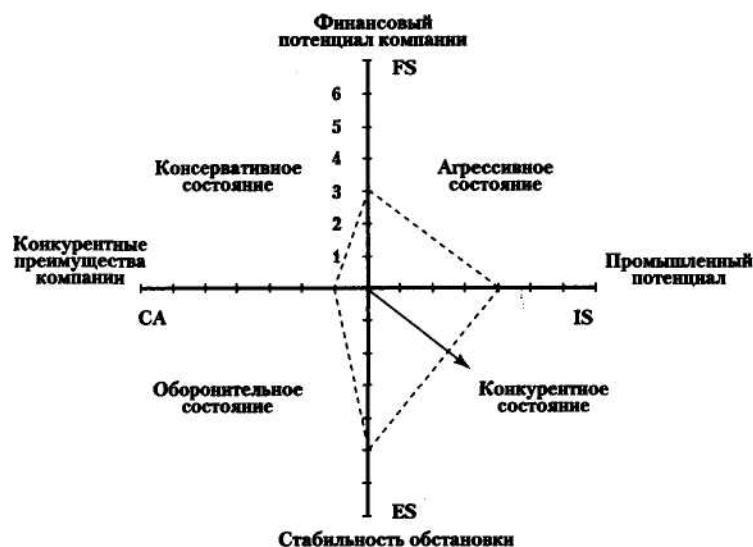
Факторы промышленного потенциала

Потенциал роста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	незначительная	0	1	2	3	4	5	6	значительная
Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость выхода на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Произв-сть, использование мощностей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Факторы конкурентных преимуществ

¹Подготовлено на основе рабочей тетради 1 курса «Управление предприятием» (ЗАО «Аскери-АССА»).

Прибыль на вложения	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	несбалансир.	0	1	2	3	4	5	6	сбалансир.
Ликвидность	несбалансир.	0	1	2	3	4	5	6	«сбалансир.
Необходимый/имеющийся капитал	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый



Агрессивное состояние

Это состояние является типичным в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает определенное конкурентное преимущество, которое она может сохранить с помощью финансового потенциала.

Конкурентное состояние

Характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентное преимущество в относительно нестабильной обстановке.

Критическим фактором является финансовый потенциал. В этой ситуации организация ведет поиск финансовых ресурсов, чтобы развить свои усилия в сбыте.

Консервативное состояние

Наблюдается на стабильном рынке с низкими темпами роста. Усилия сосредотачиваются на финансовой стабильности организации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность товара. В этой ситуации организации сокращают производство продукта и ищут выход на более привлекательные рынки.

Оборонительное состояние

Возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли и когда ей недостает конкурентоспособности продукта и финансовых средств. В этом случае организация должна уйти с рынка.

Ниже на рисунке представлены возможные типовые стратегии, изученные нами в Главе 3 (внутри круга - базовые стратегии, вне - стратегии роста и антикризисные стратегии), применительно к каждому из описанных стратегических положений организации.



РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

0. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Издательство «Питер», 1999 г.
1. Байте М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
2. Беляевский И.К. Маркетинг: Курс лекций / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики (МЭСИ). - М.: 1997. - Вып. 4. - 88 с.
3. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 320 с.
4. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт. - М.: Эксмо, 2002. - 400 с.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
6. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. - М.: АО «Интерэкс перт», «Экономика», 1995.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарики, 1998.
8. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования - М.: Финпресс, 1998. - 192 с.
9. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
10. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 1999. - 896 с.
11. Круглое М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998.
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. - СПб.: Наука, 1996.
13. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

ЧАСТЬ 3. ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

ГЛАВА 6. БРЕНД-СТРОИТЕЛЬСТВО

Согласно концепции «5Р» изучение операционного маркетинга начинается с рассмотрения товарной политики фирмы. Обычно рассматриваются вопросы, связанные с разработкой новых товаров (с точки зрения производственной фирмы), марочной политикой фирмы, а также с концепцией жизненного цикла товара.

Согласно исследованию западной консультационной фирмы Booz, Allen & Hamilton 90% всех «новых» товаров - это не что иное, как «старые песни о главном» (связанные с обновлением продуктов, линейными расширениями, репозиционированием - свыше 50% всех «новинок»). И лишь 10% - это действительно новые товары.

По российскому рынку таких данных нет, однако можно предположить, что с инновационной деятельностью у нас дела обстоят гораздо хуже.

К сожалению, в нашей стране в некоторых секторах рынка технологии маркетинга развивались даже быстрее технологий производственных. «К сожалению», потому что зачастую вместо эволюционного развития - от производственной концепции управления к маркетинговой мы сразу попытались шагнуть вперед, не осознавая,

что без отлаженного производственного процесса невозможно получить качественный продукт (читай - удовлетворяющий потребностям рынка) - основу основ маркетинга.

Однако есть примеры и обратной ситуации: действительно хороший продукт продавать просто не умеют. На решение именно этой проблемы в настоящей главе направлено изучение одного из самых эффективных инструментов маркетинга - концепции брендинга, той самой марочной политики фирмы, о которой мы уже упоминали.

Сразу сделаем важную оговорку: здесь излагаются основы марочной политики фирмы, производящей и/или продающей потребительские товары повседневного спроса с низкой покупательской вовлеченностью (в основном речь идет о фасованной продукции)¹.

Марочная политика фирмы заключается в управлении одной или несколькими марками. Поэтому мы последовательно рассматриваем сначала принципы управления отдельной маркой, а затем - ассортиментом марочных товаров в целом.

Но предварительно необходимо разобраться с основными понятиями, которые будут служить основой для дальнейших рассуждений.

6.1. ВВЕДЕНИЕ В КОНЦЕПЦИЮ БРЕНДИНГА

ЧТО ТАКОЕ БРЕНДИНГ?

Для начала мы определимся с понятием «бренд»². Мы придерживаемся следующего определения.

Марка (бренд) - это имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров конкурентов (Ф. Котлер, Американская ассоциация маркетинга - АМ А).

¹Классификацию товаров см. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 1999. - с. 504-SOS. О вовлеченности потребителя в процесс покупки - см. Главу 1, С. 102-104. В литературе можно встретить «брэнд» - слово заимствованное, поэтому допускается его двойное написание.

Согласно этому определению марка состоит из двух частей: марочного наименования и/или марочной эмблемы.

Марочное наименование (brand name) - часть марки, которую можно произнести.

Марочный знак (эмблема, logo) - часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, например, символ, изображение, цвет или особый шрифт.

Теперь разберемся с этимологией понятия «брендинг».

В англо-русских словарях «brand» переводится в качестве: 1) существительного как «клеймо», «марка»; 2) глагола «клеить».

«Branding» же есть отглагольное существительное (герундий) и этимологически означает процесс (в данном случае - «клеяния»). Т.е. на товар без имени (no name) «наносится» «клеймо» (марка, brand).

Поэтому

Брендинг (branding) означает принятие решения об использовании марочного подхода в товарной политике фирмы.

Следует обратить внимание на некоторую путаницу, которая часто возникает из-за неточностей перевода англоязычной литературы.

Так, в российской практике прижилось понимание брендинга как некоего особого процесса «раскручивания» товарного знака (часто ошибочно называемого торговой маркой¹) до состояния бренда, в том числе с помощью массовой рекламы и PR. Здесь в основе лежит мысль «торговая марка может не быть брендом, но бренд обязательно является торговой маркой».

ПРИМЕР

Если фабрика «Сокол» продает просто зефир в шоколаде, а «Ударница» - зефир в шоколаде «Шармэль», то как раз последняя уже занимается брендингом, для чего она разработала собственную марку (и даже неважно, рекламируется эта марка или нет - она, по определению, см. выше, с самого своего рождения является брендом).

То есть, на наш взгляд, неправомерно противопоставлять марку (бренд) и товарный знак (не торговую марку!) - маркетинговый и юридический термины.

¹Действительно, дословный перевод trade mark - «торговая марка», однако в российских нормативных актах по интеллектуальной собственности этому англоязычному термину содержательно соответствует именно понятие «товарный знак».

Товарный знак (trade mark) - это марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой. Товарный знак защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием и/или марочным знаком (эмблемой).

Товарный знак, имеет маркировку TM или - ®.

Итак, еще раз. Брендинг - это просто идея, концепция продавать не просто товар, а товар под именем и/или картинкой (брендом, т.е. маркой), чтобы выделить самый товар из огромной массы ему подобных, облегчить покупателю его выбор.

Другое дело, что популярность бренда может быть разной, зависящей от успешности «бренд-строительства» («brand-building», а не «brand-ing»!).

Цель такого «строительства» - сильный бренд, обладающий определенной ценностью, марочным капиталом.

Марочный капитал (brand equity) - это набор активов, таких, как известность марки, лояльные покупатели, воспринимаемое качество и ассоциации, которые связаны с брендом, а также другие составляющие (патенты, товарные знаки и отношения в каналах товародвижения), добавляющие (или сокращающие) ценность предлагаемого продукта (Д. Аакер).

Стоимость марки (brand value) можно считать денежной оценкой марочного капитала.

Последнее суждение очень важно - если марка обладает неким капиталом (марочным капиталом), который стоит вполне определенных денег, то наши теоретические рассуждения о брендинге приобретают практическую направленность. Возникает резонный вопрос: в чем все-таки выгода от использования концепции брендинга?

ЗАЧЕМ НУЖЕН БРЕНДИНГ?

Итак, почему имеет смысл продавать не просто товар, но товар под какой-либо маркой?

Ф.Котлер выделяет следующие причины использования марочного подхода¹:

- упрощение процесса оформления заказа и доставки продукции;
- юридическая защита уникальных качеств продукции;

¹Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 1999. - С. 523-524.

создание круга лояльных покупателей;

четкая ориентация на определенные сегменты рынка;

- укрепление корпоративного имиджа и, как следствие, возможность более эффективного выведения новых марок на рынок.

П.Дойл отмечает¹, что:

- розничная торговля и потребители готовы заплатить за сильные марки высокую цену;
- сильная марка занимает лидирующие позиции на рынке;
- срок жизни марок зачастую длиннее срока жизни товаров.

Д. Аакер, признанный «гуру» в области бренд-маркетинга, подчеркивает, что главная идея брендинга - уход от ценовых войн и конкуренция за счет дифференциации².

ПРИМЕР

Со слов директора по маркетингу «Фуд Трайд Групп» марка «Закусон» (тушенка, овощные консервы, соленья и др.) «...и расширение ассортимента привлекли новых дилеров. Именно марка помогает дилерам контролировать ситуацию на рынке: они знают, кто производит продукцию под этим брендом и могут следить, кто еще ее продает... После создания... марки продажи выросли на 60-70%». В компании «Фростсистемкоммуникации» отмечают, что с созданием марки «Золотой терем» ни цена, ни качество не изменились, зато расширились каналы сбыта - тушенка и сгущенка попали на полки сетевых магазинов - «торговые сети заинтересованы в товаре с именем, поддержанным рекламой».

Источник: Вирус брэнда // Компания. - №36. - 23 сентября 2002

Со своей стороны заметим, что марка - это дополнительная вероятность того, что будет куплен именно ВАШ товар. Хорошая иллюстрация тому - проведение закрытых / открытых тестов.

Вот как, например, марка влияет на выбор напитков кола (табл. 6.1)³.

¹Дойл П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. - С. 229.

²Aaker, David A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. - NY: THE FREE PRESS, 1991. - P. 7-8.

³Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - С. 301.

Таблица 6.1

Открытый и закрытый тесты: Coca-Cola против Pepsi

	Вслепую, %	С открытыми марками, %
Предпочитают Pepsi	51	23
Предпочитают Coca-Cola	44	65
Одинаково / затрудняюсь ответить	5	12

А вот российский пример, ставший уже «хрестоматийным», проведенный в 1998 году агентством «Качалов и Коллеги». Тестировалась водка (табл. 6.2).

Таблица 6.3

Открытый и закрытый тесты: выбор водочных марок

Марка	Закрытый тест	Открытый тест	Разница
Столичная	2,8	7,3	4,5
Довгань	3,5	6,0	2,5
Смирновъ	5,3	5,4	0,1
Smirnoff	7,1	4,8	-2,3

Водка, которую потребители оценивали как наилучшую в силу ее качества при закрытом тесте (т.е. они не знали, какую именно марку они пробуют), при открытом получила наихудшую оценку в силу определенных негативных ассоциаций, связанных с данной конкретной маркой.

Такое сильное влияние бренда на потребительское поведение позволяет установить взаимосвязь между успехами в бренд-строительстве и финансовыми результатами фирмы. Во-первых, сильный бренд позволяет снизить риски получения будущих денежных потоков. Механизм здесь такой. При оценке будущих денежных поступлений они должны дисконтироваться (рубль, полученный сегодня, стоит дороже, чем рубль, полученный завтра), для чего рассчитывается коэффициент дисконтирования:

$$\text{Текущая стоимость (NPV)} = \frac{\text{Ожидаемая общая прибыль}}{1 + r^n} \quad (6.1)$$

$$\text{Коэффициент дисконтирования} = \frac{1}{(1 + r)^n} \quad (6.2)$$

где **я** - количество лет;

г - ставка дисконтирования.

Для простоты рассмотрим ставку дисконтирования¹ **г** для инвестиций, которые обеспечиваются только за счет акционерного капитала:

$$\text{Ставка дисконтирования (г)} = \text{Безрисковая норма прибыли} + (\text{Премия за риск вложения капитала} \times \text{Риск отрасли}) \times \text{Бета - оценка марки}, \quad (6.3)$$

где **безрисковая норма прибыли** - доходность долгосрочных государственных ценных бумаг;

премия за риск вложения капитала - дополнительный доход, который инвесторы планируют получить от вложения денег в бизнес-проект;

риск отрасли - показатель, колеблющийся в пределах (0-1);

бета-оценка марки - показатель, колеблющийся в пределах (0-2).

Чем сильнее марка, тем ниже ее бета-оценка и тем ниже ставка дисконтирования.

ПРИМЕР

Экономический эффект брендинга

Предположим, что безрисковая норма прибыли - 9,32%, премия за риск вложения капитала - 5%, риск отрасли - 0,7 (параметры, которые использовались Schroder Salomon Smith Barney при подготовке выпуска АДР ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания»).

В случае наличия слабой марки (бета-оценка - 2) акционеры будут ожидать рентабельность не ниже 16,32% ($9,32 + 5 \times 0,7 \times 2$) - в виде платы за риск. Если компания обладает очень сильным брендом (бета-оценка - 0), то рентабельность должна составлять 9,32%.

В таблице приведен условный пример, показывающий, как марка через ставку дисконтирования влияет на чистую текущую стоимость денежного потока.

¹Модель, используемая бренд-консалтинговой компанией Brand Finance plc. (Великобритания).

	0	1	2	3	4	5
Денежный поток	1000 000	1 100 000	1 210 000	1 331 000	1 464 100	1 610 510
Коэффициент дисконтирования при слабом бренде	1	0,86	0,74	0,64	0,55	0,47
Дисконтированный денежный поток - слабая марка	1000 000	945 667	894 286	845 697	799 748	756 295
Чистая текущая стоимость (NPV) - слабая марка	4 241 694					
Коэффициент дисконтирования при сильном бренде	1	0,91	0,84	0,77	0,70	0,64
Дисконтированный денежный поток - сильная марка	1000 000	1 006 220	1 012 479	1 018 777	1 025 114	1 031 491
Чистая текущая стоимость (NPV) - сильная марка	5 094 082					
Как мы видим, наличие сильной марки положительно сказывается на чистой текущей стоимости.						

Очевидно, что сильная марка - это инструмент управления рисками.

Любые вложения в марку - это не затраты, но ИНВЕСТИЦИИ, причем инвестиции долгосрочные, эффект от которых обычно отсрочен. Поэтому запуск любой марки, по сути дела - инвестиционный проект. Как и любой другой инвестиционный проект, он может быть успешным, а может и не быть.

Есть другой, еще более важный аспект, связующий брендинг и финансы.

Дело в том, что помимо влияния на ставку дисконтирования от марки напрямую зависит величина денежного потока. Как это происходит?

Часть зарабатываемых денег акционеры могут получать и «так», вложив используемый капитал (основные средства + оборотные средства за вычетом краткосрочных обязательств), например, в государственные ценные бумаги - низкодоходные, но практически безрисковые финансовые инструменты (единственный риск - дефолт государства). Именно этим фактом мы руководствовались при расчете ставки дисконтирования. Все, что зарабатывается компанией «сверху» - это

доход, полученный за счет нематериальных активов, в т.ч. и за счет марки.

Вот какая часть денежного потока, по оценке Interbrand¹, «генерится» за счет материальных и нематериальных активов (в числе которых и бренд) в различных отраслях хозяйства (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Относительная значимость марок и других активов

Отрасль	Материальные активы, %	Марки, %	Другие нематериальные активы, %
Коммунальное хозяйство	70	0	30
Тяжелая промышленность	70	5	25
Фармацевтика	40	10	50
Розничная торговля	70	12	15
Информационные технологии	30	20	50
Автомобилестроение	50	30	20
Финансовые услуги	20	30	50
Продукты и напитки	40	55	5
Предметы роскоши	25	70	5

Тот же Inter brand ежегодно публикует сведения о стоимости марок публичных компаний, величина которых исчисляется миллиардами долларов (бессменный лидер списка - марка Coca-Cola, оцениваемая примерно в 69 млрд. долл. - 59% от рыночной капитализации компании).

В нашей стране также появились первые примеры оценок отечественных брендов, что говорит о возрастании их роли (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Оценка стоимости российских марок

Марка	Стоимость, \$ млн
Ява золотая* **	500
Балтика**	191

¹Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - С. 298.

Окончание таблицы 6.4

Марка	Стоимость, \$ млн
Rambler**	50-60
Ј7**	35
Дарья**	32,5
Черный жемчуг***	30
Бочкарев**	28
Очаково**	26
М.Видео***	26
Столичная*	13,6-15,8
Солодов**	14
Нико"	10
Я**	7
Чемпион**	5
Царь-батюшка* * *	4,4
Сокол (бытовая электроника)****	3

Источник: Винокурцева Е. Материализация знака // Компания. - №258. - 31 марта 2003, материалы конференции «Создание, продвижение и защита брендов в России»

* - данные компании «Городисский и партнеры»

** - данные компании V-Ratio

*** - данные компаний, владельцев брендов

◆** - данные компании «Интербренд Русконсалтинг»

ПРИМЕР

Оценки, которые приводятся «Компанией» для брендов «Дарья» и «Царь-батюшка», действительно были сделаны самой компанией, точнее корпоративным центром «Группы Планета» (на тот момент еще «Планеты Менеджмент») - владельца «Дарьи», купившей эту компанию у ее основателя - Олега Тинькова - в 2002 году). Однако сведения эти попали в прессу случайно, поскольку работа по оценке еще продолжалась. Сделаны они были действительно на основе метода ценовой премии, как это и указано в статье, но в дальнейшем более достоверным был признан метод дисконтированных потоков (DCF). Согласно этому методу стоимость оказалась несколько ниже.

ПРИМЕР Водочные

страсти

Колоссальное влияние марок на потребительский выбор на рынке водки (классический рынок в стадии насыщения и продукт, в технологию производства которого невозможно привнести ничего нового), в котором мы убедились выше (табл. 6.2), прекрасно осознается ведущими производителями, а за водочные товарные знаки идет настоящая война.

«Столичная»-

«Столичная», «Московская» и ряд других известных в СССР водок до начала 90-х принадлежали государственному объединению «Союзплодоимпорт». В 1992 г. объединение было акционировано, а в 1997 г. товарные знаки получило ЗАО «Союзплодимпорт», входящее в группу SPI предпринимателя Юрия Шефлера. Государство начало борьбу за восстановление контроля над водочными марками, и в конце 2001 г. совместными усилиями Генпрокуратуры, Минсельхоза и «Роспатента» часть марок SPI была передана федеральному казенному предприятию (ФКП) «Союзплодоимпорт», которое возглавил экс-замминистра сельского хозяйства Владимир Логинов. Сейчас ФКП фактически контролирует внутрисоветский рынок «Столичной» и «Московской», распоряжаясь выдачей лицензий на ее розлив. Наиболее выгодные рынки США и Европы пока остаются за SPI, зарегистрировавшей права на «Столичную» в десятках стран (торговля водкой за пределами России приносит SPI, по ее собственным данным, больше \$600 млн.).

В апреле 2003 года украинское патентное ведомство зарегистрировало контракт, по которому пакет товарных знаков «Столичная» перешел к SPI. Продавцом выступил украинский госконцерн "спиртовой и ликероводочной промышленности «Укрспирт». За водочные товарные знаки компания SPI заплатила 1,15 млн. евро (для сравнения - Grand Met отдала \$1,2 млрд. за компанию Heublein - в сущности, за право распоряжаться маркой «Smirnoff» на территории США).

Гжелха

Другая громкая история связана с маркой «Гжелка» ЛВЗ «Кристалл». Даже в худшие годы объемы производства «Гжелки» на «Кристалле» не опускались ниже 35%, а сегодня эта марка занимает 50% ассортимента ЛВЗ. Доходы от ее реализации составляют около 550 млн руб. в год.

ЛВЗ «Кристалл» входит в ФГУП «Росспиртпром». С 2000 по 2002 г. ФГУП возглавлял Сергей Зивенко. Расставшись с креслом гендиректора ФГУП в июле 2002 года, Зивенко создал и возглавил торгово-промышленную группу (ТПГ) «Кристалл», в которую вошли калужский ликероводочный завод «Кристалл» и обнинский ликероводочный завод «Кристалл-М».

29 августа 2002 года ТПГ «Кристалл» выкупила у «Кристалла» три товарных знака (само слово «Гжелка», его графическое изображение и элементы оформления) за

131,3 млн руб. (сравните с 490 млн руб., в которую «Городиский и партнеры» оценили «Столичную»).

На калужском «Кристалле» планируется развернуть производство «Гжелки», а московский завод станет выпускать «Гжелку» на основе лицензионного соглашения. В апреле 2003 года было объявлено, что реализацией «Гжелки» займется группа компаний «Гросс», близкая к Сергею Зивенко. Другой дистрибутор завода, ТД «Кристалл-Лефортово», будет продавать водку остальных марок. Вскоре Счетная палата направила главе ФГУП «Росспиртпром» Петру Мясову письмо с требованием представить «полную информацию по вопросу заключения ОАО «Московский завод «Кристалл» договоров уступки на 17 товарных знаков». А на заседании правительственной комиссии по регулированию алкогольного рынка рассматривался вопрос «об устранении выявленных недостатков в работе ФГУП «Росспиртпром».

Источник: издания «Ведомости», «Коммерсант»

Итак, концепция брендинга может принести весьма ощутимую денежную пользу (брендинг ради брендинга не имеет смысла).

Также мы отметили, что, с одной стороны; сильная марка снижает предпринимательские риски, с другой - на создание сильной марки необходимы ресурсы - денежные, временные, человеческие. И далеко не факт, что они будут окуплены. Но смысл бизнеса в том и заключается, чтобы рисковать, вкладывая деньги в проекты, стараясь получать свой предпринимательский доход.

Поэтому далее мы постараемся осветить накопленный положительный опыт создания и «запуска» марок, чтобы предостеречь от некоторых очевидных ошибок тех, кто принимает решение об использовании в своей работе принципов брендинга.

6.2. УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫМИ МАРКАМИ

Анализ успешных/неуспешных марок потребительских товаров повседневного спроса позволяет сделать вывод, что их успех зависит от:

- качества товара (это обязанность, а не отличительная черта!) и его стабильности;
- имени/логотипа (т.е. собственно марки); _
- упаковки;

цены;
дистрибуции;
рекламы.

ПРИМЕР

О стабильности качества

Это «болезнь» российских пищевых (и не только) предприятий. Так, один крупный российский производитель молочной продукции, создав хорошую марку, упаковку, не может гарантировать качество продукта - питьевые йогурты в одной партии оказываются густыми, в другой - жидкими, с большим или меньшим количеством фруктового наполнителя, и это при неистекшем сроке годности! С одной стороны, это объясняется торговлей через дистрибуторов (его конкурент - западный производитель сознательно занимается прямой доставкой в специально оборудованных машинах), с другой - тем, что, по словам коммерческого директора одного из таких дистрибуторов (правда, бывшего), технологическая линия, купленная в Европе, была не новой (б/у). Можно также предположить, что причина кроется и в несоблюдении технологий. Для одного молочного предприятия, на вопрос, как можно удлинить сроки хранения продукции, был получен лаконичный ответ: «Мыть руки».

В этом разделе мы последовательно рассмотрим указанные факторы, за исключением вопроса ценообразования, который подробно рассматривается в соответствующей главе.

6.2.1. СОЗДАНИЕ МАРКИ И УПАКОВКИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

В соответствии с нашим определением, марка - это имя + картинка. Существуют ли технологии создания успешно работающих (т.е. продающих) марок?

Рассмотрим некоторые возможные способы:

0) использование старых советских марок и марок-ГОСТов (пиво «Жигулевское», колбаса «Докторская» и т.п.);

1) покупка готовой марки, франчайзинг («Моя семья», «Русский хит», «Смак»), создание марки поставщиком упаковки (политика Tetra-Pak); private label;

2) копирование чужой марки или стратегия последователя («Меньшевик» со своими «Лизун Сосун», «Турбо надув», «Life is Life»; «ТОРН-Косметик» с марками «Кедровый бальзам», «Aquarelle», «32 жемчужины»; «Ruscafe» от «Русского продукта»);

- 0) самостоятельная разработка («А. Коркунов», «Тинькофф»);
- 1) привлечение специализированных агентств («Русский стандарт»).

Наиболее затратный, но и потенциально наиболее правильный вариант - последний. Именно его мы и будем рассматривать в дальнейшем.

В качестве «специализированных агентств» нами рассматриваются исследовательские, дизайнерские, бренд-консалтинговые фирмы и креативные рекламные агентства.

В процессе создания марки могут участвовать сразу несколько подрядчиков, выполняя ту или иную функцию (рис. 6.1, 6.2).



Рис. 6.1. Общая схема создания марки и упаковки

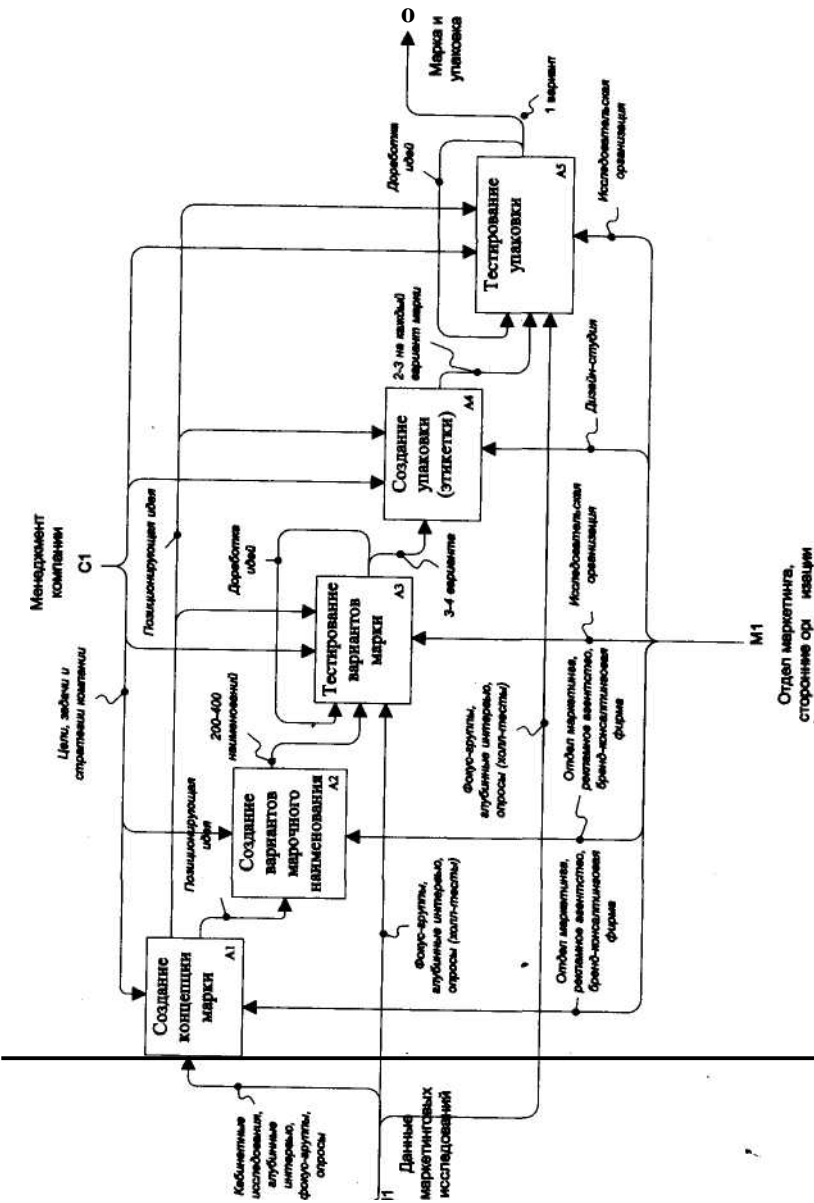


Рис. 6.2. Развернутый бизнес-процесс создания марки и упаковки

Приведенное в рис. 6.2 распределение функций достаточно условно - в составе креативного агентства могут работать дизайнеры, а тестирование проводиться «на стороне» и т.д.

Перейдем теперь к рассмотрению основных этапов проекта по созданию марки.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИЙ МАРКИ

На этом этапе необходимо провести комплексное исследование рынка, чтобы понять тенденции его развития, выяснить потенциал и емкость рынка, определить целевые сегменты (подробнее о проведении маркетинговых исследований см. Главу 4).

Например, сейчас активно развивается рынок обогащенных молочных продуктов. Этот факт сподвиг в 2002 году Очаковский молочный комбинат к выпуску марки «Актилайф».

Рост рынка бутилированной воды (которая стоит дороже нефти) обратил на себя внимание компании «Вимм-Билль-Данн». Результат - строительство завода в Нижегородской области и запуск марки «Заповедник - Родник Валдая»), а также покупка компании, которая разливает воду «Ессентуки».

Однако тот же «Вимм-Билль-Данн» допустил ошибку с анализом рынка и с выводом на рынок сока класса премиум «Рио Гранде». Компания явно переоценила емкость данного сегмента рынка - на самом деле оказалось, что не так уж много российских покупателей готовы тратить на дорогие (пусть и очень высокого качества) соки. Итог печален - новая марка, несмотря на массивную рекламу, умерла практически в «зародыше».

«Половина инновационных проектов умирает на самой начальной стадии исследования, - говорит Марина Малыхина (глава маркетингового агентства MAGRAM MR). - Один наш клиент, руководствуясь собственной интуицией, хотел вывести на рынок охлажденное мясо в специальной упаковке, однако, ознакомившись с традициями потребления, критериями выбора мяса и подсчитав будущие издержки, отказался от этой идеи».

Цена таких исследований может сильно колебаться (см. Главу 4) однако затраты на разработку и вывод марки больше на порядок (см. разделы «Сколько стоит создание упаковки и марки?» и «Сколько стоит продвижение марки?»).

Один из способов сокращения временных и денежных ресурсов - использование данных синдицированных исследований - M'Index (TNS Gallup Media) или R-TGI (Comcon).

Данные TNS Gallup Media удобны, помимо прочего, тем, что с помощью специального программного обеспечения Galileo информацию по потребительскому поведению можно сопоставить с результатами медиаисследований и на этой основе осуществить медиапланирование (см. раздел «Формирование потребительского предпочтения»).

Вот как может выглядеть маркетинговый анализ с использованием данных индустриальных исследований при выводе на рынок новой марки из категории шоколадных напитков (табл. 6.6)¹.

Таблица 6.5

Потребление какао и других шоколадных напитков

Параметр	Статистика	Пол		Возраст							Доход		
		мужчины	женщины	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	низкий	средний	высокий	
Потребляют	Col %	28,4	37,2	41,8	37,3	37,9	29,7	26,3	20,9	30,8	34,9	33,6	
	Row %	38,6	61,4	21,6	20,5	34,6	13,8	10,7	8,8	32,6	32,8	7,6	
	Affinity	86	112	126	112	114	89	79	63	93	105	101	
ЧАСТОТА ПОТРЕБЛЕНИЯ КАКАО-НАПИТКОВ													
Каждый день	Col %	0,6	0,4	0,8	0,5	*	*	*	*	0,5	0,5	*	
	Row %	51,9	48,1	28	20	*	*	*	*	32	32,2	*	
	Affinity	115	88	164	110	*	*	*	*	91	103	*	
Несколько раз в неделю	Col %	2,6	4	5,9	3,2	4,1	2,4	1,9	1,8	2,8	3,1	3,9	
	Row %	34,3	65,7	30,2	17,1	26,1	11,2	7,7	7,7	29	29	8,8	
	Affinity	76	120	176	94	121	73	57	55	82	93	117	
Один раз в неделю	Col %	3	4,7	3,6	3,7	4,5	3	4,4	4,3	3,7	4,3	3,2	
	Row %	35	65	15,7	17,3	24,9	11,7	15,3	15,2	33	34,6	6,1	
	Affinity	78	119	92	95	115	75	113	108	94	111	81	

Телерекламный бизнес (информационно-аналитическое обеспечение) / Сост. и общ. род. В.П. Коломнец. - М.: Международный институт рекламы, 2001. - С. 320-326.

Окончание таблицы 6.5

Параметр	Статистика	Пол		Возраст						Доход		
		мужчины	женщины	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	низкий	средний	высокий
2-3 раза в месяц	Col %	7,4	10	12,8	10,7	9	8	5,7	5	7,5	9,7	9
	Row %	37,9	62,1	24,9	22,2	22	14,1	8,8	7,9	29,9	34,5	7,7
	Affinity	84	113	145	122	102	91	65	57	85	111	102
Один раз в месяц и реже	Col %	14,8	17,8	18,6	19,2	19,5	15,7	14	8,9	16,2	17,1	16,4
	Row %	40,7	59,3	19,3	21,3	25,5	14,8	11,5	7,6	34,6	32,4	7,5
	Affinity	90	108	113	117	118	95	85	54	98	104	100

В Таблице 6.5 использованы следующие показатели:

- Col % - процент по колонке - например, процент мужчин, которые потребляют какао, равен 28,4% (все мужчины принимаются в этом случае за 100% и считается, сколько из них потребляет какао);
- Row % - процент по ряду - например, процент потребителей какао среди всех мужчин равен 38,6% (в этом случае, наоборот, за 100% принимаются все потребители какао и выясняется, сколько из них являются мужчинами);
- Affinity — индекс соответствия - показывает, насколько больше или меньше мужчины потребляют какао по сравнению со всем взрослым населением России: если индекс меньше 100 - данная группа потребляет данный продукт хуже, чем в среднем по России, если индекс больше 100 - группа в большей степени потребляет продукт (в нашем примере индекс по мужчинам равен 86, следовательно, они хуже среднего уровня потребляют какао).

Оценив общее потребление напитков какао, можно сделать вывод, что его потребляют в большей степени женщины (от всех потребляющих какао их 61,4% (процент по ряду), индекс соответствия - 112) и люди в возрасте от 16 до 44 лет (объединяет три возрастных группы с суммарным процентом от всех потребителей 66,7%: 16-24 индекс соответствия равен 126, 25-34 года - 112, 35-44 года - 114).

Остальные группы также потребляют шоколадные напитки, но в

меньшей степени. Показатель дохода существенной роли не играет, т.к. индекс соответствия у всех групп варьируется около 100, лишь немного меньше у группы с низким уровнем дохода (93). Группы с низким и средним доходом составляют по 1/3 от всех пьющих какао-напитки, лишь группа с высоким доходом представляет 7,6% от всех потребителей, что может быть обусловлено малочисленностью этой группы в целом.

Таким образом, на основании данных об общем потреблении какао-напитков можно сделать вывод о том, что целевой группой являются женщины в возрасте 16-44 лет с низким и средним уровнем дохода.

Если планируемая к выводу марка имеет высокую себестоимость и, соответственно, цену, то ее целесообразно позиционировать на людей с более высоким доходом. Поэтому целевая группа в приведенном примере сужается до женщин 16-44 лет со средним уровнем дохода.

После определения целевой аудитории становится возможным построение карты восприятия уже существующих на рынке марок. В Galileo для этого применяется анализ соответствий¹ (correspondence analysis). Преимущество этого метода состоит в его способности представления марок и их характеристик в одном пространстве².

Респондентов спрашивают, насколько различные марки ассоциируются с предлагаемыми высказываниями, такими, как «Высокотехнологичная марка», «Хороший подарок», «Неоправданно дорогая марка» и т.д.

В результате математической обработки марки и выражения обозначаются на одной карте, что позволяет выделить и описать группы ближайших конкурентов (рис. 6.3).

¹Использование анализа соответствий для построения карты восприятия - далеко не единственный метод, к тому же имеющий ряд недостатков, что однако не мешает широко использовать его, к примеру, компанией Comcon при проведении исследований по позиционированию. Однако критика методов лежит за пределами настоящей книги. В дальнейшем мы также рассмотрим примеры использования факторного и дискриминантного анализа для построения карт восприятия. Более подробно об анализе соответствий см. Bendixen M. J. Practical Guide to the Use of Correspondence Analysis in Marketing Research // Marketing Research On-Line Vol. One, 1996 Page 16.

Окончание таблицы 6.5

Параметр	Статистика	Пол		Возраст						Доход		
		мужчины	женщины	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	низкий	средний	высокий
2-3 раза в месяц	Col%	7,4	10	12,8	10,7	9	8	5,7	5	7,5	9,7	9
	Row%	37,9	62,1	24,9	22,2	22	14,1	8,8	7,9	29,9	34,5	7,7
	Affinity	84	113	145	122	102	91	65	57	85	111	102
Один раз в месяц и реже	Col%	14,8	17,8	18,6	19,2	19,5	15,7	14	8,9	16,2	17,1	16,4
	Row%	40,7	59,3	19,3	21,3	25,5	14,8	11,5	7,6	34,6	32,4	7,5
	Affinity	90	108	113	117	118	95	85	54	98	104	100

В Таблице 6.5 использованы следующие показатели:

- Col % - процент по колонке - например, процент мужчин, которые потребляют какао, равен 28,4% (все мужчины принимаются в этом случае за 100% и считается, сколько из них потребляет какао);
- Row % - процент по ряду - например, процент потребителей какао среди всех мужчин равен 38,6% (в этом случае, наоборот, за 100% принимаются все потребители какао и выясняется, сколько из них являются мужчинами);
- Affinity - индекс соответствия - показывает, насколько больше или меньше мужчины потребляют какао по сравнению со всем взрослым населением России: если индекс меньше 100 - данная группа потребляет данный продукт хуже, чем в среднем по России, если индекс больше 100 - группа в большей степени потребляет продукт (в нашем примере индекс по мужчинам равен 86, следовательно, они хуже среднего уровня потребляют какао).

Оценив общее потребление напитков какао, можно сделать вывод, что его потребляют в большей степени женщины (от всех потребляющих какао их 61,4% (процент по ряду), индекс соответствия - 112) и люди в возрасте от 16 до 44 лет (объединяет три возрастных группы с суммарным процентом от всех потребителей 66,7%: 16-24 индекс соответствия равен 126, 25-34 года - 112, 35-44 года - 114).

Остальные группы также потребляют шоколадные напитки, но в

меньшей степени. Показатель дохода существенной роли не играет, т.к. индекс соответствия у всех групп варьируется около 100, лишь немного меньше у группы с низким уровнем дохода (93). Группы с низким и средним доходом составляют по 1/3 от всех пьющих какао-напитки, лишь группа с высоким доходом представляет 7,6% от всех потребителей, что может быть обусловлено малочисленностью этой группы в целом.

Таким образом, на основании данных об общем потреблении какао-напитков можно сделать вывод о том, что целевой группой являются женщины в возрасте 16-44 лет с низким и средним уровнем дохода.

Если планируемая к выводу марка имеет высокую себестоимость и, соответственно, цену, то ее целесообразно позиционировать на людей с более высоким доходом. Поэтому целевая группа в приведенном примере сужается до женщин 16-44 лет со средним уровнем дохода.

После определения целевой аудитории становится возможным построение карты восприятия уже существующих на рынке марок. В Galileo для этого применяется анализ соответствий¹ (correspondence analysis). Преимущество этого метода состоит в его способности представления марок и их характеристик в одном пространстве².

Респондентов спрашивают, насколько различные марки ассоциируются с предлагаемыми высказываниями, такими, как «Высокотехнологичная марка», «Хороший подарок», «Неоправданно дорогая марка» и т.д.

В результате математической обработки марки и выражения обозначаются на одной карте, что позволяет выделить и описать группы ближайших конкурентов (рис. 6.3).

¹Использование анализа соответствий для построения карты восприятия - далеко не единственный метод, к тому же имеющий ряд недостатков, что однако не мешает широко использовать его, к примеру, компанией Comcon при проведении исследований по позиционированию. Однако критика методов лежит за пределами настоящей книги. В дальнейшем мы также рассмотрим примеры использования факторного и дискриминантного анализа для построения карт восприятия.

²Более подробно об анализе соответствий см. Bendixen M. A Practical Guide to the Use of Correspondence Analysis in Marketing Research // Marketing Research On-Line Vol. One, 1996 Fbge 16.

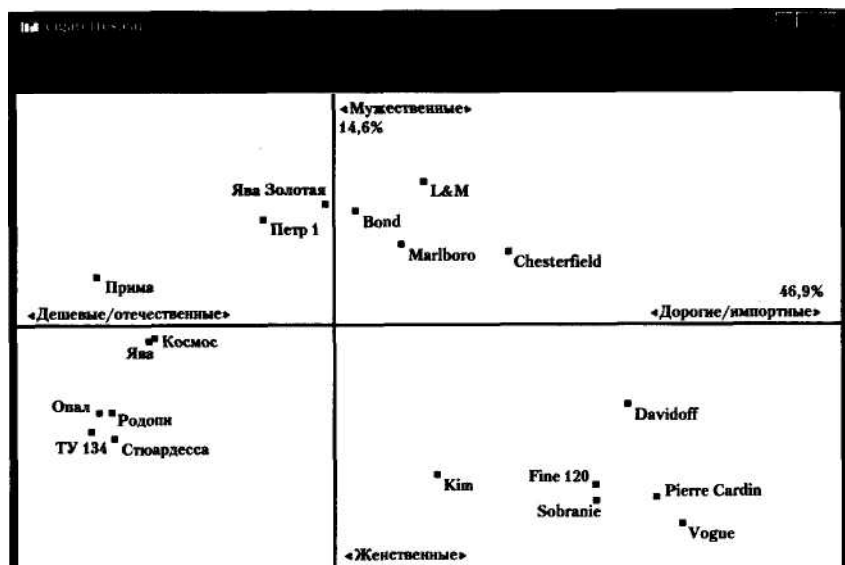


Рис. 6.3. Пример построения карты восприятия марок сигарет с помощью анализа соответствий в программе Galileo

Возможно, именно анализ подобной карты восприятия привел в 1994 году к появлению табачного бренда «Петр I». Тогда маркетингологи R.J.R. на рынке была обнаружена незанятая ниша патристического бренда с национальным характером и хорошим качеством¹.

Анализ карты восприятия существующих марок позволяет сформулировать концепцию (-ии) бренда, т.е. фактически определить позиционирование марки. Эта концепция может звучать примерно так: «шампунь для детей, созданный на основе только натуральных компонентов. Не вызывает раздражения и не щиплет глаза. Высокое качество по доступной цене».

¹ Рыбак С. Голое место на рынке занял патристический бренд // Капитал, 19-25 ноября 1997.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Соки и нектары Rich

Компания «Мултон» - второй по величине производитель соков в России. Основана в Санкт-Петербурге в 1995 году. Марки «Мултона»: «Дары лета», «Добрый», Nico, Rich.

Идея выпустить новый соковый бренд была продиктована необходимостью: на конец 2001 года у «Мултона» не было продукта в верхней части среднеценового сегмента. Соответственно была разработана специальная рецептура для будущей серии соков и нектаров. Имелась в наличии упаковка, которую до «Мултона» из российских конкурентов никто не использовал: высокая белая коробка, в сечении имеющая квадрат, объемом 1 литр, с закручивающейся крышечкой наверху - Tetra Brick Aseptic Square с крышечкой SpinCap. Понятно, что крышечка на упаковке увеличивала стоимость. В такой упаковке сок вряд ли мог быть дешевым сам по себе. Планы «Мултона», его технологии и возможности - все располагало к тому, чтобы новая линия соков и нектаров заняла почетное место в среднеценовой категории. С такими базовыми идеями и оригинальной упаковкой «Мултон» пришел в рекламное агентство Lowe Adventa.

Источник: Казанцева А. Жизнь - хорошая штука. Как ни крути // Индустрия рекламы. - №19. - октябрь 2002

РАЗРАБОТКА И ТЕСТИРОВАНИЕ ВАРИАНТОВ МАРКИ

Итак, в нашем распоряжении - концепция бренда. Теперь ее надо воплотить в жизнь: придумать под нее название и логотип, то есть разработать марку.

Производители могут применять один или несколько способов брендинга:

Таблица 6.6

Виды брендинга

Индивидуальное марочное наименование (individual branding)	«Новый жемчуг» (зубная паста)
Единое марочное наименование для каждой товарной категории (family branding) ¹	Торты «Причуда» и печенье «Юбилейное» от фабрики «Большевик»
Единое марочное наименование для всех товарных линий, «зонтичная» марка ²	«Дарья» (пельмени, котлеты, блинчики)
Наименование фирмы в сочетании с индивидуальными марочными наименованиями	Samsung Piano

Обычно разрабатывается довольно большое количество вариантов марочных наименований (агентство «Качалов и Коллеги» рекомендует 200-400 названий).

Часть из них отсеивается после сравнения с текущими названиями конкурентов, часть - забраковывается на экспертных совещаниях как названия, не соответствующие стратегии предприятия (для этого случая Александр Филюрин - директор рекламной группы «Мелехов и Филюрин» - даже предложил особый, прямо таки «анатомический» термин - «проходимость» марки), часть - исключается после проверки по базам данных «Роспатента» на патентную чистоту и патентоспособность.

Оставшиеся 20-30 наиболее перспективных названий тестируются во время глубинных интервью или на фокус-группах. После переработки названия еще раз тестируются путем массового опроса.

Существует опасное заблуждение, что фокус-группы являются универсальным инструментом для решения любой проблемы. Это приводит к тому, что выбор лучшего названия осуществляется на основании подсчета голосов 40 или даже 20 человек.

На наш взгляд, качественные методы необходимо использовать для доработки (усовершенствования) идей, а вот количественные - для выбора окончательного варианта.

Количественный тест является основным методом, так как для вы-

¹ Излюбленный западный, особенно американский подход. Правда, в последнее время наблюдается сдвиг в сторону «зонтичных» марок. Излюбленный подход азиатских компаний.

бора названия, в максимальной степени соответствующего концепции бренда, необходимы именно количественные данные, которые позволяют сделать адекватный и надежный выбор. Лучше всего проводить психосемантическое исследование (in-hall тест, т.е. тест в помещении, куда приглашаются респонденты) с построением все той же карты восприятия.

Можно использовать уже знакомый нам анализ соответствий, а можно - факторный или дискриминантный анализ, когда респондентам предъявляют набор марок и ряд характеристик и просят высказать свое согласие / несогласие (по 5-балльной шкале).

ПРИМЕР

Исследовательская анкета

... 17. Эта марка предназначена для энергичных людей

	Насколько согла-				
	Полностью согласен	Согласен	Не согласен	Полностью не согласен	Не согласен
Марка А	1	2	3	4	5
Марка Б	1	2	3	4	5
Марка В	1	2	3	4	5
...	1	2	3	4	5

На рис. 6.4 приведен пример карты восприятия, построенной с помощью факторного анализа. Этот метод применяют, например, в Magram Market Research, «Дымшиц и Партнеры» и др.

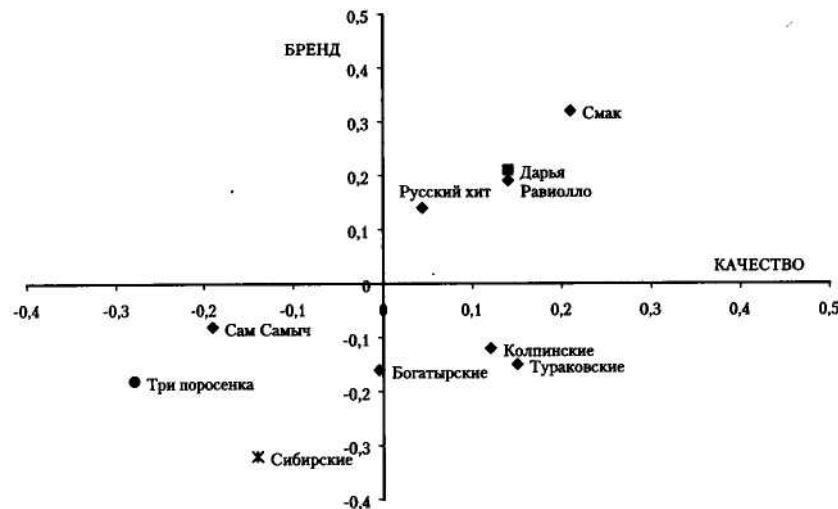


Рис. 6.4. Пример построения карты восприятия марокпельменей на рынке г. Москвы (лето 2002 г.) с помощью факторного анализа

К сожалению, подход с использованием факторного анализа имеет существенный недостаток: используются всего два фактора, которые хоть и аккумулируют наибольшую суммарную дисперсию, однако все-таки не позволяют увидеть расположение марок относительно друг друга при другой комбинации факторов (т.е., если выделено несколько факторов, а это, как правило, всегда так, то на самом деле можно построить несколько карт восприятия, варьируя оси).

Более перспективным представляется использование дискриминантного анализа. Его, кстати, широко применяют на Западе, а вот примеров использования данного метода отечественными исследовательскими компаниями видеть не приходилось. Ниже приведена карта восприятия, построенная автором с помощью дискриминантного анализа.

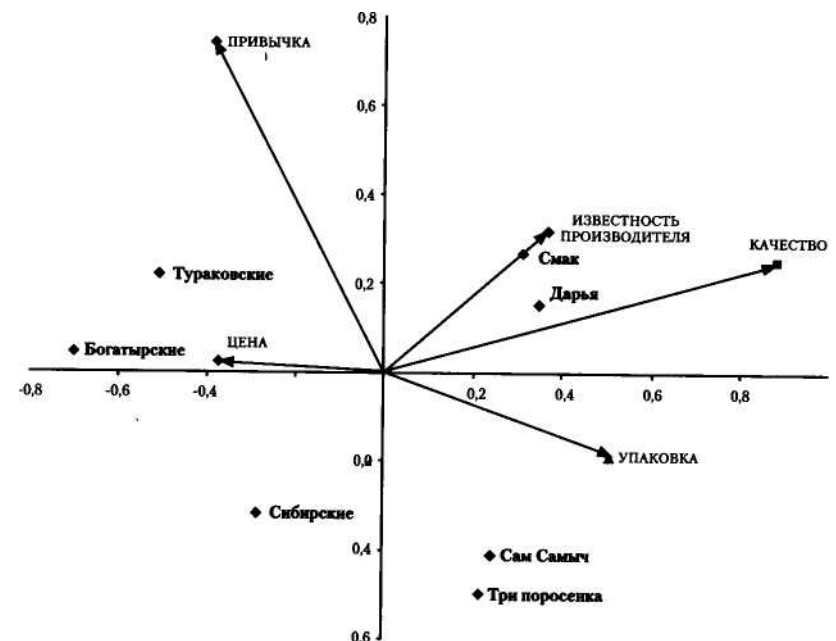


Рис. 6.5. Пример построения карты восприятия марокпельменей на рынке г. Москвы (лето 2002 г.) с помощью дискриминантного анализа

Еще раз повторимся: карты восприятия необходимы для тестирования соответствия придуманного марочного наименования его восприятию (просим прощения за тавтологию) целевой аудиторией.

В случае, если нет явного лидерства одного из «кандидатов» по всем пунктам, необходимо использовать информацию о профиле нового бренда, с тем чтобы понять, какие из элементов концепции являются более значимыми. В этом случае выбор названия основывается и на этой информации. Хорошим инструментом для создания профиля нового бренда является совместный анализ (conjoint analysis), суть которого заключается в выявлении факторов (и их значимости), которые важны для потребителей.

Иногда возникает ситуация, когда ни один из тестируемых вариантов не получает хороших результатов по всем основным тестируемым параметрам. Один из вариантов лидирует по запоминаемости, но не со-

относится с концепцией продукта. Другой хорошо ассоциируется с продуктом, но плохо запоминается. Третий соответствует концепции продукта, но неправильно произносится. В этом случае необходимо принять важное и трудное решение - отвергнуть все варианты, и начать поиск имени для своего бренда заново.

ПРИМЕР

Разработка названия с помощью программы ВААЛ

Понятно, что при описанной выше процедуре отбора имен легко сделать ошибку и пропустить действительно стоящую идею.

Есть попытки действовать «от обратного»: генерировать слова в зависимости от предъявляемых к ним требований и затем тестировать их. Делать это позволяет программа ВААЛ, о которой много пишет один из ее создателей Михаил Дымшиц (бренд-консалтинговое агентство «Дымшиц и партнеры»). Правило такое - надо задавать в программе генерацию имен и после анализировать предложенные варианты, доделывая их уже вручную. ВААЛ может выдать и 20000 имен. Важно отобрать правильное. Кроме того, ВААЛ очень не любит буквы Ф и Ш (они в нашем языке самые негативные), поэтому слова с этими буквами он оценивает как отрицательные. По мнению Дымшица, в настоящее время в российской практике доминирует подход, при котором при выборе имени чаще всего обращают внимание только на часть содержательных критериев (лексическое значение и ассоциации) слова и более-менее соблюдают юридические критерии. Как правило, забывают о проверке по семантическому критерию и полностью игнорируют психолингвистический критерий, часто просто не зная о его наличии. В качестве примера он приводит оценку по такому критерию зубной пасты: «Аквафреш» воспринимается российскими потребителями как что-то печальное, темное, устрашающее, а «Колгейт» - как что-то «стремительное» (оценка проведена с помощью программы ВААЛ). Учитывая, что большинство российских потребителей лексическое значение этих брендов не понимают («Aquaafresh» можно перевести как «освежающая вода», а «Colgate» является использованием в качестве бренда фамилии William Colgate, основателя мыловаренной фабрики, положившей начало Colgate-Palmolive-Peet Company, по значению, возможно, «проводник через горы»), в данном случае такое неосознаваемое воздействие является, наравне с восприятием упаковки, по сути основным критерием при выборе потребителем. Дымшиц уверен, что в практической деятельности различия в ассоциациях, вызываемых звучанием наименований брендов, выливаются в различия в рекламных бюджетах: удельная стоимость потребителей в сезон 1998/99 года для бренда «Аквафреш» была в два раза больше, чем для бренда «Колгейт» (бренды относятся к одной ценовой группе, находятся на одном этапе развития и имеют одинаковое количество потребителей, названия специально написаны по-русски).

К сожалению, все-таки не существует строго научного метода, дающего 100% гарантии успеха придуманного марочного наименования.

Чаще всего в этом процессе доминирует озарение, или «инсайт», по определению Валентина Перция (украинское бренд-консалтинговое агентство Brand Aid). Именно инсайту «обязаны» своему появлению «Шестисотая» красная икра (в 600-граммовых стеклянных банках), водка «Мягков» (украинская) и т.п.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Соки и нектары Rich

Ярослав Кучеров, генеральный директор PA Lowe Adventa: «Все начиналось с brand name. Сейчас поиск названия для любого продукта - это большая-большая проблема. Потому что зарегистрировано уже практически все, что только можно. Компании закрепляют за собой все русские и нерусские слова. Думали мы, думали, применили, как обычно, системный подход. Разбили все на категории: слова, созвучные с соковой тематикой, географические названия экзотического плана, слова с испаноязычным звучанием, слова, по звучанию красивые, но ничего не значащие. Через какое-то время у нас были целые простыни названий (Болеро, Лагуна, Ривьера, Magica, Liberte, Cleo, Jive, Noel, Primavera, Del Fruito, San Martin и др.). Но все было не то. Это как думать: «Нормально, хорошо, даже звучит», однако это все с приставкой «вроде бы». И вдруг совершенно неожиданно кто-то, сказал: «Rich!». Да, вот оно! Как раз тот случай, когда все понимают - это то, что нужно. За название сразу схватились все: и клиенты, и мы. Проверили - ура, никем в латинице не зарегистрировано!». После этого, естественно, встал вопрос о дизайне упаковки.

Источник: Казанцева А. Жизнь - хорошая штука. Как ни крути // Индустрия рекламы. - №19. - октябрь 2002

РАЗРАБОТКА И ТЕСТИРОВАНИЕ ВАРИАНТОВ УПАКОВКИ

После выбора марочных наименований (обычно на этом этапе их остается не больше 3-4) можно приступать к разработке упаковки (под каждую марку).

Процесс работы над упаковкой начинается с выдачи дизайн-студии «Задания на разработку» (брифа).

ПРИМЕР**Вариант брифа на разработку дизайна упаковки**

- 0) название продукта;
- 1) его свойства;
- 2) вид упаковки;
- 3) маркетинговая концепция;
- 4) описание целевой группы потребителей;
- 5) предполагаемая цена;
- 6) перечень товаров-конкурентов.

Все эти характеристики помогают художнику создать концепцию оформления упаковки товара, соответствующую концепции марки и уже разработанному названию.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР**Соки и нектары Rich**

Lowe Adventa - агентство креативное, упаковкой на Профессиональном уровне не занимается. Это совершенно отдельный бизнес, совсем другая территория. В задачу агентства входила стратегическая разработка упаковки. Для дизайн-студий на трех страницах было расписано творческое задание, видение этой упаковки. Естественно, в задании не говорилось о белом фоне упаковки, об особом размещении букв. По мнению Lowe Adventa, это должен был быть «премиумный» дизайн. Приветствовалась стильность, элегантность, но в тоже время упаковка должна была быть броской, чтобы она могла выделяться. Рекламное агентство «пробрифовало» три дизайн-студии. Это был оплачиваемый тендер, что вообще редко случается, когда заказчиком выступает российский клиент.

Тендер на упаковку выиграла студия «Open Design & Concepts!». Упаковка, которая была выбрана в конечном итоге, подкупила броскостью, желанием поддержать ее в руках, покрутить. Это оказалась не просто коробка с красивыми картинками - в-первых, она очень хорошо ложилась на квадратное сечение упаковки, а, во-вторых, размещение фруктов было оригинальным и приятным. Если коробки составить вместе, то фрукты образуют правильные круги. У коробки четыре стороны, каждая сторона равнозначна, в названии сока четыре буквы. Решение напрашивается само собой. Впоследствии все очень удачно совпало: чтобы полностью прочитать название Rich, упаковку надо покрутить. Часть слогана - «как ни крути» - очень здорово легла на этот дизайн.

В Словении на восточноевропейском фестивале рекламы «Золотой барабан» сок Rich удостоился награды «Серебряные палочки» в номинации «Упаковка».

Источник: Казанцева А. Жизнь - хорошая штука. Как ни крути // Индустрия рекламы. - №19. - октябрь 2002

Также, как и в случае с тестированием марки, необходимо изучение имиджевых характеристик упаковки. И здесь используется in-hall тест, когда ситуация находится под жестким контролем исследователя. На тестирование могут выноситься как упаковка в целом, так и ее отдельные элементы (картинка, шрифт, цветовой дизайн). Методика in-hall-test позволяет измерить эффективность сочетания этих элементов, получить подробную информацию об эмоциональном воздействии упаковки.

При изучении имиджевых характеристик упаковки ключевой задачей является получение информации о том, насколько дизайн упаковки соответствует концепции самого товара. На помощь опять приходят психосемантическое исследование и карты восприятия. К сожалению, очень часто российские предприятия изначально не ставят задачи сообщить потребителю с помощью упаковки о ценностях выпускаемого бренда. Решение о выборе того или иного варианта упаковки для товара принимается на основании того, нравится или не нравится упаковка руководству предприятия-производителя. В результате новая упаковка не выполняет функции коммуникации с покупателем и производитель может потерять часть потенциальных потребителей нового товара.

Второй важной задачей является выяснение привлекательности упаковки в сравнении с «упаковками-конкурентами».

Наконец, при тестировании имиджевых характеристик упаковки нужно проверить ее «информативность»: насколько надписи понятны покупателям, как текст на обратной стороне упаковки коммуницирует с потребителем, вызывает ли текст у покупателей именно те реакции, на которые рассчитывает производитель (если текст «плохой», товар могут просто не купить. Если текст «слишком многообещающий», товар может не оправдать завышенных ожиданий и разочарованный потребитель не купит его в следующий раз). Один из наиболее точных тестов — тест выбора на магазинной полке. Потребителям предъявляется цветная фотография однотипных товаров в одном ценовом сегменте. После этого предлагается несколько вопросов-выборов: какой товар вы выберете при покупке; какой товар вы выберете, если первый выбор отсутствует в продаже.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Соки и нектары Rich

От «Мултона» поступило пожелание сделать упаковку темно-зеленой. В «Open Design & Concepts!» рискнули сделать упаковку белой - белый фон создает ощущение свежести, а черные буквы подчеркивают яркость фруктов. Однако все же и у агентства, и у клиента вначале были некоторые сомнения. Есть мнение, что соковая упаковка должна быть зеленой. Долго сомневались: примут ли люди белую упаковку сока? Не подумают ли они, что это фруктовый кефир или молоко? Поэтому совместно с питерской исследовательской компанией «Мултона» провели тестирование упаковки с таким дизайном. Оказалось - сплошной позитив! Если вы заходите в магазин, то на огромной витрине «зеленых» соков заметно выделяется «белый» Rich.

Источник: Казанцева А. Жизнь - хорошая штука. Как ни крути // Индустрия рекламы. - №19. - октябрь 2002

Итак, утвержденная цветографическая концепция переходит в дизайн-проект упаковки, в котором учитываются, помимо рекламных, все технологические и технические аспекты требований к упаковке в соответствии с ГОСТом и Законом о защите прав потребителя. Обязательно указываются нормативные документы, адрес, наименование предприятия, контактные телефоны, состав продукта, способ его использования и другие обязательные атрибуты. Подготовленный к печати оригинал-макет упаковки передается в отдел снабжения или технологический отдел для ее заказа или изготовления.

СКОЛЬКО СТОИТ СОЗДАНИЕ МАРКИ И УПАКОВКИ?

Теперь мы подходим к самому «животрепещущему» вопросу - вопросу о цене. Рассмотрим последовательно этапы разработки марки и примерную стоимость каждого из них¹.

Творческие решения

В табл. 6.7 приведены результаты опроса, проведенного журналом «Рекламные идеи / YES!» среди питерских дизайн-студий и рекламных агентств на предмет стоимости работ по созданию марок и упаковок.

Таблица 6.7

Расценки на создание марок и упаковок в Санкт-Петербурге

Кто	Марка (Марочное название + Лого)	Упаковка
Рекламное агентство «Асгард» (Санкт-Петербург)	от \$400	от \$2.000
Рекламное агентство Coruna (Санкт-Петербург)	\$3.000-4.000	\$3.000-4.000
Креативное агентство Gradi (Санкт-Петербург)	- Позиционирование марки путем разработки словесного обозначения - \$2.000. - Услуги по патентованию - \$500. - Графический стиль марки и стандарты использования - \$1.500. - Рекламный образ для СМИ, в соответствии с заданным позиционированием - \$3.500	- Цветографическая концепция упаковки - \$1.500. - Если речь идет о базовой упаковке, то цена ее будет колебаться от \$15.000 до \$40.000 в зависимости от рыночной ниши будущего продукта
Дизайн-студия DNK (Санкт-Петербург)	\$2.500-3.500	Комплекс по разработке концепции базовой упаковки, включающий в себя цветографическую концепцию и дизайн, стоит \$1.500-2.000 в зависимости от степени сложности
Рекламное агентство «Локомотив» (Санкт-Петербург)	Концепция продукта и название марки - 1.800\$	Цветографическая концепция визуального решения упаковки (логотип, цветовое решение, графические элементы серии упаковок) предоставляется в виде эскиза (без верстки и подготовки к печати) - 1.500\$
Брендинговое агентство «ИМА-ПРЕСС-АРТ» (Санкт-Петербург)	Стоимость полного комплекса работ по подготовке вывода марки на рынок: от 10.000\$ до 50.000\$	
Консалтинговая компания «Таприка брэндинг» Маргариты Васильевой (Санкт-Петербург)	- разработка имени бренда и коммуникационной платформы - \$3.500. - логотип и графический стиль марки - \$2.000	\$2.000-4.000

В агентстве «Мелехов и Филюрин» (Новосибирск) вам предложат разработку марки за \$3.930, разработку логотипа за \$1.500 и дизайн сложной упаковки за \$1.100.

¹ Стоимость проведения маркетинговых исследований приведена в Главе 4.

В Тюмени разработка словесного товарного знака обойдется в \$700, логотип - \$300-500, упаковка (от простой этикетки до тетрапака) - \$100-\$600i.

Дизайн упаковки и корпоративного плаката компанией Alt Vision Design для IBP Hudson (бренд Wilson, под которым на Тушинском МПЗ выпускаются сосиски) стоил примерно \$10.000.

■ «Стоимость» бренд-менеджера

Если в Тюмени бренд-менеджер (или скорее всего просто маркетолог) будет «стоять» 8-15 тыс. руб. в месяц, то в Москве - от \$1.000 до \$5.000. Правда, по словам Руслана Ильясова, бывшего вице-президента по работе с персоналом Sun Interbrew, «если бюджет марки составляет всего \$100.000 в месяц, а зарплата бренд-менеджера - \$2.000 в месяц, он обойдется компании слишком дорого».

Таким образом, «рождение» бренда (создание имени, упаковки, этикетки, маркетинговые исследования и позиционирование) обойдется в \$30-50 тыс. (оценка Ирины Лавской, исполнительного директора Alt Vision Design).

Для региональных марок эта сумма может быть меньшей, для национальных — большей. Вологодский «Завод сортов водок» потратил на создание бренда «Застолье» \$22 тыс., воспользовавшись услугами агентства комплексного маркетинга «Качалов и Коллеги» и дизайнерской фирмы Alt Vision Design. А вот стоимость дизайна бутылки и этикетки водки «Русский стандарт» составила свыше \$400 тыс. (услуги британской компании Identica) без учета работы консультантов McKinsey над проектом.

Надо заметить, что львиная доля бюджета приходится на исследования. Отсюда - желание сэкономить, ограничившись, в лучшем случае, проведением фокус-групп. Такой перекос в сторону качественных методов особенно характерен для рекламных агентств - бренд-консалтинговые компании обычно применяют более широкий спектр исследовательских инструментов, ведь тестирование марки на этапе создания позволяет снизить риск ее неприятия потребителем. Однако только реальные продажи дадут точный ответ на вопрос, насколько новый бренд успешен. А для этого необходимо в первую очередь достичь определенного уровня товарного насыщения у дистрибуторов.

Юрченко В. Стоит ли делать вложения в брэнд? // Директор. - №10. - ноябрь 2001.

6.2.2. ФОРМИРОВАНИЕ ДОСТУПНОСТИ МАРКИ

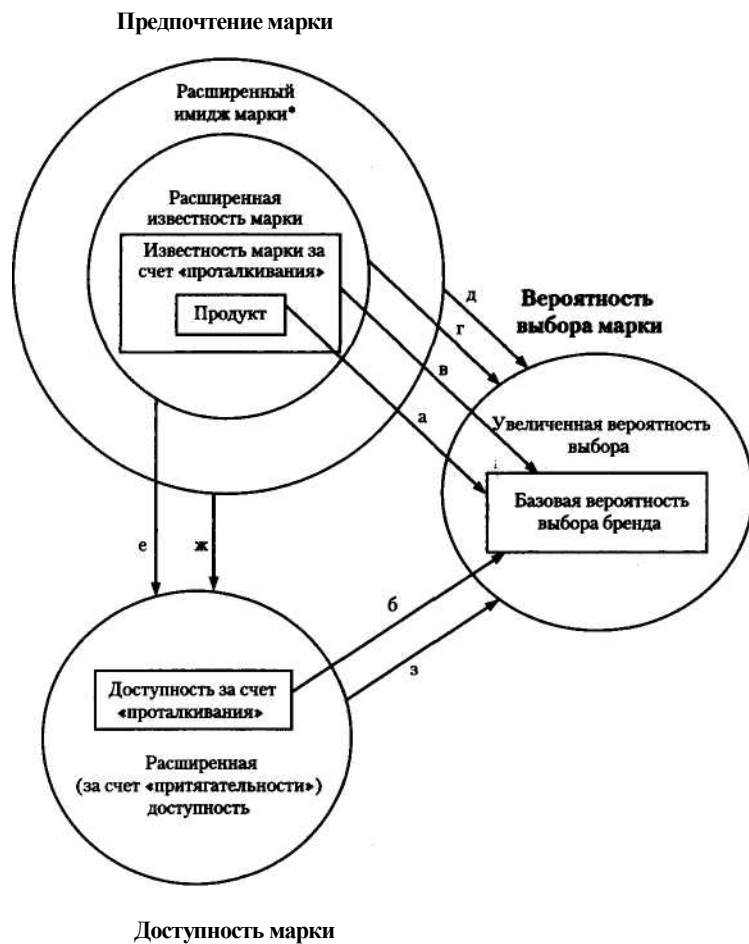
«Запуск» (или «лонч», от англ. «launch») марки потребительских товаров ни в коем случае не должен начинаться с рекламной кампании (хотя, возможно, выделенных денег отделу маркетинга и так только хватило на создание марки...). Товар сначала должен быть «поставлен на полки» магазинов.

Понятно, что если вы - не лидер рынка, дистрибуторы возьмут на реализацию либо товар с суперценой (закупочной), либо товар с хорошо известной маркой, а ритейлеры постараются заставить заплатить за «вход» в сеть (абсолютно официально, от \$3.000 до \$20.000 за одну марку). Но и в первом случае предпочтительней, чтобы товар был брендирован - дистрибутору (и производителю) легче контролировать продажи на территории. В любом случае вы должны поддерживать дистрибуцию хотя бы промо-акциями. Сильная марка позволяет воздействовать на розницу и опт, контролировать цены; слабая марка становится «заложенным» действий посредников.

Более подробно вопросы организации коммерческой деятельности рассматриваются в Главе 8 «Современные технологии продаж».

В данной главе мы рассмотрим воздействие дистрибуции на вероятность покупки бренда и, наоборот, эффект влияния сильной марки на торговлю.

МОДЕЛЬ ВЕРОЯТНОСТИ ВЫБОРА БРЕНДА



* Включает в себя полезные свойства конкретной марки и восприятие, основанное не на физических свойствах марки

Рис. 6.6. Механизм создания увеличенной вероятности выбора марки

Покупка марочных потребительских товаров зависит от: 1) предпочтения покупателей к ним; 2) доступности этих товаров (наличия в продаже).

«Расстановка» нового товара, новой марки на полках магазинов (силами торговых представителей) формирует покупательское предпочтение - люди получают возможность познакомиться с маркой (по крайней мере, визуально), попробовать сам продукт, оценить соотношение «цена-качество» - за счет «проталкивания» у марки появляется определенная известность (стрелки а-в на рис 6.6).

Если марка рекламируется, у нее начинается формироваться «расширенная» известность (не только среди покупателей тех магазинов, где она представлена, их родственников и друзей). Люди приходят в магазин, интересуется, есть ли в продаже рекламируемая марка - у торговли также появляется интерес к бренду, что повышает эффективность работы торговых представителей и ведет к «расширенной» доступности марки (стрелка е), а это, в свою очередь, приводит и к увеличению вероятности покупки бренда (стрелка з).

ПРИМЕР

Низорал

В середине 1990-х по центральным телеканалам прошла масштабная реклама шампуня от перхоти Nizoral. Потребители спрашивали марку в аптеках, но ни в одну из них шампунь еще не поступал. Под давлением аптек, атакуемых покупателями, фармацевтические дистрибуторы вышли на компанию Janssen-Cilag, выпускающую новинку. Через три недели новинку можно было купить во всех крупнейших аптеках Москвы и крупнейших российских городов. Так в Janssen-Cilag сумели создать национальную дистрибуцию для нового препарата. Данный пример - скорее исключение из правила, о котором мы говорили в начале главы: сначала - дистрибуция, потом - реклама. Эксперты объясняют этот случай тем, что шампуни от перхоти были в то время продуктом новым и редким.

Источник: Как создаются бренды // Секрет фирмы. - №4 (13). - 04 ноября - 17 ноября 2002

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР*Соки и нектары Sick*

Полноценные филиалы (с собственным счетом и прямой доставкой) у компании «Мултон» есть в 9 городах, еще в 66 работают собственные торговые представители, более чем в 200 - партнеры. «У нас есть определенные планы присутствия в городах-миллионниках, городах с населением до 500 тыс., до 300 тыс. и т.д. Маленькие города не пропускаем», - говорит Александр Критский, генеральный директор «Мултон». Претензии на национальный масштаб обошлись компании недешево. Быстрый рост потребовал реорганизации системы дистрибуции и всей структуры управления. «Мултону» пришлось создавать команду, способную реализовать амбиции: были приглашены специалисты с опытом работы в Procter&Gamble, Colgate, Mars и Tetra-Pak.

Источник: журнал «Компания»

Обычно в планах по продвижению марок указывают: «...до августа 2002 года обеспечить уровень дистрибуции бренда по России не менее 30%, в ключевых городах - не менее 70%. Захватить долю рынка не менее 1,5%» (пиво «ПИТ»). Каким образом осуществляется контроль выполнения поставленных показателей? Ответ прост: нужны данные ритейл-аудита.

РИТЕЙЛ-АУДИТ

Ритейл-аудит, или аудит розничной торговли в национальном масштабе в России проводят всего три компании: ACNielsen, Synovate Russia (бывшее MEMRB Custom Research Russia) и «Бизнес Аналитика».

Панель аудита ACNielsen насчитывает 15 тыс. торговых точек в 160 населенных пунктах России. Эта панель представляет репрезентативные данные о продаже товаров более чем 120 товарных категорий в 450 тыс. российских супермаркетах, магазинах, павильонах, киосках и на рынках.

«Бизнес Аналитика» проводит исследование по 80 товарным категориям. По категории «Табачные изделия» объем панели составляет 17,5 тыс. торговых точек в 240 городах и 350 сельских населенных пунктах.

Данные ритейл-аудита позволяют оценить прежде всего представ-

ленность брендов, долю рынка той или иной марки и емкость самого рынка (табл. 6.8).

Таблица 6.8

Пример динамики долей рынка по данным компании
«Бизнес Аналитика»

Производители Марки Продукты	Вес	Доля всего рынка (%)					
		по объему			по стоимости		
		Июль-01	Октябрь-02	Январь-02	Июль-01	Октябрь-02	Январь-02
Дарья		20,26	20,81	17,43	26,43	26,66	24,57
Дарья		13,49	13,10	12,50	19,25	18,84	18,74
Пельмени «Дарья» классические	450	2,58	2,43	3,08	4,09	3,74	4,70

Ритейл-аудит проводится «волнами», данные могут предоставляться в различном формате, в т.ч. в специальных программных оболочках.

Их стоимость обычно очень высока и позволить себе покупать такие данные могут в основном крупные компании. Одна исследовательская волна ACNielsen по одной товарной категории может стоить до \$20.000 (в году 6 волн). Конечно, ритейл-аудит по ограниченному числу товарных групп и брендов может стоить гораздо меньше.

Другой вариант анализа представленности марок - проведение так называемого store-check - переписи ассортимента и цен (\$4-5 за одну торговую точку по 100 позициям).

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР*Соки и нектары Rich*

Маркетинговая цель: достичь к февралю 2003 года следующих показателей. Доля рынка - 4%, уровень дистрибуции - не менее 70% в Москве и 60% - в регионах. По данным компании «Проф Дата», за первые 4 месяца существования марки на рынке дистрибуция достигла следующих показателей: Москва - 32%, средняя по 32 городам России - 21,5%.

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

В крупных торговых сетях столицы Rich занимает около 10% продаж всей соковой категории. По оценкам А.С.Nielsen, к сентябрю 2002 года (марка была запущена в январе 2002) доля рынка Rich в крупнейших городах России составила 3,2%.

Я, :: Лучшие брэнды года // «Секрет фирмы», 04 ноября - 17 ноября 2002.
Казанцева А. Жизнь - хорошая штука. Как ни крути
// Индустрия рекламы. - №19, октябрь 2002

В начале этого раздела мы категорично заявили, что начинать широкомасштабную кампанию по продвижению бренда не имеет смысла до тех пор, пока марка не достигла определенного уровня представленности в сети продаж. Практика показывает, что обычно минимальный порог составляет порядка 30%! торговых точек.

6.2.3. ФОРМИРОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Как мы показали в предыдущей главе, выбор покупателем конкретной марки зависит от доступности марки (ее наличия в продаже) и предпочтений покупателя по отношению к марке (рис. 6.6).

Покупательское предпочтение формируется за счет формирования известности марки путем «проталкивания» ее в торговой сети (стрелка в) и за счет расширенной известности, которая возникает под воздействием рекламы (стрелка г на рис. 6.6). Наконец, имея определенный опыт пользования маркой, у потребителей формируются определенные ассоциации (brand associations), связанные с маркой - бренд приобретает свой «имидж» (brand image).

Лучший вариант для создания расширенной известности марки фасованных потребительских товаров - реклама (если на то нет определенных законодательных ограничений, как в случае с крепкими алкогольными напитками² и табачными изделиями).

Компания может заниматься размещением рекламы либо самостоятельно, либо с помощью рекламного агентства.

* Козлов Д. Что продажам хорошо, то бренду смерть? // Бренд-менеджмент. - №4, 2002. - С. 7. Впрочем, этот запрет легко обходится производителями алкоголя путем рекламирования не горилки, но маринованного перца - Nemiroff, не водки, но алкогольных коктейлей - «Флагман».

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

Своими силами долгое время обходились, например, компании «Вимм-Билль-Данн», «Дарья», «Пит» (первая передала свои марки на обслуживание в сетевые рекламные агентства в 2002 году, вторая - объявила о тендере среди рекламистов весной 2003 года, последняя - летом 2003 г.), эту практику предпочитает «Тинькофф» (бывший владелец «Дарьи» и его команда продолжают оставаться верными своей традиции) и «Дикая орхидея».

ПРИМЕР < Чудо-

Ягода*-

В начале 1998 года «Вимм-Билль-Данн» начал продвижение своего нового бренда «Чудо-Ягода» (морсы).

Сначала ВБД решил организовать серию дегустаций напитка в магазинах. Кульминация акции пришлось на апрель-март. В эти месяцы несколько промоушн-бригад ВБД организовали презентацию напитка более чем в 100 московских магазинах. Затем в ряде периодических изданий появились статьи о свойствах морса. Материалы публиковались в специализированном издании «Витрина» и в газетах, предназначенных для массового читателя: «Вечерняя Москва», «АиФ». Статьи в прессе отдел маркетинга ВБД также размещал самостоятельно.

После этого началась кампания по наружной рекламе. Для размещения «Наружки» привлекли агентство «АПР-Сити». В июне агентство разместило около 70 щитов 3х6 м по всей Москве.

Одновременно стикеры с изображением напитка стали появляться в метро: в июне-июле в вагонах подземки появились липкие аппликации, а к середине лета рекламные щиты стали устанавливать над эскалаторами. В метро было вывешено около 60 плакатов 120х180 см. Кроме того, ВБД выступил спонсором телепрограммы «Устами младенца».

Источник: «Рекламная Компания»

Характерно, что недоверие к рекламным агентствам испытывают, как правило, отечественные производители, относясь к своим брендам, как к родным детям, и нянчась с ними самостоятельно (недаром директор по коммуникациям «Тинькофф» Самвел Аветисян сравнивает процесс создания и продвижения бренда с зачатием и выращиванием ребенка и утверждает, что в этом «интимном процессе» третий - рекламное агентство - оказывается лишним).

Западный подход - когда продвижением бренда занимается рекламное агентство/-а (если одной компании принадлежит несколько марок, то обычно они передаются разным агентствам), причем креативную стратегию разрабатывают одни, а собственно закупками медиа занимаются другие (табл. 6.9).

Таблица 63

Обслуживание бренда Coca-Cola в России

Бренд	Медиа	Креатив	Медиасервис		
			Planning	Research	Buying
Coca-Cola	ТВ	McCann-Erickson Russia	Starcom		
	Радио				
	НР				
	Пресса				

Мы рассмотрим процесс разработки коммуникационной кампании именно с привлечением рекламных агентств, для чего в общих чертах разберемся с их структурой и видами.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ

Крупные рекламные агентства обычно имеют в своем составе более сфокусированные компании, специализирующиеся по следующим направлениям:

0. Креатив.
1. Медиасервис.

Рекламные агентства так называемого полного цикла нередко включают в себя компании, оказывающие BTL- и PR-услуги, а также разработку дизайна упаковок.

Продвижение бренда начинается с разработки рекламной (креативной) стратегии (концепции), которой занимаются креативные рекламные агентства.

РАЗРАБОТКА КРЕАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

В составе креативного рекламного агентства наиболее заметную роль играют творческий отдел и отдел стратегического планирования.

Отдел стратегического планирования (часто добавляется «...и исследований») обычно способен выполнять функцию бренд-консалтинга, т.е. координировать подрядчиков-исследователей или самостоятельно проводить исследования, формулировать стратегию позиционирования и в дальнейшем осуществлять планирование программ коммуникаций.

Если у вас нет концепции бренда и/или самого бренда на помощь придет именно этот отдел (в нашем сквозном примере рассматривается именно такой вариант). Результат работы оформляется в виде креативного брифа.

ПРИМЕР

Вариант креативного брифа

2. История продукта.
3. Целевая аудитория.
4. Цели и задачи рекламной кампании.
5. Главное послание.
6. Чем его можно поддержать.
7. Желаемая реакция потребителя.
8. Общий тон рекламы.
9. Необходимые элементы.
10. Конечное исполнение.
10. Сроки исполнения.

Источник: Скорodelов К.В. Планирование рекламной кампании рекламным агентством // Маркетинг в России и за рубежом. - №3. - 2000

В разделе «история продукта» должен быть представлен необходимый минимум полезной информации о продукте. Задание не должно быть перегружено.

Целевая аудитория. Кого мы рассматриваем в качестве наших целевых потребителей - подростков, слушающих Red Hot Chilly Peppers, или неработающих домохозяек с двумя детьми 3-х и 5-ти лет.

Цели и задачи. Повысить узнаваемость, изменить отношение к продукту, стимулировать пробные покупки. Реклама должна работать на

решение одной-единственной проблемы. Могут быть дополнительные подцели - например, показать новую упаковку, но они никогда не должны перевешивать главной задачи.

Главное послание. Что должна говорить реклама потребителю. Главное послание должно четко и ясно прочитываться потребителем и, следовательно, должно быть простым. Отличный пример этому - «Забудьте о перхоти, пусть Ваши волосы будут красивыми».

В разделе «*Чем его можно поддержать*», реклама должна показывать решение проблемы с помощью продукта, иначе это будет просто констатация проблемы. Пример: «В состав лака входит провитамин B5 - питающий волосы по всей длине». Кстати, неважно, что этот витамин содержится даже в лаке «Прелесть» - главное первому об этом заявить.

Желаемая реакция потребителя. Определитесь с реакцией, которую вы хотите вызвать у вашего слушателя.

Общий тон. Дружелюбный, бодрящий, разъясняющий и т.д.

Необходимые элементы. Это такие элементы, как логотип, корпоративные цвета, изображение продукта. Таких элементов должно быть не очень много (желательно, не больше трех).

Исполнение. В каком виде должна быть исполнена задача - раскадровки для ТВ-ролика, макета для прессы или наружной рекламы, слогана, визуального образа.

Сроки. К какому сроку задание должно быть исполнено.

Креативный бриф необходим, чтобы направить в нужное русло работу творческого отдела рекламного агентства.

Креативный (творческий) отдел - это связки «копирайтер (текст) + арт-директор (картинка) + креативный директор (координация)», работающие над проектами.

ПРИМЕР

Холодный душ

По словам А.П. Репьева, пришедшего в рекламу в 1966 г. англоязычным копирайтером «Внешторгрекламы», перед началом работы над рекламой рекламист должен иметь тщательно продуманный перечень продающих моментов. «К сожалению, сейчас на смену обстоятельным маркетинговым документам пришли торопливые creative briefs (творческие инструкции) на одну-две страницы. Часто это поверхностные и глуповатые листки. Вот как они обычно описывают целевые группы: «Молодые современные домохозяйки, женственные, с достаточно высоким интеллектом, с оптимистическим взглядом на жизнь, интересующиеся всем новым и современным, ведущие разумный, естественный образ жизни».

Под этот «образ» десятками создаются рекламы, населенные сплошь молодыми, красивыми, ухоженными, жизнерадостными работницами, которые театрально восхищаются новым стиральным порошком или изображают слащавое умиление от потребления маргарина или бульонных кубиков. При этом никого не волнует, что большая часть населения в этот придуманный образ не вписывается. Неизгладимое впечатление на нас в агентстве произвел creative brief, родившийся в воспаленных мозгах предыдущих консультантов нашего клиента, производителя алкоголя. Мы узнали о потребителе все: «его волосы короткие, его лицо загорелое», «у него открытый взгляд» и т.д. (ну прямо парень с обложки!). Когда мы доходили до фразы «в прошлом у него была романтическая любовь», все рыдали. Была только одна проблема. В одном месте говорилось: «Он слушает то, что говорят другие»; в другом - «Он не обращает внимания на то, что говорят другие». Все же, слушает ли он или не слушает, черт возьми? Не зная этого, было трудно работать над водкой».

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Соки и нектары Rich

Сущность марки - атрибут современной жизни.

Формулировка позиционирования. Я современный человек и слежу за веяниями времени. Чтобы не выпасть из современного ритма жизни, необходимо заботиться о себе, правильно питаться, быть в форме. Новый сок - натуральный, вкусный и полезный - идеальный продукт для современного человека.

Целевая аудитория. Женщины, мужчины в возрасте от 25 до 45 лет, живущие в крупных городах, возможно с семьей, ориентированы на карьеру и жизненный успех. Доход средний и выше. «Неслучайный» выбор продуктов. Отличается позитивным отношением к жизни, оптимистичным настроем, умением получать удовольствие от жизни.

Конкурентная **среда**. Средняя и верхняя часть среднеценового сегмента с соками J-7, Я, Santal. Для сегмента характерна ориентация на известные марки.

Представления потребителя. Есть вещи, без которых я уже не могу представить сегодняшней жизни. Они настолько привычны и естественны, что стали нормой для современного человека.

Поддержка утверждений. Инновационная упаковка. Здоровый высококачественный продукт - натуральный, вкусный, полезный. Контроль качества на всех этапах производства.

Эмоциональные преимущества. Удовлетворение от того, что поступаешь правильно, делаешь то, что принято среди людей, считающих себя современными и шагающими в ногу со временем.

Личность (характер) марки. Уверенный в себе. Активный и энергичный. Внешне привлекательный. Нацеленный на успех, решительный и независимый. Современный.

Отличительная черта. Естественная и неотъемлемая часть рациона современного человека.

Источник: Казанцева А. Жизнь - хорошая штука. Как ни крути // Индустрия рекламы. - №19. - октябрь 2002

Результатами работы креативного отдела являются раскадровки (story board) для ТВ-ролика, макеты для печати и/или наружной рекламы, выполненные в цвете и готовые для представления клиенту.

В случае утверждения предложенной творческой концепции рекламной кампании начинается процесс ее воплощения, в частности, разработка медиа-стратегии.

РАЗРАБОТКА МЕДИА-СТРАТЕГИИ

Разработкой медийной (медиа-) стратегии занимается медийное рекламное агентство, которое отвечает за медиаследования, медиапланирование и медиабаинг.

Медиа-исследования (в медийном агентстве):

- исследования различных характеристик СМИ и размещаемой в них информации;
- прогнозирование медийных показателей программ, блоков, результатов проводимых рекламных кампаний;
- анализ рекламной активности конкурентов (для определения их рекламного веса и сезонности проводимых РК);

- анализ ситуации на рынке: знание, потребление, использование марок;
- пост-анализ медиаразмещения рекламных материалов;
- пре- и пост-анализ знания марки.

Медиа-планирование — процедура составления оптимального плана размещения рекламы в СМИ на основе данных маркетинговых и медиа-исследований.

Медиабаинг - услуги агентства по закупкам рекламного пространства (теле- и радиоэфира и площадей в прессе и на носителях наружной рекламы) в средствах распространения рекламы в целях размещения рекламы.

Для правильной работы с медийным агентством необходимо подготовить медиа-задание.

ПРИМЕР

Медиа-задание

0. Целевая аудитория.
1. Предполагаемые рекламные каналы.
2. Бюджет (включая или не включая налоги).
3. Региональность.
4. Сезонность продаж.
5. Время проведения рекламной кампании.
6. Срок представления предложения.

Источник: Скороделов К.В. Планирование рекламной кампании рекламным агентством // Маркетинг в России и за рубежом. - №3. - 2000

Целевая аудитория. Этот пункт не менее важен для специалиста по медиапланированию, чем для сотрудника креативного агентства. Если творческая команда будет работать над тем, как сформулировать обращение к потенциальному потребителю, то специалист по планированию будет искать пути, как донести это обращение до потребителя. Существуют базы данных, классифицирующие передачи по типам людей,

которые их смотрят. Можно заложить пространный критерий «Современная молодежь» и получить список из 50 передач, среди которых такие, которые наверняка смотрит какой-нибудь маленький процент (0,1) нашего потребителя, и специалисту по планированию будет достаточно сложно выбрать то, что нужно.

Предполагаемые рекламные каналы. Этот пункт носит скорее рекомендательный характер, если нет четких указаний от клиента, сколько он хочет потратить на телевидение, прессу и на наружную рекламу. Такие случаи редки, как правило, так поступают искушенные в рекламе компании. Специалист по планированию должен хорошо представлять себе, какие каналы, для каких целей могут быть использованы, при этом он руководствуется накопленным опытом и знаниями.

Бюджет (с налогами, без налогов). Важность и незаменимость этого пункта невозможно переоценить. В медиа-задании может быть указана примерная или точная разбивка бюджета, в противном случае медиа-отдел оставляет за собой право осуществить эту разбивку. Обязательно надо указать, включает этот бюджет агентскую комиссию или нет.

Региональность. Рекламная кампания может осуществляться как в общенациональном, так и в региональном масштабе - соответственно, различны цены, различны рейтинги и различны подходы к планированию. Если важны отдельные регионы, на это должна быть сделана ссылка - Волгоградская область, Черноземный район с особым ударением на Белгород. При таком описании специалист по планированию сам решит, каким образом увеличить воздействие рекламного сообщения в отдельном городе.

Время проведения рекламной кампании. И вновь мы возвращаемся к трем основным пунктам управления проектом: что (рекламная кампания с использованием ТВ и прессы с акцентом на черноземный район и город Белгород), за какие деньги (бюджет с учетом 8% комиссии на размещение в прессе и 4% на размещение на ТВ), в какие сроки. Сроки должны указываться в неделях или месяцах, либо должна делаться привязка к календарной дате. Например - кампания должна быть проведена до 8 марта. Специалист по планированию, в свою очередь, смотрит на наличие свободных рекламных мест и строит медиа-стратегию соответствующим образом.

Сезонность продаж. Этот пункт носит исключительно информативный характер.

Помимо всего вышесказанного в задании должны быть указаны наличие рекламных материалов, длина роликов, размер печатных объявлений.

ПРИМЕР

Фигаро тут, Фигаро там...

Для координации проектов в любом рекламном агентстве - креативном или медийном - существует специальный отдел, который выполняет функцию клиент-сервиса. За последнее время роль экаунт-менеджера - ключевой фигуры клиентского отдела, несколько изменилась. С ростом масштабов бизнеса клиента растут и требования к менеджерам. Теперь им приходится управлять проектами, в которых чаще всего занято несколько независимых или полунезависимых компаний.

Помимо креативных и медийных рекламных агентств на рынке существуют те, кто занимается непосредственным воплощением разработанных идей в жизнь. Речь идет о производстве рекламной продукции:

- Создание декораций и съемка роликов (фирмы - production-houses).
- Печать плакатов для наружной рекламы.
- Изготовление сувенирной продукции.

Кроме того, мы уже упоминали о существовании BTL- и PR-агентств, привлечение которых может потребоваться для проведения эффективной рекламной кампании.

После того как проведены тендеры на рекламное обслуживание, подготовлена творческая концепция, сняты ролики, определены медиа-носители, согласованы BTL- и PR-мероприятия, можно говорить о том, что вы готовы к проведению рекламной кампании.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Соки и нектары Rich

Производством рекламных роликов занимался продакшн-хауз Park IV - продюсер Александр Фарбер, режиссер Славек Хорак (Чехия), серия роликов «Пляж», «Зеркало», «Офис», «Художник», «Влюбленные».

Медиастратегия, рекламоносители: были выбраны каналы OPT, РТР, СТС, Ren-TV. Телевизионная рекламная кампания стартовала в январе 2002 года «тизерными» роликами «Скоро в продаже». В феврале началась кампания «Жизнь - хорошая штука. Как ни крути».

Rich принял участие в фестивале «Формула успеха», проводившемся ведущими российскими life-style журналами Cosmopolitan и Men's Health в Самаре (1 июня), Новосибирске (21 сентября) и Екатеринбурге (2 ноября). Общий медиабюджет - \$1-5 млн.

Источник: Лучшие брэнды года // «Секрет фирмы». - 04 ноября - 17 ноября 2002.
Казанцева А. Жизнь - хорошая штука. Как ни крути // Индустрия рекламы. - №19. - октябрь 2002

Для того, чтобы деньги на коммуникационную кампанию не были потрачены зря, необходимо проводить периодические исследования и вносить необходимые коррективы.

ТРЕКИНГ МАРОК И РЕКЛАМЫ

Как мы уже сказали в начале этой главы, со временем марка приобретает определенный имидж. К сожалению, этот имидж далеко не всегда совпадает с той концепцией марки, которая планировалась изначально (можно говорить о сущности марки, brand identity). Чтобы выявить это расхождение, которое зачастую лежит в основе неуспеха марок, а также определить эффективность рекламной кампании, используют исследование продвижения марки (Brand Tracking Study).

Мы уже говорили о том, что медийные агентства предоставляют такую услугу, пользуясь данными синдицированных исследований. Однако часто этого бывает недостаточно, и тогда прибегают к услугам специализированных исследовательских компаний.

Исследования, выполняемые в рамках Brand Tracking - эффективный способ контроля политики продвижения марки. Прежде всего подобное исследование позволяет получить адекватную информацию о развитии марки на рынке с учетом нестабильности экономической среды.

Обычно исследование предполагает сбор следующей информации:

- пре-тестинг рекламируемой марки: известность и потребление марки до начала рекламной кампании, имидж марки, распределение потребления по целевым группам;

- мониторинг рекламы по основным и конкурирующим товарным группам - обычно это исследование предполагает сбор информации об объемах размещения рекламы по различным каналам;
- мониторинг дистрибуции, что позволяет определить, какие именно новые товары и услуги появились на рынке на момент проведения рекламной/промоушн кампании;
- пост-тестинг рекламируемой марки: стандартное исследование эффекта рекламной кампании, предполагающее определение изменений в восприятии марки.

Набор отдельных блоков исследования варьируется в зависимости от задачи, при этом полное понимание причин результата проделанных рекламных усилий достигается только при использовании всех указанных методов.

Основные задачи исследования, таким образом, связаны с определением изменений положения марки на рынке по следующим показателям:

изменение известности марки;

- изменение имиджа (различимости марки, лояльности к марке, качества продукции с данной маркой и так далее);
- изменение потребления марки (первая покупка, повторная покупка, структура покупателей);
- определение направления эффекта рекламы (какие каналы маркетинговых коммуникаций оказались наиболее эффективными, как именно реклама и промоушн повлияли на положение марки);

влияние активности конкурентов на положение марки.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Соки и нектары Rich

Первая кампания задала Rich высокую планку: она создала ему репутацию качественного продукта, за который стоит платить. Кампания оказалась достаточно заметной. Когда начали проводить исследования, выяснилось, что потребители хорошо помнили рекламу Rich, считывали message о том, что «жизнь - хорошая штука» и если у тебя все ОК, то этот сок является неотъемлемым ее атрибутом. Марка Rich за несколько месяцев после запуска добилась спонтанной известности 16%. Несколько выше среднего этот показатель во Владивостоке, Ростове и Санкт-

Петербурге - около 20%, в Москве и Краснодаре он составил 17-18%, в остальных городах - 10%. Узнаваемость упаковки достигла 62%. Доля пробных покупок марки составила 17% (в Москве - 28%, в Краснодаре, Нижнем Новгороде и Новосибирске - 10-13%, в других городах - 17-18%).

Источники: Лучшие брэнды года // «Секрет фирмы». - 04 ноября - 17 ноября 2002.

Казанцева А. Жизнь - хорошая штука. Как ни крути // Индустрия рекламы. - №19. - октябрь 2002

СКОЛЬКО СТОИТ ПРОДВИЖЕНИЕ МАРКИ?

И вновь мы возвращаемся к вопросу о цене, на этот раз - о цене продвижения марки.

Запуск и поддержание бренда

Артур Перепелкин (президент РВБК - Русской вино-водочной компании, которой принадлежит марка «Флагман») говорит о том, что «западные компании тратят на поддержание своих брендов 10-15% общего объема операций. Мы до сих пор тратили 2%, планируем увеличить их до 6%»¹.

Андрей Коркунов (Одинцовская кондитерская фабрика, марка «А. Коркунов») также считает, что для поддержания уже выведенной на рынок марки нужно тратить около 10% оборота. При этом он задается вопросом, сколько надо тратить собственно на запуск марки².

Ответ на этот вопрос дает РА BBDO Moscow. По его оценке, в России запуск национальной марки обходится от \$0,7 млн. до \$5 млн. в год.

Однако в регионах, по данным РА «Анатольев и партнеры», 80% рекламодателей - компании с бюджетами в \$500-\$1.000 в месяц, которые включают в себя цену размещения (к сожалению, в регионах практика обстоит таким образом, что там практически отсутствует креативная составляющая - весь акцент на медиабайинге) и агентскую комиссию рекламного агентства.

Для крупных московских брендов проводятся исследования, закупаются данные телеизмерений, составляется медиа-план. Величина среднего бюджета на проведение рекламной кампании в местных СМИ в течение месяца в городе-миллионнике составляет \$1.500-\$2.000.

¹Коваленко В. Хотите похудеть? Спросите Перепелкина // Компания, 4 июня 2001.

²Дешевый эффект // Секрет фирмы. - 07 - 20 октября 2002.

ПРИМЕР

Годовой рекламный бюджет бренда «Застолье» (вологодский «Завод сортовых водок») в 2001 году составил \$70 тыс. в год. В планах на 2002 год стояло \$150 тыс. - на вхождение в московские сети, рекламу и промоушн-акции в местах продаж. Для сравнения - на рекламу «Флагмана» в Москве РВБК в 2001 году потратила \$1 млн. Андрей Коркунов: «Мы за три года потратили на рекламу \$700 тыс. Но чтобы сделать марку общероссийской, таких денег недостаточно».

Производство рекламных роликов

По словам Дмитрия Чернышенко, старшего вице-президента рекламной группы Media Arts, руководителя секции TV-production РРА, стандартный рекламный ролик в павильоне (в простых декорациях, без излишеств) с российским режиссером будет стоить \$28 тыс. Если камера не 35 мм, а 16 мм - \$26 тыс., если не будет актеров - \$25 тыс. Это за один день съемок. Но обычно уходит два дня.

Сюда же - затраты на тестирование рекламных роликов (уже знакомые нам фокус-группы и психосемантические исследования).

Трекинг рекламы и марок

Годовая подписка на «Brand & Advertising Tracking» (с программной оболочкой Miriad) компании Gallup MIC может колебаться (4 года, различное количество интервью и различная периодичность, максимум - 1 раз в 2 месяца) от \$66.000 до \$115.500 (без НДС).

6.2.4. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

В предыдущей главе мы рассмотрели процесс создания марки и упаковки потребительских товаров широкого спроса и оценили денежные ресурсы, необходимые для их создания.

Помимо денежных для построения бренда необходимы и временные ресурсы.

Андрей Стась, председатель Совета директоров a2z-marketing приводит следующие оценки¹. От 6-9 месяцев уходит на разработку проекта бренда, от появления идеи до того момента, когда первая единица продукции сходит с конвейера. 2-3 месяца уходит на построение системы дистрибуции («с нуля»), 3-4 месяца длится рекламная кампания

¹По материалам Ассамблеи «Розница и дистрибуция», проводившейся журналом «Витрина» в 1999 году.

(из-за бюджетных ограничений). Наконец, 4-6 месяцев нужно для «адаптации» продукта: потребитель привыкает к его существованию. Итого при благоприятном исходе на построение бренда уходит 15 месяцев, при неблагоприятном - 22 месяца.

ПРИМЕР *Некоторые*

проекты

На создание водки «Русский стандарт» ушло около 3 лет (запуск бренда - январь 1999 года). Из них на придумывание имени ушло 2-3 месяца (участвовали порядка 10 рекламных агентств, заказчик - компания «Фруст» и консультанты из McKinsey), на разработку вкуса продукта - 4 месяца (2 лаборатории в России, одна - в Англии, одна - в Америке), на дизайн - один год (британская Identica), на определение оптимальной цены - 1,5 месяца, на «расстановку» бренда в рознице - 0,5-1 год. Появление идеи производства морсов в «Вимм-Билль-Данн» возникло осенью 1997 года. Разработка марки («Чудо-ягода») и упаковки (дизайн-студия Soldau-Designers) заняли полгода. Рекламная кампания началась весной 1998 года. Еще через полгода, в конце августа 1998 года знание марки в Москве составило 63%, потребление - 35%.

6 месяцев дизайнеры из Alt Vision Design адаптировали (в плане дизайна упаковки и написания имени) бразильскую марку «Садиа» (мясо птицы) к российскому рынку по заказу дистрибуторской фирмы «Мираторг».

Однако бренд мало запустить - важно не растерять завоеванные позиции, суметь сохранить и приумножить марочный капитал. Поэтому любые решения в отношении марки (то, что мы и называем бренд-менеджментом) должны приниматься очень взвешенно и осмотрительно, стараясь предугадать возможные последствия.

Поводов, по которым происходит потеря покупателей, существует огромное множество: наступление конкурентов; изменения стиля жизни; новая мода; отсутствие снижения цены; отставание по упаковке; отсутствие желаемых покупателем объемов фасовки.

По мнению Валентина Перция (BrandAid), причина потери покупателей всегда одна: бренд-менеджер «прозевал» время, когда надо было что-то изменить. «В современном мире ни один бренд не может выжить, не меняясь. Кто-то может позволить себе ограничиться только новыми лицами в рекламе. Кто-то должен менять упаковку или формулу. Кто-то просто обязан перевернуть вверх дном все: от запаха до целе-

вой аудитории. Но рецепт выживания всегда один: вы должны меняться. Потребители ценят бренды, которые предлагают уникальные преимущества, обладают выдающимися характеристиками и выделяются среди конкурентов. Но потребители никогда не простят, если их любимый бренд стал неуместным, потерял привлекательность или утратил индивидуальность».

Правда, здесь важно, чтобы активность бренд-менеджера была вызвана необходимостью, а не желанием показать себя на новом месте работы. Это связано с высокой ротацией кадров в маркетинге. Бывший (что характерно) директор по маркетингу Санкт-Петербургского филиала ЗАО «ТК Вимм-Билль-Данн» приводит данные, согласно которым бренд-менеджер по марке «J7» меняется 5 раз за 2 года» (т.е. в среднем работает над маркой 5 месяцев)². Единственное, что «утешает», это схожесть нашей ситуации с западным рынком: по подсчетам Д.Аакера, в 1991 году в США бренд-менеджеры оставались на своей позиции от 2 до 5 лет³. В 2000 году Скотт М. Дэвис (директор-распорядитель консалтинговой компании Prophet Brand Strategy, заместителем председателя правления которой в настоящее время является Дэвид А. Аакер) уже отмечал, что «... налицо тенденция по перемещению бренд-менеджеров в любые другие функциональные области организации через каждые 18-24 месяца - такова специфика их карьерного роста. Высшее руководство никак не мотивирует бренд-менеджеров к использованию долгосрочных подходов в управлении марками и в марочных стратегиях. Поэтому менеджеры, естественно, займутся лишь о наиболее эффективных способах увеличения краткосрочных показателей»⁴.

Если все же возникает объективная потребность в развитии бренда, существует ряд возможностей для ее осуществления.

Перция В. Развитие бренда во времени // Альманах «Комплекс маркетинга» 2002. - №1. - С. 87.

²Козлов Д. Что продажам хорошо, то бренду смерть? // Бренд-менеджмент. - 2002. - №4 (8). - Сб.

³Aaker, David A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. - NY: THE FREE PRESS, 1991. - P. 11.

⁴Дэвис СМ. Управление активами торговой марки: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - С. 25.

Бренд	Старый	Новый
	Старая	Новая
	Удлинение товарной линии	Расширение товарной номенклатуры
	Линейные расширения (line extensions)	Марочные расширения (brand extensions)

Товарная категория Рис. 6.7.

Возможные стратегии бренд-менеджмента

Удлинение товарной линии, т.е. добавление новых марок к уже существующим фактически означает запуск бренда - то, о чем мы говорили выше; расширение товарной номенклатуры будет рассмотрено нами чуть позже в главе, посвященной управлению ассортиментом марочных товаров в целом; здесь же мы остановим внимание на линейных и марочных расширениях.

ЛИНЕЙНЫЕ РАСШИРЕНИЯ

Линейные расширения (марки) - line extensions - означают выпуск дополнительных товарных единиц, в той же категории товаров, под тем же брендом, но с новыми характеристиками: ароматами, формами, цветами, дополнительными ингредиентами и размерами упаковки.

Подавляющее большинство «новых» товаров относится к линейным расширениям.

Компании могут стремиться загрузить производственные мощности, удовлетворить новые потребности покупателей, ответить на вызов конкурентов или попытаться занять больше места на полках магазинов.

Линейные расширения связаны с определенным риском (см. Пример) и вызывают горячие споры среди маркетологов¹.

Особенно ярким противником линейных расширений можно назвать Джека Траута - президента маркетинговой консультационной фирмы Trout & Partners. См., например, его книгу, написанную в соавторстве с Элом Райсом «Позиционирование: битва за узнаваемость»: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - С. 137-155.

ПРИМЕР Кренко

ударяет!..

В начале девяностых годов «Пивоваренная компания «Балтика» выпустила на рынок марку «Балтика», которая за короткое время стала национальным брендом. Сначала выпускались сорта «Балтики» с плотностью от 11 до 13 и крепостью от 4 до 6 градусов, а именно №№ 1, 2, 3, 4. Это давало потребителям широкие возможности для удовлетворения основных «пивных» потребностей - утолить жажду, снять напряжение, провести время в компании. Но вот однажды эта компания выпустила необычайно крепкое по тем временам пиво «Балтика №9». С точки зрения продаж успех был ошеломляющим. С точки зрения брендинга - появилась колоссальная проблема. Ведь здесь уже не просто другой вкус, а смещение акцентов. Оригинальная «Балтика» (№№ 1-4) - пиво идеальное для снятия напряжения и для приятного времяпрепровождения в компании. А «Балтика №9» - «крепко ударяет». Последствия введения в линейку «Балтика №9» стали сокращение доли рынка «Балтики №1», прекращение производства «Балтики №2», сокращение долей рынка «Балтики №3» и «Балтика №4».

Источник: Козлов Д. Что продажам хорошо, то бренду смерть? // Бренд-менеджмент. - №4, 2002. - С. 7

В агентстве «Дымшиц и партнеры» замечают, что при выводе новых упаковок бренд-менеджер должен учитывать две особенности потребительского поведения:

0. «Справедливая цена» на новый размер упаковки должна определяться не здравым смыслом, а устанавливаться путем специального исследования. В общем виде действует следующее правило: цена упаковки различного размера не должна быть пропорциональна ни объему товара, ни реальной стоимости производства.

1. Новые упаковки не должны рекламироваться, т.к. в сознании потребителей существует довольно жесткая связь между определенным товаром и «правильным» объемом упаковки. В случае предложения в рекламе «неправильной» упаковки произойдет «размывание» образа и резко снизится лояльность к бренду.

Следует отметить, что в некоторых случаях линейные расширения все же желательны - хотя бы для того, чтобы занять побольше места на полке магазина. Однако ими не следует увлекаться.

МАРОЧНЫЕ РАСШИРЕНИЯ

Один из способов брендинга - создание зонтичных марок, когда под одним брендом продаются товары из разных категорий.

Здесь мы рассмотрим похожую ситуацию, когда марочное название «растягивается» на абсолютно несвязанную категорию. Однако в данном случае речь идет о решении, которое принимается не на начальном этапе (создания марки), а в отношении уже существующей на рынке марки.

ПРИМЕР

Холодное "Чудо" и замороженный "Мир желаний!"

Идея наладить выпуск мороженого J-7 (продвигающийся под слоганом «Мир желаний, мир возможностей» и использующего в своем видеоряде теплые заморские пляжи) возникла у маркетологов «Вимм-Билль-Данн» в начале 2002 года. «Мы проанализировали свой портфель брендов и решили, что некоторые марки можно распространить на другие категории продуктов», - рассказывает руководитель управления «ВБД-сервис» Константин Козгунов. Контракт предложили компании «АльтерВЕСТ», у которой на тот момент уже было налажено производство мороженого на основе фруктового сока.

Дизайн упаковки J-7 разработали художники ВБД, а над рецептурой совместно трудились технологи обеих компаний. ВБД закрепила за собой право поставлять соковые концентраты на фабрику «АльтерВЕСТ» и контролировать качество каждой партии мороженого, а ее партнер полностью отвечал за сбыт продукции. «Самое интересное, что J-7 мы продолжали продавать и зимой, когда спрос на нашу марку «Солнечный круг» сильно упал», - замечает вице-президент «АльтерВЕСТ» Алексей Дробинин.

ВБД получает несколько процентов от объема продаж мороженого J-7. Как утверждает Константин Козгунов, роялти - не самоцель для его компании. «Главная задача - повысить известность и, таким образом, стоимость марки, - говорит он. - К тому же мороженое поможет нам компенсировать сезонный спад продаж, так как летом спрос на него резко возрастает, а на сок, наоборот, падает». В мае 2003 года судьба J7 была «уготована» другому, на этот раз молочному бренду ВБД - в прессе появилась информация о производстве мороженого «Чудо» на мощностях московской «Метелицы».

Марочные расширения вызывают еще больше нареканий, чем линейные - успех одного товара может ударить и по остальным товарам тоже. Яркий пример тому - марка «Довгань», под которой прода-

валось 200 наименований товаров в 42 товарных группах: водка, чай, овсяные хлопья, зубная паста, майонез и т.д. Естественно, проконтролировать обещанное качество товара на предприятиях, которые даже не принадлежали Владимиру Довганю, оказалось невозможно, в результате чего обрушились продажи основного товара - водки.

Концепция марочного расширения строится на предположении, что доверие к бренду в одной товарной группе будет распространено и на другую товарную группу. Это предположение в целом верно, но в этом случае производитель может рассчитывать лишь примерно на 10% потребителей основного товара и еще примерно столько же потребителей, покупающих только «расширение» бренда. Это в случае того, что новый товар обладает хорошими потребительскими свойствами. И при этом эти 20% потребителей будут иметь сравнительно низкую лояльность к новому товару, т.е. сбыт «расширения» крайне сложно прогнозировать.

В случае же ошибки в расширении бренда потеря доверия к основному товару под брендом будет быстра и неминуема, т.к. если удовлетворенный потребитель рассказывает о хорошем товаре 2-3 знакомым, то неудовлетворенный поделится своей обидой с 8-10.

Как утверждает Михаил Дымшиц - «российский Траут» - на «зонтике» невозможно экономить деньги, что является основным аргументом в пользу марочных расширений. Согласно его данным, на продвижение одного наименования товара требуется 100 GRP в неделю против 400 GRP на «зонтик» из двух наименований (при средней стоимости GRP \$1.500).

«ОЖИВЛЕНИЕ» ПРОДАЖ МАРКИ

На этапе зрелости марки для сохранения завоеванных позиций требуются мероприятия, способные привлечь внимание к бренду, напомнить о его существовании, а в идеале - увеличить продажи и повысить прибыльность.

Для этой цели как вариант применяют расширения - линейные и марочные, рассмотренные нами выше. В то же время существует и ряд других возможностей «оживить» продажи марки (рис. 6.8).



Рис. 6.8. «Солнечная» модель «оживления» продаж бренда

1. Увеличение потребления

В рекламе «Орбит» актеры «неназойливо» демонстрирует потребление сразу двух подушечек жевательной резинки, а производители шампуней обращают наше внимание на то, что их средства «подходят для частого использования».

2. Поиск новых сфер применения

Бульонные кубики «Галина Бланка» пока не предлагаются разве что в качестве детского питания - любым другим блюдам они придадут «неповторимый аромат» (для этого заботливый производитель уже размельчил их до состояния порошка и упаковал в пакетики, т.е. кубики превратились в приправу).

3. Поиск новых сегментов

В апреле 2003 года ПГ «Петросоюз» предложила свой кетчуп «Пикадор» молодежи (заявленная целевая аудитория - от 14 до 21 года). Для этого просто «Пикадор» стал «Пикадор «HOT PARTY», а его запуску

«...предшествовало тщательное исследование рынка в крупных городах, таких, как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург. В результате исследований из восьми предложенных наименований было выбрано «HOT PARTY»... Пожелания респондентов были учтены также при оформлении упаковки в виде «перевертыша» (выдержка из пресс-релиза компании).

4. Поиск новых рынков

Самый простой способ - покорять необъятные просторы нашей страны: региональные производители стремятся выйти на национальный уровень. Особенно это было заметно после августовского кризиса 1998 года, когда полки столичных магазинов заполнились более дешевым товаром из регионов.

5. Репозиционирование

Репозиционирование может осуществляться по-разному, вот некоторые варианты.

- *Реальное.* Модернизация марки происходит за счет использования новых технологий, введения дополнительных функций или изменения дизайна продукта.

Intel уже много лет выпускает все новые и новые процессоры, с каждым разом увеличивая их тактовую частоту.

На российском рынке товаров широкого спроса реальное репозиционирование выглядит, конечно, гораздо скромнее. Например, Сок «Я» («Лебедянский ЭКЗ») в начале 2003 года начал разливаться в высокую тару Tetra Pak Aseptic Prisma Square, до этого не представленную на рынке Восточной Европы.

- *Психологическое.* Изначально сок «Чемпион» позиционировался как «здоровый» сок, в рекламе использовался образ Александра Карелина, его портрет красовался на самой упаковке. Но потом Карелин проиграл Олимпиаду и увлекся политикой. И вот в 2002 году появился новый имидж бренда «Чемпион» - премиальная марка для активных и современных женщин, которые заботятся о своем здоровье и здоровье своих близких.

• *Конкурентное.* В нашей стране запрещена сравнительная реклама. Поэтому бренд либо сравнивается с «обычным порошком», «обычным чистящим средством», либо... в бюджет закладываются деньги на штрафы, накладываемые регулирующими органами.

В Санкт-Петербурге компания «Дарья» в своей рекламе заявляла: «от ваших равиолек дождешься желудочных колек», намекая на продукцию своего конкурента - концерн «Равиоли». Не оставшись в долгу, те запустили ролик, в котором актер шикает на кошку со словами «Дарья, брысь!».

Екатеринбургский завод «Красный восток» в рекламе «Солодова» использовал пародию на конкурирующие бренды в связи с присвоением ему титула «Бренд года».

6. Дополнения товара или услуги

Агентство Brand Aid (Украина) разработало марку вина «Винодел» со штопором, прикрученным к горлышку бутылки.

Производитель слабоалкогольных коктейлей компания «Хэппилэнд» в мае 2003 года выпустила партию напитков с прикрепленными к бутылкам презервативами. Затраты на покупку резинового изделия и прикрепления его к бутылке обошлись «Хэппилэнду» в 3,8 руб. Но цену коктейлей компания решила сохранить на прежнем уровне - 16 руб. за бутылку.

Другой производитель безалкогольных напитков и пива - «Тропикола-Сибирь» (Новосибирская область) - решил помещать в пластиковые пол-литровые бутылки со слабоалкогольным коктейлем соломинки, выталкиваемые газом при отворачивании крышки.

Danone продает йогурты «Принц» с разноцветными драже.

7. Интенсификация коммерческих усилий

Пиво «Толстяк» славится удачными рекламными роликами («Где был? - Пиво пил!») и проблемами со сбытом.

По словам директора по маркетингу одной из крупнейших московских розничных сетей, они начали брать пиво «Толстяк» «... фактически в нагрузку к «Клинскому». У нас пакетное соглашение с дистрибутором SUN Interbrew, по которому мы получаем хорошие скидки, если

торгуем тремя ее брендами («Толстяк», «Клинское», «Сибирская корона»). А так мы могли бы поставить на полки вместо «Толстяка» любую аналогичную марку и, думаю, в продажах не потеряли бы»¹.

Более «мягкий» вариант - стимулирование розницы бонусами и заключение эксклюзивных договоров на поставку.

8. Новые каналы дистрибуции

В мае 2003 года появились сообщения о намерении компании «Вимм-Билль-Данн» вывести на рынок сок в пятилитровой упаковке, предназначенный в основном для мелкорозничных потребителей: ресторанов, кафе и т.п.

Фуд-сервис и HoReCa (подробнее см. Главу 8) как дополнительные каналы сбыта часто используется производителями напитков и продуктов питания («Балтика» продает свое пиво барам в кэгах; «Кока-Кола» поставляет концентраты своих напитков и соков в «Макдоналдс», а в «McDonald's Украина» в мае 2003 года в качестве эксперимента начали продавать в трех из 52 своих ресторанов светлое пиво «Черниговское» от компании «Sun Interbrew Украина»).

Другой вариант — открытие собственных фирменных магазинов. В Главе 8 приводится пример ТПГ «Эликом», открывшей мини-бутики «Конфаэль», в которых поддерживается особый температурный режим, идеальный для хранения элитного шоколада. И хотя, по признанию компании, данный проект не является прибыльным, он несет важную имиджевую нагрузку, связанную с брендом «Конфаэль».

В июне 2003 года «Дарья» начала осваивать корпоративный рынок, занявшись поставкой пельменей и котлет на автозавод «ГАЗ».

9. Снижение цен

В марте 2003 года британская Diageo Plc. объявила о намерении снизить в России отпускные цены на свои марки элитного алкоголя - виски Johnnie Walker, ликер Bailey's и другие. Компания рассчитывает таким образом поднять российские продажи этих напитков на 30%.

По мнению маркетологов Diageo, росту спроса на импортный алкоголь в России мешают высокие цены, в формировании которых суще-

¹ Просветов И. Спасительная бутылка // Компания. - №19. - 19 мая 2003. - С. 53.

ственную роль играет очень большая торговая наценка розничных продавцов. В Европе розничная наценка на импортный алкоголь составляет 15%, тогда как в России - 50%, утверждают в российском представительстве компании, и не в последнюю очередь из-за этого цена бутылки виски в Москве составляет в среднем \$27, в то время как в Европе - 18 евро. «Мы рассчитываем, что это снижение цен подтолкнет и других участников дистрибуторской цепочки к уменьшению наценок и приведет к росту объема продаж на 30%», - говорит бренд-менеджер Diageo Элина Третьякова.

Аналитики считают, что действия Diageo могут в действительности объясняться не столько стремлением к увеличению рыночной доли, сколько попыткой сохранить существующую. «Возможно, это попытка переломить наметившуюся тенденцию к снижению доли рынка, которая довольно заметно проявилась в прошлом году в Питере и регионах, особенно по Johnnie Walker Red Label», - заявил «Ведомостям» генеральный директор компании «Бизнес Аналитика» Андрей Стерлин¹.

10. Возрождение товарной категории

К такому сценарию обычно приводит появление новой технологии. Так, в начале 90-х годов прошлого века на смену кассетам с магнитной лентой пришли компакт-диски (CD), видеокассеты (VHS) вытесняются DVD-дисками, на смену обычным CD-ROM пришли CD-RW.

11. Повышение прибыльности

Повышения прибыльности можно добиться либо за счет повышения цен (при этом не следует забывать про ценовую эластичность), либо за счет снижения издержек.

В связи с необходимостью сокращать издержки вследствие повышения с 1 января 2003 г. акцизов на пиво на 25% пивоваренная компания «Балтика» начала экономить на оформлении бутылок своих региональных заводов. Изменения коснулись двух брендов компании - пива «Арсенальное» (выпускается в Туле) и «Дон» (Ростов-на-Дону). Ранее для оформления бутылок использовались металлизированная этикетка и фольга. Теперь фольга заменена на бумажную кольеретку (ма-

ленькая этикетка на горлышке), а лицевая этикетка печатается на обычной бумаге. Планируется, что вся ПЭТ-тара, в которую разливаются «Арсенальное» и «Балтика Медовое» (этот сорт выпускается на головном предприятии в Петербурге), останется без контрэтикетки, информация с которой будет перенесена на основную этикетку. Таким образом, утверждают в компании, расходы на оформление каждой бутылки уменьшатся на 15%. «Это связано с желанием компании сохранить рентабельность без увеличения отпускных цен на продукцию», - говорит аналитик ОФГ Алексей Кривошапко. Он обращает внимание на то, что в последнее время компания теряла рынок (по данным Объединенной финансовой группы, за прошедший год доля компании «Балтика» на российском пивном рынке сократилась с 25% до 22,6%). «Чтобы поправить финансовое положение «Балтике» придется поднять отпускные цены. Пока же они решили экономить на этикетке», - считает Кривошапко. По его оценке, за счет экономии на оформлении компания выиграет около \$1 млн. в год¹.

6.3. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ МАРОЧНЫХ ТОВАРОВ

Компании, использующие концепцию брендинга, как правило, имеют в своем «портфеле» не одну, а несколько марок (а то и несколько десятков, сотен и даже тысяч марок, как в случае с транснациональными корпорациями вроде Procter & Gamble или Unilever). Причем в одной товарной категории может быть представлен целый ряд конкурирующих между собой марок одного и того же производителя. В связи с этим возникает потребность в проведении согласованной маркетинговой политики в отношении имеющихся брендов.

Здесь мы рассмотрим основные понятия и принципы управления ассортиментом марочных товаров в целом.

*М*i Совокупность всех товарных линий и брендов, предлагаемых покупателям конкретным продавцом, носит название товарной номенклатуры (product-mix).

¹ Johnnie Walker меняет ценник // Ведомости. - 24 марта 2003.

¹ Этикетки тускнеют // Ведомости. - 12 марта 2003.

Рассмотрим товарную номенклатуру (далее - ТН) компании Procter & Gamble в России:

- *чистящие и моющие средства* - Ariel, Миф, Tide, Lenor, Fairy, Comet;
- *зубная паста* - Blend-a-Med и Blendax;
- *средства по уходу за волосами* - Pantene Pro-V, Head & Shoulders, Wash & Go, Shamtu, Clairol;
- *мыло* - Camay и Safeguard;
- *парфюмерно-косметические товары* - Old Spice, Secret, Cover Girl, Max Factor, Laura Biagiotti, Hugo Boss;
- *детские подгузники* - Pampers;
- *гигиенические средства* - Always, Alldays, Tatraх;
- *продукты питания*: чипсы Pringles, кофе Folgers.

ТН любой компании имеет определенную ширину, длину и глубину.

Ширина ТН - количество товарных линий. Мы рассмотрели 8 товарных линий компании Procter & Gamble.

Длина ТН - общее количество брендов. Мы привели здесь 27 марок Р&G, представленных на российском рынке.

Глубина ТН - показывает в каком количестве различных вариантов предлагается каждый бренд в товарной линии. Например, шампунь Head & Shoulders выпускается в упаковках 200 и 400 мл; для нормальных, сухих и жирных волос и т.д. - общее количество трудно подсчитать!

Согласованность ТН показывает, насколько родственны между собой различные товарные линии с точки зрения конечного использования, производственных требований, каналов распределения и т.д. Продукты питания и зубная паста - в принципе пример несогласованности ТН. С другой стороны, они являются потребительскими товарами и принципы их продвижения схожи.

Такие измерения ТН, как длина, ширина и согласованность¹ определяют стратегии управления ТН.

РАСШИРЕНИЕ ТН

Данная стратегия заключается в добавлении новых товарных линий. Например, российское подразделение Р&G могло бы добавить к

¹ Углубление товарной номенклатуры - это линейные расширения, рассмотренные выше.

существующим товарным линиям еще и бумажные салфетки (в других странах они представлены, а вот в номенклатуре российского представительства - нет).

УДЛИНЕНИЕ КАЖДОЙ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ

Удлинение товарной линии подразумевает добавление новых марок - фланговых или по принципу многомарочного подхода.

Смысл фланговых марок - в выпуске аналогов (обычно более дешевых) основной марки для защиты своих «флангов» от наступления конкурентов. Компания «Дарья» помимо выпуска одноименных пельменей, достаточно дорогих, предлагает хорошо продающиеся дешевые пельмени «Добрый продукт» и промежуточные «Питерский смак». В то же время «Дарья» выпустила и пельмени класса супер-премиум «Самолетные» в холщовых мешочках.

Более интересный способ многомарочного подхода можно увидеть у Р&G. Ее марки шампуней занимают одну и ту же дорогую нишу рынка, но позиционируются по-разному:

Pantene Pro-V (шампунь с про-витамином В5);

Head & Shoulders (шампунь против перхоти);

Wash & Go (шампунь и бальзам-ополаскиватель);

Shamtu (шампунь для увеличения объема волос);

Clairol (шампунь на основе трав и чистой родниковой воды).

Такой подход позволяет получать большую прибыль, чем в случае с продажей марок, дифференцированных по цене. Правда, Shamtu создавалась именно как фланговая, более дешевая марка, а позиционирование остальных марок за последние годы стало сильно размываться.

Удлинение товарной линии создает перед потребителем иллюзию выбора, в то время как деньги все равно идут в один и тот же карман. Вместе с тем продвижение большого количества марок требует значительных ресурсов, поэтому прежде чем принимать решение о запуске новой марки, необходимо соотнести предполагаемые доходы (с учетом возможной «каннибализации», т.е. сокращения продаж основных брендов) и затраты на продвижение.

УВЕЛИЧЕНИЕ ИЛИ УМЕНЬШЕНИЕ СОГЛАСОВАННОСТИ ТН

Здесь имеется в виду принятие решения о гармоничности существующих товарных линий. Та же Р&G может отказаться от продажи пищевых товаров и косметики и сосредоточиться только на предметах бытовой химии и гигиены. Однако в случае правильной организации процесса управления марочным ассортиментом диверсификация вполне возможна.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Фирмы с широкой товарной номенклатурой и/или разнообразием марочных товаров используют организацию по товарному или товарно-марочному производству, впервые примененную в 1927 году все той же Procter & Gamble.

Организация по товарному производству не заменяет функциональной организации, а является еще одним уровнем управления. Всем товарным производством руководит управляющий по товарной номенклатуре, которому подчиняются несколько управляющих по группам товаров, которым в свою очередь подчиняются управляющие по товару, ответственные каждый за производство своего конкретного товара (рис. 6.8).

Организация по товарному производству оправдывает себя в тех случаях, когда выпускаемые фирмой изделия резко отличаются друг от друга и/или разновидностей этих товаров так много, что при функциональной организации маркетинга управлять всей этой номенклатурой уже не под силу.

Маркетинг по нотам; практический курс на российских примерах



Рис. 6.8. Организационная структура маркетинга, построенная по товарному признаку

В последние годы Procter & Gamble внедряет у себя систему так называемого категорийного менеджмента. Она подразумевает передачу товарных категорий розничных торговых сетей под управление какого-либо крупного производителя. Например, специалисты Procter & Gamble разработали для Wal-Mart систему заказов и автоматическую программу управления складскими заказами, позволившие снизить издержки хранения.

ПРИМЕР

Засланцы

Летом 2002 года в «Рокопоре» решили подготовить специальных бренд-менеджеров для работы в крупнейших дистрибуторских фирмах, торгующих косметической продукцией компании. Программа подготовки включает в себя серию тренингов и семинаров по анализу рынка, логистике, ценообразованию, мерчандайзингу и технологиям продаж. Сейчас у «Рокопора» шесть региональных бренд-менеджеров, а в 2003 их должно стать 15.

Подготовка «внештатных» специалистов - далеко не самый распространенный, но и не оригинальный подход. Например, екатеринбургский косметический концерн «Калина» еще в 2000 году договорился со своими дистрибуторами, что отвечать за продажи его продукции в этих компаниях будет бренд-менеджер, обученный за счет концерна. Сейчас у «Калины» несколько десятков таких «внештатников».

Источник: Боевая окраска // Секрет фирмы, №5 (14). - 18 ноября - 01 декабря 2002

РЕЗЮМЕ

0. Бренд (марка) - это просто имя и/или картинка, которая отличает ваш товар от товара конкурента.
1. Если вы решили продавать товар под какой-либо маркой, значит вы приняли на вооружение концепцию брендинга.
2. Брендинг - это не «раскручивание» марки. «Раскручивание» - это бренд-билдинг (бренд-строительство).
3. Создание марки и упаковки стоит денег, продвижение марки - больших денег, цена ошибки на каждом этапе - очень больших денег.
4. Снизить вероятность ошибки можно, если создание и выбор марочного наименования, упаковки, рекламного ролика будут идти по схеме: бриф (техническое задание), концепция, совершенствование концепции с помощью фокус-группы (или иного качественного метода), тестирование нескольких вариантов на предмет выбора лучшего (критерий - соответствие восприятия установкам в брифе) с помощью количественного исследования.
5. Локальным компаниям на бренд-строительство требуется меньше денег, национальным - больше.
6. Если вы относитесь к числу первых, ваше оружие - марка, упаковка и торговый маркетинг.
7. Если относитесь к узкому кругу вторых, вероятно, у вас появятся деньги на потребительский маркетинг - продвижение бренда с помощью рекламы.
8. В случае скромного рекламного бюджета его планированием и размещением вам придется заниматься самостоятельно. Когда бюджет «нескромный», ответственность лучше разделить с рекламными агентствами (креативным и медийным).
9. Эффективность любых мероприятий необходимо измерять.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

0. Какую позицию в вопросе о соотношении бренда и торговой марки занимаете Вы?
1. Что для Вас значит понятие «брендинг»?
2. Кто должен нести ответственность за судьбу бренда?
3. Можно ли тестировать творческие решения на сотрудниках компании?
4. Каковы перспективы брендированной продукции? Не вытеснят ли ее аналоги без имени, но более дешевые и с тем же качеством?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

ПЕРСПЕКТИВЫ ЧАСТНЫХ И ЛИЦЕНЗИОННЫХ МАРОК В РОССИИ

Помимо марок производителей существуют так называемые лицензионные и частные марки (private labels), предлагаемые магазинами.

Если у вас есть собственное производство, но нет денег на продвижение товара, можно договориться с владельцем известного бренда об использовании его марки.

Компания «Русский дар», который поставляет свою продукцию (куриные яйца) только в магазины Metro. «Продавать товар под собственным брендом Metro мы начали в 2003 году, а работать с компанией - летом 2002 года, - говорит гендиректор компании «Русский дар» Дмитрий Мирошин. - Мы начали там торговать с месячной выручкой в \$5.000, а к январю дошли до \$100.000 в месяц. А сейчас мы делаем уже \$200.000».

ЛИЦЕНЗИОННЫЕ МАРКИ

Свою продукцию под лицензионными марками продают производители мороженого, сигарет, соленых орешков. За небольшое роялти, а иногда и вовсе бесплатно они получают возможность значительно поднять свой оборот. Арендаторы марок, как правило, сами приходят к их владельцам с предложением о сотрудничестве.

Коломенский хладокомбинат с 1998 года делает эскимо «Аленка», упаковка которого - полная копия этикетки одноименного шоколада фабрики «Красный Октябрь». Комбинат платит «Красному Октябрю» роялти - несколько процентов от годового объема продаж мороженого «Аленка». «Это гораздо меньше, чем может стоить создание собствен-

Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Ситуация подготовлена на основе публикаций в изданиях «Компания», «Торговое оборудование», «Газета», «Ведомости», «Рекламные идеи YES!».

ной марки, - считает Андрей Петровский, начальник отдела маркетинга комбината. - Это выгодная стратегия. Когда ты прикрепляешься к раскрученной марке, нет необходимости в затратах на продвижение. Чужой бренд сам «проталкивает» твой товар».

В 2002 году коломенцы продали примерно 2000 тонн «Аленки». На долю одной этой марки пришлось свыше 15% мороженого, произведенного комбинатом (более 100 наименований).

Компания «АльтерВЕСТ» с момента открытия своей фабрики в 1999 году производит мороженое «Серебряный дождь», используя название известной музыкальной радиостанции. В 2002 году «АльтерВЕСТ» продала более 780 тонн «Серебряного дождя» (эскимо, батончики и торты). Это около 10% от объема производства фабрики, в ассортименте которой также 25 собственных марок.

Фабрика «Золотые купола» продает соленые орешки под марками «Афанасий», «Бадаевское», «Белый медведь», «Бочкарев», «Доктор Дизель», «Золотая бочка», «ПИТ» и «Ярпиво». Лицензионные пивные бренды обеспечивают фабрике более половины продаж всех орехов.

ЧАСТНЫЕ МАРКИ

Основной предпосылкой для возникновения private label на Западе стало то, что обороты товаропроизводителей и розничных компаний фактически сравнялись, - вот последние и начали создавать собственные марки. Этот процесс шел на фоне жесткой конкуренции между производителями, в результате чего у них появилась необходимость стабильно и недорого загрузить производственные мощности (выводить новый бренд всегда дорого). Такой панацеей и стали заказы сетей на производство товаров под их марками. Не менее важно и то, что розничному оператору гораздо проще изучить покупательский спрос, поэтому товары под марками сетей всегда более адаптированы к местным рынкам, чем общенациональные бренды.

Идея сократить издержки магазина за счет собственной расфасовки впервые пришла в менеджмент французской розничной сети Carrefour в 1976 году. Почти десять лет торговые сети экономили, продавая товары в упаковках без имени (no name), а с середины 80-х годов магазины предложили покупателям товары private label, на упаковке которых стояло название торговой точки.

В настоящее время, например, 50% продукции, представленной в магазинах Sainsbury's, крупнейшей сети продовольственных магазинов Великобритании, продаются под маркой магазина. В США доля private labels в ассортименте супермаркетов составляет порядка 20%.

На Западе под частными марками чаще всего продаются дешевые товары. В Европе и Америке private label широко используется розничными сетями, у которых в основу маркетинговой стратегии положен принцип низких цен. Например, в дискаунтерах доля магазинных марок в ассортименте может достигать чуть ли не 100%.

По словам директора по маркетингу российской сети дискаунтеров «Дикси», «в идеале 90% продуктов в наших магазинах должны продаваться без названия. Когда на упаковке написано «Крупа гречневая» или «Кефир» и так понятно, что там внутри. Наши покупатели не платят за бренд, а для них разница в 1 рубль уже чувствительна». В «Дикси» планируют сохранить брендированные продовольственные товары только в предкассовой зоне. Поэтому «Дикси» закупает макароны, крупы, сахар крупными партиями и самостоятельно расфасовывает в самую дешевую упаковку, на которой мелкими буквами помечено «Качество Дикси».

Наличие таких марок позволяет ритейлерам снижать издержки - в отличие от раскрученных брендов private label не требует расходов на продвижение товара и в рознице, как правило, стоит на 15-20% дешевле.

Этот факт подтверждают представители турецкой сети «Рамстор» - первой розничной сети в России, запустившей private labels. На прилавках «Рамстора» можно найти хрен, грибы, полотенца и даже чистящий крем под маркой «Рамстор».

Германская Metro C&S начала продавать под собственным брендом Аго российские товары. В московских магазинах компании уже можно купить российские брынзу, майонез и яйца Аго. А вскоре под таким названием в Metro появятся российские макароны, фольга и корма для животных. Некоторые российские товары будут продаваться и под брендом Metro Quality - например, макароны «Союзпищепрома».

Торговая сеть «Пятерочка» к концу 2002 года планировала вывести на рынок более 30-ти товаров под частными марками в рамках проекта «Линия качества», цель которого - обеспечение покупателей качественными товарами по доступным ценам. В ассортименте «Пятерочки» уже не менее 13 частных марок из наиболее популярных групп: алко-

гольные напитки, полуфабрикаты, сливочное масло, кетчупы, товары для дома и т.д. Среди них - кетчуп «Пионер», «Колбаса с ВДНХ» (докторская, молочная, телячья), масло сладкосливочное «Вологодские кружева», водка «Ленинград», майонез «Универсаль», пельмени «Олимпийские», блинчики «Ладные» (5 вкусов), суп быстрого приготовления и картофельное пюре «Минутка» (8 видов), растительное и подсолнечное масло «Пятерочка», безмакулатурная туалетная бумага «Толли», средство для мытья стекол и зеркал «Блестинка», крабовые палочки «Капитан Норд», сушки с маком «Вкусняшки».

Розничная сеть «Копейка» заявила о запуске линейки товаров под собственной маркой. Программа рассчитана на два года, после которых доля товаров под маркой «Копейка» (более 500 артикулов) будет занимать около 30% продаж. В частности, планируется выпускать алкогольные напитки, молочные и мясные продукты, овощные консервы и одежду. Производство одежды «Копейка» разместила в Юго-Восточной Азии, продукты будут изготавливаться в России, Польше и Венгрии. Компания взяла на работу бренд-менеджера, который готовит различные акции. В частности, один из способов стимуляции покупки товаров - подарки и бонусы. На эту программу «Копейка» планирует тратить до 5% своего годового оборота, то есть порядка \$4 млн. в 2002 году.

Торговая сеть «Перекресток» удивила конкурентов: начала торговать пивом под собственной маркой «Перекресток - море пива». Пивом под своим брендом, в отличие от вин, крепкого алкоголя или молочных продуктов почти не торгуют ни в России, ни за рубежом.

Идею производить пиво под своей маркой «Перекрестку» подсказала торговая фирма «Беллиген», один из крупнейших в столице дистрибуторов этого напитка. По словам Сергея Расстегаева, гендиректора «Беллигена», его фирма взяла на себя все затраты по производству (алюминиевые пол-литровые банки выпустил «Ростар», само пиво — казанский завод «Красный Восток») и доставке пива в супермаркеты (около \$500000), а «Перекресток» лишь будет продавать пиво во всех своих 40 магазинах. На рекламу продукта партнеры не потратили ни копейки.

Сеть супермаркетов «Седьмой континент» не только фасует, но и самостоятельно производит продукты питания - «Седьмому континенту» принадлежит контрольный пакет агрофирмы «Щапово» в Подольском районе. Сейчас из Щапово в магазины сети завозится почти

8 тонн молока в сутки. В ближайшее время эту цифру планируется довести до 15 тонн.

В сети экономичных супермаркетов «Гастроном «ЭКОНОМ», входящей в холдинг «Группа Планета», продаются мясные консервы, колбасы и паштеты, производимые на подконтрольном холдингу мясоперерабатывающем заводе.

В России магазинные марки продают торговые компании даже с небольшим оборотом.

В Омске товары private label реализует независимый магазин компании «Сибирский провиант» торговой площадью 170 кв. метров. В Москве закуски и деликатесы под маркой «ЗаДел» продает одноименный универсам. В ивановских универсамах «Экстра» можно купить водку «Экстра». В «Сибирском провианте» и «ЗаДеле» продукты private label стоят не дешевле брендов производителей, а в ивановской «Экстре» водка обходится покупателю даже на 20% дороже, чем продукция самого производителя. Несмотря на заявления «Рамстора» и «Перекрестка» продавать товары под частными марками дешевле, чем национальные бренды производителей, это получается не всегда. Например, глазированные сырки «Перекресток» в некоторых магазинах стоят столько же, сколько и сырки самого производителя.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1

0. В чем заключаются преимущества и недостатки лицензионных марок? Обоснуйте свой ответ с точки зрения производителя и арендатора марки.
1. Каковы, на Ваш взгляд, перспективы частных марок в России? Смогут ли они занимать такую же долю в ассортименте, как и на Западе?
2. В чем, на Ваш взгляд, причина того, что российские ритейлеры идут по нестандартному пути запуска private labels (продавая товары, которые обычно не выпускаются под частными марками; наличие таких марок у несетевых магазинов)?
3. Какие опасности и возможности несут частные марки производителям и торговым компаниям?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

ЛОКАЛЬНЫЕ МАРКИ¹

В начале 2003 года сразу две крупные пищевые компании - «основоположники» брендинга в России - запустили локальные марки.

«Вимм-Билль-Данн» выпустил на рынок Петербурга сок «Виват, мой город». Это первый локальный бренд крупнейшего в стране производителя соков.

«Балтика» выпустила новый сорт пива, сопоставимый по цене с дешевым «Жигулевским», и начинает рекламировать его в разных городах под общим слоганом «Мой город - мое пиво». При этом называться сорт в разных городах будет по-разному - «Красноярское», «Тюменское» или «Свердловское».

ВИВАТ, МОЙ ГОРОД!

По данным A.C. Nielsen, сейчас компания ВБД контролирует 37% сокового рынка страны. Основные соковые бренды - J7, 100% Gold Premium, «Любимый сад», Rio Grande. На петербургском рынке соков, по данным компании «КОМКОН-СПб», первое место занимает сок Niso (производитель - петербургская компания «Мултон») - почти 60% рынка. Соки J7 и 100% Gold Premium пьют примерно по 20% петербуржцев.

Производство сока «Виват, мой город» началось в январе 2003 г. на предприятии в Раменском (Московская область). В пресс-службе ВБД заявили, что объем производства нового сока зависит от того, насколько успешно пойдут продажи.

ВБД будет позиционировать «Виват...» как сок средней ценовой категории (розничная цена - 26-27 руб. за литр), соответствующий вкусу и предпочтениям петербуржцев. «Философия бренда заключа-

¹ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Ситуация подготовлена на основе публикаций в газете «Ведомости».

ется в патриотизме к своему городу, в здоровом консерватизме и следовании традиционным ценностям», - сообщили в пресс-службе компании. В компании говорят, что выпуск других локальных брендов пока не планируется.

Сине-голубые пакеты с яркими фруктами, крошечной панорамой Петропавловской крепости и крупной надписью «Виват...» уже продаются в петербургских магазинах.

«Цвет упаковки должен отстроить новый продукт от конкурентов», - говорит Сергей Ким, исполнительный директор агентства Coguna, которое разрабатывало дизайн упаковки «Виват...» По словам менеджера, цвет был выбран потому, что «соки основных конкурентов выполнены в зеленой гамме». «Синий цвет больше ассоциируется с Петербургом, с морем», - говорит Ким.

МОЙ ГОРОД - МОЕ ПИВО

Пивоваренная компания «Балтика» начала выпускать первый региональный сорт пива в феврале 2003 года после открытия своего нового завода в Самаре стоимостью \$55 млн. Титульный бренд предприятия назвали «Самара».

В марте 2003 года руководство «Балтики» решило опробовать опыт самарского брендинга в других крупных городах страны.

«Балтика-Дон» начала варить пиво «Краснодарское», а два региональных подразделения компании в Туле и Самаре стали разливать три другие марки - «Красноярское», «Свердловское» и «Тюменское». Показатели по плотности, содержанию алкоголя и составу пива, предназначенного для разных городов, одинаковы. Новое пиво будет продаваться в рознице по цене 9-11 руб. Это почти на четверть дешевле, чем самый популярный в России пивной бренд «Балтика №3». По оценке маркетингового агентства «Бизнес Аналитика», на долю низкоценового сегмента приходится около 10% всех продаж пива в России.

По словам руководителя пресс-службы компании, у «Балтики» пока нет точных планов, какую долю рынка должны занять новые региональные сорта. Какие-либо прогнозы можно будет делать лишь спустя несколько месяцев после начала продаж, говорит представитель компании.

Первым, по кому ударил этот маркетинговый ход, оказалась родственная «Балтике» пивоваренная компания «Пикра» («Пиво

Красноярска», как и «Балтика», принадлежит скандинавскому пивоваренному концерну Baltic Beverage Holding). Евгения Кузнецова, президент компании «Пикра», называет запуск регионального сорта пива «безответственным поступком». По мнению Кузнецовой, рекламируя пиво под таким названием, питерские пивовары выказывают неуважение к региональным коллегам. «Если они пишут в своей рекламе: «Пиво сварено для жителей Красноярска», то для кого мы тогда варим свое пиво?» - возмущается Кузнецова. Президент ВВН Кристиан Рамм-Шмидт объясняет разногласия между красноярским и питерским подразделениями холдинга «недостаточной согласованностью действий между директорами компаний».

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 2

0. Как вы оцениваете перспективы локальных марок крупных национальных производителей?
1. Сможет ли новая марка ВБД потеснить лидера питерского сокового рынка - Niso - или произойдет «каннибализация» собственных марок компании?
2. К каким последствиям может привести вывод локальных марок «Балтики»? Как это отразится на позициях «Балтики №3»?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

0. Аакер Д. Создание сильных брендов. - М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. - 440 с.
1. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 480 с.
2. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. - СПб.: Питер, 2002. - 352 с.
3. Дэвис СМ. Управление активами торговой марки: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 272 с.
4. Крылов И. Маркетинг. - М.: Центр, 1998. - 192 с.
5. Новое позиционирование / Дж. Траут, С. Ривкин. - СПб.: Питер, 2002. - 192 с.
6. Райе Л., Райе Э. 22 закона создания брэнда: Пер. с англ. Ю.Г. Кирьяка. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. - 149 с.
7. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. - СПб.: Питер, 2002. - 256 с.
8. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 256 с.
9. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. - 432 с.
11. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент: Пер. с англ./ Под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. - 320 с.
12. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! - СПб.: Питер, 2002. - 224 с.

ГЛАВА 7. МАРКЕТИНГОВОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

За последнее десятилетие российский рынок стал более цивилизованным. Это поставило производственный и торговый менеджмент перед необходимостью руководствоваться системными принципами ценообразования, основанными на *объективном анализе рыночных цен и маркетинговых принципах ценовой политики*.

Исследования¹ зарубежных маркетологов показывают, что ценность *информации о ценах и ценообразовании* конкурентов превышает для компаний даже ценность стратегической информации, около 90% компаний-респондентов² занимаются анализом цен в рамках маркетинговых исследований. По данным некоторых отечественных исследований³, цена является одним из четырех важнейших покупательских мотивов в выборе товаров длительного пользования. Многие отечественные фирмы изучают цены, сложившиеся на рынке, в целях информационного обеспечения конкурентной борьбы, реализации возможности повышения рентабельности, определения ценовой ниши и т.д. Даже в условиях слабо насыщенного рынка и недостаточно интенсивной конкуренции изучение цен - объективная необходимость, особенно с учетом низкого уровня жизни значительной части населения нашей страны (и, вследствие этого, его особого отношения к ценам).

¹ Диксон П.Р. Управление маркетингом: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. - С. 93

² Дж. Эванс, Б.Берман Маркетинг Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1990.- С. 69

³ Цацулин А.Н. Цены и ценообразование в системе маркетинга. - М.: Информационно-издательский дом «Филины», 1998. - С. 92.

В последние годы активно изменялась экономическая и конкурентная среда субъектов бизнеса. Это связано с ускорением технологического прогресса и сокращением жизненного цикла товара, постоянным обновлением и расширением ассортимента, обилием слабо дифференцированных марок. Невысокой остается покупательная способность населения на фоне роста цен на сырье, инфляции, контроля над ценами. Все это значительно усиливает *стратегическую роль цены*: товар должен быстро себя окупать (ошибка в цене более критична), небольшие изменения цены могут существенно изменить восприятие марки, при том, что покупатели стали более внимательны к ценам. Часто необходимым становится жесткий экономический менеджмент, возрастает *роль цены как инструмента продаж*.

Повышение важности и сложности решений по ценам привело к тому, что они принимаются на высшем уровне управления фирмой. Особенно это характерно для мелких компаний. В крупных розничных организациях проблемами ценообразования обычно занимаются управляющие по ассортиментным группам, в компаниях - дистрибьюторах существуют специальные отделы и управляющие по ценам. Но и здесь *высшее руководство определяет ценовую стратегию* и нередко утверждает цены, предложенные средним менеджментом.

7.1. ВВЕДЕНИЕ В КОНЦЕПЦИЮ МАРКЕТИНГОВОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

ЧТО ТАКОЕ ЦЕНА?

Рыночная цена - это сумма денег, которую покупатель добровольно платит продавцу, чтобы приобрести единицу товара, при условии, что оба являются независимыми сторонами и руководствуются только коммерческими соображениями.

Под коммерческими соображениями со стороны продавца понимается возмещение затрат и получение прибыли, со стороны покупателя такими можно признать удовлетворение разумных экономических потребностей. Наличие взаимосвязанных и одновременно противореча-

щих друг другу интересов этих субъектов коммерции и определяет сложную сущность и многообразную роль цены на рынке.

Цена - один из важнейших показателей экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия, поэтому является фактором его выживания.

С другой стороны, цена - важнейший критерий принятия потребительских решений, а следовательно, элемент конкурентоспособности и имиджа фирмы. При этом следует учитывать, что цена служит определяющим, базовым мотивом покупки, поскольку связана с целым рядом базовых экономических законов и закономерностей, на основе которых строится рыночное поведение покупателя (таких, как закон спроса, зависимость спроса от дохода, ценовая эластичность спроса и другие). Очень важно при этом, что цена (особенно в розничной торговле) - это наиболее видимый, сильнодействующий, вызывающий быструю реакцию спроса инструмент регулирования. Она требует осторожного обращения, принятия решений по ценам на основе глубокого анализа.

ПРИМЕР

В январе 2002 года в связи с отменой льгот на НДС и налога с продаж на печатную продукцию на российском книжном рынке произошел резкий скачок цен. Рынок прореагировал на это значительным снижением объемов продаж. Финансовый директор издательства «АСТ» Олег Бартенев так прокомментировал ситуацию: «Количество продаваемых книг снизилось в среднем на двадцать - двадцать пять процентов по отношению к планируемому. В январе мы ждали роста продаж (ведь рынок в зимние месяцы находится на подъеме), но из-за отмены льгот произошел спад - количество проданных экземпляров сократилось на шестнадцать процентов по сравнению с январем две тысячи первого года, а в феврале спад составил тринадцать целых две десятых процента».

Источник: Эксперт. - №14. - 2002

Как правило, в экономической литературе выделяют следующие функции рыночной цены:

- измерительная (цена служит для стоимостной оценки результатов деятельности, сравнительного анализа, исследований динамики экономических показателей);

балансирующая (цена является посредником и соизмерителем при обмене товаров на деньги, важным элементом инфляционных процессов, фактором уровня, структуры и соотношения спроса и предложения, а значит, экономических, технологических и других пропорций в торговле и народном хозяйстве);
распределительная (цена является формой рационального распределения ограниченных ресурсов, вновь созданной стоимости в торговле между регионами, торговыми предприятиями и товарами, а также группами покупателей);
стимулирующая (цена способствует развитию или ограничению торговли разными товарами в зависимости от нормы прибыли, рациональному формированию производственной и торговой инфраструктуры).

Тесную взаимосвязь и условность деления функций характеризует механизм балансирования спроса и предложения: изменение цены в торговле стимулирует изменения спроса и предложения, с помощью которых осуществляется перераспределение капиталов, ресурсов, а возможность этих процессов основана на соизмерении в цене различных экономических показателей.

ПРИМЕР

В 2002 году спрос на продукцию единственной кондитерской фабрики, принадлежащей российскому бизнесмену Андрею Коркунову, рос быстрее предложения, особенно на региональном рынке шоколадных конфет. По данным компании, на тот момент она могла удовлетворить только лишь 60% заявок региональных дистрибуторов. Выход из данной ситуации был найден: «Коркунов» и немецкая компания «Альфред Риттер ГмбХ & Ко» создали альянс. Вот как оценила это событие Ирина Седова, менеджер кондитерских проектов консалтинговой компании Business Analytica: «Этот шаг усилит позиции обоих участников. «Риттер» начинает выпуск своей продукции в России, а «Коркунов» получает инвестиции для расширения производства». Данный альянс явился для российской компании возможностью расширить свою долю на региональных рынках до 25%.

Источник: Эксперт. - №37. - 2002

Таким образом, цена товара - это системное понятие, она выполняет на рынке объективные функции, действует в комплексе и взаи-

мозависимости с массой других рыночных факторов. Цена как инструмент маркетинга базируется на объективных рыночных закономерностях.

ВИДЫ ЦЕН

Многообразие маркетинговых задач, решаемых предприятиями при помощи цен, и различие условий их функционирования объясняют существование целой системы видов цен. Классификация цен осуществляется по нескольким направлениям.

Таблица 7.1

Классификация цен на товары и услуги

Критерий	Вид цены	Определение/особенности
Стадия продажи	Цены оптовые	на продукцию, реализуемую крупными партиями, в условиях оптовой торговли
	Цены розничные	на продукцию, реализуемую в розничной торговой сети, при продаже индивидуальным покупателям, при относительно небольшом объеме каждой продажи
Субъект рынка	Цены продажи	фиксируемые в местах продажи
	Цены потребительские (покупки)	традиционные для разных типов покупателей (зафиксированные у покупателя)
Товарные взаимосвязи	Цены субститутов	на товары-аналоги одного или разных производителей, продавцов товарных или торговых марок
	Цены комплектующих товаров	на комплектующие и запчасти
	Цены дополняющих товаров	на товары, обеспечивающие или улучшающие условия эксплуатации основного товара
Форма продажи	Цены контрактные (договорные)	фактической договоренности между продавцом и покупателем
	Цены торговых предприятий	на товары, продаваемые в магазинах, торговых домах и т.п.
	Цены рынков	базарной торговли, колхозного и вещевого рынков
	Цены почтовой торговли	цены на товары, пересылаемые по почте (посылторг)
	Цены телемагазинов	на товары, предлагаемые по телевидению или телефону
	Цены интернет-магазинов	на товары, предлагаемые и оплачиваемые через Интернет
	Цены комиссионные	на товары, продаваемые в комиссионной торговле
	Цены ярмарок, выставок	устанавливаемые в соответствии с рекламными целями (льготные или завышенные)

Продолжение таблицы 7.1

Критерий	Вид цены	Определение/особенности
Форма продажи	Цены аукционов	отражающие ход продаж на аукционе (различают стартовую и продажную цены)
Тип товара	Цены на товары, имеющие материальную форму	продовольственные и непродовольственные товары, престижные товары и широкого потребления
	Цены на услуги	в значительной степени зависят от имиджа продавца и послепродажного опыта покупателей, т.к. сама услуга перестает существовать уже в момент продажи
Степень соответствия рыночным условиям	Цены равновесия (рыночные, нормальные, «красные»)	уравновешивающие спрос и предложение на данном рынке, соответствующие рыночным условиям
	Цены демпинговые	установленные ниже издержек (или ниже, чем «издержки + средний уровень прибыли»)
	Цены распродажи	сниженные цены на товары, не проданные в запланированный срок
	Цены завышенные	на новый, модный или престижный товар
Степень регулирования	Жестко фиксированные цены	со стороны законодательных органов
	Регулируемые цены	определяются критерии или границы изменений цен в определенных пределах; устанавливаются государством, как правило, на товары повышенного социального значения, стратегические
	Рекомендуемые цены	определяются критерии или границы изменений цен в определенных пределах, устанавливаются наиболее авторитетным участником канала товародвижения
	Свободные цены	не подвержены прямому вмешательству, формируются в соответствии с конъюнктурой рынка
Обособленность товарной единицы	Паушальные цены	установленные в среднем, цены разнородных по качеству товаров
	Позиционные цены	цены единицы номенклатуры в контракте комплексной доставки
	Групповые цены	обобщенные цены на группы единиц номенклатуры в контракте комплексной доставки
	Цены товарной единицы	на наименьшую часть номенклатуры без потери товарных (не продуктовых) свойств, как правило, указываются на упаковке или ценнике
Устойчивость во времени	Сезонные цены	плановмерно изменяющиеся в зависимости от времени года
	Стабильные цены	неизменные в течение длительного времени
	Растущие цены	по сравнению с предыдущим или базисным периодом
	Падающие цены	по сравнению с предыдущим или базисным периодом
	Неустойчивые цены	отсутствует тенденция за сколько-нибудь длительный период
	Восстановленные цены	после устойчивого периода роста или падения

Окончание таблицы 7.1

Критерий	Вид цены	Определение/особенности
Территория действия	Единые цены	для всех регионов, как правило, цены крупных компаний, торговых сетей
	Региональные (зональные, местные)	действующие на определенной территории
Стадия продажи	Цены предложения	а) цены в условиях рынка продавца (монополия продавца или избыточный спрос), б) цена продавца или стартовая, по которой продавец желает продать товар
	Цены отпускные	продажа в розницу по ценам изготовителя
	Цены спроса	а) доминирующие в условиях рынка покупателя (предложение превышает спрос); б) цены, по которым покупатель заинтересован приобрести товар
	Цены реализации	фактические или номинальные цены
База ценообразования	Расчетные цены	обосновываются для каждого конкретного заказа с учетом его технических и коммерческих условий
	Цены безубыточности (технические)	цены, покрывающие только издержки продавца (стратегические, цены выживания)
	Цены прейскурантов и ценников	цены со скидками, зафиксированные в прайс-листах
	Справочные цены	публикуемые в справочниках, каталогах, периодических изданиях
Отношение к реальному уровню	Номинальные цены	фактические цены продаж
	Цены без учета налогов	применяемые в розничной торговле в рекламных целях (без НДС и налога с продаж)
	Реальные цены	соотнесенные с уровнем дохода общества, общим уровнем цен или курсом устойчивой валюты

Наиболее распространенной в торговой практике классификацией является деление цен на оптовые и розничные. Вид торговли, посредством которой реализуются товары, масштабы торговых операций накладывают отпечаток на ценообразование. Система оптовых цен применяется в торгово-сбытовых операциях между предприятиями, а также при реализации продукции через специализированные магазины и сбытовые конторы оптовой торговли, на торговых биржах и в любых других торговых организациях, продающих товары оптом, в значительном количестве. Чаще всего необходимость в оптовой перепродаже возникает, когда производство продукции локализовано в ограниченном количестве пунктов, а сфера потребления имеет обширный радиус. По розничным ценам обычно реализуются товары народного потребления чаще всего населению и, в меньшей мере, предприятиям, организа-

циям, предпринимателям (приобретают товары мелким оптом для нужд персонала).

Товары, реализуемые в оптовой торговле, предназначены для производственного потребления или для перепродажи, в их покупке участвуют профессионалы, знающие конъюнктуру рынка, поэтому роль психологического ценообразования минимальна. Цены товаров, реализуемых на розничном рынке, ориентированы на конечного потребителя и в значительной степени зависят от его мнения и возможностей.

В соответствии с процессом товародвижения, розничные цены находятся в тесной, но не прямой зависимости от оптовых цен. Разница между ними составляет *торговую наценку* розничной торговли, считается результатом торговой деятельности. Торговая наценка оптовой торговли определяется как разница между ценой закупки и ценой реализации, также характеризует доход от торговой деятельности.

Торговая наценка включает в себя чистые издержки, связанные с собственно торговлей, превращением товара в деньги (обслуживание денежного оборота, реклама и др.) и дополнительные издержки на обслуживание производственных операций в торговле (доставка, хранение, сортировка, упаковка и др.). Цена торговых услуг растворяется в цене товара, не выделяясь в виде тарифов, как на рынке любых других услуг. В то же время любой покупатель супермаркета знает, что платит за качество торговых услуг цену, повышенную по сравнению с обычным магазинам.

ПРИМЕР

Дорогая итальянская обувь составляет 90% итальянского обувного экспорта в Россию, где данный товар пользуется огромным спросом. Но дорогой данная продукция предстает только перед конечным потребителем. 40-50 евро - вот средняя цена закупаемой пары. Согласно итальянским исследованиям, в российских бутиках средняя отпускная цена одной пары - 300 долларов и выше, в магазинах продукция реализуется по цене 35-200 долларов, на рынках - 27-80 долларов. Продавая итальянскую обувь, российская розница получает прибыли в сотни процентов. Это связано с почти 100%-м отсутствием в Италии оптового звена. На российских и итальянских выставках заключаются прямые контракты на поставку обуви. К тому же, в Россию поступает большое количество итальянской обуви через третьи страны. Это связано с

более успешной торговой политикой последних. Так, к примеру, ряд немецких компаний взял на себя роль оптового звена: ими закупается и перепродается итальянская обувная продукция. В связи с ростом числа посредников на пути обуви на отечественный рынок наблюдается рост цен на данную продукцию.

Источник: Эксперт. - №23. - 2002

Чем длиннее путь товара в сфере обращения, чем больше перепродаж, тем выше общая сумма торговых наценок и их доля в конечной, розничной цене товара. В этой связи производитель в качестве продавца выглядит предпочтительнее. Но не следует забывать, что:

Основная функция торговли - перепродажа как средство продвижения товара к потребителю в нужном ассортименте, в нужное время, в удобное место конечной продажи.

Часть торговой наценки идет на реализацию этой функции. Перепродажа товаров в условиях свободного рынка также экономит обществу издержки обращения за счет оптимизации затрат на транспортировку и хранение, аккумуляирования разнообразных товаров на специальных торговых площадях, специализации торговых услуг.

СТРУКТУРА ЦЕНЫ

Оптовая и розничная торговые наценки занимают значительную долю в структуре конечной (розничной) цены. В общем виде структура розничной цены может быть представлена следующим образом:

Таблица 7.2

Структура розничной цены

Оптовая цена производителя			Торговая наценка оптовой торговли			Торговая наценка розничной торговли		
издержки	прибыль	НДС и акцизы	издержки	прибыль	НДС, акцизы, налог с продаж	издержки	прибыль	НДС, акцизы, налог с продаж

Структура конкретной цены, соотношение ее элементов зависят от рыночной ситуации, вида товара, его себестоимости и издержкостности, а также транспортабельности, длины канала товародвижения (числа торговых посредников) и т.д. На процесс ценообразования также сильно влияет налоговая политика государства. Кроме того, цена обязательно должна возмещать издержки продавца и приносить ему прибыль. Для посреднического звена схема цены продажи имеет вид:

Таблица 7.3

Структура цены торгового посредника

Цена покупки (учетная)		Затраты			Прибыль		
Цена контрактная	Транспортные и др. расходы до оприходования товара на ном складе	Расходы связанные с товаром (транспорт, склад)	Общехозяйственные (аренда, зарплата с начислениями соцстраха)	Налоги (НДС, налог с продаж)	Платежи в бюджет из прибыли (налог на прибыль, штрафы)	На другие цели (покрытие убытков)	Свободный остаток (на дивиденды, образование фондов)

Значительная доля в структуре цены принадлежит транспортным затратам и издержкам хранения (в т.ч. поддержания запасов), которые в зависимости от особенностей товара и рыночной ситуации включаются в издержки предприятия. Если фирма для перевозки товара пользуется услугами самостоятельной транспортной организации, транспортные издержки и прибыль такой организации включаются отдельной статьей в структуру цены. Если таких товаров несколько, затраты распределяются пропорционально с учетом объема товара, особенностей погрузки и т.п.

В цене значителен вес налогов. Налоги включаются в цену непосредственно (НДС, налог с продаж) через торговую наценку (налог на имущество, налог на прибыль), через цену поставщика товара (акцизы и все налоги, уплачиваемые поставщиком). Кроме того, налоги дифференцированы относительно каждого звена в цепочке: производитель (экспортер) - оптовик - розница. В налогообложении учитываются также такие факторы, как специфика товара (например, ставки НДС для основной массы продовольственных и детских товаров 10%, прочих товаров - 20%); размер и организационная форма торгового предприя-

тия (упрощенная система налогообложения для малых предприятий, ПБОЮЛ - единый налог на вмененный (прогнозируемый за год) доход).

Органы статистики периодически проводят обследования предприятий на предмет изучения структуры цен основных продовольственных товаров. По результатам такого обследования¹ розничная цена (100%), например, молока цельного, включает в себя:

0) 46,2% стоимость сырья и основных материалов за вычетом возвратных отходов, побочной и сопутствующей продукции;

1) 25,9% расходы на производство;

таким образом, себестоимость в среднем составляет 72,1% розничной цены;

0) прибыль промышленных предприятий 3,2% ;

1) НДС и другие налоги - 7,8% ;

2) валовой доход торговли в структуре розничной цены молока составил 16,9%.

По большинству из исследованных Госкомстатом продуктов (молоко, масло животное, говядина, мясо птицы, колбаса вареная, пшеничный хлеб) торговля на каждом продукте имела 15-17 % торговой наценки (за вычетом НДС и других налогов). При этом себестоимость этих продуктов составляла порядка 67 - 73%. Для сравнения: в составе розничной цены водки себестоимость составляет 18%, доля торговли 21%, остальное — налоги, в том числе и акцизные.

Исследования² структуры других продуктов питания позволяют сделать вывод, что для подобных товаров вообще характерна значительная доля доходов торговли.

Цены в России: Стат. Сб./ Госкомстат России. - М., 2000, - С. 88, 94. Сивкова В.

Откуда берутся цены?// Аргументы и факты. - №39. - 1999. - С. 7.

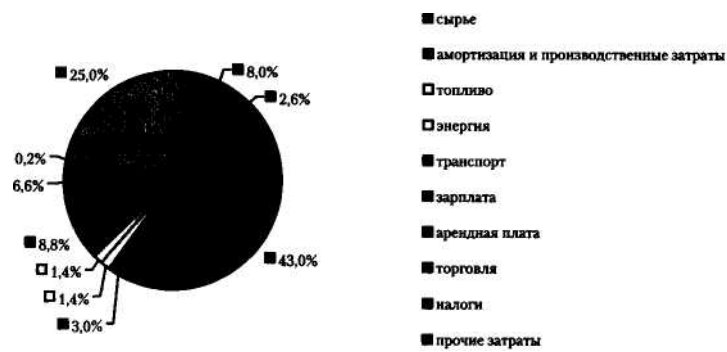


Рис. 7.1. Структура розничной цены колбасы вареной (руб./кг)



Рис. 7.2. Структура розничной цены на хлебобулочные изделия (руб./кг)

Таким образом, цена как системное рыночное понятие характеризуется видовым разнообразием, многоплановой структурой и зависимостью от различных ценообразующих факторов.

В ЧЕМ СОСТОЯТ ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ?

Менеджер, принимающий решения по ценам, должен понимать экономическую сущность не только цены, но и процесса ценообразования, а значит, и его возможности. Поскольку субъект предложения (продавец) продает свой товар любому покупателю, а субъект спроса (покупатель) выбирает продавца, то цена, реализуемая в акте купли-продажи, - это компромисс между ними. Именно поэтому процесс ценообразования в торговле не является односторонним процессом, хотя и инициируется продавцом.

Ценообразование - это процесс формирования цены на товар таким образом, чтобы покрыть издержки (связанные с его закупкой, транспортировкой, хранением, продвижением на рынок) и обеспечить прибыль при его продаже с учетом конкуренции и спроса на данный товар.

Схематично место цены и ценообразования в маркетинге изображено на рис. 7.3. Эта система, начинающаяся с исследования ценовой ситуации на рынке, не завершается выпуском на рынок правильно назначенной цены. Эта цена сама меняет рыночные условия и реагирует на их изменения, что требует постоянного наблюдения и анализа.



Рис. 7.3. Место цены в системе маркетингового ценообразования

Особенность маркетингового ценообразования заключается в том, что оно ориентировано на конъюнктуру и специфику рынка, ис-

пользует системный и гибкий подход к назначению цены. Это означает, что цена рассматривается маркетологами как инструмент воздействия на покупателя и, одновременно как объект исследования с учетом всех доступных для изучения факторов и зависимостей. Затратные и производственные возможности фирмы воспринимаются как естественные ограничители маркетингового ценообразования, их учитывают и пытаются при необходимости преодолеть.

Классический маркетинговый подход к ценообразованию определяет следующую последовательность действий:

- анализ факторов ценообразования и рынка, на котором работает компания, на уровне товарных групп, территорий, типов предприятий и целевых потребителей;
- разработка ценовых стратегий для ассортиментных групп и портфеля предприятия в целом с учетом специфики целевого рынка;
- выбор метода ценообразования;
- разработка тактических ценовых приемов, стимулирующих спрос, и способов страхования цены от невыполнения.

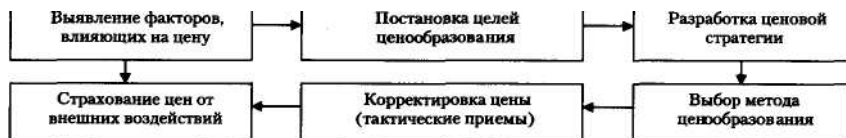


Рис. 7.4 Этапы маркетингового ценообразования

Ценообразование компании находится под воздействием целого ряда внутренних (внутрифирменных) и внешних факторов (рис. 7.5.), являющихся предметом маркетинговых исследований.



Рис. 7.5. Факторы ценообразования компании

Только изучив конъюнктуру рынка, угрозы и препятствия для цен компании, зная нормативную базу отраслевого ценообразования, специфику товара и сопутствующих услуг, сформировав общие стратегические рыночные цели компании, можно приступать к стратегическому маркетинговому ценообразованию.

7.2. ЦЕНОВОЙ МАРКЕТИНГ: ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАВИСИМОСТИ

ФАКТОРЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Одним из важных факторов и ограничителей маркетингового ценообразования является производство. Выделяют следующие производственные факторы: издержки, производственные возможности фирмы, финансовые проблемы и хозяйственная динамика.

1. *Издержки* определяют тот уровень, ниже которого постоянно действующая цена на товар не может опускаться (возможно только краткосрочное снижение, подробнее об этом в разделе о затратном методе ценообразования).

ПРИМЕР

Пивоваренная компания «Балтика» является крупнейшим производителем пива в России. По данным Объединенной финансовой группы, в 2002 году доля компании на российском рынке сократилась с 25% до 22,6%. Компания столкнулась с необходимостью сокращать издержки в связи с повышением с 1 января 2003 года акцизов на пиво на 25%. Компания решила внести изменения в оформление двух региональных брендов: пива «Дон», выпускающегося в Ростове-на-Дону, и «Арсенальное» (Тула). Фольгу, использовавшуюся для оформления бутылок, решили заменить на маленькую бумажную этикетку на горлышке, лицевая этикетка будет печататься на обыкновенной бумаге. К тому же, без контрэтикетки останется вся ПЭТ-тара, в которую разливаются сорта «Арсенальное» и «Балтика Медовое». Вся информация будет перенесена на основную этикетку. За счет этих изменений расходы на оформление каждой бутылки сократятся на 15%. Аналитик ОФГ А. Кривошапко так прокомментировал ситуацию: «Чтобы поправить финансовое положение, «Балтике» придется поднять отпускные цены. Пока же они решили экономить на этикетке».

Источник: газета «Ведомости». - №41 (841). - среда. - 12 марта 2003

Одна из основных целей фирмы - минимизировать все виды издержек, чтобы расширить возможности ценовых маневров с целью оптимизации спроса и прибыли.

2. *Производственные возможности:* если фирма предлагает товар по доступной многим цене, то должна быть готова к росту сбыта, а, может быть, и к ажиотажному спросу.

Если в результате активной рекламной кампании по сбыту новых пищевых добавок фирма-производитель столкнулась с высоким уровнем спроса, она должна иметь возможность расширить производство. В противном случае она будет вынуждена повысить цены на товар, что может привести к переключению спроса на товары конкурентов.

3) *Финансовые проблемы* (например, потребность в быстром обороте или наличных деньгах) и хозяйственная динамика (период процветания или депрессии) влияют на способность фирмы к ценовому риску.

(*■ **Свойства товара и его оценка потребителем** имеют важное значение в процессе ценообразования. Здесь можно выделить несколько составляющих:

1) *Тип и уникальность товара.*

Рост числа и разнообразия товаров-субститутов существенным образом ограничивает свободу ценообразования фирмы, в то время как цена на уникальный товар мало с чем сравнима и принимается потребителем. Назначение произвольно высокой цены на модные товары считается вполне обоснованным, так как всегда найдутся покупатели-новаторы (авангардисты), для которых цена будет второстепенным фактором при принятии решения о покупке. Назначение высокой цены на предметы роскоши, рассчитанные на снобов, учитывает то, что товар попадает в эту категорию не в последнюю очередь по причине недоступных для большинства цен на него.

Рынок, как правило, отвергает рост цен на товары широкого потребления, так как многие фирмы могут предложить эти товары по невысокой цене. Покупка товаров промышленного назначения - результат продуманных решений, поэтому назначение цен учитывает целую совокупность факторов.

ПРИМЕР

До кризиса 1998 года российские потребители отдавали предпочтение импортным маркам йогуртов. Но после августовских событий цены на них существенно поднялись и покупатели стали отдавать предпочтение более дешевым отечественным аналогам. Зарубежные производители вынуждены были на время уйти с российского рынка.

2) *Стадия жизненного цикла товара.*

Жизненный цикл товара (время от «рождения» продукта как товара до его товарного «погребения») различен по продолжительности для разных товарных типов, зависит от его назначения, моды, научно-технического прогресса и т.п. Наиболее распространенная модель жизненного цикла товара имеет вид нормальной кривой (рис. 7.6.).

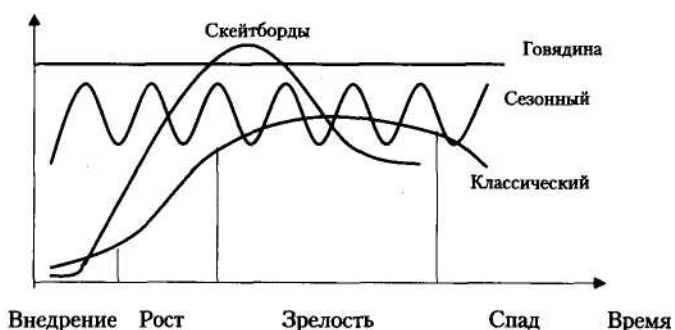


Рис. 7.6. Изменение объема продаж на различных этапах жизненного цикла товара

Для различных товаров кривая изменения объема продаж на этапах их жизненного цикла может значительно отличаться. Так, объем продаж говядины в России всегда будет значителен и относительно стабилен, на графике это отображается прямой. Объем продаж «новых» для отечественного рынка товаров, таких, к примеру, как скейтборды, пережил «бум»: сначала стремительно рос, а затем снизился до стабильного.

ПРИМЕР

Туристическим компаниям приходится постоянно учитывать такой фактор, как сезонность реализуемых ими услуг. В так называемый «несезон» туроператоры порой вынуждены продавать туры дешевле себестоимости. Заместитель генерального директора компании «Асент Трэвел» так комментирует эту ситуацию: «В низкий сезон идет борьба за заполнение самолетов, за продажу выкупленных мест. Цель туроператоров состоит не в том, чтобы больше заработать, а чтобы меньше потерять».

Источник: «Эксперт». - №20. - 2002

ПРИМЕР

В 2001 году модель Audi A8 удерживала десятипроцентный показатель продаж внутри бренда на российском рынке. Однако спустя год она уже была снята с производства, в салонах распродавались последние машины этой модели, в связи с чем в сегменте представительских автомобилей Audi наблюдался некоторый спад продаж. Дилеры связывали особые надежды с появлением новой Audi A8, начало продаж которой было запланировано на осень того же года.

Источник: «Эксперт». - №26. - 2002

При внедрении товара на рынок предприятие устанавливает цену, которую меняет в зависимости от обстоятельств в течение последующих стадий цикла (роста, насыщения и зрелости, спада). Закономерности этого процесса проявляются в видах ценовых стратегий, часть которых определяет уровень цены (высокий или низкий) и соответствует стадии запуска продукта. Другая часть характеризует изменение установленного уровня в течение последующих стадий:

- рост цен (для увеличения рентабельности или улучшения имиджа);
- снижение (для роста объема продаж или устранения конкурентов);
- сохранение прежнего уровня (при конъюнктурном равновесии).

3) Качество продукта.

В основе современной ценовой политики на уровне фирмы лежит не цена как таковая, а соотношение «цена/качество». Решается задача по определению компромисса между стремлением продавца свести его к максимуму, покупателя - к минимуму. Причем сохранение цены при росте качества равнозначно ее снижению.

В целом цена прямо зависит от качества товара: чем оно выше, тем большую цену можно назначить. Но понятие «качественный продукт» относительно. Оно характеризуется не только объективными свойствами, но и соответствием уровней качества и цены, представлением производителя о собственном продукте, а главное, представлением потребителей о качестве товара.

ПРИМЕР

Компания «Мултон», производитель соков и нектаров марки RICH, позиционирует данный товар как высококачественный, и в связи с этим заведомо дорогой. Соки отличаются удобной современной упаковкой. Компании «Мултон» удалось создать определенный рекламный образ, благодаря которому соки и нектары RICH ассоциируются в сознании потребителей с «продуктом класса premium». Со слов бренд-менеджера марки Rich Юлии Корсаковой, покупательскую аудиторию Rich составляют вчерашние приверженцы соков Rio Grande, J-7, «Я», а также, может быть, дорогих (более 50-60 руб./литр) импортных марок.

Источник: Интернет-сайт «Бренд Года»: http://www.bestbrand.ru/ru_press.php?id=33

Участники товародвижения заинтересованы в цене продаваемого

ими товара, но не всегда задумываются о том, что именно конечная цена товара обеспечивает каждому участнику покрытие расходов с разумной прибылью.

По степени интеграции в области ценообразования различают:

- **нетто-ценообразование** - продавец фиксирует цену по отношению к ближайшему посреднику и не влияет на конечную цену товара (неуправляемый канал);
- **брутто-ценообразование:**
 - вертикальное управление ценами (фиксация конечных цен и наценок одним из участников);
 - рекомендации по ценам (добровольное признание лидера в цепочке);
 - С ценовые соглашения (договор по ценам равноправных участников).

Лидером в ценообразовании может стать собственник нескольких уровней канала, участник с большой долей рынка (как правило, не менее 30%) или известной маркой (брендом). Сильнейший участник канала имеет возможность контролировать цену товара по всей сбытовой цепочке, обещая поддержку его продвижения. Часто такому товару присваивается марка этого участника, что позволяет запрашивать на него максимально возможные цены. Практикуется также снижение продажной цены постоянным партнерам по каналу, что увеличивает маневренность конечных цен.

ПРИМЕР

Украинская водочная компания Nemiroff выдвинула своим региональным дилерам два условия: не снижать цены ниже оговоренных и торговать только на установленной территории. Таким образом, компания ограничивает число участников рынка, гарантируя им высокую доходность. В случае обнаружения менеджерами компании Nemiroff несанкционированного снижения цены дилером хотя бы на 2-3 украинские копейки, торговец штрафует за каждую фуру на \$ 2-3 тыс. Ловить нарушителей компании помогает новая информационная система: на каждой бутылке выбиты время производства и индивидуальный номер, который заносится в базу данных.

Источник: Эксперт. - №17. - 2003

Нормативное (государственное) регулирование цен призвано увязать частные и государственные интересы, корректировать несовершенство свободного рынка с позиций справедливого распределения дохода и обеспечения социальных нужд, решения социальных проблем.

ПРИМЕР

Государство регулирует цены на лекарственную продукцию. В марте 1999 г. российским правительством было принято постановление «О мерах государственного контроля за ценами на лекарственные средства». На определенный перечень важнейших медикаментов для всех регионов были установлены единые стартовые цены. В дальнейшем, в связи с массовым завышением цен на лекарства, обсуждалась возможность штрафовать и даже лишать лицензий те аптеки, в которых лекарства продаются по завышенным ценам. Обдумывалась возможность указания на упаковке препарата либо его производственной стоимости, либо цены, выше которой он не может быть продан.

Источники: - Интернет-сайт службы по борьбе с фальсификацией:
http://www.sbf.ru/news_print.phtml?id~1142
- Интернет-сайт Социального Портала Санкт-Петербурга
<http://www.socspb.ru/news/news/2002/01/22/events6775/>

Различают следующие виды государственного регулирования цен:

- **экономическое регулирование цен:**
 - дифференцированная система налогообложения (например, дотации, различные ставки налога для товаров разной категории необходимости, льготы мелким предприятиям и предприятиям, выпускающим продукцию социального характера, инвестирующим в науку);
 - влияние на систему свободных цен через фиксацию цен государственных предприятий и монополий;
- **фиксация цен** (установление жестких преysкурантов, уровня монопольных цен, временное «замораживание» рыночных цен);
- **административные (законодательные) ограничения:**
 - установление пределов уровня цены, надбавок к цене, элементов структуры цены, разового повышения цены и т.д.;
 - запреты:
 - на фиксацию цены любым участником канала товародвижения или конкурентом (вертикальное и горизонтальное фиксирование),
 - ценовой дискриминации (различия в ценах для разных покупателей при равных условиях продажи);

на продажу по ценам ниже издержек (демпинг); недобросовестной ценовой рекламы (устанавливаются стандарты ценовой рекламы, например, не создавать впечатление сниженной цены, если первоначальная не предлагалась на регулярной основе; не утверждать, что цена ниже конкурентных без сравнения цен на большие объемы товара).

ЗАТРАТНЫЕ МЕТОДЫ ПОРТФЕЛЬНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Ориентация менеджеров на производственные возможности фирмы находят выражение в использовании затратных методов ценообразования.

Затратный метод определяет цену как сумму издержек и наценки на себестоимость (прогрессивная калькуляция), иногда встречается под названием «средние издержки плюс прибыль»:

$$\text{Цена} = \text{Себестоимость} + \text{Прибыль} \times \text{Себестоимость}. \quad (7.1)$$

Метод неприемлем: для продуктов - индикаторов предприятия с высокой обозреваемостью рынка, для предприятий с невыгодной структурой затрат - технологическими или организационными недостатками (ведет к самоудалению с рынка или закреплению отсталой структуры затрат).

Достоинство метода - простота расчета. Это связано с тем, что у производителя всегда имеются данные о собственных затратах. Если большинство конкурирующих фирм использует этот метод, то цены в отрасли будут близкими и ценовая конкуренция будет минимальной.

Недостаток - метод не учитывает текущий спрос, потребительские свойства товара и его субститутов (заменителей). Это является существенным недостатком в условиях значительной насыщенности рынка товаров массового потребления - цена может быть не принята рынком.

Как правило, продуктовый портфель фирмы состоит из нескольких элементов, что затрудняет применение затратного метода в чистом виде. Появляется проблема распределения постоянных издержек между продуктами. Существуют различные схемы установления продажной цены на каждый товар:

1) Калькуляция на базе полных затрат (Full Cost Pricing, Target Pricing). Метод заключается в том, что к полной сумме затрат (постоянных и переменных, прямых и косвенных) добавляют определенную сумму, соответствующую норме прибыли. В надбавку включаются косвенные налоги и таможенные пошлины.

$$\text{Цена} = \text{Полные затраты} + \text{Норма прибыли} \times \text{Полные затраты}. \quad (7.2)$$

Метод имеет варианты расчета: постоянные затраты распределяются пропорционально

- переменным затратам каждого продукта

$$\begin{aligned} \text{Цена} = & \text{Переменные затраты} + \\ & + \text{Постоянные затраты} \times \frac{\text{Постоянные затраты компании}}{\text{Переменные затраты компании}} \end{aligned} \quad (7.3)$$

издержкам производства и реализации (Cost Plus Pricing), стоимости переработки (Conversion Cost Pricing) и другие.

Метод полных затрат обеспечивает полное покрытие всех затрат и получение планируемой прибыли. Метод очень распространен, применяется на предприятиях с четко выраженной товарной дифференциацией, наиболее эффективен при расчете цен на товары пониженной конкурентоспособности.

Недостатки метода:

- а) не учитывает разное положение продуктов на рынке;
- б) дорогие продукты становятся еще дороже;
- в) при снижении сбыта растет доля постоянных издержек

- в цене, что ведет к ее росту и еще больше ухудшает конкурентоспособность товара;
- г) колебания объема продаж, уровня затрат или ассортимента усложняют применение метода;
- д) игнорируется эластичность спроса;
- е) снижаются стимулы к минимизации издержек.

Цена не может быть определена, пока не определена доля постоянных затрат в общей сумме затрат и не определен спрос, а спрос не может быть определен без определения цены. Поэтому в расчете используются данные прошлого периода или экспертные представления о необходимых соотношениях.

2) Калькуляция на базе переменных затрат, или метод маржинальных издержек (Marginal Cost Pricing): постоянные затраты делятся по возможности отнесения к продукту (цена покрывает затраты по производству продукта, а разница между ними является вкладом в покрытие остальных затрат).

$$\frac{\text{Переменные затраты} + \text{Покрывание}}{\text{Объем выпуска}} \quad (7.4)$$

Сумма покрытия (маржинальный доход, добавленная стоимость) определяется вычитанием из выручки суммы прямых переменных затрат, часть полученной суммы идет на покрытие постоянных затрат, остаток является прибылью.

$$\text{Маржинальный доход} = \text{Выручка} - \text{Прямые переменные издержки}. \quad (7.5)$$

$$\text{Цена} = \frac{\text{Совокупные затраты} + \text{Планируемая прибыль}}{\text{Объем выпуска}}$$

3) Ценообразование на основе обеспечения целевой прибыли определяет необходимый уровень цены при заданном размере прибыли с учетом возможного объема производства, взаимосвязи издержек и выручки. Рассматриваются разные варианты цен, их влияние на объем сбыта, необходимый для преодоления уровня безубыточности и получения целевой прибыли (тестирование цен на прибыльность):

$$\frac{\text{Объем выпуска}}{\text{Цена}} \quad (7.6)$$

Такие расчеты проводятся для различных объемов выпуска, и выбирается лучшее соотношение.

Главный недостаток: объем производства зависит от цены, поэтому некорректно использовать его для ее расчета.

4) Метод рентабельности инвестиций (Return on Investment Pricing):

$$\text{Цена} = \frac{\text{Совокупные затраты}}{\text{Объем выпуска}} + \text{Сумма процентов за кредит}$$

Метод основан на том, что проект должен обеспечивать рентабельность не ниже стоимости заемных средств.

Этот метод используется предприятиями с широким ассортиментом изделий, каждое из которых требует своих переменных затрат.

Затратный метод применяется при определении нижнего порога возможной цены, необходимой для принятия решения об остановке производства, о приеме добавочных заказов. Так, для фирмы с неполной загрузкой приемлемы заказы по цене, покрывающей хотя бы какую-то часть постоянных затрат.

$$\begin{aligned} \text{Цена целевая} &= \text{Полные штучные затраты} + \text{Прибыль,} \\ \text{где Прибыль} &= \text{Рентабельность} \times \frac{\text{Инвестированный капитал}}{\text{Объем продукта}}. \end{aligned} \quad (7.8)$$

$$\text{Цена техническая} = \text{Прямые издержки} + \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Объем товаров}}. \quad (7.9)$$

Цена техническая соответствует точке безубыточности: товар не приносит прибыль, но предприятие может долго продолжать производство.

$$\text{Цена предельная} = \text{Прямые издержки} . \quad (7.10)$$

При дальнейшем снижении цены производство прекращается, если нет ассортиментных или финансовых препятствий.

Расчет нижних границ необходим при принятии решения об остановке производства, о приеме добавочных заказов. Например, для фирмы с неполной загрузкой приемлемы заказы по цене, покрывающей хотя бы какую-то часть постоянных затрат. Совместные покупки, стратегия последовательного снижения цен или сохранение необходимого покупателю ассортимента также делают оправданными цены, лежащие ниже границы.

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР**Расчет целевой цены затратным методом**

Фирма продает товары (А), отличающиеся от конкурентных (Б) лучшим дизайном. Средняя цена на рынке составляет 50 руб., объем рынка - 1 млн. изделий. Доля фирмы 10%. Эластичность спроса около 1,7-2,0. Финансовые показатели фирмы: прямые издержки на изделие 20 руб., постоянные издержки 2 000 000 руб., ожидаемый уровень рентабельности 10%, инвестированный капитал 10 000 000 руб. Служба анализа рынка располагает данными о главном конкуренте. Оценки по свойствам товара составляют 10/6/9 и 8/7/9 (у конкурента), оценки важности свойств соответственно 0,50/0,25/0,25.

Определение целевой цены возможно несколькими методами, в частности, затратным и параметрическим. 1) Затратный метод:

$$\text{Расчетный объем продаж} = 0,1 \times 1000\,000 = 100\,000 \text{ изделий}$$

$$\begin{array}{l} \text{Техническая цена} \\ A = 20 + \frac{2\,000\,000}{100\,000} = 40 \text{ (руб.)} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Целевая цена} \\ A = 40 + \frac{0,1 \times 10\,000\,000}{100\,000} = 50 \text{ (руб.)} \end{array}$$

При использовании затратного метода ценообразования цена на товар А будет установлена на уровне 50 рублей.

2) Расчет цены параметрическим методом будет рассмотрен в соответствующем разделе главы.

Производственные, товарные и коммерческие «ограничители свободы» маркетингового ценообразования являются обязательными, но не главными условиями, на основании которых принимаются маркетинговые решения по ценам.

Главный ориентир маркетингового ценообразования - мнение о цене и финансовые возможности потребителя, спрос целевого рынка.

7.3. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ КАК ОСНОВА ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ

СПРОС КАК ФАКТОР ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Важнейшим фактором маркетинговой политики цен фирмы является спрос или реакция покупателя на цену. Взаимосвязь между ценами и покупками определяется несколькими характеристиками, которые необходимо учитывать в решении по ценам.

1. Закон спроса

Одним из важнейших факторов, влияющим на маркетинговые решения по ценам, является закон спроса (см. главу 1).

2. Ограниченность спроса

Если доходы покупателей ограничены в росте, то фирма не может бесконечно повышать цену на свой товар.

Для условий инфляции характерна неограниченность спроса (инфляционная спираль - рост цен вызывает рост заработной платы и наоборот).

3. Степень чувствительности к цене

В зависимости от степени чувствительности к цене различают следующие типы потребителей:

- экономные покупатели (ориентированы в первую очередь на уровень цены)

ПРИМЕР

Крупный французский розничный оператор Auchan (Ашан) называет все свои магазины не просто гипермаркетами, а гипермаркетами-дискаунтерами (т.е. ориентированными на низко обеспеченные слои населения). Первый российский гипермаркет «Ашан», находящийся в Мытищах, намеревался после своего открытия как минимум год держать цены на самом низком уровне в Москве и области, ориентируясь при этом на соседнюю мелкооптовую ярмарку.

Источник: Эксперт. - №32. - 2002

апатичные покупатели (цены не важны, главное - удобство, престижность или качество)

ПРИМЕР

Розничная сеть «Седьмой континент» развивает супермаркеты люкс. Они предназначены для людей среднего и высокого достатка с повышенными требованиями к сервису и ассортименту. «Покупатели такого рода охотно пользуются услугами многочисленных бутиков. Теперь настала пора предложить им нечто подобное и в сфере торговли продовольствием. Разумеется, цены в новых магазинах в среднем будут несколько выше, чем по торговой сети в целом», - заявил генеральный директор «Седьмого континента» Владимир Ярошевский.

Источник: Эксперт. - №26. - 2002

- рациональные покупатели (оценивают покупку с точки зрения соответствия цены и качества продукта)

ПРИМЕР

Относительно недавно на отечественном косметическом рынке появился сегмент middle-market. В июне 2002 года он занимал уже почти 25% всего рынка. Основную долю сегмента составляют российские компании, сделавшие 3-4 года назад ставку на

растущий в стране средний класс. Они осознали, что спрос на косметику, которая была бы качественнее массовой и дешевле селективной остается неудовлетворенным. Тогда и появились «Серебряная линия», «Черный жемчуг», «Золотая линия» («Калина»), «Новый жемчуг» («Невская косметика»), «Faberlic» («Faberlic»), «Мирралюкс» («Мирра»).

Источник: Эксперт. - №22. - 2002

Один из вариантов рациональных покупателей - персонифицированные, для которых образ продукта более важен, чем цены, но они все же оказывают существенное влияние на покупку. Рациональность поведения зависит также от степени обзора рынка (известны ли все возможные варианты), уровня притязаний потребителя (ограниченная рациональность - выбирается не лучшая, а удовлетворительная альтернатива), психологических особенностей (иррациональная покупка более дорогого товара из-за тщеславия, повышенного риска).

ПРИМЕР

Каждая компания, проводящая маркетинговые исследования, может столкнуться с особой дифференциацией своего целевого рынка. Так, при разработке маркетинговой стратегии для сети универсамов «Патэрсон» в результате специально проведенных исследований были выделены три основные группы потенциально привлекаемых покупателей. Первый и наибольший сегмент покупателей (48%) - «малообеспеченные». Особенностью данной группы явилось ограниченное количество средств и большая чувствительность к ценам. Во вторую группу входили «люди, совершающие большие покупки» (36%). Такие семьи тратили много денег, занимая в сумме практически половину денежной емкости рынка. Средний класс входил в третью группу (16%). Он оказался наиболее лоялен к формату супермаркетов и можно было полагать, что, завоевав таких покупателей, они останутся надолго клиентами сети.

Источник: Эксперт. - №43. - 2002

Реклама, приверженность к маркам снижают чувствительность к ценам. Значительное влияние оказывает также субъективность взглядов, например, для одного низкая цена означает удачную покупку, для другого - низкое качество.

4. Эластичность спроса

Важным фактором, влияющим на маркетинговые решения по ценам, является эластичность спроса по цене или доходу. Чувствительный к этим параметрам спрос не позволит повысить цены, в то время как в условиях эластичного спроса рост цен вызовет повышение дохода. Эластичность спроса требует мониторинга и анализа значительного количества уровней наблюдения.

ЦЕНОВАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА

Ценовая эластичность спроса - относительное изменение спроса на товар, вызванное изменением цены на него.

Спрос называется эластичным по цене, если даже небольшое изменение цен вызывает активную значительную реакцию спроса. При этом различают так называемую «прямую» эластичность, характеризующую изменчивость соответствующих показателей одного товара, и «перекрестную» - для двух разных товаров.

При анализе эластичности спроса по цене необходимо определить, какой показатель следует использовать в качестве характеристики спроса, ведь спрос - относительная и условная категория.

Спрос - это потребность, обеспеченная деньгами и предъявленная на рынке.

Mi Потребность - необходимость в товаре, позволяющем поддерживать привычный или желаемый уровень жизни.

Как определяется уровень спроса?

Mi Различают удовлетворенный и потенциальный спрос.

При определенных допущениях за показатель удовлетворенного спроса на потребительском рынке можно принять товарооборот (продажу товаров в количественном и натуральном измерении) или денежные расходы населения на товар (услугу).

Фактически же товарооборот - это своего рода компромисс между спросом и предложением. Всегда будет существовать проблема несостоявшихся покупок из-за неправильного размещения товаров в торговле, неритмичности поставок, «избытка выбора», отсутствия нужных качественных параметров товара, грубости продавца и других ошибок торгового менеджмента. В условиях совершенной конкуренции, развитого рынка и торговой сети реальный спрос максимально приближен к удовлетворенному (товарообороту).

В настоящее время оптимальным методом оценки потенциального спроса и его реакции на изменение цены можно признать опросы потребителей и экспертов.

Достоинство опроса состоит в получении данных о спросе, максимально приближенных к потребностям реального и дифференцированного потребителя, недостаток - в несоответствии условий, в которых дается потребительская оценка, реальным условиям покупки (реальная необходимость «голосовать кошельком» за товар может изменить оценки и реакцию потребителя).

Для оценки эластичности спроса по цене в маркетинге применяется коэффициент эластичности.

Коэффициент эластичности характеризует процентное изменение результативного признака, вызванное изменением факторного на 1%.

Различают **эмпирический** и **теоретический** коэффициенты, коэффициенты прямой и перекрестной эластичности.

Эмпирический коэффициент прямой (по одному товару) эластичности:

$$\epsilon_{LA} = \frac{\Delta LA}{LA} \cdot \frac{P}{\Delta P} \quad \text{или} \quad \frac{P}{P_0} \cdot \frac{\Delta LA}{\Delta P} \quad (7.11)$$

где p, p_0 - цена и объем продажи товара в базисном и отчетном периоде;

Эмпирический коэффициент перекрестной (по двум товарам) эластичности:

$$\frac{p_{\beta_1} - p_{\beta_0}}{p_{\beta_0}} \cdot \frac{p_{\beta_0}}{p_{\beta_0} + p_{\beta_1} \cdot 2}$$

где p_{y1} , p_{y0} - цены товаров у и Р в базисном и отчетном периоде,
 y_{y1} , y_{y0} - объем продаж товаров у и Р в отчетном и базисном периоде.

При расчете эмпирического коэффициента эластичности в качестве базовых значений (вторая дробь), как правило, используются величины начального периода или средние за два периода.

Первый вариант позволяет использовать для анализа ряды из темпов роста:

$$\frac{p_1 - p_0}{p_0} = \frac{p_1}{p_0} - 1 = T_p - 1, \text{ тогда } \Delta = \frac{T_p - 1}{T_q - 1} \quad (7.13)$$

Использование средних показателей снижает зависимость результатов расчета от выбора периода, за который берутся данные по объему продаж.

Больше аналитических возможностей предоставляет **теоретический коэффициент эластичности**. Приведенные ниже формулы позволяют задействовать в анализе большие массивы информации, т.к. основаны на одно- и многофакторных регрессионных моделях, дают возможность определить эластичность в каждой точке кривой.

Теоретический коэффициент прямой эластичности:

где $f'(p)$ - первая производная соответствующей регрессионной модели $q = f(p)$, отражает изменение спроса в рублях или натуральном выражении под воздействием изменения цены на 1 рубль.

Теоретический коэффициент перекрестной эластичности:

(7.15) $\Delta_{q/p} = f'(p_p) \frac{p_p}{q_p}$ эластичность, т.е.
 $|\Delta|=1$ - единичная
 изменение цены сопровождается пропорциональным изменением

где $f'(pp)$ - первая производная соответствующей регрессионной модели $q_p = f(pp)$.

Наличие эластичности и ее интенсивность определяется при сравнении коэффициента эластичности с 1:

$|\Delta| > 1$ - **спрос эластичен** по цене, т.е. изменение цены сопровождается значительным изменением спроса.

ПРИМЕР

В магазинах-дискаунтерах наблюдается высокая эластичность спроса на такие промышленные товары, как одежда, обувь, аксессуары (сумки, платки, шарфы, ремни и т.п.), посуда. Зависимость спроса на продукцию данных ассортиментных групп наиболее эластична, как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Так, с ростом цен представители малообеспеченного населения по максимуму используют возможности по починке (штопке, перелицовке, ремонту и т.д.) уже приобретенной одежды и обуви и совершают новые покупки лишь в экстремальных ситуациях. Аналогичная ситуация складывается и по другим ассортиментным группам, отнесенным к данной категории.

Источник: Ваганов А.С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М.: МЭСИ, 2001 г.

спроса.

ПРИМЕР

В магазинах-дискаунтерах товары для детей, включая канцтовары, используемые студентами и школьниками, обладают единичной эластичностью спроса. Спрос на такие товары с повышением цены сокращается незначительно, однако происходит значительное смещение в сторону более дешевых товаров и марок. В группе детских товаров наиболее эластичным является спрос на игрушки.

Источник: Ваганов А.С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М.: МЭСИ, 2001 г.

$|\Delta| < 1$ - **спрос неэластичен** по цене, т.е. изменение цены сопровождается незначительным изменением спроса

ПРИМЕР

В магазинах-дискаунтерах наблюдается низкая эластичность спроса на стиральные порошки, хозяйственное мыло, чистящие и моющие средства низких ценовых категорий, а также на товары по уходу за телом, лицом и волосами (шампуни, туалетное мыло, зубная паста, кремы и т.п.) низкой ценовой категории, в основном отечественных производителей. Данная продукция относится к товарам массового спроса. При увеличении цены спрос на данные товары в количественном выражении сокращается незначительно, однако представители мало- и среднеобеспеченных слоев населения переходят на более дешевые марки или товары-заменители.

Источник: Ваганов А.С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М.: МЭСИ, 2001 г.

При однонаправленном изменении результативного и факторного признаков (например, рост цен - рост спроса) коэффициент имеет положительный знак ($\Theta > 0$), при разнонаправленном (снижение цен - рост спроса) знак показателя будет отрицательным ($\Theta < 0$).

Эластичность спроса является одной из характеристик закона спроса, поэтому чаще всего между ценой и спросом на товар наблюдается обратная зависимость, т.е. $\Theta < 0$ (увеличение цены снижает спрос на эластичный товар).

ПРИМЕР

По данным об объемах продаж и цене на кефир «Луговой» за период с 2000 по 2002 гг. необходимо оценить эластичность спроса по фактическим и расчетным (выровненным) данным.

Таблица 7.4

Основные показатели продаж кефира «Луговой» в магазине «Молочные продукты» города N

	Цена, руб. P	Продано, шт. q	Товарооборот, руб. Pq	P^2	Расчетные значения q q
1 квартал 2000	10,00	1250,00	12500,00000	100,00	1117,02
2 квартал 2000	10,50	1179,50	12384,75000	110,25	1090,40
3 квартал 2000	10,80	1010,00	10908,00000	116,64	1074,42
4 квартал 2000	11,20	998,00	11177,60000	125,44	1053,12
1 квартал 2001	11,30	980,00	11074,00000	127,69	1047,80
2 квартал 2001	11,50	970,00	11155,00000	132,25	1037,15
3 квартал 2001	12,00	960,00	11520,00000	144,00	1010,52
4 квартал 2001	12,30	955,00	11746,50000	151,29	994,55
1 квартал 2002	12,80	954,00	12211,20000	163,84	967,92
2 квартал 2002	13,10	960,00	12576,00000	171,61	951,95
3 квартал 2002	13,40	990,00	13266,00000	179,56	935,97
4 квартал 2002	13,80	990,00	13662,00000	190,44	914,67
Итого	142,70	12196,50	144181,05	1713,01	
Средний уровень	11,89	1016,38			

Рассчитывается эмпирический коэффициент эластичности за весь период:

$$1) \quad \Theta = \frac{q_1 - q_0}{P_1 - P_0} \cdot \frac{P_0}{q_0} = \frac{990 - 1250}{13,8 - 10,0} \div \frac{1250}{10,0} = -0,55$$

$$2) \quad \Theta = \frac{q_1 - P_0}{P_1 - P_0} \cdot \frac{(q_0 + q_1) \div 2}{(P_0 + P_1) \div 2} = \frac{990 - 1250}{13,8 - 10,0} \div \frac{(990 + 1250) \div 2}{(13,8 + 10,0) \div 2} = -0,73$$

Эмпирические коэффициенты эластичности, равные -0,55 и -0,73 соответственно, свидетельствуют о неэластичности спроса на кефир по его цене. При этом на разницу показателей повлияли выбранные базы сравнения (вторая дробь), средние показатели в данном случае учитывают влияние показателей цен и продаж на текущий момент.

Для расчета теоретического коэффициента эластичности строится модель зависимости объема продаж от цен: $q = f(p)$. Для расчета параметров модели решается система нормальных уравнений:

$$n a_0 + a_1 L p = T \cdot q$$

$$a_1 L p + a_1 p^2 = X p q$$

$$12 a_0 + 142,7 a_1 = 12196,5 \quad 142,7$$

$$a_0 + 1713,01 a_1 = 144181,05$$

$$a_0 = 1649,52 \text{ и } a_1 = -53,25$$

$$q_p = 1649,52 - 53,25 p$$

Параметр a_1 указывает на наличие обратной связи между ценой и объемом продаж: с ростом цены объем продаж снижается. Теоретический коэффициент эластичности составит:

$$\varepsilon = -53,25 \cdot \frac{11,89}{1016,38} = -0,62\%$$

При увеличении цены на 1% объем продаж сокращается на 0,62%. Очевидно, что эмпирические коэффициенты эластичности дают более высокую оценку эластичности по сравнению с теоретическими, рассчитанными по модели. Эта разница объясняется тем, что теоретический коэффициент учитывает колеблемость уровней ряда внутри изучаемого периода, он «штрафует» эмпирический коэффициент за то, что тот не учитывает внутренние колебания при расчете.

Понятие перекрестной **ценовой эластичности** связано с конкурентным ценообразованием и будет рассмотрено в соответствующем разделе данной главы учебника.

Ценовая эластичность спроса как размер реакции спроса на изменение цены определяет целесообразность и последствия изменения цен:

1) изменение цены на товар высокой ценовой эластичности значительно меняет спрос на него, а следовательно, ошибки ценовой политики могут быть губительны для фирмы;

2) возможности ценового маневра для неэластичных товаров ограничены:

- а) снижение цены невыгодно продавцу, т.к. спрос не изменится, а доход снизится;
- б) монопольное повышение цены (в случае удачного местоположения торгового предприятия или предоставления особых услуг) до определенного уровня не отразится на спросе. Превышение этого порога увеличивает вероятность переключения спроса вплоть до появления не прямых товаров-конкурентов.

Превышение разумных цен на макаронные изделия может вызвать рост спроса на хлеб или картофель.

Анализ эластичности спроса по цене представляет для компании практический интерес. Менеджмент заинтересован в том, чтобы знать:

- как повлияет запланированное им изменение цен на объем продаж, а значит, и прибыль;
- какой размер изменения цен гарантирует увеличение или хотя бы сохранение традиционного размера (процента) прибыли;
- при каком изменении цены произойдет катастрофическое для фирмы переключение спроса и т.д.

Валовая прибыль возрастет в результате снижения цены, если процент увеличения продаж будет достаточно большим, чтобы компенсировать процент снижения предельной прибыли (разницы между ценой и средними переменными издержками). И наоборот, валовая прибыль возрастет в результате повышения цены, если процент увеличения предельной прибыли достаточно велик, чтобы компенсировать процент снижения продаж. Поэтому при планировании изменения цен следует учитывать следующие контрольные формулы:

1) **снижение цены** вызывает увеличение валовой прибыли, если

$$\% \Delta q > [\% \Delta p / (\% \varepsilon - \% \Delta p)] \cdot 100\%,$$

где $\% \Delta d$ - процент увеличения объема продаж;

% A_p - процент снижения цены;
 % ε - текущий процент предельной прибыли. 2) **повышение**
цены способствует росту валовой прибыли, если
 $\%A_q < [\%A_p / (\% \varepsilon + \%A_p)] * 100\%$, где %
 A_q - процент снижения объема продаж;
 % A_p - процент увеличения цены;
 % ε - текущий процент предельной прибыли.

ПРИМЕР

Если % ε составляет 50% и предполагается снизить цену на 10%, то необходимо, чтобы объем сбыта повысился на 25%, тогда прибыль останется на прежнем уровне. Если же предполагается цену поднять на 10%, то сохранение прибыли требует, чтобы снижение продаж не превышало 17%.

$$0) [10\% / (50\% - 10\%)] * 100\% = 25\%$$

$$1) [10\% / (50\% + 10\%)] * 100\% = 17\%$$

Из примера видно, что для того чтобы снижение цены было прибыльным, эластичность цены должна быть выше (2,5%), чем при аналогичном повышении цены (1,7%). На многих рынках эластичность составляет менее 2%, поэтому такое изменение цен нецелесообразно. Например, масштабное изучение эластичности цены 367 марок, проведенное в 1961-1985 гг., показало, что средний показатель эластичности цены составляет - 1,8. Это означает, что снижение цен на 10% приведет к 18 %-му увеличению продаж.

На *разных типах рынков* эластичность спроса и предложения проявляется неодинаково:

- спрос на *потребительском рынке* мгновенно реагирует на изменение цен и доходов, изменения имеют вероятностный характер;
- реакция спроса или предложения на *оптовом рынке* запаздывает и определяется направленной деятельностью оптовиков. Период запаздывания зависит от развитости информационной системы и других факторов.

Пролонгированная реакция спроса на изменение цен в рознице составляет дни или недели, в оптовой торговле - недели и месяцы.

Факторы, влияющие на ценовую эластичность, многообразны и неоднородны. Например, ценовая эластичность зависит от степени агрегированности товарной группы, наличия товаров-заменителей: чем их больше, чем ближе их свойства, тем эластичнее цена товара. Эластичность цен зависит также от разнообразия возможностей использования товара. Кроме того, ценовая эластичность спроса на товар неодинакова при различных уровнях цены, для групп потребителей с разным уровнем дохода, в краткосрочный и долгосрочный период и т.д.

Цена является не только *фактором*, влияющим на различные рыночные категории (спрос и др.), но и *результатом* их воздействия. Изменение цены на товар можно рассматривать как функцию изменения соотношения спроса и предложения. Реакция ценообразования компании на уровень и изменение спроса на товар может быть вызвана насыщением рынка подобными товарами, появлением новых конкурентов. Кроме того, сами цены на товары образуют взаимосвязанную систему, где изменение одних (базовых цен) может вызвать изменения других цен. Все это означает, что цена обладает *собственной эластичностью*. Для выявления такой эластичности используются показатели эластичности, аналогичные приведенным выше, но цены как результат воздействия факторов помещаются в этом случае в числитель.

Следует отметить, что прогнозная ценность эластичности зависит от стабильности условий, в которых проводилось наблюдение. Неустойчивость взаимоотношений различных звеньев товародвижения, кризисные явления значительно затрудняют использование показателей эластичности. Исключить влияние этих показателей позволяют модифицированные коэффициенты эластичности, например, скорректированные на индекс инфляции (потоварные индексы потребительских цен публикуются в сборниках Госкомстата).

ПРИМЕР

Цена товара выросла на 20%, товарооборот снизился в 1.18 раза на фоне инфляции на данном товарном рынке в 10%. Необходимо оценить ценовую эластичность спроса на данный товар. Рассчитывается темп роста цены, скорректированный на инфляционную составляющую:
 $1.2/1.1=1.09$.
 $\varepsilon = 18\% / 9\% = 2$
 Ценовая эластичность спроса составила 2%.

Явление эластичности изучается не только в динамике, но и в статике, т.к. может отражать изменение ценовой реакции (ε_i) при переходе от одной к другой единице сгруппированной совокупности (например, различных по доходам групп покупателей, групп магазинов или товаров).

ПРИМЕР

В результате сильного скачка цен на книжную продукцию в начале 2002 года произошло общее резкое падение спроса на данный товар. Однако покупательская реакция была неоднородной. Так, наиболее сильно снизился интерес к познавательной литературе: книгами типа «Как украсить стол» или «300 причесок» стало интересоваться на 30% меньше читателей. Наблюдалось резкое снижение спроса на классику, культорологическую и детскую литературу, особенно на цветные издания с высоким качеством бумаги и полиграфии, мемуаристику. Особенно сильно сократился спрос на такую группу книжной продукции, как альбомы по искусству. Однако интерес к учебникам и деловой литературе (особенно юридической) практически не снизился. Из художественной литературы остался высоким спрос на современную зарубежную и отечественную прозу, детективы.

Источник: Эксперт. - №14. - 2002

Общий по всем группам коэффициент эластичности рассчитывается как средняя арифметическая из групповых коэффициентов, взвешенных по показателю представительности каждой группы (w_i), $i=1$, и - число групп:

$$\varepsilon = \frac{\sum \varepsilon_i w_i}{\sum w_i} \quad (7.16)$$

Спрос различных социально-экономических групп покупателей неодинаково реагирует на одни и те же факторы, например, за ростом цен на 1% последует значительное снижение спроса потребителей с низким доходом и отсутствие реакции высокодоходной группы покупателей. По мере перехода в более доходную группу спрос может расти не пропорционально, а с ускорением или замедлением в зависимости от иерархии потребности, удовлетворяемой этим товаром (чем важнее товар для потребления, тем менее он эластичен).

Доходы покупателей в значительной степени определяют их реакцию на уровень и изменение цен компании. Ценовая политика напрямую зависит от того, на какую часть населения оно ориентировано: малообеспеченных или сегменты рынка с высокими доходами. В связи с этим важной задачей торгового предприятия является анализ покупательной способности потребителей.

Покупательная способность потребителей (с точки зрения ценовой политики компании) - способность основной части покупателей с достаточной частотой приобретать товары и услуги в ассортименте, необходимом для поддержания привычного образа жизни.

Покупательная способность характеризуется целой системой показателей, важнейшими из которых являются показатели соотношения и взаимосвязи (корреляции) цен и доходов. Так, по результатам анкетирования покупателей (анкета включает в себя вопросы о доходах и доступности ассортиментных цен) могут быть построены:

- модели зависимости цен на различные ассортиментные позиции и товарные группы от доходов покупателей

$$P=f(d), \text{ где } p - \text{цена товара,} \quad (7.17)$$

d - средний доход покупателей данного товара;

• эмпирические и теоретические коэффициенты эластичности цены по доходу:

$$\Theta = \frac{p_1 - p_0}{d_1 - d_0} : \frac{p}{d}$$

(7.18)

где $f'(d)$ - первая производная соответствующей регрессионной модели $\Theta_{p/d} = f'(d) \frac{d}{p}$, $p = f(d)$;

• показатели покупательной способности среднего дохода целевого сегмента

$$K = \frac{\Delta d}{d} \quad (7.19)$$

где $2p < \Delta$ - цена продуктовой корзины «среднего» (или постоянного) покупателя или стоимость одной покупки (в зависимости от цели исследования).

Показатель покупательной способности среднего дохода показывает, какую долю в месячном доходе покупателя занимают необходимые для его жизни товары, купленные в данном магазине, или сколько покупок за месяц может он совершить в магазине на свой среднемесячный доход.

ПРИМЕР

На основе результатов опроса потенциальных покупателей была построена модель зависимости цены на товар от доходов покупателей: $p = 70 + 0.01d$. По данным о доходах целевой группы покупателей определен средний уровень их доходов: 3 тыс.руб. Уровень цены, соответствующий такому доходу, составит $70 + 0.01 \cdot 3000 = 100$ руб. Следовательно, $\Theta_{p/d} = 0.01 \cdot 3000 / 100 = 0.3$. Для групп покупателей с доходом в 3 тыс.руб. цена на товар неэластична.

ПРИМЕР

Магазины-дискаунтеры ориентируются на низкообеспеченные слои населения (пенсионеры, рабочие, служащие, мелкие бизнесмены и малообеспеченные слои молодежи). Такие покупатели приобретают минимально необходимый набор товаров по низким ценам, они готовы отказаться от возможности выбора из значительного ассортимента товаров, от удобства покупки, от комплекса дополнительных услуг ради низкой цены товара. В силу ограниченных реально располагаемых денежных средств акцент в покупательском поведении делается на приобретении товара, прежде всего по его функциональным характеристикам.

В магазинах-дискаунтерах главенствует принцип: «минимальная цена за минимальные услуги». Поддерживая низкий уровень цен, такие магазины минимизируют свои издержки за счет низкой стоимости заказа товара у поставщика, сокращения затрат на оформление зала, на оборудование и услуги; требуемую прибыль при этом получают за счет высокой оборачиваемости товара.

Степень реакции малообеспеченного населения на повышение цен, выражающаяся в сокращении объемов платежеспособного спроса, существенно отличается для продовольственных и промышленных товаров. Наименее эластичным является спрос на товары первой необходимости и в первую очередь на минимально необходимые и наиболее дешевые продукты питания. При этом для малообеспеченного населения степень эластичности спроса существенно отличается в зависимости от ценовой категории товара.

Вне зависимости от того, является ли данный продукт товаром первой необходимости, или нет, если он относится к «средней», «низкой высокой» или «низкой средней» ценовой категории, то при повышении цен представители малообеспеченных групп населения оперативно переключаются на аналогичные товары (либо товары субституты) более низкой ценовой категории.

Источник: Ваганов А.С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М: МЭСИ, 2001 г.

ПРИМЕР

В своей ценовой политике универсальные, специализированные магазины и супермаркеты ориентируются на обслуживание покупателей со средним и высоким уровнем доходов («синие воротнички», «белые воротнички», бизнесмены, высоко обеспеченная часть молодежи, домохозяйки, городская элита).

Покупатели таких магазинов большое внимание уделяют моде, следят за появлением новых как промышленных, так и продовольственных товаров, они могут платить повышенную цену за широкий товарный ассортимент, возможность покупки всех необходимых товаров в одном месте, за товары более высокого качества, за дополнительные услуги.

Основная цель таких магазинов - нахождение баланса «цена/качество» (товаров, услуг), приемлемого для покупателей и обеспечивающего прибыльность торговли. Для «среднеобеспеченных» сегментов населения наименее эластичным является спрос на продукты и промышленные товары повседневного спроса, относящиеся к средней ценовой категории. Наиболее эластичным для данной категории покупателей является спрос на продовольственные и промышленные товары, приближающиеся к категории «предмет роскоши» (для среднего класса). Средней эластичностью в основном характеризуются товары «средней» и «высокой средней» ценовой категории, не относящиеся к товарам «первой необходимости». При этом в целом спрос на промышленные товары более эластичен, чем на продовольствие. Необходимо отметить, что, как и в случае с наименее обеспеченными слоями населения, значительное превышение цен на любые товары приводит к активной переориентации на потребление более дешевых сортов и марок, вплоть до перехода к употреблению продукции с более низкими потребительскими характеристиками. Представители данных слоев населения менее чувствительны к уровню цен. В тоже время в рамках выделенных средств на приобретение той или иной продукции представители среднеобеспеченных слоев населения (особенно менее обеспеченные слои среднего класса) зачастую ориентированы на приобретение нескольких пусть менее качественных, товаров, чем одного, но более дорогого.

Источник: Ваганов А. С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М.: МЭСИ, 2001 г.

ПРИМЕР

Магазин-салон предназначен для удовлетворения потребностей очень обеспеченных слоев населения, для которых основным фактором конкурентоспособности торговой точки является предоставляемое покупателю подтверждение его социального статуса (которое может выражаться и в предлагаемом ассортименте, и в «престижности» самой торговой точки).

Покупатели, на которых ориентирован магазин-салон, с одной стороны, большое внимание уделяют моде, с другой стороны, очень консервативны в выборе марок товаров. В магазине-салоне должен содержаться умеренный по ширине и глубине ассортиментный ряд товаров, отвечающих требованию «элитарной чистоты». Салонная торговля подразумевает комплексное индивидуальное обслуживание клиента. В магазине салоне предусматривается создание «улучшенного» товара за счет оказания покупателям услуг очень высокого качества.

Ценовые методы конкуренции отходят на второй план, т.к. представители наиболее обеспеченных слоев населения характеризуются незначительным уровнем чувствительности к цене.

Источник: Ваганов А.С. Разработка маркетинговой стратегии в предпринимательской деятельности крупного розничного объединения. - М.: МЭСИ, 2001 г.

ЦЕНЫ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ КАЧЕСТВО

Большое влияние на ценовую политику фирм оказывает потребительское качество выпускаемых ею продуктов. Понятие «качество» комплексное. Маркетинг, в отличие от других профессиональных направлений (сферой интересов которых является объективное или технологическое качество), занимается изучением и разработкой «потребительского» качества.

Потребительское качество - это восприятие качества со стороны потребителя, т. е. набор качественных характеристик, которые способен понять и принять потребитель. Эти параметры являются мотивационными при принятии решения о покупке. Их не может быть много, т.к. потребитель не способен воспринять и сравнить более 5-6 показателей одновременно.

Потребительское представление о качестве товара может значительно влиять на ценовую политику фирмы: а) определять соответствие «цена-спрос»:



Рис. 7.7. Влияние мнения потребителей об одинаковом качестве товаров а, б, в на их сбыт при разных ценах

б) потребители могут не заметить настоящих характеристик товара:

ПРИМЕР

По словам директора ФОСП (фабрики одежды Санкт-Петербурга), «покупатель до конца не знает критериев, не понимает, в чем отличие более дорогого костюма от менее дорогого, за исключением ткани. Он смотрит - нравится - не нравится».

Но есть огромное количество мелких деталей, которые показывают, насколько хорошо сделано изделие. Почему оно дороже. В мужском пиджаке, например, это то, как сделаны петли, карманы, внутренняя отделка».

Источник: Эксперт. - №26. - 2002

в) потребители могут принять внушаемую продавцами ценность товара (с помощью рекламы, личных продаж):

«Внушение» практикуется, в частности, для группы товаров пассивного спроса, таких, как пищевые добавки, или товары, продаваемые через ТВ-магазины, где с помощью оптического увеличения маленькое кольцо выглядит «солидно», а драгоценные камни эффектно переливаются под ярким светом ламп.

г) потребители могут перенести на продукт несуществующие черты, например, с аналогичных товаров:

Продукт с характеристиками масла, но названный маргарином, даже по невысокой цене не был принят потребителями.

д) потребитель может найти непредусмотренное производителем, дополнительное назначение товара, что дает возможность последнему повысить на него цену:

Многие покупатели краски предпочитают покупать ее в ведрах, чтобы использовать их на даче.

е) цена сама может служить для многих покупателей индикатором качества (низкая цена может восприниматься как знак невысокого качества):

Цена сложнотехнических изделий воспринимается многими покупателями как показатель качества, например, чем дороже телевизор в торговом зале магазина, тем он «качественнее».

ж) у разных сегментов потребителей различные приоритеты качественных характеристик:

Высокий уровень дохода предполагает особое внимание к материалам, марке, сервису, низкий - к цене, износоустойчивости, полезности, для детей главное оформление, оригинальность, для взрослых - полезность.

з) устойчивое представление потребителей о повышенном качестве товара способствует созданию соответствующего имиджа фирмы, росту авторитета марки и, как следствие, возможности назначать повышенную цену (изредка даже на товар несоответствующего качества):

ПРИМЕР

Практически одинаковые по качеству и уровню комфорта автомобили могут отличаться в цене на 20-25%, что напрямую связано со степенью «фаскрутки» бренда.

Источник: Эксперт. - №26. - 2002

Кроме того, цена назначается с учетом «комплекса качества»: наличия основных и дополнительных элементов, качества каждого элемента, условий приобретения и эксплуатации, внешних эффектов.

СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Стратегия ценообразования - возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями торгового предприятия.

Для классификации ценовых стратегий, ориентированных на спрос, можно использовать несколько критериев.

1. По уровню цен на новые товары выделяют стратегию:
 - «снятия сливок»;
 - «цены проникновения»;
 - «среднерыночных цен».
2. По степени изменения цены выделяют стратегию:
 - «стабильных цен»;
 - «скользящей падающей цены» или «исчерпания»;
 - «роста проникающей цены».
3. По степени дифференциации товаров и потребительских цен выделяют стратегию:
 - «дифференциации цен на взаимосвязанные товары»;
 - «ценовых линий»;
 - «ценовой дискриминации».

Стратегии ценообразования определяют принципы формирования цен на новые товары.

Стратегия «Снятия сливок» - кратковременное конъюнктурное завышение цен.

Маркетинговая цель - максимизация прибыли.

Типичные условия применения:

- покупатели - привлеченные массовой многообещающей рекламой; сегмент целевого рынка, нечувствительный к цене; новаторы или снобы, желающие обладать новейшим или модным товаром;
- товар - принципиально новый, не имеющий базы сравнения, либо товар повышенного спроса, неэластичного спроса, запатентованный товар, товар высокого и постоянно повышающегося (с целью оградить производство от конкурентов) качества, с коротким жизненным циклом;
- фирма - известна и имеет имидж высокого качества или неизвестна и проводит интенсивную кампанию по стимулированию сбыта в момент запуска продукта; имеет конкурентов, способных повторить жизненный цикл товара, что затруднит возврат вложенных

средств; производственный процесс не отработан и издержки могут превысить ожидаемый уровень при условии, что спрос с трудом поддается оценке и рискованно строить прогноз расширения рынка при снижении цен; фирма не располагает необходимыми оборотными средствами для широкомасштабного запуска нового товара и продажа по высокой цене позволит их получить. Преимущество стратегии - позволяет в короткий срок возместить маркетинговые расходы и высвободить капитал; если рынок «принял» товар по высокой цене, перспективы товара хорошие: снижать цену легче, чем повышать. Недостаток стратегии - высокая цена привлекает конкурентов, не давая времени фирме закрепиться на рынке.

ПРИМЕР

Одинцовская кондитерская фабрика «Коркунов» выпустила первую продукцию всего 4 года назад, но уже успела занять на рынке шоколадных конфет на фоне таких именитых конкурентов, как Nestle и «Красный Октябрь» достойные позиции. Существует несколько причин такого успеха. Для начала компании очень повезло с моментом выхода на рынок. До августовского кризиса отечественная ниша шоколадных конфет, на которую претендовал Коркунов, была занята иностранными компаниями. Но, испугавшись кризиса, они покинули российский рынок. Продукция Коркунова оказалась единственной в дорогом сегменте. Кроме того, на российском рынке отсутствовали именные марки. Надпись «Коркунов» на коробках конфет резко выделяла одинцовскую продукцию от «ассорти» разных фабрик. Ей придавался имидж немассового продукта.

Источник: Эксперт. - №37. - 2002

Стратегия «цены проникновения» - значительное занижение цен на товар.

Маркетинговая цель - захват массового рынка.

Типичные условия применения:

- покупатель - массовый с низким или средним доходом, чувствительный к цене, спрос по качеству малоэластичен;
- товар - широкого потребления, узнаваемый, не имеющий заменителей (условия, обеспечивающие возможность дальнейшего повышения цен);

- фирма - имеющая производственные мощности, способные удовлетворить повышенный (из-за низких цен) спрос, мощная фирма, имеющая опыт и возможность справиться с проблемой повышения цен.

Преимущество стратегии - снижает привлекательность рынка для конкурентов, давая тем самым предприятию преимущество во времени для закрепления на рынке.

Недостаток стратегии - существует серьезная проблема дальнейшего повышения цены при сохранении размеров захваченного рынка.

ПРИМЕР

Основной принцип французского розничного оператора «Ашан» (Auchan) при внедрении на рынок заключается в том, что «Ашан» должен ассоциироваться в сознании потребителя с лучшими ценами. Во Франции используется лозунг «Ашан сбивает цены», в России - «Удар по ценам». Компания внедряется на рынок с неизменно низкими ценами. Этот принцип незыблем и не подвержен никаким влияниям. Цены привлекают множество покупателей, которые, в свою очередь, обеспечивают высокую скорость товарооборота и большие объемы, за счет которых осуществляются массовые закупки с соответствующими скидками и уменьшаются накладные расходы. Цены в результате снижаются. Скорость же товарооборота позволяет и при установлении низких наценок получать достаточные для окупаемости вложений и накопления прибыли. Сэкономить на посредниках помогает и тот факт, что часть производственных функций торговцы берут на себя: в «Ашане» есть собственная пекарня, цех по приготовлению салатов, цех по обвалке мясных туш.

Источник: Эксперт. - №32. - 2002

Разновидности: «цена вытеснения» - такая низкая цена, которая исключает появление конкурентов на рынке.

Стратегия «среднерыночных цен» - выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене.

Маркетинговая цель - использование существующего положения.
Типичные условия применения:

- покупатель - сегмент целевого рынка со средним доходом, чувствительный к цене;
- товар - широкого потребления, стандартизованный, с нормальным жизненным циклом;

- фирма - имеет среднеотраслевые производственные мощности.

Преимущество стратегии - относительно спокойная конкурентная ситуация.

Недостаток стратегии - трудная идентификация товара.

ПРИМЕР

ОАО Самарский жировой комбинат, выпустив на рынок новые виды маргарина, такие, как «Домашний», «Самарский Сливочный», «Росинка», установил на них среднерыночную цену. Она ориентирована на сегмент покупателей со средним доходом.

СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕНЫ

После продолжительного действия первоначальных цен (назначенных на новые товары) наступает необходимость их изменения в связи с изменением конъюнктуры рынка, стадии жизненного цикла или по другим причинам.

Стратегия «стабильных цен» - неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств.

Маркетинговая цель - использование существующего положения.

Типичные условия применения:

- покупатель - постоянный и солидный, несколько консервативный клиент, для которого важно постоянство цен;
- товар - престижный, дорогостоящий;
- фирма — работает в отрасли, в которой традиционно считаются «неприличными» частые и резкие скачки цен.

Преимущество стратегии - высокая относительная прибыль (с единицы товара).

Недостаток стратегии - фирма должна иметь постоянный резерв для снижения издержек, по возможности сохраняя прежний уровень качества.

ПРИМЕР

Американская косметическая компания «Clinique» на российском рынке ориентирована на покупательниц с высоким уровнем дохода, солидных, для которых важно не только и не столько качество продукции, сколько ее цена, т.к. пользование продукцией данной компании является в их кругу атрибутом состоятельности и успеха. Поэтому компания установила на производимый товар относительно высокую цену и стремится удерживать ее на таком уровне.

Стратегия «скользящей падающей цены» или «исчерпания» - ступенчатое снижение цен после насыщения первоначально выбранного сегмента.

Маркетинговая цель - расширение или захват рынка.

Типичные условия применения:

покупатель - массовый со средним доходом, «подражатель»;

- товар - особо модный или используемый лидерами общественного мнения;
- фирма - имеет возможность увеличения объема производства и частого изменения в технологии.

Преимущество стратегии - фирма может добиваться периодического расширения рынка сбыта за счет покупателей со все более низким уровнем дохода и соответствующего увеличения объема продаж.

ПРИМЕР

Джинсы впервые появились на российском, или точнее сказать, тогда еще советском рынке, в 1958 году благодаря Международному фестивалю молодежи и студентов. Однако у нас в стране джинсы воспринимались как мощнейшее средство идеологического разложения советской молодежи. Они были первым и основным товаром советских фарцовщиков. В отечественной истории имели место и «джинсовые запреты» и «джинсовые аресты». Спекулянты Рокотов и Файнберг получили в 1960 году высшую меру наказания за валютные операции и торговля джинсами явилась одним из пунктов обвинения. В 70-х годах имело место «джинсовое помешательство»: штаны расшивали стразами, нашивками, бисером, из синей дерюги ведущими модельерами мира шились вечерние платья, которые искусно украшались вышивками и драгоценностями. Естественно, в то время цена на джинсы была очень высокой, позволить себе их носить могли единицы, и дело тут не только в цене: купить джинсы было настоящей проблемой. Поэтому они являлись элементом гардероба преимущественно золотой советской молодежи. Но бум постепенно утих, джинсы перес-

тали быть ультрамодной новинкой. Сегодня джинсы не являются предметом роскоши, они доступны не только покупателям со средним и высоким уровнем дохода, но и малообеспеченным слоям населения.

Источники: Интернет-сайт журнала для девочек «Маруся»: <http://www.marasia.ru/moda2000/02-01.html>;
Интернет-сайт газеты «Порто-франко»: <http://www.paco.net/odessa/media/porto-fr/1997/6/6-123.htm>

Стратегия «роста проникающей цены» - повышение цен после реализации стратегии цены проникновения.

Маркетинговая цель - использование существующего положения, сохранение завоеванной доли рынка.

Типичные условия применения:

покупатель - массовый, постоянный (приверженец марки);

товар - узнаваемый, отсутствуют заменители;

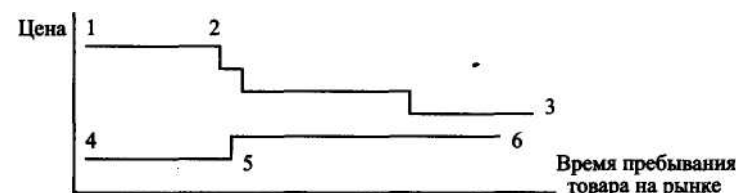
фирма - мощная, имеет опытных маркетологов.

Недостаток стратегии - трудности повышения цен после низкого уровня.

ПРИМЕР

Концерн «Равиоли», выпуская на рынок новый сорт котлет «Равиолло», предлагает их покупателям по подарочной цене. «Мы не говорим, что мы вкусные, а предлагаем убедиться в этом самим! Подарочная цена - это не распродажа, а возможность попробовать продукт по фиксированной цене», - гласит рекламный плакат. При этом продажа котлет по такой цене ограничена: в руки выдается не более двух пачек.

Источник: наружная реклама



1-2 - соответствует стратегии «снятия сливок», 2-3 - «скользящая падающая цена», 4-5 - «цены проникновения», 5-6 - «роста цены проникновения».

Рис. 7.8. Стратегическое поведение цены на рынке

СТРАТЕГИИ ТОВАРНОЙ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ЦЕН

Различают несколько ценовых стратегий, использующих в качестве базы принятия решения товарную и потребительскую дифференциацию.

Стратегия «дифференциации цен на взаимосвязанные товары» - использование широкого спектра цен на субституты, дополняющие и комплекующие товары.

Маркетинговой целью данной стратегии является побуждение покупателей к потреблению.

Типичные условия применения стратегии:

- покупатель - со средними или высокими доходами;
- товар - взаимосвязанные товары массового потребления;
- фирма - работающая с широким спектром товаров.

Преимуществом стратегии является возможность оптимизации продуктового портфеля.

Различают варианты стратегии «дифференциации цен на взаимосвязанные товары»:

а) высокая цена на самый ходовой товар (приманку, имиджевый товар) восполняет увеличение затрат на разнообразие ассортимента и применение низких цен для дешевых или новых товаров (применяется при продаже одежды, косметики, сладостей, сувениров):

ПРИМЕР

Бестселлеры с годовым тиражом от 1 до 1,5 млн. появляются на рынке только лишь два-три раза в год. Благодаря им совокупный объем продаж увеличивается в первые месяцы на 10%. Таким бестселлером является книга о приключениях Гарри Поттера. Так, в конце 2001 - начале 2002 года из 30 тысяч книг, которые ежедневно продавались магазином «Библио-Глобус», 3-3,5 тысячи книг приходилось именно на «Гарри Поттера». Бестселлеры являются безусловным товаром-приманкой на книжном рынке.

Источник: Эксперт. - №14. - 2002

ПРИМЕР

Туристические фирмы используют разные методы для поддержания или стимулирования спроса на свои услуги.

Так, в «несезон» задачей туроператоров является не максимизация прибыли, а минимизация потерь, например, путем продажи туров ниже себестоимости, чтобы сохранить интерес клиентов к фирме. Компенсировать потери можно:

0) для фирм, работающих по одному направлению, за счет прибыли, полученной в пик сезона или от обслуживания индивидуальных туристов;

1) для компаний, работающих на нескольких направлениях (диверсифицированных), за счет прибыли от «ходовых» направлений, которые в данный период на более популярны (в основном это Египет, Турция, Кипр).

В стоимость туров по популярным направлениям обычно не включаются экскурсии. Экскурсионное обслуживание имеет большую рентабельность по сравнению с собственно туристическими пакетами (10% против 3-5%).

Источник: Эксперт. - №20. - 2002

б) низкая цена на основной товар номенклатуры компенсируется завышением цен дополняющих товаров:

ПРИМЕР

На сегодняшний день большинство мужчин предпочитает пользоваться станками для бритья, а не электробритвой. Так, в Санкт-Петербурге лишь 370 тысяч представителей сильного пола бреются электробритвой, а 930 тысяч мужчин пользуются станком. Факт такой популярности станков для бритья искусно используется их производителями. Сами станки стоят, как правило, относительно дешево. Но покупатель, который приобрел станок, вынужден по завышенной цене покупать совместимые с ним лезвия. К примеру, на момент продажи станка Gillette Mach3 Turbo по цене 206 руб., стоимость 2-х кассет для бритья Mach3 Turbo составила 133 рубля.

Источники: Интернет-сайт парфюмерного магазина Davka.ru:
[http://shaving.ru/mode.3397-a.8-th.;](http://shaving.ru/mode.3397-a.8-th.)

Санкт-Петербургский Интернет-сайт «Практика Рыночных исследований 1996»: http://www.solaris.ru/clients/gortis/products/pri_96/a_shave.htm

в) выпуск нескольких версий товара для сегментов с разной эластичностью:

ПРИМЕР

Тарифы на авиабилеты отличаются сильной дифференциацией. К примеру, выделяют группу нормальных тарифов (не накладывающих никаких ограничений на перевозку). Она подразделяется на тарифы Первого, Бизнес классов и полный годовой тариф экономического класса. У билетов этих тарифов - своя специфика: они, как правило, не имеют ограничений ни по датам, ни по срокам действия, подлежат полному возврату и свободному изменению дат и маршрута. Выделяют также группу специальных тарифов, которыми пользуется основное количество пассажиров. В связи с тем, что эти тарифы отличаются приемлемыми ценами, условия их применения довольно жесткие: к примеру, имеются минимальный и максимальный сроки пребывания в пункте назначения, по маршруту совершаются промежуточные остановки и т.д. К самой дешевой группе специальных тарифов относятся так называемые «SUPER SAVER»-bi (тарифы с приставкой «супер»). Существует еще целый ряд различных тарифов: каждая группа ориентирована на покупателей с разным уровнем дохода.

Источник: Интернет-сайт агентства «Тиматик»: <http://www.timatik.ru/index.htm>

г) связывание в набор дополняющих или независимых товаров по льготной цене (ниже, чем цены продажи отдельных товаров):

Добровольное связывание.

Приобретение подарочного парфюмерного набора обойдется дешевле, чем покупка всех его компонентов отдельно.

Принудительное связывание.

При продаже самолета используется пакетное ценообразование с учетом цен на инжиниринг, обучение персонала.

Стратегия «ценовых линий» - использование резкой дифференциации цен на ассортиментные виды товара.

Маркетинговая цель стратегии - создание представления покупателей о принципиальном отличии в качестве с учетом порогов их ценовой чувствительности.

Типичные условия применения:

- покупатель - имеет высокую ценовую эластичность спроса;
- товар - имеет ассортиментный набор и качество, сложное для однозначного определения потребителем;

- фирма - имеет опытного маркетолога, возможность дорогостоящих исследований.

Преимущество стратегии - оптимизация продуктового портфеля.

Недостаток стратегии - сложно определить психологический барьер цен.

Психологические барьеры цены определяют диапазон «доверия к ценам». Установление цен на нижнем пороге вызывает сомнение в качестве несовершенстве товара, на высоком пределе - в необходимости покупки.

Как правило, фирма работает с товарами определенного уровня качества (например, среднего) в соответствующем диапазоне цен. Маркетолог должен отыскать в этом диапазоне ценовые интервалы, в рамках которых спрос не меняется при изменении цен (психологическая неэластичность спроса по цене).

ПРИМЕР

Проект «Персона» создан в начале 1995 года. «Персона» включает в себя двадцать салонов, гранд салон «Персона», сеть имидж-лабораторий «Персона Lab», имидж-агентство «Персона» и школу стилистов. В любом из салонов сети в зависимости от финансовых возможностей клиент может выбрать услуги:

- лаборанта (стоимость стрижки с укладкой - 150 рублей);
- мастера (стоимость стрижки с укладкой - 290 рублей);
- топ-мастера (стоимость стрижки с укладкой - 580 рублей);
- стилиста (стоимость стрижки с укладкой - 870 рублей);
- топ-стилиста (стоимость стрижки с укладкой - от 1160 рублей).

Источник: Интернет-сайт Дети.py: <http://www.deti.ru/chapters/persona.html>

Стратегия «ценовой дискриминации» - продажа одного товара различным клиентам по разным ценам или предоставление ценовых льгот некоторым клиентам.

Обязательным условием применения является невозможность свободного или без дополнительных затрат перемещения товара с «дешевого» рынка на «дорогой» (географическая, социальная изоляция).

Типичные условия применения:

- покупатель - постоянный клиент, легко идентифицируется, эластичность спроса у разных потребителей существенно различается;
- товар - уникальный, не имеющий равноценных заменителей;
- фирма - реальный или мнимый (в представлении потребителей) монополист.

Преимущество стратегии - оптимизация спроса в реальных условиях.

Разновидности стратегии «ценовой дискриминации»: а) льготы постоянным партнерам, франчайзи (с целью внедрения в посреднические структуры)

ПРИМЕР

У компании «IC» есть три категории посредников: дилеры, постоянные партнеры (франчайзи) и дистрибуторы. Им предоставляются дискриминационные скидки с рекомендованной для конечных пользователей цены соответственно 50%, 55% и 60%.

б) разные цены в зависимости от времени пользования, типа потребителя (Segment pricing)

ПРИМЕР

ОАО «Мосэнерго» предоставляет электричество индивидуальным пользователям и организациям по разным ценам.

ПРИМЕР

В январе 2001 года авиакомпания «Трансаэро» начала предоставлять всем своим пассажирам, которые прибывают вечерними рейсами из Тель-Авива, Франкфурта, Страсбурга и Пафоса, бесплатный трансфер из Шереметьево в центр столицы. Для посадки в автобус необходимо просто предъявить билет «Трансаэро». Раньше этой услугой пользовались только прилетавшие ранним утром из Лондона и Тель-Авива. Кроме того, было принято решение о вручении всем пассажирам бизнес-класса международных рейсов авиакомпании «Трансаэро» вместе с посадочным талоном купона на 5% скидки на все покупки в магазине duty free в аэропорту «Шереметьево-1».

Источник: Интернет-сайт «Туристический Маяк»: <http://www.mayakinfo.ru/news.asp?msg=465>

Для успешной реализации этой ценовой стратегии производители должны предусмотреть возможность с минимальными издержками изменять дизайн и конструкцию продукта в соответствии с нуждами различных групп потребителей.

МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА СПРОС

Если стратегия определяет уровень и долгосрочное поведение цены, то метод позволяет установить номинальное значение цены.

Различают следующие методы ценообразования, ориентированные на спрос:

- параметрический метод;
- метод аукциона;
- метод эксперимента (пробных продаж);
- определение цены на основании опроса представительной выборки потребителей;
- тестирование цены.

Особенностью данных методов является то, что ценообразование учитывает отношение к ценам и предпочтения потребителей и базируется на опросах потребителей, экспертных оценках, эксперименте.

0) Параметрический метод базируется на балльных потребительских или экспертных оценках качественных параметров товара. Метод ориентирован не только на представление потребителя о цене и качестве товара компании, которая назначает цену, но и на качество товаров-конкурентов. Подробнее об этом методе - в следующем разделе главы.

1) Метод аукциона: используется при назначении цен на уникальные, престижные товары, позволяет концентрировать спрос в одном месте, включать в цену элемент азарта, затраты на проведение аукциона и прибыль организаторов.

Варианты метода определяются типом аукциона (публичных торгов):

а) метод ценообразования «на повышение» (товар продают по цене, наиболее высокой из предложенных покупателями)

Аукционы по продаже пушнины, вещей знаменитых людей.

б) метод ценообразования «на понижение» («голландская система» или вейлинговые торги: начальная цена предложения наивысшая)

По системе понижающихся цен продавали иностранные автомобили федеральных чиновников (аукцион был инициирован Немцовым Б.Е.).

в) метод «запечатанного конверта», при этом отсутствует возможность сравнения с запросами других покупателей

3) Метод эксперимента (пробных продаж): цена устанавливается путем перебора разных вариантов цен на основе наблюдения за реакцией потребителей, например, на небольшие изменения установленных цен и оптимизации сочетания «выручка - объем продаж». Применению метода предшествует определение приемлемых границ цены.

В двух типичных «спальных» районах Москвы один продукт продается по разным ценам. В конце дня (или недели) подсчитывается выручка. Большая выручка соответствует оптимальной цене.

4) Метод опроса потребителей: осуществляется представительная выборка потребителей для опроса с целью выявить представление о «правильной» цене и потолке возможной цены, реакцию на изменение цен, возможность их дифференцирования.

Например, среди прочих используются такие варианты опроса:

0. Группе экспертов задается вопрос о количестве товара, приобретаемого по цене не выше $X1$, $X2$ и т.д., результат отражает спрос, соответствующий каждой цене;

1. Каждый респондент выборочной панели потребителей называет предельную цену, по которой он готов купить товар, или цену, по которой мог бы приобрести два и более таких товара. Составляется ряд распределения мнений потребителей по предельной цене, соответствующий закону спроса.

Методология и дальнейшие примеры опросов представлены в главе, посвященной маркетинговым исследованиям.

Процесс представительной выборки может быть смоделирован. Допустим, выявленные в ходе опроса зависимости имеют вид:

$$p = b_0 - b_1 x \quad z = c_0 + c_1 x$$

где x - спрос, p - цена, z - затраты.

Тогда $D = px = b_0 x - b_1 x^2$ (D - доход). Монополист по ценам (например, в условиях монополистической конкуренции) получит максимум дохода в случае, когда предельный доход равен предельным затратам:

$$dD/dx = dz/dx, \quad < b_0 - 2b_1 x, \quad dz/dx = c_1 \rightarrow x = (b_0 - c_1) / 2b_1$$

Подстановкой значений спроса в уравнения получим значение оптимальной цены и соответствующие ей затраты, доход, прибыль.

На основе выявленных зависимостей может использоваться также другой способ расчета значения оптимальной цены:

$$P_{\text{опт.}} = \text{Прямые издержки} \times \frac{2}{1 + \varepsilon} \quad (7.20)$$

где ε ----- наценка на прямые издержки, $P_{\text{опт.}}$ максимальна при $|\varepsilon| \rightarrow \infty$ приближении $|\varepsilon|$.

5) Тестирование цены как метод ценообразования объединяет принципы методов опроса и эксперимента, представленных выше.

ТЕСТИРОВАНИЕ ЦЕНОВЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ

Каждому уровню качества и категории продукта массовый потребитель приписывает свою стандартную (характерную) цену, являющуюся основой для сравнения цен (хотя она может не соответствовать ни одной из номинальных цен). Для решения подобных задач наиболее распространенным в торговле методом является тестирование.

MS Тестирование - выявление ценовых границ и их соответствия качеству товара.

№- Различают прямые и косвенные методы тестирования¹.

Прямые методы тестирования основаны на прямых вопросах потребителям относительно восприятия ими цены.

1. –«Психологическая цена». Подход был впервые предложен исследователем Штецелем (Stoetzel). Этот подход позволяет найти минимально допустимую цену, при которой потребитель не сомневается в качестве продукта и максимальную цену, которую потребитель готов заплатить. Данное измерение осуществляется с помощью двух прямых вопросов:

- «При какой цене вы бы решили, что данный продукт слишком дорог и отказались бы от его покупки?»
- «При какой цене вы бы начали сомневаться в качестве данного продукта и отказались бы от его покупки?»

2. Метод Ван Вестерндорпа (Van Westerndorp). Данный подход заключался во включении в исследование двух других элементов восприятия цены потребителем: «высокая цена» и «выгодная цена», которые измеряются с помощью следующих вопросов:

- «Начиная с какой цены вам кажется, что продукт становится дорогим?»
- «Начиная с какой цены вам кажется, что цена на продукт становится выгодной?»

2. Метод «Price Sensitivity Meter (PSM)» позволяет измерить чувствительность к цене. Данная методика объединяет два предыдущих подхода и содержит 4 вопроса.

3. Методика Brand Price Trade Off (BPTO) изучает чувствительность к цене в конкурентной среде и поэтому будет подробно рассмотрена в следующем параграфе.

Общий **недостаток прямых методов** изучения цены заключается в том, что для потребителя становится очевидна цель исследования

¹ Богомолова Л., Бурдей К., Дембо О., «О+КМаркетинг+Консалтинг», <http://www.okresearch.ru/> Сборник материалов конференции «Маркетинг и исследования» 2001, Москва

- выяснение того факта, сколько максимально он готов заплатить. Соответственно, респондент может манипулировать ходом интервью и определенным образом выстраивать свои ответы.

Очевидным **достоинством** вышеперечисленных методик является их простота, и, следовательно, возможность их применения не только в «лабораторных» условиях in-hall теста, но и при квартирном и даже уличном и телефонном интервью.

Косвенные методы изучения цены стремятся скрыть от респондента логику методики и цель исследования с тем, чтобы максимально повысить искренность ответов.

0. Метод «Randomised Shopping Situation» применяется в конкурентной среде, поэтому будет рассмотрен ниже.

1. Метод «Randomised Buying Response» позволяет протестировать цену на продукт в отрыве от конкурентной среды. Эта методика является развитием метода PSM и направлена на достижение тех же целей. Суть метода заключается в том, что респонденту предъявляются в случайном порядке все возможные цены на тестируемый продукт и его просят ответить, купит ли он продукт по данной цене. В случае отрицательного ответа его спрашивают о причинах отказа от покупки: цена слишком высокая или низкий уровень цены заставляет сомневаться в качестве. Если респондент готов купить продукт, его просят определить, является ли данная цена скорее низкой, нормальной или скорее высокой.

Статистическая обработка результатов тестирования включает в себя расчет средних показателей, построение графиков распределения ответов на перечисленные вопросы для различных уровней цен, построение моделей, позволяющих определить минимально допустимый, оптимальный и максимальный уровень цены.

Рассмотрим пример применения графического метода для определения оптимальной цены, цены безразличия, а также верхнего и нижнего предела цены на примере оценки потребителями различных уровней цены на бумагу импортного производства для лазерного принтера.

Потребителям предлагалось оценить уровень цены на бумагу импортного производства для лазерного принтера в диапазоне от 50 до 150 руб. за пачку по критериям «слишком дешево», «дешево», «недорого», «дорого», «недешево», «слишком дорого».

В результате опроса потребителей получили распределение ответов на вопросы об оценке уровня цены (в процентах):

Таблица 7.5

Распределение ответов на вопросы об оценке уровня цены (в %)

Цена, руб.	% опрошенных					
	слишком дорого	слишком дешево	дорого	дешево	недешево	недорого
50	2,0	92,0	1,0	90,0	3	100
60	5,0	87,0	1,2	61,0	12	99
70	8,0	72,0	1,4	49,8	26	96
80	12,0	69,0	5,0	36,0	42	94
90	15,0	43,0	12,0	29,0	52	82
100	21,0	32,0	25,0	12,0	65	75
110	37,0	27,0	35,0	6,0	78	63
120	48,0	14,0	40,0	4,0	83	52
130	73,0	7,0	56,0	1,1	85	39
140	82,0	3,0	78,0	0,4	88	20
150	98,0	1,0	85,0	0,2	92	15

Кривые распределения ответов потребителей на вопросы о том, как они воспринимают цену в заданном диапазоне, приводятся на рис. 7.9. - 7.12.

На пересечении кривых «дорого» и «дешево» на рис. 7.9. находится так называемая точка безразличия. Это цена, которую считает приемлемой наибольшее количество потребителей. Цена безразличия в нашем примере составляет 100 руб.

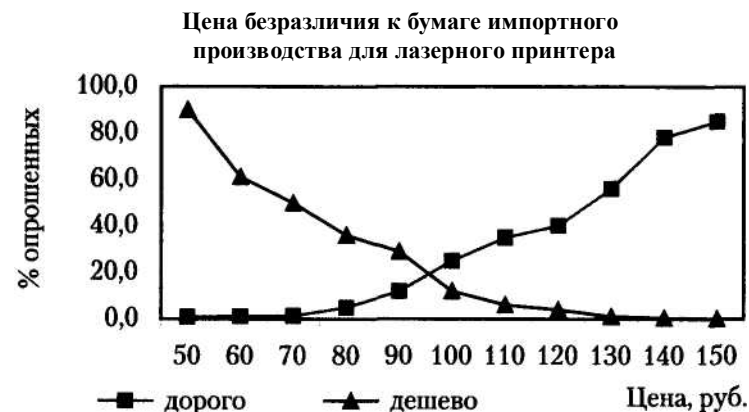


Рис. 7.9. Распределение ответов респондентов о восприятии цены из заданного диапазона

Пересечение кривых «слишком дорого» и «слишком дешево» на рис. 7.10. дает так называемую точку оптимальной цены. Это цена, при которой наименьшее количество людей отвергает продукт из-за его слишком высокой или слишком низкой цены. В нашем примере оптимальная цена составила 100 руб.

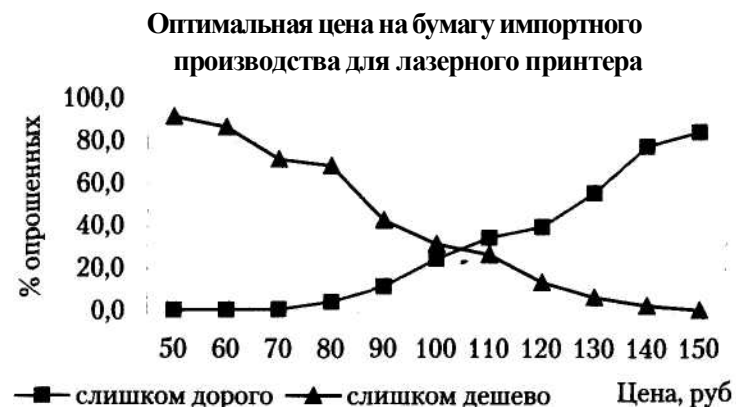


Рис. 7.10. Распределение ответов респондентов о восприятии цены из заданного диапазона

На пересечении кривых «слишком дешево» и «недешево» на рис. 7.11. находится нижний допустимый предел цены, т.е. при более низкой цене доля покупателей, отказывающихся от покупки товара из-за вызывающей сомнение в его качестве цены, начинает стремительно увеличиваться. Нижний предел цены для бумаги импортного производства составил 80 руб.



Рис. 7.11. Распределение ответов респондентов о восприятии цены из заданного диапазона

На пересечении кривых «слишком дорого» и «недорого» на рис. 7.12. находится точка, определяющая верхний предел цены. При более высокой цене существенно возрастает доля покупателей, отказывающихся от покупки товара из-за слишком высокой цены. Для нашего примера верхний предел цены составил 130 руб.

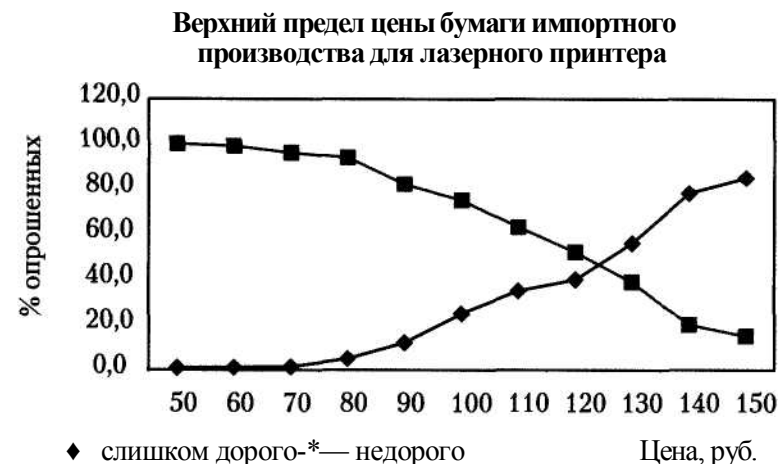


Рис. 7.12. Распределение ответов респондентов о восприятии цены из заданного диапазона

Таким образом, данный метод тестирования цены на бумагу импортного производства для лазерного принтера позволил сделать следующий вывод: допустимый диапазон уровня цены составляет 80-130 руб., цену 100 руб. считают приемлемой наибольшее количество потребителей, но при этом оптимальная цена (при которой наименьшее количество людей откажется от покупки) составляет 110 руб.

ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ПО АДАПТАЦИИ ЦЕНЫ

Принципиально разработанный уровень и принципы поведения цены, сформированный с помощью метода ценообразования единый денежный показатель необходимо адаптировать к практике различных специфических рынков и условий продажи, на которых будет продаваться товар. Это достигается с помощью различных тактических приемов. Тактика - это небольшие шаги в сторону от генеральной линии ценообразования (стратегии) в зависимости от изменения конкретных обстоятельств. Если тактические приемы перестают вписываться в рамки выработанной стратегии, то они меняются. Тактика корректировки цен классифицируется по различным признакам:

1) с учетом экономических законов

- тактика «убыточных цен на наводящий товар» применяется с целью привлечь покупателей в магазин, другие товары в котором продаются с надбавкой (ниже цены - выше спрос);

По почтовым ящикам в домах, расположенных в близлежащих от магазина районах, рассылаются листовки с объявлением очень низких цен на брюки, жилеты, пиджаки в ограниченные сроки (как правило, 3 дня). Остальные товары в данном магазине продаются в эти дни дороже, да и заявленные цены предоставлены на ограниченное число товаров.

¹ практикуется применение цен, меняющихся, например, в зависимости от времени суток, типов и расположения магазинов, например, цены элитных магазинов или расположенных в «спальных» районах города (выше потребность в товаре или его недоступность - выше цена);

Цена на продукты в магазинах, работающих 24 часа, несколько выше, чем в торговых точках обычного режима работы.

устанавливается широкий спектр скидок, в некоторых случаях применяемых периодически и в рекламных целях:

сезонные скидки за покупку вне сезона; скидки массовому покупателю (купоны, марки); количественная скидка: к одному заказу или за период, при покупке количества товара, увеличивающегося по сравнению с заранее определенным; бонус (премия): скидка в конце периода за все закупки (в дополнение к договору); дистрибьюторские и дилерские скидки постоянным посредникам по сбыту, постоянным клиентам за «верность»; функциональные скидки с конечной цены (за рекламу и т.п.) посреднику; скидки за оплату наличными; скидки за предварительную оплату; специальные скидки на пробные партии и заказы; скидки за возврат ранее купленной у этой фирмы устаревшей модели (или обмен на модернизированную - update); скидки при продаже подержанных товаров; экспортные скидки иностранным покупателям сверх скидок, предоставляемых на внутреннем рынке; скидки за потери при усушке, утруске, сортировке, за повышенное количество

грязи (сухофрукты), потери жидких товаров при транспортировке, испарении (молоко в цистернах), трудноудаляемые остатки (мед), избыточное содержание влаги (хлопок, шерсть); возврат цены при неисправности; надбавка за индивидуальность заказа; надбавка за повышенное качество; надбавка за рассрочку платежа; специальная надбавка, если объем заказа меньше приемлемого для поставщика; надбавка за изменение качественных элементов, дополнительные услуги; наценки за упаковку, тару.

Чем чаще применяются в отрасли скидки, тем меньшее действие они оказывают.

2) с учетом потребительского восприятия соотношения «цена-качество»

- необоснованное качеством завышение цены вновь поступившего в магазин товара до уровня, поддерживающего имидж

На товар относительно низкого качества, например, из 100% полиэстра, поступивший в элитный магазин, будет установлена высокая цена. Однако такие товары занимают незначительное место в ассортименте магазина.

в розничной торговле применяется тактика «ценовых градаций» - выделение в магазине ценовых зон, предполагающих разные уровни качества

В торговом зале в секции мужских брюк размещаются 3 стойки со стандартными ценами 500 руб., 1000 руб., 3000 руб. Покупатели, рассчитывающие на соответствующий уровень качества или желающие продемонстрировать отсутствие финансовых проблем, начинают осмотр со стойки «1000» рублей.

3) с учетом психологической привлекательности цены

- особое выставление цены (в сопровождении надписей, ярких рисунков)

«Ниже цен не бывает!»

«Только здесь почти по себестоимости!»

«У нас дорого! Ты ведь можешь себе это позволить?!»

альтернативные способы - округление или дробление цен:

. «округленные» цены потребитель считает простыми, легко их воспринимает и сравнивает (низкие цены могут оканчиваться на 0 или 5, высокие - на несколько нулей);

• «неокругленные» цены (5,9 руб. вместо 6) создают впечатление дешевизны, а семь в конце цифры производит больший эффект, чем девять (по цене 297 руб. будут покупать намного чаще, чем по 299 и еще чаще, чем по 300, при этом прибыль на единицу товара для продавца практически не изменится, а валовая прибыль значительно возрастет). Этот прием отталкивает определенный тип покупателей, считающих, что недооценивают их умственные способности;

• «ломаные» цены как более «честные» (чуть меньше следующего десятка, скорее отнесут к 19, чем к 20).

- учитывающие психологический ценовой порог (воспринимаемый как предел большинством покупателей). Продавец как можно дольше не должен его превышать, если же это необходимо, то новая цена должна быть далека от этого порога (например, если 20 тыс.руб. - порог для товара А, то цена при необходимости может повышаться так: 19,5-19,7-19,9-22,5). Преимущества такого отрыва в компенсации ущерба от непревышения порога и утрате порогом статуса эталона.

Страхование окончательной цены осуществляется внесением в контракт условий изменения цены (например, в случае изменения рыночных цен на товар или издержек после подписания договора).

7.4. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ЦЕНЫ

КОНКУРЕНТНЫЙ РЫНОК И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Чем выше уровень и интенсивность конкуренции на рынке, тем меньше возможностей у отдельных фирм контролировать ценовую ситуацию.

Ценовая политика конкретной фирмы зависит от ряда конкурентных факторов:

- числа, размера конкурентов-продавцов и степени агрессивности их политики;
- наличия конкурентной среды со стороны покупателя;
- изменения цен конкурентных и дополняющих товаров.

Конкуренция продавцов как фактор ценообразования проявляется в разных формах:

1. Полиполия, или **чистая конкуренция**, - ситуация на рынке, при которой существует множество производителей однородных товаров (например, пищевых продуктов).

Уровень цены уравнивает спрос и предложение, а изменения цен определяются молчаливым согласием производителей, т. е. ориентацией их друг на друга. Продавать по цене выше общепринятой невозможно (будут покупать там, где дешевле), ниже - невыгодно (без снижения все раскупят). Состояние такого рынка нестабильно - рост общего предложения (на рынок легко войти новому конкуренту) вызывает падение цен.

ПРИМЕР

Российский рынок товаров широкого потребления, в частности, к примеру, рынок хлебобулочных изделий, является полиполией.

2. Монополия - ситуация на рынке, при которой монополист, по факту или на основе права захвативший основную долю рынка, устанавливает любые цены с учетом только двух условий:

- необходимое для реализации запланированного объема выпуска товаров число потребителей может заплатить эту цену,
- не существует дешевых субституттов.

Снижение цен практикуется с целью выхода на новые рынки сбыта (потребителей с низкими доходами). Монополисты могут потерять бдительность (не утруждать себя исследованиями дополнительных возможностей товара, положения потенциальных конкурентов) и тогда динамичные «аутсайдеры» вытеснят их с части рынка или значительно повлияют на ценовую ситуацию.

ПРИМЕР

Рынок естественных монополий (существующих по объективным причинам) регулируется государством. К естественным монополиям относятся телефонные услуги, связь, энергообеспечение и т.д. Государство контролирует цены на продукцию естественных монополий. Несмотря на то, что естественные монополисты получают сверхприбыли за счет уменьшения объема производства и установления высоких цен, в перечисленных отраслях конкуренция оказывается экономически неэффективной. Государством предпринимается ряд усилий к минимизации негативного влияния естественных монополий на общество.

3. Олигополия - несколько крупных фирм делят между собой основную часть рынка.

На таком рынке, как правило, практикуется соглашение (сговор) по поводу цен: устанавливается цена, выгодная для каждого олигополиста, предотвращающая появление опасного непредсказуемою потенциального конкурента-одиночки. Рынок делится на зоны влияния и вступает в силу неценовая конкуренция (менее опасная, чем ценовая).

ПРИМЕР

В российское зернопроизводство приходят холдинги, вертикально интегрированные структуры, которые имеют высокие шансы успешно функционировать даже при неблагоприятной конъюнктуре.

Многие мукомольные компании приходят к выводу о необходимости интеграции с зерновой и хлебопекарной отраслями, так как это способствует установлению достаточной маржи и рентабельности производства. (Например, высокий урожай зерновых в 2001 году привел к снижению цен на муку на 20%, отчего рентабельность в мукомольной отрасли упала до 1-2%, в то время как маржа у зернопроизводителей составляет около 60%).

Очевидно, что инициаторами подобной интеграции могут выступать только крупные компании, которые в состоянии выстроить цепочку от мельничного производства до хлебозаводов. Увеличение рыночной концентрации продолжается путем приватизации хлебозаводов и выдавливания с рынка мелких производителей муки. Одним из последних их преимуществ остается производство комбикормов, так как комбикормовые заводы традиционно входят в комбинат хлебопродуктов. В условиях олигополии оставшиеся на рынках крупные игроки будут располагать достаточными возможностями для внедрения новых технологий, что должно привести к снижению издержек, расширению ассортимента и повышению качества продукции. Однако в данной ситуации существует опасность ценового сговора и других действий, направленных на ограничение конкуренции.

Источник: Эксперт. - №13. - 2002

4. Монополистическая конкуренция - при множестве фирм - фактических конкурентов каждая из них может устанавливать на рынке собственную цену на свой товар, являясь своего рода «монополистом».

Такая ситуация становится возможной в силу того, что продукты конкурентов воспринимаются потребителем как разные под влиянием рекламы, имиджа, упаковки, а цена становится вторичным фактором выбора.

ПРИМЕР

Монополистическая конкуренция царит на российском пивном рынке. В последние годы наблюдалось снижение темпов роста рынка и активный выход на него новых брендов, что резко ожесточило конкуренцию. Новинок стало слишком много для розницы, и игроки вынуждены прежде всего «завоевывать» места на полках, а уж потом бороться за клиента. По данным исследовательской компании ACNielsen, до начала летнего сезона 2001 года в ассортименте одной торговой точки имелось около 35 пивных наименований, к концу года их число достигло 48. Продвижение пива осложняется, конкуренция ожесточается. В связи с этим реклама пива - напитка с четко выраженной сезонностью - продолжается круглый год. Так, по данным Gallup AdFact, в 2001 году реклама пива составила почти четверть всего российского рынка рекламы. Начальник отдела маркетинга МПБК «Очаково» так прокомментировал ситуацию: «Сегодня на нашем рынке очень жесткая среда. Это единственный рынок, где такое количество четко позиционированных брэндов, спланированных рекламных кампаний и маркетинговых коммуникаций». В связи с переизбытком «образов напитка» реклама, служившая основным способом продвижения, становится менее эффективной. В дальнейшем ожидается обострение неэкономической борьбы.

Источник: Эксперт. - №29 - 2002

На рынках олигополии и монополистической конкуренции теоретически возможна **ценовая конкуренция**. Опасность агрессивной ценовой политики заключается в возможности быстрого и жесткого ответа конкурента, в сложности повышения цены после ее снижения. Так как стратегии ценообразования легко копируются, реакция конкурентов на ценовой успех фирмы может привести к ценовой войне, разоряющей фирмы.

Альтернативой ценовой агрессии является **ценовой картельный договор** (например, продажа однородных товаров через центральную организацию), тайный сговор, параллельное поведение конкурентов, ориентация на лидера на фоне неценовой конкуренции.

ПРИМЕР

С начала марта 2003 года крупнейшие сталелитейные компании России практически одновременно начали повышать отпускные цены на свою продукцию (диапазон роста цен 20-30%). По словам президента промышленной группы МАИР Виктора Макушина, сталелитейщики пользуются ростом мировых цен, хорошей мировой конъюнктурой, отменой экспортной пошлины. Однако еще три года назад такая координированная политика была невозможна как из-за внутриотраслевой борьбы, так и из-за значительной доли мелких производителей на рынке (20-25%) и украинского импорта. В 2001-2002 годах были преодолены разногласия между крупнейшими компаниями, в правительстве пролоббирована программа закрытия мелких сталелитейных производств, далее последовала борьба с дешевым украинским импортом. В итоге российский рынок сталепроизводства стал высокочисленным, и около 90% производства контролируется тремя-четырьмя компаниями, что способствует проведению согласованной ценовой политики.

Источник: Эксперт. - №9. - 2003

Все участники картеля должны придерживаться соглашения, что часто бывает проблематично. В отличие от этого ценовое лидерство помогает мирно уживаться аутсайдеру в конкурентной среде, ориентируясь на цену конкурента-лидера. Лидерство, как правило, принадлежит фирме, занявшей большую долю рынка или имеющей лучший имидж у покупателей.

На стагнирующих рынках возможно сочетание картельных соглашений и ценовой конкуренции, которые проводятся с целью сохранения рыночной доли. Например, мелкие предприятия торговли кооперируются для рационализации снабжения и противостояния крупным

торговым фирмам, в результате возникают мощные предприятия, способные к ценовой активности.

На ценовую политику фирмы оказывает влияние конкуренция не только продавцов, но и покупателей.

Различают следующие виды **конкуренции покупателей**: 1.

Монопсония: на рынке существует только один покупатель, диктующий цены на товар при большом числе продавцов или вступающий в обоюдовыгодное соглашение по ценам с продавцом-монополистом (двухсторонняя — билатеральная монополия).

ПРИМЕР

На рынке труда известного российского городка Иваново существует только лишь один покупатель услуг ткачей - местная ткацкая фабрика.

2. **Олигополия спроса:** несколько крупных покупателей, вступая в сговор между собой, ограничивают ценовые возможности монополиста-продавца или олигополистической группы продавцов (при двухсторонней олигополии).

Покупатели полностью контролируют цены при большом числе мелких продавцов, часто ориентируются на условия покупателя-лидера, поощряют ценовую конкуренцию продавцов.

ПРИМЕР

В Москве существует несколько заводов металлургических предприятий, которые и формируют спрос на такую, к примеру, услугу, как труд инженеров-технологов по производству цветных металлов.

3. **Совершенная конкуренция:** на рынке имеется много покупателей. Эта ситуация идеальна для продавца, т.к. позволяет без потерь исправлять перекосы ценовой политики, ориентироваться на ценовую политику конкурентов, а монополисту - на собственные интересы.

ПРИМЕР

Совершенная конкуренция царит на рынках любых товаров широкого потребления, например бытовой химии, продуктов и т.д.

ПЕРЕКРЕСТНАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ ЦЕН

Изменение цен на взаимосвязанные товары также влияет на ценовую политику фирмы.

ПРИМЕР

Если значительно возрастает цена на трубки для курильщиков, то спрос на табак падает.

Изменение спроса на один товар (а) под влиянием цены другого, связанного с ним товара (субститута, комплектующего или дополняющего товара (б)) называется перекрестной эластичностью цен. Перекрестная эластичность цен вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_n = \frac{\Delta Q_a}{\Delta P_b} \cdot \frac{P_b}{Q_a} \quad (7.21)$$

Для показателей перекрестной эластичности характерны следующие зависимости:

- если $\mathcal{E}_n > 0$ (рост цены на товар вызывает повышение спроса на другой товар), то это взаимозаменяемые товары;
- если $\mathcal{E}_n < 0$ (со снижением цены одного товара растет спрос на другой), то это дополняющие друг друга товары или один является составной частью другого;
- $\mathcal{E}_n = 0$ (или близка 0), то это независимые товары.

Во избежание случайных отклонений берутся устоявшиеся уровни цен. Эластичность цен товара также зависит от разнообразия возможностей использования товара, степени агрегированности товара и количества товаров-заменителей: чем их больше, чем ближе их свойства, тем эластичнее цена товара.

Перекрестной может быть не только эластичность спроса по цене, но и взаимозависимость изменений цен, т.е. собственная эластичность цен.

$$(7.22) \quad \mathcal{E}_n = \frac{\Delta P_a}{\Delta P_b} \cdot \frac{P_a}{P_b}$$

ПРИМЕР

Расчет и применение перекрестной эластичности

В исследуемом периоде отмечен рост цен на товар А (с 5 до 7 тыс. руб.) и сопутствующий ему продукт Б (со 114 руб. до 135). Чтобы определить взаимосвязь данных явлений, используем коэффициент перекрестной эластичности цен:

$$\mathcal{E}_{перекр.} = \frac{135 - 114}{7 \text{ тыс.} - 5 \text{ тыс.}} \cdot \frac{(135 + 114) + 2}{(7 \text{ тыс.} + 5 \text{ тыс.}) + 2} = 0,5$$

Значение коэффициента (< 1) свидетельствует, что изменения цен на товары А и Б происходили независимо друг от друга или испытывали незначительное влияние.

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Если компания работает на рынке с интенсивной конкуренцией, у нее есть явные и видимые для потребителя конкуренты или в отрасли присутствует ценовой лидер, то стратегическое ценообразование ориентируется на ценовую политику конкурентов.

К конкурентным стратегиям ценообразования относятся стратегия «преимущественной цены» и стратегия «следования за конкурентом».

Стратегия «преимущественной цены» - достижение преимущества по отношению к конкурентам.

Маркетинговая цель - атаковать или защищаться от натиска конкурентов.

Типичные условия применения:

- покупатель - давно занятый другими фирмами рыночный сегмент;
- товар - широкого потребления, имеет заменителей;
- фирма - работает в условиях явной для потребителя конкуренции.

Преимущество стратегии - обязательный мониторинг конкурентного состояния.

Недостаток стратегии - зависимость от поведения конкурента.

Разновидности:

- а) цена выше, чем у конкурента (преимущество по качеству);

ПРИМЕР

Группа предприятий ОСТ - производитель известных напитков из Черногловки - позиционирует свою продукцию на рынке безалкогольных напитков как высококачественную. Имидж продукции искусно поддерживается на высоком уровне путем использования в качестве упаковки стеклянных бутылок оригинальной формы с фирменным логотипом, качественного сырья и оригинальной рецептуры. Это дает возможность производителю устанавливать на продукцию цены выше среднерыночных. Высокая цена, в свою очередь, также подчеркивает исключительное качество продукции.

б) цена ниже, чем у конкурента (преимущество по издержкам).

ПРИМЕР

Зимой 2001/2002 году компания «Инна Тур» начала реализацию сверхдешевого предложения - программы «Окно в Париж». Недельный тур, цена которого до начала акции составляла не менее 550-600 долларов, продавался за 399 долларов. «Во-первых, у нас сменился партнер с французской стороны и наши туристы стали частью потока, который наш новый партнер принимал с других европейских рынков. В итоге мы получили очень выгодные условия размещения туристов. Во-вторых, мы перешли на ночной перелет. Он дешевле, но для многих предпочтительнее дневного, поскольку они получают дополнительный день в Париже»,- объясняет возможность произошедшего генеральный директор компании Инна Бельтюкова. В результате проведения акции количество туристов, отправленных в Париж компанией «Инна Тур» зимой 2001/2002, увеличилось по сравнению с сезоном предыдущего года в 10 раз.

Источник: Эксперт. - №20. - 2002

Стратегия «следования за конкурентом» - основана на копировании поведения ценового лидера.

Маркетинговая цель - использование существующего положения.

Типичные условия применения:

- покупатель - массовый;
- товар - имеет равноценный или более устойчивый субститут;
- фирма - не крупная, в обозреваемом конкурентном пространстве имеет лидера или основного конкурента, имеет возможность осуществлять мониторинг его ценовой политики.

Преимущество стратегии - недорогая по осуществлению линия поведения фирмы.

Недостаток стратегии — зависимость от поведения конкурента.

ПРИМЕР

Комплексное применение ценовых стратегий

Любая фирма, как правило, одновременно преследует несколько различных рыночных целей, поэтому в реальной жизни можно говорить о комплексном применении ценовых стратегий. Ярким примером тому может послужить появившаяся на российском рынке в конце 90-х годов и стремительно развивающаяся отечественная косметическая компания «Faberlic», входящая в четверку ведущих производителей косметического рынка страны. Для сбыта продукции Faberlic выбрала систему сетевого маркетинга, или прямых продаж. Своим успехом компания обязана как инновационности выпускаемого товара (кислородная косметика), так и грамотному одновременному применению ряда ценовых стратегий. «Нам хочется сделать для русских женщин что-нибудь особенное, и для украинских тоже, поскольку мы чувствуем с ними потенциальную близость. С западными женщинами близость чуть меньше, поэтому там и цены будут выше, чем в России», - говорит президент компании Алексей Нечаев. Faberlic уже продает косметику в Польше, где она, однако, стоит дороже, чем в РФ. Тем самым компания реализует стратегию «ценовой дискриминации». Своим главным конкурентом наряду с Oriflame и Nivea ОАО Faberlic считает Avon: «Наш конкурент номер один, Avon,....» На политику именно этой косметической компании и ориентируется Faberlic, применяя стратегию «следования за конкурентом». Российская компания в данный момент успешно применяет стратегию «среднерыночных цен», правда с оговоркой, что цены, по которым она торгует сейчас и будет торговать следующие полтора года - это «большой промоушн». Как только положение на рынке улучшится, Faberlic планирует несколько поднять цены. Таким образом, в ближайшем будущем компания приступит к реализации стратегии «froста цены».

Источник: Эксперт. - №20. - 2002

НОРМАТИВНО-ПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ МЕТОД КОНКУРЕНТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Одним из распространенных в маркетинговой практике методов конкурентного ценообразования является **нормативно-параметрический метод**.

Этот метод основан на сравнении экспертных балльных оценок, данных основным параметрам нового и базового (эталонного) товара (или нескольких конкурирующих товаров). Новая цена должна находиться с ценой базового товара в том же соотношении, что и качество.

Рассмотрим применение нормативно-параметрического метода ценообразования на примере новой модели телевизора марки «Меридиан». Его ближайшими товарами-конкурентами являются телевизоры марки «TVSET» и «Вертикаль».

Необходимо определить экспертные или потребительские оценки основных свойств обследуемых товаров (например, по 5-балльной шкале) и оценки важности этих свойств (ранги).

Таблица 7.6

Исходные данные для расчета конкурентоспособных цен на телевизор «Меридиан»

Свойства товара i	Оценка важности свойств Ri	Балльная оценка Bi		
		Меридиан Bi Меридит	TVSET Bi TVSET	Вертикаль Bi Вертикаль
1. Эстетические	6			
дизайн		4	5	3
стайлинг		4	5	3
эргономика		3	5	3
2. Физические	5			
форма		4	4	3
соответствие стандартам		3	4	3
объем		3	4	3
надежность		3	5	2
срок службы		3	5	2
3. Экономические	4			
цена		4	3	5
соответствие цены набору свойств		3	5	2
экономичность		3	3	3
4. Функциональные свойства	3			
одно или многофункциональный		0	0	0
5. Дополнительные	2			
гарантийное обслуживание		3	4	3
наличие инструкции		4	4	4
продажа сопутствующих товаров		4	5	3
монтаж и установка		3	5	3
возможность ремонта		4	4	4
6. Символические	1			
престижная ценность		0	1	0

Интегральный показатель качества для каждого товара рассчитывается по формуле:

$$\bar{B} = \frac{\sum Bi \times Ri}{\sum Ri} \quad (7.23)$$

Свойства товара i	Балльная оценка Bi x Ri		
	Меридиан	TVSET	Вертикаль
Итого сумма баллов, взвешенных по важности	222	289	193
Интегральный показатель качества	3,2	4,2	2,8

Показатель конкурентоспособности анализируемого (нового) товара определяется по формуле:

$$K_{\text{нового товара / эталона}} = \frac{Bi_{\text{нового товара}}}{Bi_{\text{эталона}}} \quad (7.24)$$

ТВ «Меридиан» конкурентоспособен по параметрам потребительского качества по отношению к телевизору «Вертикаль», но не конкурентоспособен по сравнению с «TVSET»:

$$K_{\text{Меридиан / TVSET}} = \frac{3,2}{4,2} < 1 \quad K_{\text{Меридиан / Вертикаль}} = \frac{3,2}{2,8} > 1$$

Существует два подхода к оценке и интерпретации конкурентоспособности товара по цене.

1. Потребительские качества товаров-конкурентов максимально близки

Товары широкого потребления конкурентоспособны по цене, если

$$K = \frac{P_{\text{нового товара}}}{P_{\text{эталона}}} < 1 \quad (7.25)$$

Товары «имиджевого» ценообразования конкурентоспособны, если:

$$(7.26) \quad K = \frac{P_{\text{нового товара}}}{P_{\text{эталона}}} > 1.$$

2. Конкурентоспособность товаров может быть оценена по **соотношению цены и качества**

Показателем, характеризующим соотношение цены и качества, является «цена единицы качества» или цена одного балла:

$$K = \frac{P}{B}. \quad (7.27)$$

Если

$$\frac{P_{\text{нового товара}}}{B_{\text{нового товара}}} > \frac{P_{\text{эталона}}}{B_{\text{эталона}}}, \quad (7.28)$$

то «имиджевый» товар конкурентоспособен по цене.

Если

$$\frac{P_{\text{нового товара}}}{B_{\text{нового товара}}} < \frac{P_{\text{эталона}}}{B_{\text{эталона}}}, \quad (7.29)$$

то товар широкого потребления конкурентоспособен по цене.

Агрегатный показатель качества и показатель цены одного балла находят широкое применение в процессе назначения конкурентоспособной по качеству цены на товары, в анализе динамики соотношения цены и качества, определении эластичности цен по качеству.

Метод расчета конкурентоспособной по качеству цены основан на определении цены, отличающейся от цены конкурентного товара во столько раз, во сколько они отличаются по качеству.

На основе расчета конкурентоспособной цены может быть определена необходимость изменения реальной цены товара для того, чтобы он стал конкурентоспособным.

В случае, если у нового товара **один конкурент** (эталон), используется следующий подход:

$$1) \quad \frac{P_{\text{эталона}}}{B_{\text{эталона}}} = P_{\text{эталона}} (1 \text{ балла}),$$

$$P_{\text{этал.}} (1 \text{ балла}) \times \overline{B_{\text{нового товара}}} = P_{\text{нового товара}} \quad \text{где } B_{\text{эталона}} —$$

средняя балльная

оценка по i — параметрам товара — эталона 2)

(7.30)

Вернемся к примеру телевизора марки «Меридиан» и рассчитаем его конкурентоспособную цену:

Показатель	Меридиан	TVSET
Интегральный показатель качества	$\overline{B}_{\text{Меридиан}} = 3,2$	$\overline{B}_{\text{TVSET}} = 4,2$
Цена, руб.	5800	9320
Цена 1 балла		$P_{\text{этал.}} (1 \text{ балла}) = \frac{9320}{4,2} = 2219,05 \text{ руб.}$
Искомая цена	$P_{\text{нового товара}} = 2219,05 \times 3,2 = 7100,96 \text{ руб.}$	

Таким образом, цена на телевизор марки «Меридиан» с учетом цен основного конкурента («TVSET») и качественных характеристик может быть повышена до 7100,96 руб.

Если **товаров-конкурентов несколько** и сложно выделить ближайшего, то расчет конкурентоспособной цены осуществляется следующим образом:

1)

$$\overline{B_j} = \frac{\sum_i B_{ij}}{n}$$

где j - товар конкурента, i - параметры товаров, n - число товаров-конкурентов, B_{ij} - средняя балльная оценка по i -параметрам для j - товара-конкурента, $\overline{B_j}$ - средняя балльная оценка по n товарам-конкурентам

$$D_{\text{нового товара}} = \frac{B_{\text{нового товара}}}{\overline{B_j}},$$

2)

где $D_{\text{нового товара}} \sim$

потоварный балльный коэффициент нового товара

3)

где P_j - цена, j -
 $\overline{P_j}$ - средняя цена

$$\overline{P_j} = \frac{\sum_j P_j}{n},$$

товара-конкурента,
товаров-конкурентов

$$P_{\text{нового товара}} = \overline{P_j} \times D_{\text{нового товара}}$$

4) (7.31)

Обратимся снова к нашему примеру:

0. Средняя балльная оценка = $(3,2+4,2+2,8)/3 = 3,4$

1. Индивидуальный коэффициент для «Меридиана» = $3,2/3,4 = 0,94$

2. Искомая цена для телевизора марки «Меридиан» - $7260 \times 0,94 = 6824,4$ руб. (где 7260 руб. - средняя цена конкурентных товаров).

Итак, с учетом балльных оценок товаров-конкурентов и их средних цен, цена торгового предприятия на телевизор марки «Меридиан» может быть повышена до 6824,4 руб., следовательно, недополученная прибыль при продаже каждого экземпляра в настоящее время составляет (при фактической цене 5800 руб.) не менее 1 тысячи руб.

620 Университетская серия

СКВОЗНОЙ ПРИМЕР

Расчет целевой цены параметрическим методом

(см. условие задачи в разделе главы, посвященном затратным методам ценообразования)

2) Параметрический метод:

а) Товар А: $10 \times 0,5 + 6 \times 0,25 + 9 \times 0,25 = 8,75$

Товар Б: $8 \times 0,5 + 7 \times 0,25 + 9 \times 0,25 = 8$ **8,75 + 8**

б) Средняя оценка: $\frac{8,75 + 8}{2} = 8,375$

в) Коэффициенты:

$$\text{Товар А: } \frac{8,75}{8,375} = 1,05;$$

$$\text{Товар Б: } \frac{8}{8,375} = 0,96$$

г) Товар А: $1,05 \times 50 = 52,5$ (руб.)

Товар Б: $0,96 \times 50 = 48$ (руб.)

При использовании параметрического метода ценообразования цена на товар А будет установлена на уровне 52,5 рублей.

Кроме параметрического метода в ценообразовании могут применяться метод конкурса и метод назначения цены на основе результатов мониторинга конкурентных цен.

ТЕСТИРОВАНИЕ ЦЕНЫ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

Метод тестирования нашел широкое применение в маркетинговой практике и, в частности, в процессе ценообразования.

Тестирование цены в конкурентной среде осуществляется двумя способами:

1. С помощью прямого метода тестирования

Методика «Brand Price Trade Off (BPTO)» изучает чувствительность к цене в конкурентной среде в условиях in-hall теста. Потребителю в помещении, имитирующем магазин, предлагается выбрать товар из ряда аналогичных товаров, представленных по одинаковой цене. На тот товар, который был выбран, цена повышается. Цель данного метода - получить ответ на вопрос: «Сколько потребитель готов заплатить за товар?»

621 Университетская серия

2. С помощью косвенного метода тестирования

Метод «Randomised Shopping Situation» позволяет протестировать разные цены на товар в конкурентной среде. Имитируется расстановка товара на полках магазина, на товары назначаются реально существующие средние цены. Респондент выбирает продукт для покупки. Цена на тестируемый продукт меняется случайным образом внутри тестируемого диапазона и процедура выбора повторяется.

Результатом исследования является определение:

• границ, между которыми должна находиться цена;
• уровня цены на уже существующие продукты;
• доли покупателей продукта;

- объема продаж продукта на 100 покупателей в зависимости от цены.

Данный метод позволяет также получить информацию об оптимальной цене для тестируемого продукта, приоритетных мотивах покупки и информацию для расчета себестоимости продукта и объема прибыли.

РЕЗЮМЕ

0. Рыночная цена - это сумма денег, которую покупатель добровольно платит продавцу, чтобы приобрести единицу товара, при условии, что оба являются независимыми сторонами и руководствуются только коммерческими соображениями.

1. Цена выполняет на рынке целый ряд **функций**: измерительную, стимулирующую, балансирующую, распределительную.

2. **Структура конкретной цены** зависит от многих **факторов**: рыночной ситуации, вида товара, себестоимости и издержкостности, длины канала товародвижения (числа торговых посредников), налоговой политики государства и других.

3. **Ценообразование** - это процесс формирования цены на товар таким образом, чтобы покрыть издержки (связанные с его закупкой, транспортировкой, хранением, продвижением на рынок) и обеспечить прибыль при его продаже с учетом конкуренции и спроса на данный товар.

4. **Специфика маркетингового ценообразования** состоит в том, что оно ориентировано на конъюнктуру и специфику рынка, использует системный и гибкий подход к назначению цены (цена рассматривается как инструмент воздействия на покупателя и как объект исследования с учетом всех доступных для изучения факторов и зависимостей).

5. **Стратегия ценообразования** - возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями торгового предприятия.

В маркетинге выделяют следующие **ценовые стратегии**: • По уровню цен на новые товары: стратегия «снятия сливок», стратегия «цены проникновения», стратегия «среднерыночных цен».

• По степени изменения цены: стратегия «стабильных цен», стратегия «скользящей падающей цены» или «исчерпания», стратегия «роста проникающей цены».

- По отношению к конкурентам: стратегия «преимущественной цены», стратегия «следования за конкурентом».
- По принципу товарной и покупательской дифференциации: стратегия «дифференциации цен на взаимосвязанные товары», стратегия «ценовых линий», стратегия «ценовой дискриминации».

7. **Ценовая эластичность спроса** - это процентное изменение спроса, приходящееся на каждый процент изменения цены.

- $|\varepsilon| > 1$ - эластичность, т.е. спрос изменяется значительно;
- $|\varepsilon| = 1$ - единичная эластичность, т.е. спрос меняется пропорционально;
- $|\varepsilon| < 1$ - неэластичность, т.е. изменение цен сопровождается незначительным изменением спроса.

Ценовая эластичность спроса на один товар называется **прямой**, двух товаров - **перекрестной**.

8. В маркетинге выделяют несколько типов **методов ценообразования**:

- **затратные методы ценообразования**: калькуляция на базе полных затрат, калькуляция на базе переменных затрат, ценообразование на основе обеспечения целевой прибыли, метод рентабельности инвестиций;
- **методы ценообразования, ориентированные на спрос**: параметрический метод, метод аукциона, метод эксперимента (пробных продаж), определение цены на основании опроса представительной выборки потребителей, тестирование цены;
- **методы ценообразования, ориентированные на конкурентов**: нормативно-параметрический метод конкурентного ценообразования, метод конкурса, метод ценообразования на основе мониторинга цен конкурента.

9. Распространенным методом исследования цен является **метод тестирования цены**.

Различают: -

Прямые методы:

- Щетцеля (определение максимальной и минимально возможной цен)

Вестерндорпа (определение «высокой» и «выгодной» цены)
Price Sensitivity Meter (измерение чувствительности к цене)

- Brand Price Trade Off (измерение чувствительности к цене в конкурентной среде)

- Косвенные методы:

- Randomised Buying Response (тестирование разных цен на товар)
- Randomised Shopping Situation (тестирование разных цен на товар в конкурентной среде)

10. **Ценовая тактика** - способы адаптации цены к практике различных локальных рынков. К ценовым тактическим приемам относятся: скидки, неокругленные цены, ценовые зоны в торговом зале и др.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

0. Считаете ли Вы, что «качество» и «потребительское качество» идентичные понятия?
1. Какое значение Вы вкладываете в понятие «маркетинговое ценообразование»?
2. Какой фактор ценообразования является, на Ваш взгляд, доминирующим?
3. Возможно ли в долгосрочном периоде использование единственной ценовой стратегии? Обоснуйте свою точку зрения.
4. Какие 3 основных принципа лежат в основе маркетингового ценообразования?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

«ХИЩНЫЕ» ЦЕНЫ¹

«Удар по ценам» - с таким слоганом французская компания Auchan пришла на российский рынок и тут же реализовала его на практике, установив предельно низкие для рынка цены на продовольствие и часть непродовольственных товаров. Рынок спокойно отреагировал на цены продуктового сегмента, поскольку они приблизительно были равны ценам на оптовых продовольственных рынках. А вот цены, объявленные Auchan в сегменте непродовольственных товаров, вызвали у ритейлеров резкое возмущение, поскольку оказались существенно «ниже рынка», что и стало причиной конфликта.

В конце сентября получил огласку инцидент между ведущим российским производителем телевизоров - заводом «Рубин» - и компанией Auchan. Французская сеть, по утверждениям СМИ, продавала телевизоры под маркой «Рубин» на 10 долларов дешевле, чем покупала на заводе, - это пришлось не по вкусу как самому заводу, так и розничным операторам.

По имеющейся информации, события развивались так. В первые недели работы гипермаркета самый дешевый телевизор, например, телевизор «Рубин» модели 37M10-1 стоил 3150 рублей, а самая низкая цена на эту модель в российской рознице - на рынке «Горбушкин двор» - около 4000 рублей. В конце сентября 2002 года на конференции Ассоциации торговых, компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) российские ритейлеры попытались обсудить сложившееся положение: розничная цена на «Рубины» во французском гипермаркете оказалась ниже отпускных цен завода для отечественных сетей. Российские «сетевики» были настолько недовольны, что готовы были отказаться покупать телевизоры у «Рубина». После того как факт «ценовой дискриминации» получил огласку, на

¹ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Ситуация подготовлена на основе статьи Максима Борисова, опубликованной в журнале «Эксперт». - №38. - 2002 год.

ценниках в Auchan появилась сумма в 3950 рублей (впрочем, в магазине есть «скидка», с учетом которой телевизор можно купить за 3450 рублей).

Оказала влияние на повышение цены и реакция самого «Рубина», на заводе тоже зрело недовольство ценовой политикой Auchan: цена телевизоров у французского ритейлера явно противоречила тому, как позиционирует товар сам производитель. «Хотя у нас нет ежедневного мониторинга розничных цен, в целом мы стремимся, чтобы наши телевизоры для соблюдения позиционирования продавались по одной цене, независимо от того, какие отпускные цены установлены для той или иной сети. Известно, что потребитель воспринимает дешевые товары как менее качественные, говорит Олег Ульяновский, директор по маркетингу завода «Рубин». - Марка «Рубин» позиционируется чуть дороже, чем другие российские брэнды».

Судя по тому, что цены в Auchan изменились и шум вокруг этого инцидента утих, сторонам в конце концов удалось договориться: позиционированию марки «Рубин» теперь не угрожает демпинговая по сути цена, а торговля «Рубинами» в гипермаркете по-прежнему не противоречит слогану - «Удар по ценам». Сговорчивость Auchan можно объяснить еще и интересом покупателей к продукции завода: по некоторым наблюдениям, примерно три из пяти купленных в гипермаркете телевизоров - именно «Рубины». Одновременно, похоже, сняты и претензии со стороны отечественных сетей - сегодня фактические розничные цены в Auchan не ниже, чем отпускные цены для других сетей.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1

0. Считаете ли Вы, что в сложившейся конфликтной ситуации с «Рубином» Auchan использовал демпинговое ценообразование или, на Ваш взгляд, речь идет не о демпинге? Тогда как Вы сформулируете новую стратегию французской торговой марки?

1. Как Вы считаете, изменятся ли после описанного инцидента отношения Auchan с посредниками?

2. В России не существует антидемпингового законодательства. Кто, на Ваш взгляд, больше заинтересован в его появлении: розничные операторы или производители?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

НЕДВИЖИМОСТЬ-2002¹

Перенасыщение рынка квартирами средней ценовой категории может привести к их удешевлению. Пока, однако, этого не происходит. Риэлтеры утверждают, что летом рынок столичных новостроек с точки зрения цен оставался стабильным. Так, по словам Натальи Усовой, начальника отдела продаж Московского инвестиционного агентства недвижимости (МИАН), за лето при устойчивом спросе стоимость новостроек в районах массовой и точечной застройки выросла всего на 1,5-3%. Аналитик агентства недвижимости «Домострой» Дмитрий Попов тоже говорит о стабильности. Г-н Попов считает, что при сохранении нынешней экономической ситуации цен на стройматериалы и энергоносители, у первичного рынка нет серьезных запасов для дальнейшего роста цен.

Впрочем, по наблюдениям специалистов отдела маркетинга строительной компании «Квартал», с января по июнь (2002 г.) жилье экономкласса подорожало - в среднем на 4-6%. «До нового года цены, скорее всего, будут продолжать расти и повысятся еще процентов на шесть-десять. Но потом ситуация на некоторое время стабилизируется. Это нормальный цикл», - считают в «Квартале».

Вообще рынок новостроек нельзя назвать абсолютно однородным. Так, руководитель информационно-аналитической группы отдела маркетинга МФ ЗАО «Строймонтаж» Виктор Овсянников сообщил, что по результатам анализа данных информационного агентства RWAY за последние три месяца (июнь-август) тенденции к некоторому снижению цен на рынке первичного жилья наметились в округах с новостройками наиболее высокого качества - Центральном административном округе (на 2%; от 1300 долларов за кв. м), Западном (на 3,5%; от 1220 долларов за кв. м) и Юго-Западном (на 6%; от 1050 долларов за кв. м). Некоторое удешевление новых квартир там г-н Овсянников связывает с сезонным

¹ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Ситуация подготовлена на основе статьи Ильи Ступина, опубликованной в журнале «Эксперт». - №35. - 2002 год.

снижением покупательской активности и ожидает небольшого - опять-таки сезонного - повышения цен по большинству районов Москвы.

На рынке новостроек невысокого и среднего качества ситуация несколько иная: с насыщением этого сегмента стабильность цен здесь может смениться их некоторым снижением.

По мнению заместителя генерального директора Агентства экспертизы инвестиционных проектов Геннадия Стерника, цены на первичном рынке несколько задержались со стабилизацией. «Но если в ряде регионов (например, в Екатеринбурге, Перми) им есть еще куда расти (объем строительства мал и падает), то, скажем, в Новосибирске и Москве назревает перенасыщение рынка, избыток предложения. Правда, в разных сегментах по-разному. Нижний сегмент пока этого не чувствует, верхний всегда был малоликвиден, а вот средний (монолитные дома индивидуального проекта) явно на грани кризиса ликвидности», - полагает он. Аналогичной точки зрения придерживается и Игорь Селезнев из агентства «Триумфальная арка». «Да, жилья экономкласса, пожалуй, многовато, - говорит г-н Селезнев. - За примерами далеко ходить не надо. Ряд объектов рекламируется уже третий год, и все это время продаются «последние» квартиры».

Похоже, если бы московский рынок недвижимости действительно был рынком свободной конкуренции, то сегодняшней ценовой стабильности на нем не было бы - цены уже снижались бы. Но, скорее всего, между застройщиками существуют своего рода ценовые соглашения.

Большинство московских девелоперов, конечно, отрицают возможность ценового сговора между крупными строительными компаниями. Но не исключают, что ряд близких к столичным властям фирм все же ведет согласованную ценовую политику. «Если они все получают одинаковый набор «льгот», то от них легко и требовать «нечто» одинаковое, - рассуждает собеседник журнала, пожелавший остаться неназванным. - Можно ли это доказать? Пока никому не удавалось. Но один из директоров заводов ЖБИ рассказывал, что ему не то что цены диктуют на его продукцию, но и указывают, у кого и почем купить сырье. Не нравится - иди на свободный рынок, но ни куска горзаказа не получишь. А если ты строитель, то у тебя еще и проблемы с лицензией и разрешениями могут появиться».

О сговоре частных или, точнее сказать, не аффилированных с московским правительством фирм пока ничего не известно. Вот в Питере ситу-

ация совсем иная. Здесь застройщики ведут согласованную ценовую политику, но их «сговор» не подпадает под антимонопольное законодательство. Ну, а в регионах практически все лежит под контролем местных администраций. Здесь говорить о «ценовых сговорах» просто смешно.

На вторичном рынке жилья тоже все тихо. По словам руководителя службы маркетинга корпорации «Инком-недвижимость» Евгения Михаленкова, летом произошло снижение активности продавцов, но спрос остался прежним. Однако даже наметившийся дефицит квартир не вызвал значительного повышения цен, потому что резерв роста был исчерпан в прошлом году. «Случаются, конечно, единичные случаи продаж квартир по ценам выше среднерыночных, - утверждает г-н Михаленков. - Но в целом цены вверх не идут. В 2000 году с летнего сокращения предложения начался рост цен, который перешел в 2001-й. В прошлом году в начале осени цены также росли. Обычно третья неделя августа была переломной для рынка. Это то время, когда активизируются продавцы. Но в нынешнем году пока этого не произошло. В августе на рынке было представлено минимальное количество квартир - порядка шестнадцати тысяч. В целом мы ожидаем стабильной ценовой ситуации, без уверенного роста во всех сегментах. Более того, если бы сейчас цены росли, то мы били бы в колокола. Это означало бы «перегрев» рынка, что чревато неприятностями как для нас, риэлтеров, так и для клиентов. В таких условиях сложно работать. Ведь срываются либо пролонгируются договоры. Нам это ни к чему».

Сергей Могильниченко, заместитель директора департамента вторичного рынка жилья компании МИАН, также говорит о лишь незначительном росте цен на вторичном рынке - 1-4% за весь летний период и прогнозирует, что в ближайшее время ситуация кардинально не изменится.

Цены «вторички» в престижных и дорогих домах летом росли, однако, по словам г-на Попова («Домострой»), к середине сентября исчерпали практически весь резерв роста, и «С большой долей вероятности можно прогнозировать, что рост цен в престижных районах в сентябре - начале октября остановится».

Повышенный спрос на недорогое жилье в последний год привел к «вымыванию» с рынка наиболее дешевых квартир. Быстрее росли в цене квартиры, меньшие по метражу. По словам Вячеслав Зубова, началь-

ника отдела вторичного жилья агентства недвижимости «Кутузовский проспект», рост цен на типовое жилье был особенно заметен в начале лета. Тогда однокомнатная квартира в пятиэтажке стоила 26-27 тыс. долларов. Сейчас найти квартиру по такой цене очень сложно. Так, в Марьино однокомнатная квартира в зависимости от дома, состояния и наличия телефона стоит уже 30-35 тыс. долларов. А вот двухкомнатные квартиры с телефоном в панельных девятиэтажках на московских окраинах недалеко от станций метро как стоили в апреле этого года 39-43 тыс. долларов, так и сейчас стоят.

Г-н Стерник полагает, что сделанный им ранее прогноз на этот год уже оправдался. Переход от роста к стабилизации произошел во всех городах. Причем по обоим сценариям: «с перебегом», то есть с продолжением роста в начале года, откатом весной, стабилизацией летом, ожидаемым повышением осенью (все в пределах 5-7%), - в Новосибирске, Перми, Твери; и «с дополнением», то есть с продолжением, замедлением и постепенной остановкой роста - в Москве, Питере, Екатеринбурге. Он, однако, допускает незначительный осенний подъем цен - на фоне стабилизации сезонные колебания становятся особенно заметными.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 2

0. Какова была основная ценовая тенденция на первичном рынке недвижимости г. Москвы в 2002 году? Назовите основные причины этого явления.
1. Существует ли связь между ценообразованием на первичном и вторичном рынке недвижимости? В чем она проявляется?
2. Можно ли назвать московский рынок недвижимости конкурентным?
3. В чем специфика московского рынка недвижимости по сравнению с региональным?
4. На основании приведенного материала дайте дифференцированную характеристику вторичного рынка недвижимости.
5. По Вашим наблюдениям, изменилась ли ценовая конъюнктура в 2003 году по сравнению с описываемым периодом?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

0. Академия рынка: маркетинг/ А.Дайан, Ф.Букерель, Р.Ланкар и др.: Пер.с фр. - М.: Экономика, 1993, С. 81-94.
1. Биншток Ф.И. Ценообразование. - М.: Инфра-М, 2001.
2. Голощапов Н.А. Цена и ценообразование. Словарь-справочник. - М.: Викинг, 2000.
3. Данченко Л.А. Статистика цен: Учебное пособие. - М.: МЭСИ, 1994.
4. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие: Пер. с нем. - М.: Высшая школа, 1995, С. 100-131
5. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. - М: Олма-Пресс, 2003.
6. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг: Пер. с франц. - Спб.: На ука, 1996, С. 451-498.
7. Оганесян А.А. Цены и ценообразование: Конспект лекций. - М.: «ПРИОР», 2001.
8. Панина О.В., Уткин Э.А. Ценообразование: Пособие для подготовки к экзамену. - М.: Экмос, 2002.
9. Попов Б., Слепов В. Ценообразование и менеджмент. - М.: Техническая школа бизнеса, 1996.
- Н.Слепнева Т.А., Яркин Е.В. Цены и ценообразование. - М.: Инфра-М, 2001.
0. Статистика коммерческой деятельности: Учебник/Под ред. О.Э. Башиной. - М.: Финстатинформ, 1997, С. 166-224.
1. Статистика рынка: Учебник/ Под ред. И.К.Беляевского. - М.: Финансы и статистика, 1995, С. 167-215.
- 14.Тактаров Г.А. Ценообразование. - М.: Финансы и статистика, 2003.
0. Цацулин А.Н. Ценообразование в системе маркетинга. - М.: ИИД Филинъ, 1997.
1. Цена и качество: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1974.
17. Цены и экономика капитализма: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989.
- 18.Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия. - М.: Инфра-М, 1996.
19. Шуляк П.Н. Ценообразование. - М.: Дашков и К, 2003.

ГЛАВА 8. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

Эта глава познакомит вас с организацией товародвижения в компании.

Очень часто в учебниках приходится сталкиваться с изложением данного вопроса с точки зрения большой производственной компании, причем компании, производящей средства потребления. Торговые компании рассматриваются лишь в качестве посредников, а сервисные компании изучаются как отдельный бизнес (обычно выделяют главу «Маркетинг услуг»).

Однако на самом деле продажей своих товаров и услуг занимаются и первые, и вторые, и третьи! К тому же в жизни продажами и маркетингом, как правило, занимаются разные отделы (об этом мы говорили в вводной части к первой главе нашего учебника).

Поэтому в настоящей главе мы рассмотрим организацию отделов продаж (сбыта) в различных типах бизнеса - производственном, торговом и сервисном, а в качестве точки соприкосновения «обычного» (потребительского) маркетинга и продаж рассмотрим трейд-маркетинг.

Надо заметить, что примерно до 92-го года прошлого века для большинства российских (советских) предприятий проблем со сбытом не существовало - он был гарантирован государством. Разрушение системы «снабов» и «сбытов» потребовало коренного изменения функции сбыта на предприятиях, а приватизация торговли и изменение жизни общества - возникновения новых форматов розничной торговли.

8.1. ТИПОВЫЕ ВАРИАНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ

Здесь речь пойдет об организации коммерческой деятельности на предприятиях, выпускающих промышленную продукцию (станки, оборудование и т.п.). Это в основном бывшие советские, ныне приватизи-

рованные предприятия (те, что относились к так называемой группе А - производство средств производства, а ныне классифицируются как предприятия «бизнес-для-бизнеса» - business-to-business, B2B).

В отечественной традиции управления промышленными предприятиями, производящими средства производства, сложилась строгая система сравнительной важности различных функций¹: производственно-научно-техническая деятельность, планирование, снабжение, управление трудом и заработной платой, бухгалтерский учет, продажа и кадры.

В такой системе не было места финансам и маркетингу как важным функциям. В результате такого положения вторым лицом на российском предприятии был главный инженер, который контролировал производство и научно-технические разработки.

Отделы сбыта занимались в основном отгрузкой готовой продукции. Сбытовая деятельность предприятий состоит в заключении договоров на поставку с многолетними «получателями» продукции (рис. 8.1).

После прекращения практики централизованного планирования относительная важность функций существенно изменилась. Прежде всего сбыт, а не снабжение стал самой большой проблемой - планирование производства и закупок сырья и материалов теперь приходится выстраивать, отталкиваясь от оценок спроса на продукцию предприятия.

В промышленности целями маркетинга являются: а) изучение и прогнозирование спроса с тем, чтобы определить, какие изделия требуются для рынка, т.е. для разработки производственной программы; б) формирование и стимулирование спроса.

Рассмотрим типичную процедуру планирования на предприятии, занимающимся сборкой, изготовлением или конструированием продукции на заказ.

¹ Функция - отдельно рассматриваемый элемент бизнес-системы. Примеры функций - исследование рынка, НИОКР, снабжение, производство, сбыт, доставка или их более мелкие составляющие. Важно не путать функции с подразделениями, отвечающими за определенные функции, т.к. не все функции материализуются в форме структурных подразделений.



Рис. 8.1. Дореформенная система распределения продукции

Обычно алгоритм выполнения большого заказа выглядит следующим образом:

0. Сначала отдел сбыта/маркетинга находит заказчика и выясняет в ходе первоначального этапа переговоров предварительные условия заказа (диапазон приемлемых цен, желательные количество и качество, способ оплаты: наличный расчет, бартер и т.д. — и уровень предварительной оплаты).

1. Производственный или технический отдел сопоставляет возможности предприятия и размер заказа и оценивает степень выполнимости нового заказа.

2. Плановый отдел вычисляет ожидаемые затраты производства и регулирует желательную цену на основе вычисленной себестоимости плюс «накрутки».

3. Отдел бухгалтерского учета исследует предысторию оплат за заказчика, его вероятную кредитоспособность, возможности погашения взаимной задолженности и т.д.

5. Проект договора подготавливается юристами рассматривается высшими исполнительными руководителями - коммерческим и/или генеральным директором.

Если предложенный заказа слишком велик и не может быть выполнен на базе имеющихся в распоряжении кадров, оборудования и складских запасов, отдается приказ о доукомплектации и дозакупке.

В то время как сбыт более не гарантирован в соответствии с **государственными** заказами проблема поставок преобразовалась из общей нехватки материальных ресурсов в недостаток средств для закупок сырья, материалов и заготовок. Поэтому важность коммерческого отдела увеличивается. Большинство предприятий вводит штатную единицу коммерческого директора, который обычно берет на себя руководство сбытом, а также отделами маркетинга.

«Идеальная* структура коммерческого отдела промышленного предприятия выглядит следующим образом (рис. 8.2)¹.

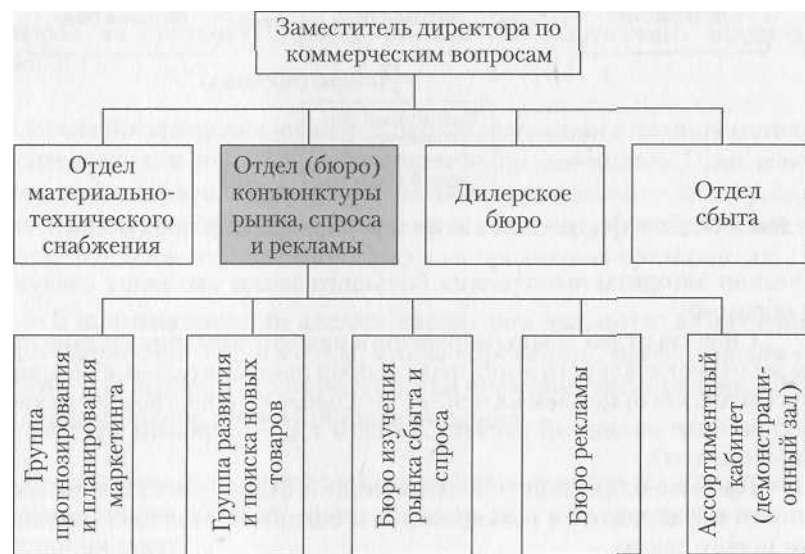


Рис. 8.2. Пример организационной структуры коммерческого отдела промышленной фирмы

¹ Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - М.: Центр экономики и маркетинга. - С. 220.

Б Бюро изучения рынка сбыта и спроса может выделяться Группа товароведов по отдельным видам продукции - фактически речь идет о продукт-менеджерах.

Специалисты по маркетингу в промышленных фирмах часто называются «инженерами по маркетингу», что лишний раз подчеркивает, кто считается «первыми лицами*» предприятия...

ПРИМЕР

Вариации на заданную тему

Организация коммерческой деятельности может отличаться от представленной на рис. 8.1 структуры.

Так, на ОАО «Владимирский электромоторный завод» служба маркетинга и сбыта состоит из следующих подразделений:

- Отдел работы с клиентом.
- Аналитический отдел.
- Рекламный отдел.
- Отдел планирования отгрузок.

Другое «типовое» построение:

- Служба экспедиции.
- Подразделение менеджеров по сбыту.
- Подразделение по разработке и организации мероприятий по продвижению товаров.

FMCG-КОМПАНИЯ¹ И ОПТОВАЯ ФИРМА

Структура отдела продаж при массовом сбыте

Логика развития сбыта производственного или крупнооптового торгового предприятия предусматривает охват в первую очередь крупных покупателей, затем средних, и, наконец, мелких. Структура предприятия эволюционирует, сначала делая упор на создании оптового подразделения, затем - прямых продаж.

Широко распространена функционально-централизованная структура сбыта, при которой прямые продажи осуществляются по собственной схеме, а создание и обслуживание дилеров - функция оптовых отделов (рис. 8.3, 8.4).

¹ Fast moving consumer goods - компания, производящая быстро оборачиваемые потребительские товары.



Рис. 8.3. Функционально-централизованная структура сбыта

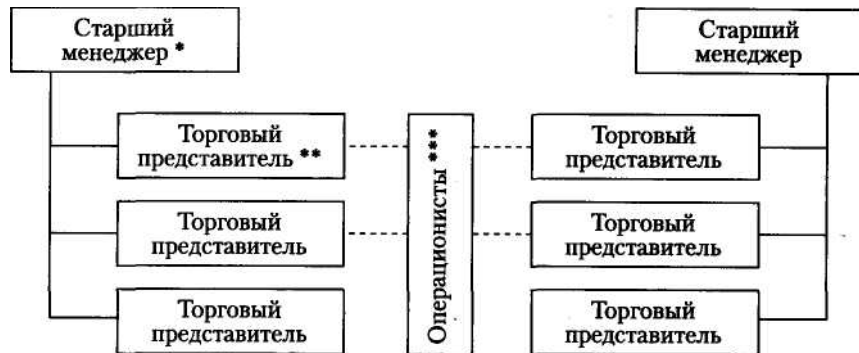


Рис. 8.4. Структура отдела прямых / оптовых продаж

* Старший менеджер = Супервайзер = Территориальный менеджер

** Торговый представитель = Менеджер = Торговый агент = Коммерческий агент

*** Операционисты = Телемаркетинг = Отдел процессинга

Такая организационная схема может применяться как для торговых каналов off-premise (в форме ли пре-селлинга или вэн-селлинга), так и on-premise (см. раздел 8.2).

В структуре, представленной на рис. 8.3, планированием деятельности торговых представителей, созданием и обслуживанием дилеров, товарным кредитованием оптовиков занимаются разные менеджеры. При такой организации нередки случаи, когда на территорию одновременно поставляется товар оптовой базе на условиях товарного кредита, дилеру на условиях частичной предоплаты, и непосредственно покупателям через торговых представителей. В такой ситуации оптовая база не реализует товар и, соответственно, может не расплатиться, товар дилера частично разойдется по мелким и средним предприятиям, торговый представитель продаст меньше обычной нормы. Как считает Валерий Гончарук, консультант по маркетингу, для избежания этой проблемы функционально-централизованные сбытовые структуры должны преобразовываться в территориально-централизованные (рис. 8.5)¹.



Рис. 8.5. Территориально-централизованная структура сбыта

Для российских FMCG-компаний характерна организация продаж через торговые дома - специально создаваемые оптово-розничные торговые компании. Это особенно удобно в условиях холдинга, состоящего из нескольких производственных предприятий, расположенных в разных регионах страны, когда необходимо наладить единый сбыт. На рис. 8.6 приведен пример разграничения рынков сбыта между производством и ТД холдинга.

¹ Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. - М.: Дело, 2001. - С. 104.



Рис. 8.6. Пример разграничения рынков сбыта между производством и ТД холдинга¹

Этот рисунок - всего лишь один из возможных вариантов организации сбыта через Торговый дом. Некоторые компании практикуют создание нескольких ТД (в АПК «Черкизовский» - более 20 ТД по всей России).

Кроме того, в ТД может входить собственная розничная сеть - такая структура принята в концерне «Панинтер», в ТД которого создан оптовый отдел и через него же осуществляется управление магазинами, причем ТД диктует производству свои условия².

¹ Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. - М.: Дело, 2001. - С. 104.

² Подробнее см. 7 нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. - 5-е изд., доп. - М: ЗАО «Журнал Эксперт». - 2001. - С. 107-108.

ПРИМЕР

Нижегородский масложировой комбинат (НМЖК)

Изначально сбытом готовой продукции НМЖК занимался Торговый дом - самостоятельное юридическое лицо, осуществлявшее оптовые продажи. Торговый дом состоит из четырех департаментов. Один занимается продажей промышленных жиров, маргаринов, другой - реализацией фасованной продукции, есть департамент мыловаренной продукции и департамент технических направлений. Предприятие, кроме продуктов питания, выпускает различные виды технической продукции. Это стеарин, олеин, которые используются совершенно в других отраслях. Кроме того, у них есть завод пищевых поверхностно-активных веществ, они используются для приготовления паст для взбивания, маргаринов - это единственный подобный завод в стране. Реализация всех этих видов продукции выделена в отдельный отдел. Территория России разделена на семь секторов, в каждом из которых работают один или несколько коммерсантов, за ними закреплены определенные города. Эти люди имеют большие полномочия. Все они имеют статус заместителя директора ТД, право подписи и возможность влиять на ценообразование в регионах. Все эти люди с хорошей экономической и юридической подготовкой, и работают они в режиме полной автономности - по условиям контракта 21-24 дня в месяц проводят в командировках. В самом ТД постоянно находятся начальник сектора и два менеджера. Менеджеры принимают заявки, делают заказы на производство, заказывают транспорт, отслеживают поступление денег, долги, т.е. осуществляют всю текущую работу. В 2001 году в рамках департамента фасованной продукции НМЖК был начат проект внедрения прямых продаж (с приходом в ТД команды из Coca-Cola), который охватывает все крупные города России (в первую очередь города-миллионники), по крайней мере, в европейской части страны, и некоторые города за Уралом. Всего создано 28 региональных подразделений, в которых есть региональные менеджеры, работающие с дистрибуторами, и есть система торговых представителей. В НМЖК считают, что на момент начала прямых продаж предприятие уже должно иметь определенный уровень товарного насыщения у дистрибутора. По их мнению, проект прямых продаж, возможно, нельзя было реализовать три года тому назад, когда продавались не десять, а шесть тысяч тонн маргарина в месяц. Кроме того, в НМЖК отмечают, что в очень крупных городах все большую роль имеют крупные торговые сети. На предприятии предпочитают подстраиваться под условия каждого города, например, по Москве прямые продажи не вводятся, потому что «там другие товарные потоки». Вместо этого НМЖК начал работать с Metro и вполне доволен первыми результатами сотрудничества.

СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПРИ СЕЛЕКТИВНОМ И ЭКСКЛЮЗИВНОМ СБЫТЕ

Селективный и эксклюзивный сбыт характерен для сложного, а также биржевого **товара** (оптовая торговля нефтепродуктами, сахаром, зерном и т.п.). Менеджеры при этом обладают широкими полномочиями, высокой квалификацией и работают полуавтономно.

Они устанавливают контакт с клиентом, заключают договора и отслеживают их выполнение. Кроме того, менеджеры планируют продажи, в том числе по ассортиментным позициям, решают нестандартные вопросы (комиссионные, **дополнительные** скидки клиентам), координируют поставки на территорию через дилеров.

Ассистенты менеджера выполняют обязанности секретарей-операционистов (прием звонков, техническое обеспечение сделок), но по мере квалификации могут использоваться для контактов с клиентами.

Характерной особенностью данного построения является замкнутость информации, которую менеджеры предпочитают **держат** для себя.



Рис. 8.7. Структура сбыта при селективном и избирательном сбыте

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

Управление розничной торговлей в условиях планово-распределительной системы было строго централизовано и **сконцентрировано** в двух основных системах: Министерстве торговли и потребительской

кооперации. Системы ОРСов (отделов рабочего снабжения) и специализированных торговых ведомств (Роспечати, Роскниги и **Росаптекоуправления**, а также торговли нефтепродуктами) дополняли основные системы.

Процессы разгосударствления и приватизации торговли, разрушение системы «спасов» и «сбытов» привели к появлению новых форм торговли (рис. 8.8).



Рис. 8.8. Современные форматы розничной торговли¹

¹ По материалам выступления О.В. Войцеховского, директора компании Russain Retail Solutions на региональном форуме в Ярославле «Потребительский рынок. Тенденции, проблемы, решения» 21-23 мая 2002 года. Источник: Retail.Ril.

Формат «жесткого» дискаунтера предполагает (табл. 8.1) сравнительно маленькую площадь торгового зала и ограниченный ассортимент, и преимущественно располагается «по соседству». Для дискаунтеров характерна сетевая структура с большим числом точек - несколько сотен. Все основные функции в сетях дискаунтеров за исключением самого процесса продаж выполняет центральный офис. Это позволяет минимизировать персонал самого магазина. Цены в таких магазинах держатся на уровне оптовых рынков и ниже. Этот формат отбивает покупателей у мелкооптовых рынков и других магазинов, но не у всех и только по базовому ассортименту. В России в формате «жесткого» дискаунтера работает, например, сеть «Дикси» (Москва), «Пяточек» (Нижний Новгород).

Большее распространение у нас в стране получил дискаунтер «по-русски» или «мягкий» дискаунтер, близкий к формату экономичного супермаркета. Для него характерна увеличенная площадь и расширенный ассортимент, при немного более высоких ценах. Такие сетевые магазины как «Копейка», «Продмак», «Пятерочка», «Гастроном ЭКОНОМ» относятся к формату экономичного супермаркета.

Более дорогой формат, с еще большими площадями и ассортиментом - супермаркет. Персонал таких магазинов может составлять 50-60 человек, и достигать 200 человек при наличии различных собственных производств - хлебопекарня, мясной цех, салатный цех и т.д. В России представителями этого формата являются магазины сетей «Рамстор», «Седьмой Континент», «Петровский» (бывший «БИН»), «Патэрсон». Если за рубежом цены в супермаркетах больше цен в дискаунтерах на 5-7%, то у нас эта разница больше. Характерно для российских сетей и завышение ассортимента в торговом зале. В одной из сетей ассортимент был заявлен в 12.000 наименований, а по приезду в зале насчитали 3.500.

Самый большой представитель продовольственного формата - гипермаркет. Площади гипермаркетов достигают 10.000 кв.м., а ассортимент - 50.000 наименований. Для гипермаркетов характерна самостоятельная ценовая политика, хотя они также объединяются в сетевые структуры. Сегодня этот формат в России представлен сетью гипермаркетов «Рамстор» в Москве, а также первыми гипермаркетами «Седьмого континента», «Перекрестка» и «Ашан» в Москве, «О'Кей» в Санкт-Петербурге.

В последнее время почти все ведущие розничные игроки заявили о своих планах по развитию формата «конвиньенс» - «магазина у дома» (небольшая площадь, широкий ассортимент, высокие цены, удобное месторасположение и режим работы).

Таблица 8.1

Базовые параметры предприятий торговли продовольственными товарами

Параметры	Гипермаркет	Супер-маркет	Мягкий дискаунтер	Жесткий дискаунтер
Площадь торгового зала, кв. м	4000 - 10000	500 - 2000	450 - 800	300 - 600
Площадь склада, кв. м.	До 4500	250 - 600	100 - 250	100 - 200
Количество кассовых узлов	25 - 40	5 - 16	5 - 10	2-6
Количество позиций в ассортименте, тыс.	25 - 50	4,5 - 15	1-2,5	0,8 - 1,2
Уровень цен по рынку	Специальная ценовая политика	Выше среднего	Ниже среднего	Низкий
Количество покупок в день	До 10000	1200 - 2300	1000 - 2500	1200 - 2700
Оборот в месяц, тыс.долл.	7000	500 - 1200	250 - 400	120 - 270
Численность персонала	900	50 - 190	34	28
Собственные производственные цеха	Представлены широко	Имеются	Отсутствуют	Отсутствуют

Если в продовольственных форматах основные отличия заключаются в числе позиций ассортимента и площадях, масштабах, то различия непродовольственных форматов определяются и многими другими факторами.

Классические универмаги представляют собой 3-5-этажное здание с единым торговым пространством и ассортиментом до 100 тыс. наименований. В России классические универмаги не существуют, хотя многие помещения старых советских универмагов соответствуют этому формату. Наши универмаги работают по секциям, разделам, прилавкам - как торговые центры, в то время как классический универмаг - единое пространство. У нас сегодня монооператорных универмагов нет, т.к. поддержание 100 тыс. позиций ассортимента пока непосильно для одной компании. Поэтому формируются секции из арендаторов, которые поддерживают ассортимент в своей категории. Сбалансированное сочетание арендаторов по качеству и цене удается обеспечить не всем. Хороший пример - галерея «Водолей».

Самая многочисленная категория непродовольственных магазинов - «мастера категорий» или специализированные магазины - обувные, книжные магазины, магазины бытовой техники, электроники, цветов, одежды и т.д.

Есть формат хозяйственных магазинов работающих по самообслуживанию - Drogerie Сеть магазинов подобного формата, очень распространенная за рубежом, в России только развивается.

Другой непродовольственный формат - формат магазинов товаров для дома (DIY) пока в России представлен магазинами «Максидом» в Санкт-Петербурге, и Marktkauf AVA в Подмосковье.

От рассмотрения форматов розничной торговли перейдем к рассмотрению особенностей торговли как таковой.

И первое, что ее отличает - короткое время оборота капитала, низкая доля основных средств в имуществе по сравнению с товарными запасами, расчетами и денежными средствами, финансирование текущих операций большей частью за счет краткосрочного привлечения средств (краткосрочные кредиты, кредиторская задолженность). Долгосрочное кредитование в торговле, за редким исключением, отсутствует. Основным фактором финансового риска для торговых предприятий является потеря ликвидности вследствие разрыва, по разным причинам, сроков и величин денежных поступлений за реализованную продукцию и

погашения обязательств перед поставщиками и прочих расчетов (с бюджетом, по оплате труда и пр.). При этом, в силу быстрого оборота капитала и низкой доли собственных средств, ухудшение или улучшение прибыльности по текущим операциям практически незамедлительно сказывается в торговых компаниях на динамике ликвидности, т.е. текущая платежеспособность является, некоторым образом, индикатором не только финансового состояния, но и эффективности.

Таким образом, торговля является относительно рискованной по текущим операциям с упором на поддержание высокого уровня оборота (а не удельной прибыли на единицу продаж).

В торговле важно определение количества изделий, необходимых для удовлетворения спроса (планирование закупок), анализ скорости оборота отдельных товаров и отбор поставщиков наиболее ходовой и прибыльной продукции.

Для этого необходимы:

- Регулярные наблюдения за спросом для получения информации о текущих изменениях спроса и уровне его удовлетворения, фактических размерах и структуре реализованного спроса, товарах ограниченного и повышенного спроса, излишних и недостаточных товарах.
- Оперативное изучение мнений покупателей об ассортименте и качестве отдельных видов (разновидностей) товаров с целью выявления запросов и предпочтений отдельных групп покупателей при выборе и покупке, а на этой основе - разработку совместно с поставщиками мер по улучшению ассортимента и качества продукции.
- Разработка прогнозных оценок спроса и потребностей в товарных ресурсах для планирования товарооборота и его товарного обеспечения, обоснования заявок, и заказов на производство и поставку товаров.
- Анализ конкурентов.
- Формирование и стимулирование спроса.

Этот список может отличаться в зависимости от формы торговли.

Построение структуры коммерческого отдела торговой компании¹ должно осуществляться с учетом рассмотренных выше особенностей данного сектора экономики (рис. 8.9).



Рис. 8.9. Пример структуры коммерческого отдела крупного розничного предприятия

Для принятия решения о заказе каждого товара сотрудники Коммерческого отдела должны:

- 0) определить скорость продаж товара;
- 1) спланировать продажи;
- 2) обследовать запасы;
- 3) определить товарные остатки;
- 4) выбрать или найти поставщика исходя из наличия товара, цены, качества поставки и порядка оплаты, состояния взаиморасчетов;
- 5) связаться с поставщиком и договориться о поставке;
- 6) участвовать в расценке полученного товара;
- 7) следить за ценами конкурентов;
- 8) решать возникающие проблемы при приемке товара;

¹ Приведенный пример соответствует сетевым магазинам с централизованным управлением.

- 0) спланировать общий завоз товаров, таким образом, чтобы товары магазина смогли принять весь объем поставок;
- 1) участвовать в списаниях;
- 2) следить за появлением новых товаров и внедрять их в продажи;
- 3) решать проблемы по взаиморасчетам с поставщиками;
- 4) планировать порядок оплаты поставок.

Среди главных ошибок, допускаемых руководителями торговых компаний, можно выделить следующие:

- Оборотные средства замораживаются в неликвидных товарах вследствие неправильного подбора товаров. Выход - с минимальной наценкой распродать неликвиды, выбрать самые прибыльные позиции и работать с ними (в т.ч. назначать скидки, проводить программы стимулирования сбыта). Запас таких товаров должен был максимальным. В то же время остатки других товаров должны быть минимальными, совсем отказываться от таких товаров не следует, они необходимы для поддержания широты ассортимента (в качестве инструментов управления запасами применяются ABC-, XYZ-анализ). Выбирая товар, следует помнить, что выручка и валовая прибыль - разные вещи: не стоит закупать товар, продаваемый с наибольшей наценкой, надо смотреть на скорость оборота¹; отслеживать поквартально динамику закупочных цен, выбирать среди поставщиков лидеров (поставляющих наиболее ходовые товары) и сосредотачивать на них свое внимание.
- Не отслеживаются цены конкурентов. Розничная цена при росте доллара отстает от закупочной дней на пять-семь. Если магазин поднимает цену раньше, чем конкуренты, то он теряет покупателя. Если позже - теряет деньги.
- Поставки товара отличаются неритмичностью. Затоваренность склада - тревожное явление (см. п. 1), но пустота - еще хуже. Решение кроется в отлаженной системе закупочной логистики и

¹ В качестве показателя скорости не стоит использовать алгоритм расчета, предлагаемый статистикой товарных запасов и товарооборачиваемости, - на практике получаемый показатель трудно интерпретировать, что делает его использование затруднительным; лучше брать отношение суммарной валовой прибыли за определенный период к числу дней, в течение которых товар лежал на складе.

определении норм товарных запасов. Стоит остерегаться зависимости от сильного поставщика.

- Отсутствует планирование рекламных кампаний. Необходимо оценивать сезонность продаж¹ и планировать продажи во время праздников, помня, что предпраздничные распродажи уменьшают прибыль, хотя выручка при этом возрастает. Прежде чем отбирать товар, который будет продаваться со скидкой, нужно тщательно все просчитать, чтобы не оказаться в убытке.
- Не берутся во внимание факторы макросреды. В нашей стране раз в квартал в стране случается событие, на которое обязательно нужно как-то отреагировать.
- Отсутствует планирование финансовых потоков.

Руководитель торговой компании, как правило, не знает среднего срока реализации товара: одному дилеру товар отдан на реализацию на 15 дней, второму - на 17, а третьему - на 25. При этом один поставщик требует предоплаты за семь дней, а другой - за пять. При этом ни в одной бухгалтерской программе нет учета обязательств и потока наличности (cash flow), хотя у каждой сети магазинов имеется учетная информационная система, позволяющая учитывать продажи, поставки, внутреннее движение товаров и готовить данные для бухучета и налоговой отчетности.

Однако наличие учетных информационных систем создает предпосылки решить рутинную часть проблемы путем надстройки над ними аналитического модуля. В качестве примера можно привести «Триумф-Аналитику» - совместную разработку компании «ТОРА-Центр» и корпорации «Парус».

Несомненно, что никакая аналитическая программа не заменит товароведа /менеджера по закупкам/ категорийного менеджера (как случилось с бухгалтерией: нет ни одного программного продукта, в котором бухгалтер был бы заменен простым оператором), но помочь ему, взять на себя решение наиболее трудоемких нетворческих задач вполне по силам.

Помимо обычных розничных магазинов существует также фирменная торговля.

¹ Статистика учит, что делать это можно, взяв данные о продажах, как минимум, за три года помесечно.

Фирменным магазином можно считать розничное предприятие торговли, представляющее интересы торговой фирмы (крупного оптовика) или промышленной фирмы (производителя), осуществляющие изучение и формирование спроса, реализацию торговых и сервисных услуг покупателям при продаже отдельных товаров или наборов (коллекций, комплектов).

Создание фирменных магазинов характерно для предприятий пищевой промышленности (мясоперерабатывающие, молочные, ликеро-водочные заводы, кондитерские фабрики), например, ТПП «Эликом» организует мини-бутики «Конфаэль», в которых поддерживается особый температурный режим, идеальный для хранения элитного шоколада (розничная сеть КФ «Красный Октябрь» уже насчитывает 30 магазинов).

Под фирменной торговлей мы также подразумеваем торговлю с машин в розницу (выездная торговля, не путать с вэн-селлингом!).

ПРИМЕР

Курская группа «Агрохолдинг» - начала создавать собственную розничную сеть

Один из ведущих российских производителей куриного мяса - курская группа «Агрохолдинг» приступила к созданию собственной розничной сети. Для этого в компании создано новое подразделение - торговый дом «Агрохолдинг», который со следующего года займется оптовыми продажами продукции всех предприятий группы, а также будет отвечать за проект «100 торговых точек». Магазины «Агрохолдинга» помимо Москвы появятся в региональных центрах европейской России - Волгограде, Нижнем Новгороде, Тамбове и т.д.

Строительство своей розничной сети «Агрохолдинг» начинает не с нуля. В городах Курской области продукция компании (более 100 наименований мясных деликатесов и полуфабрикатов) реализуется через 6 собственных супермаркетов и 22 торговых павильона. В октябре 2002 года «Агрохолдинг» открыл два фирменных магазина в Москве.

Группа «Агрохолдинг» в настоящее время объединяет более 50 агропромышленных предприятий из нескольких областей России. На долю холдинга, по его собственной оценке, приходится около 10% производства куриного мяса в стране. Компания владеет несколькими свинофермами и мясоперерабатывающими предприятиями, а также занимается выращиванием зерна и производством комбикормов.

Источник: Курские куроводы открывают магазины // Секрет фирмы, №04 (13) 04 ноября - 17 ноября 2002 г. - С. 8.

Также традиционно открытие фирменных магазинов и секций для предприятий легкой промышленности («Большевичка», «Первомайская заря», ФОСП, «Руссо», «Rico Ponti», Vassa, OGGI и др.).

ПРИМЕР

*Амбициозные планы «Глория Джине»**

Владимир Мельников, ростовский бизнесмен, владеющий швейной компанией «Глория Джинс», открыл 9 магазинов Jay Jeans (производное от двух марок - Gloria Jeans и Gee Jay) в пяти городах Ростовской области. А в планах компании, по словам директора по развитию розничной сети «Глория Джине» Леонардо Мартини, открывать несколько торговых точек в месяц и за пять лет создать сеть из трех тысяч магазинов по всей стране (часть из них планируется открыть по франчайзингу). Однако не все участники рынка разделяют оптимизм руководителей «Глория Джине». «3000 - это просто нереальная цифра. Получается примерно по 30 магазинов на город», - говорит Андрей Григорьев, глава российского сервис-офиса Benetton. Для сравнения: у Benetton всего 5 тыс. магазинов по всему миру. Кроме того, развитие собственной розницы может привести к потере части опти-

Источник: Верб Ф. Розница как панацея // Компания. - №23 (219) 17 июня 2002 г.

СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ НА B2B-РЫНКЕ

В данном разделе мы познакомимся с организацией продаж услуг профессиональных сервисных организаций - рекламных агентств, исследовательских компаний, системных интеграторов, ремонтных организаций, производителей программного обеспечения и т.д., работающих на рынке B2B.

Продажу своих услуг такие фирмы осуществляют силами менеджеров по работе с клиентами, которые затем координируют выполнение заказов с «производственными» отделами — отсюда «двухтактная»¹ схема продаж (табл. 8.2).

¹ Термин, предложенный Гончаруком, см. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. - М.: Дело, 2001. - С. 107.

Таблица 8.2

«Двухтактная» схема продаж

Пример	1-й такт продаж (клиентская служба)	2-й такт продаж («производство» услуг)
Рекламное агентство	Эккаунт-менеджер	Креативный отдел, медиа-отдел и т.д.
Инвестиционная/ управляющая компания	Менеджер по работе с клиентами	Портфельный менеджер, отдел инвестиционных технологий

ПРИМЕР

Дорогою Hewlett-Packard

Структура российского технологического рынка меняется на глазах. В «АйТи» говорят, что основной оборот компании по-прежнему дает системная интеграция, но в бизнесе «АйТи» очень быстро увеличивается доля услуг. В перечне сервисов «АйТи» к обучению персонала, общему консалтингу и заказной разработке программного обеспечения добавляются консалтинговые услуги по управлению проектами и системами качества.

- Мы стремимся развивать рынок сервисов, технологий взаимодействия с клиентами и хотим, чтобы клиенты были довольны нашими услугами и заказывали новые. Десять лет «АйТи» продвигала собственные продукты (программные и аппаратные решения). Теперь компания считает, что такой бизнес ограничен. Ориентация на услуги требует готовности внедрять не только продукты собственного производства, но и решения других компаний - SAP, Oracle и др. Правда, в этой ситуации может возникнуть конфликт интересов между департаментами «АйТи». Эти опасения были столь велики, что Тагир Яппаров специально летал в США для встречи с руководством Hewlett-Packard. Его интересовало, как HP совмещает продвижение собственных продуктов и системную интеграцию как сервис. Оказалось, что в HP все устроено достаточно просто. Существует корпоративный бренд. Все внутренние производители являются юридическими лицами и работают на тех же основаниях, что и прочие производители. И каналом для них является не только сама HP, но и сбытовые сети.

Эта модель послужила образцом для «АйТи». Теперь ядро компании составляют не столько инженеры-разработчики, сколько эккаунт-менеджеры, ориентирующиеся на долгосрочные отношения с клиентом. Именно эти менеджеры определяют, что нужно заказчику и какие продукты необходимо поставить клиенту.

Источник: Филлипов С. Иерархи уходят в стратеги // Компания. - №37 (138), 1 октября 2001 г. - С. 48-49

8.2. КАНАЛЫ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

8.2.1. ОПТОВЫЕ ПРОДАЖИ

Сбыт предприятия очень часто начинается с так называемых офисных продаж, когда клиенты обращаются на фирму самостоятельно по рекламному объявлению (стратегия, если ее можно так назвать, «открытых дверей»). В том случае, если мы имеем дело с массовым потреблением, следующим шагом, как правило, становится организация оптовых продаж, т.е. речь уже идет об интенсивном сбыте (рис. 8.10).

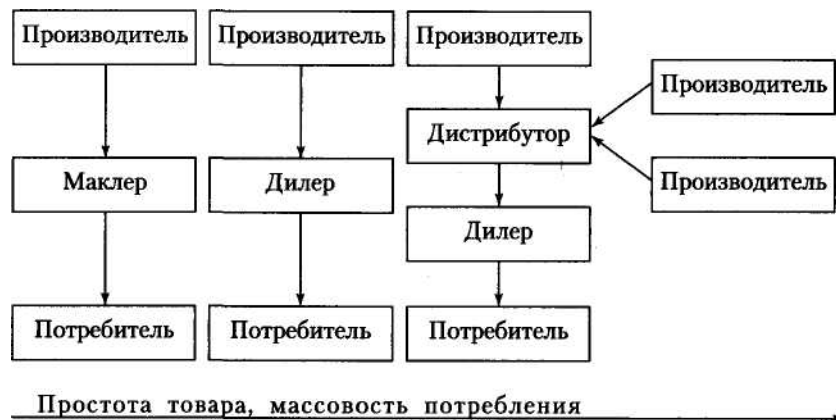


Рис. 8.10. Зависимость длины канала сбыта от товара и типа потребления'

При этом необходимо проанализировать увеличение доходов предприятия из-за привлечения дополнительных покупателей, обслуживаемых через дилера; повышение объемов сбыта как минимум до величины, способной компенсировать разницу в скидке.

Поиск партнеров (дистрибуторов, дилеров) ведется в пассивной и активной форме.

¹ Подобнее см. 7 нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. - 5-е изд., доп. - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. - С. 104.

В первом случае дилеры приходят по рекламе, предлагают услуги и просят льготы. Во втором случае поиск может вестись самостоятельно или с привлечением специализированных фирм.

Прежде чем приступать к поиску партнеров на роль дилера в регионе, необходимо разработать базовые критерии оценки компаний, которые претендуют на эту роль и согласовать их с руководителями коммерческой и юридической служб и/или, если таковая имеется в структуре предприятия, со службой экономической безопасности.

К этим критериям относятся:

- опыт компании в реализации подобной продукции в прошлом;
- наличие у компании собственной клиентской базы;
- наличие собственных складских помещений и/или сервисного центра;
- известность компании в регионе;
- наличие квалифицированных специалистов по организации сервисного обслуживания;
- общее финансовое состояние компании.

ПРИМЕР

Активный поиск оптовиков

Рассказывает старший менеджер регионального отдела крупного дистрибутора производителя прохладительных напитков:

- Поиск потенциальных дилеров начинается с визита в городскую администрацию, где можно получить список оптовиков, торгующих напитками. Затем просматривается местная реклама, выезд на фирмы, изучение их офисов и складских помещений, клиентской базы.

- Интереснее всего иметь в одном городе 2-3-х клиентов. Тогда между ними начинается конкуренция, стимулирующая продажи.

Михаил Орлов, бывший коммерческий директор «Трансмарк» (бренд «Золотая бочка»), а еще раньше - региональный управляющий Nestle, начинал создание системы дистрибуции с того, что, взяв журнал «Оптовик», обзванивал торговцев пивом и выезжал «на места». По его словам, лишь некоторые из тех первых контактов переросли в коммерческие отношения.

- Зато я изучил рынок, с которым совершенно не был знаком.

Исследовательские и директ-маркетинговые агентства предлагают услуги по поиску деловых партнеров (телефонный маркетинг). Агентство «Качалов и Коллеги» выполняло ряд заказов по поиску региональных дилеров для российских и транснациональных корпораций в области продуктов питания методом телефонного маркетинга. Для этого был разработан специальный сценарий телефонных переговоров, подобраны и обучены операторы, которые и обзванивали региональных оптовиков. В среднем такое исследование (стоимостью \$5.000-6.000) дает заказчику БД из примерно 200 региональных фирм, готовых к сотрудничеству.

Эффективное взаимодействие с дилерами во многом определяется проработанностью вариантов заключенных договоров с ними.

Каждому производителю при организации дилерского центра в регионе хочется, чтобы дилер взял на себя снабжение продукцией всех потребителей в регионе, и потому нередко дилеру предоставляются исключительные права на реализацию в регионе. Но всегда следует помнить, что предоставление исключительных прав подразумевает под собой двустороннюю ответственность со стороны как дилера, так и предприятия, которое принимает на себя обязательства не поставлять продукцию в этот регион никому, кроме дилера. В этом случае предприятие должно четко определить в договоре квоту поставок по объемам и ассортименту, которую невозможно рассчитать без маркетингового исследования рынка региона. Если это сделать невозможно, то в договоре следует предоставить дилеру преимущественное право, не ограничивающее вас по поставкам продукции в регион другим партнерам. Дилер, которому предоставляется преимущественное право, в свою очередь, получает льготы по ассортименту, формам оплаты и первоочередности поставки. По прошествии какого-то периода успешного сотрудничества к вопросу о предоставлении ему исключительных прав можно вернуться.

Нельзя забывать включать в договор конкретные обязательства дилера по представлению конъюнктурной информации в виде форм отчетных документов. Иначе все отчеты по конъюнктуре рынка в регионе будут иметь безотносительный характер.

Следовательно, в типовых разделах договоров с дилерами должны включаться определения следующих терминов¹:

- территория (описание географического района, в соответствии с принятым административным делением), на которой будет реализовываться продукция.

Территорией торговли является... Продажа продукции Дилером будет ограничена Заказчиками, которые намерены приобрести продукцию только на данной территории...

- характер предоставляемых дилеру прав на реализацию продукции на территории: исключительные (эксклюзивные) или не исключительные (преимущественные) с обязательным указани-

¹ Кеворков В. Создание и взаимодействие с дилерской агентской сетью как часть коммуникационной политики компании // Маркетинговые коммуникации. - №4. - 2001.

ем объемов реализации в конкретном временном периоде либо в единицах измерения, либо в стоимостном выражении.

Дилер имеет преимущественное (не исключительное/эксклюзивное) право продавать продукцию (товары), указанную в Приложении к настоящему Договору, в пределах оговоренной территории как независимый продавец.

В течение первых 12 месяцев срока действия Договора Дилер обязуется принять и оплатить Предприятию продукцию на общую сумму...

- ассортимент реализуемой продукции, в том числе с указанием ассортиментных соотношений по отдельным видам продукции или товарным группам, в сезон и межсезонный период, если этот фактор имеет значение;
- недопустимость реализации дилером продукции, которая может рассматриваться как конкурентная.

Дилер принимает на себя обязательство не поддерживать любые прямые или косвенные интересы в развитии торговли любой продукцией, сравнимой с продукцией Предприятия или признаваемой конкурентоспособной ей, в пределах территории...

Коэффициент к отпускной цене для дилера, в зависимости от общей стоимости поставки продукции в денежном выражении	Изделие 1... n
До 50.000	0,8
50.000-100.000	0,78
100.000- 300.000	0,75
Более 300.000	0,7
Коэффициенты к отпускной цене для потребителя	0,95
Коэффициент к отпускной цене для дилера, в зависимости от общей стоимости поставки продукции в денежном выражении Изделие 1... n	

- порядок и виды оплаты;
- виды скидок;
- рекомендуемое значение отпускной цены:

Рекомендованная цена не означает, что дилер не может продавать продукцию в регионе по другой, более высокой цене. Но он предупреждается, что в данном случае предприятие оставляет за собой право поставить продукцию в этот регион конечному потребителю именно по рекомендуемой цене.

условия поставки;

- порядок организации проведения предпродажного, гарантийного и постгарантийного обслуживания;
- объемы поставки узлов и запасных частей (объемы, периодичность поставки, условия расчетов);
- организация обучения технического и торгового персонала;
- требования в отношении использования торговой марки или бренда предприятия.

Приобретенная продукция будет продаваться с маркой Предприятия. В технической и коммерческой документации Дилера должно быть указано, что продукция поставляется Предприятием. Право на использование торговой марки Предприятия, предусмотренное в настоящем Договоре, не применяется к любому другому праву на использование этой марки и не считается косвенной лицензией на использование этой марки...

- сроки и формы представления отчетных документов, в том числе конъюнктурной информации:

Наименование продукции	Предприятие-изготовитель	Цена за единицу продукции	Вид и размер скидки, %	Уровень спроса	Тенденция спроса	Рекламная поддержка	Источник информации
1	2	3	4	5	6	7	8

Примечание. В п. 3. Если продукцию конкурентов реализуют на территории нескольких посредников, то приводятся цены дилеров и/или крупных оптовиков, с указанием их полного наименования, контактных адресов и телефонов. В п. 5. Уровень спроса определяется по шкале: «высокий», «низкий», «умеренный», «низкий». В п. 6. Тенденция спроса определяется по шкале: «растет», «стабилизируется», «понижается». В п. 7. Приводятся данные о рекламной поддержке продукции предприятий-конкурентов в СМИ региона (по возможности конкретно с приложением образцов рекламных публикаций). В п.8. Приводится конкретный источник информации, из которого взята информация, например, прайс-лист торгующей организации в местных СМИ, информация, полученная на выставках и т.д.

- виды и формы рекламной поддержки, включая условия, порядок проведения и финансирования совместных рекламных акций на территории дилера/дистрибутора;
- штрафные санкции.

ПРИМЕР

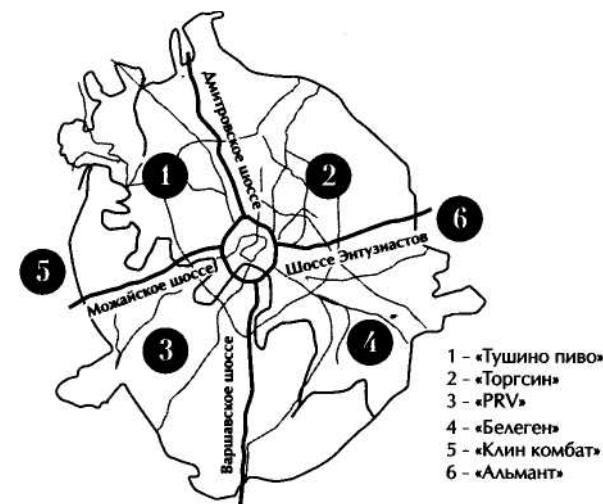
Деление территории между дистрибуторами

Sun Interbrew сократила число своих дистрибуторов в Москве и области с 12 до шести. С помощью реформы сбытовой сети компания планирует за два года удвоить продажи пива в столичном регионе.

По продажам пива в Москве Sun Interbrew (основные бренды - «Клинское», «Толстяк» и «Сибирская корона») занимает 2-е место после «Балтики». По данным агентства AC Nielsen, в мае Sun Interbrew контролировала около 16% продаж пива в Москве и Московской области.

Оборот Sun Interbrew за прошлый год составил \$350 млн. Компания выпустила 117 млн. декалитров пива.

По словам Владимира Сорокина, регионального директора по продажам Sun Interbrew, еще год назад «Клинское», «Толстяк» и «Сибирскую корону» продавали в Москве около 430 компаний. В конце прошлого года маркетинговое агентство IRG/IMS (обслуживающее в России также PepsiCo и Procter & Gamble) разработало по заказу Sun Interbrew программу оптимизации дистрибуции пива в Москве и области. Сначала количество оптовиков сократили до 12, а сейчас это число сокращается до шести. Как сообщил «Ведомостям» источник в Sun Interbrew, торговцы, не вошедшие в сокращенный список дистрибуторов, частью переключились на торговлю пивом конкурирующих марок либо превратились в субдилеров. Согласно новой схеме дистрибуции, четыре компании - «Тушино пиво», «Торгсин», PRV и «Белоген» будут торговать пивом в Москве, поделив ее на секторы (см. карту). Еще две компании - «Альмант» и «Клин Комбинат» - поделят между собой Московскую область.



Источник: Рыбак С. Сбытовая реформа
// Ведомости. - 29 июля 2002 г.

Построенная дилерская сеть нуждается в поддержке со стороны фирмы-поставщика. Формы такой поддержки зависят от сегмента рынка.

Если речь идет о товарах массового спроса, то это прежде всего рекламная поддержка, мерчандайзинг, стимулирование сбыта и другие инструменты трейд-маркетинга (см. главу 8.3). Фирмы, поставляющие продукты питания и прохладительные напитки, нередко обеспечивают дилеров холодильниками, стойками для товаров и т.п. Поставщики компьютеров, электротехники или сложной бытовой техники - технической или сервисной поддержкой. Они также осуществляют программы обучения, организуют семинары и конференции для дилеров.

8.2.2. ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ

Описанные в данном разделе подходы применимы в производственных и дистрибуторских компаниях (в основном производство и торговля продуктами питания, табачными изделиями, бытовой химией, некоторыми другими категориями товара).

Мы рассмотрим основные формы прямых продаж торговым каналам off-premise (off-trade, т.е. потребление купленной продукции происходит за пределами торговых точек). К ним относятся:

0. Гипермаркеты (см. табл. 8.1).
1. Супермаркеты (см. табл. 8.1).
2. Продуктовые магазины (магазины в спальных районах, не большой ассортимент, средняя или высокая наценка, средний или низкий уровень сервиса, постоянные покупатели - жители этого района).
3. Заправочные станции (импульсные покупки, высокая наценка).

Прямые продажи каналам off-trade применяются при интенсивном распределении.

ПРЕ-СЕЛЛИНГ (PRE-SELLING)

Пре-селлинг - организация продаж по системе предварительного сбора заказов и последующей доставки клиентам.

Практикуется для больших магазинов с регулярной доставкой больших партий товара. Торговый представитель компании регулярно посещает закрепленные за ним магазины. Он подготавливает и согласует заказы и время доставки товара. Клиенты снабжаются рекламными материалами, с ними проводятся консультации по мерчандайзингу, по текущим рекламным акциям. Существует ограничение по минимальной партии, в противном случае начинает работать система вэн-селлинга.

Алгоритм постановки системы пре-селлинга в компаниях выглядит следующим образом.

1. Создание базы данных потенциальных клиентов.

Делегировать поиск клиентов торговым представителям не стоит - необходима единая база, позволяющая обобщать и анализировать информацию, вносить дополнения и коррективы, хранить историю взаимоотношений с клиентами. Хорошим подспорьем здесь могут стать CRM-системы (глава 10).

В любом случае список, составленный по разным источникам, не может быть исчерпывающим и точным. С течением времени исчезают старые предприятия и организуются новые. Отсюда возникает необходимость дополнительной корректировки списка непрерывно с момента его создания.

ПРИМЕР

Из проекта

Ежемесячно, в конце отчетного периода, территориальный менеджер обязан представлять старшему менеджеру информацию об изменениях в закрепленной за ним Клиентской корзине (в случае таковых). Отчетная форма должна содержать следующую информацию об изменениях:

- Изменения в графе тел/факс.
- Смена контактного лица.
- Изменения в адресных реквизитах.
- Изменения в наименовании организаций.
- Добавление в корзину клиентов, выявленных в процессе самостоятельного поиска.
- Исключение из корзины «отработанных» (выбывших) клиентов.

2. Установление норм обслуживания.

В условиях Москвы и Санкт-Петербурга при наличии в день автомобиля количество посещений клиентов торговым представителем может составлять 12-15, при пользовании общественным транспортом — 6-8.

3. Расчет требуемого количества торговых представителей.

Предположим, что фирма имеет 1.500 клиентов, а общее время, необходимое для их обслуживания, составляет 13.000 часов в год. Если в неделю ТП тратит на общение с клиентами 25 часов, а в году 48 недель (со скидкой на праздники и выходные), получаем, что количество торговых представителей, необходимых для обслуживания клиентов составляет

$$\frac{13.000}{48 \times 25} = 11 \text{ человек.}$$

4. Деление территорий торговых представителей.

Город делится на сектора, а каждый сектор - на участки. За каждым участком закрепляется торговый представитель, а за сектором - менеджер, который руководит работой торговых представителей (рис. 8.3). Границы участков и секторов не обязательно должны четко совпадать с районами города. Основными разделителями могут быть большие транспортные магистрали, промышленные зоны и т.п.

5. Разработка принципов материального стимулирования.

Мотивировать персонал, как известно, можно материальным и нематериальным путем.

Материальное стимулирование зависит от того, насколько эффективно осуществляется коммерческая деятельность, для чего оно увязывается с определенной системой показателей (в основном финансовых).

Для того, чтобы одновременно рассмотреть и критерии эффективности коммерческой деятельности, и систему мотивации, мы заострим внимание исключительно на материальном стимулировании. Используемый подход выстраивается в отношении структуры отдела продаж, приведенной на рис. 8.4.

Торговые представители получают оклад и процент от выручки на

своей территории. Оклад обеспечивает «прожиточный минимум» в плохие времена и на начальном этапе деятельности выступает пороговым фактором для найма дееспособных сотрудников.

Операционисты могут поощряться окладом и ежемесячной премией (в зависимости от правильности оформления документации).

Старшие менеджеры обладают полномочиями по изменению скидок, от качества их планирования и управления торговыми представителями зависит прибыль. Их зарплата может строиться на окладе (достаточно высоко) и проценте от валовой прибыли с подчиненных им территорий. Привязки к обороту недостаточно, поскольку компании безразлично, какой ценой он достигнут.

ПРИМЕР*Система оплаты сотрудников отдела сбыта (1999 год)***Розничный отдел**

1. Система вознаграждений для торговых представителей подразумевает постоянную и переменную часть.

К оплате принимаются только оплаченные заказы.

На испытательном сроке (2 месяца) при объеме продаж до 100.000 руб. Торговому представителю выплачивается 2% от суммы оплаченных заказов. Если по истечении испытательного срока объем продаж торгового представителя не превысил 100.000 руб., то сотрудник подлежит увольнению.

Если объем продаж находится в пределах от 100.001 до 200.000 руб., тогда торговому представителю выплачивается оклад 5.000 руб.

Далее вводится система прямой зависимости уровня оплаты от суммы оплаченных заказов: например, при объеме от 200.001 до 250.000 выплачивается постоянная часть (оклад 5.000 руб.) и переменная часть 1,3% от суммы оплаченных заказов.

Если объем продаж торгового представителя превышает 500.000 руб., переменная часть заработной платы не меняется и остается на уровне 3,6%. На испытательном сроке (2 месяца) и по его истечении независимо от объема продаж торговому представителю выплачивается компенсационный пакет:

- телефонная карта на 60 мин.;
- единый проездной документ.

2. Оплата супервайзера розничного отдела.

Система вознаграждений для супервайзера также состоит из постоянной и переменной частей. Оклад 6.000 руб. + 0,3% от объема оплаченных заказов всех торговых представителей, находящихся в его подчинении + компенсационный пакет.

Оптовый отдел

Система оплаты труда торговых представителей в оптовом отделе аналогична системе оплаты в розничном отделе:

- при объеме продаж от 1 руб. до 200.000 руб. выплачивается 2% от суммы оплаченных заказов;
- при объеме продаж от 200.001 руб. до 500.000 руб. выплачивается оклад 5.000 руб.;
- при объеме продаж от 500.001 руб. до 1.000.000 руб. выплачивается оклад 10.000 руб.;
- при объеме продаж от 1.000.001 руб. до 2.000.000 руб. выплачивается оклад 10.000 руб. + 0,5% от объема оплаченных заказов;

Если объем продаж торгового представителя превышает 4.000.000 руб., переменная часть заработной платы не меняется и остается на уровне 0,7%.

Отдел процессинга

4. Операционистам в отделе розничных продаж устанавливается следующая система оплаты: постоянная часть (оклад) - 3.500 руб. + переменная часть.

5. Система оплаты процессерам в оптовом отделе: постоянная часть (оклад) - 2.000 руб. + 0,15% от суммы оплаченных заказов.

Руководитель отдела сбыта обладает такими же полномочиями, что и старший менеджер, и его оплата строится аналогичным образом. Однако часто в его компетенцию входит управление закупками, он может участвовать в выработке политики предприятия, финансовом планировании, разработке рекламных кампаний. Тогда переменную часть зарплаты руководителя целесообразно привязывать к чистой прибыли, к формированию которой он имеет самое непосредственное отношение.

При этом мы исходим из того, что коммерческий отдел - это центр прибыли, т.е. он отвечает не только за продажу (тогда мы бы говорили о центре доходов), но и за закупку (тем самым стимулируется стремление к получению скидок от поставщиков).

ВЭН-СЕЛЛИНГ (VAN-SELLING)

Сущность данной формы продаж заключается в следующем.

Несколько раз в неделю, в оговоренное время и место приезжает фургон (вэн). Можно на месте приобрести товары, необходимые для торговой точки. Минимальная партия не ограничена, можно заказы-

вать товары от одной штуки и формировать наиболее полный ассортимент. Вэн-продавцы помогают делать правильную выкладку товара, выдают рекламные материалы, помогают наладить эффективную продажу товара. Документы оформляются торговым представителем на компьютере в течение нескольких минут, при оплате наличными выдается кассовый чек.

Эта форма обслуживания идеально подходит для небольших магазинов, киосков, торговых павильонов на рынках, для обслуживания сотрудников компаний.

В каждом конкретном случае организации продаж возможны небольшие отклонения от описанного «идеального» метода. Например, торговый представитель Coca-Cola едет не с «вэном», а посещает место сбыта заблаговременно. Установив контакт и договорившись о закупке партии товара, он связывается с автомобилем, который затем доставляет клиенту заказанную продукцию.

При выборе способа продвижения товаров необходимо наиболее полно учитывать специфические условия рынка того региона, в котором работает компания. Вэн-селлинг как способ продвижения товаров очень хорошо зарекомендовал себя во всех странах Восточной Европы, Турции, Китае, Северной Африке. Общим здесь является, во-первых, большое количество мелких точек розничной торговли (в отличие от развитых стран, где более популярны супер- и гипермаркеты) и, во-вторых, невысокий уровень жизни населения (невысокая покупательная способность потребителя: не все владельцы точек розничной торговли могут вовремя и в полном объеме рассчитаться за товары с поставщиками). Таким образом, производителю (или поставщику) товаров повседневного спроса необходимо наладить работу с как можно большим количеством клиентов и в то же время максимально снизить риск неплатежей. Поскольку российский рынок в полной мере обладает вышеупомянутыми характеристиками, вэн-селлинг отлично зарекомендовал себя и в нашей стране.

Наиболее близко к идеальной схеме организован вэн-селлинг компанией Procter & Gamble, непосредственной реализацией продукции которой занимаются дистрибуторы. P&G жестко пресекает соперничество между своими дистрибуторами, отводя каждому определенную сферу деятельности. Такой распространитель обычно «разрабатывает» какой-то определенный регион, хотя при желании может конкурировать

вать и с другими дистрибуторами той же компании. В данном случае все зависит от позиции самого производителя (импортера) продукции.

Фирма-распространитель разбивает свою территорию на участки. За каждым из таких участков закрепляется «вэн», на котором работают водитель и торговый представитель. Сначала команда «вэна» действует «вслепую», но со временем появляются постоянные партнеры, нарабатываются оптимальные маршруты.

Маршрут не должен быть ни слишком коротким, ни слишком длинным. В первом случае «вэн» простаивает, во втором - много времени тратится на дорогу. Опытным путем установлено, что предельное расстояние до места работы не должно превышать 100-150 км. Это максимальное расстояние, поддерживающее рентабельность на необходимом уровне.

Немаловажно также точно определить соотношение вместимости автомобиля и размеров партии товара. У P&G, например, «вэн» берет с собой продукцию с небольшим запасом: где-то на 1,5-2 дня работы.

Ключевым моментом является соблюдение периодичности визитов к постоянным партнерам: к следующему приезду «вэна» у реализатора не должно быть как излишков, так и дефицита тех или иных видов продукции. Кроме того, при низкой цикличности торговые представители конкурирующих компаний могут перехватить клиента.

Далеко не любой мелкий потребительский товар является достаточно массовым для того, чтобы распространять его по методу вэн-селлинга. Например, хотя в P&G этот способ продаж зарекомендовал себя отлично, совсем не так хорошо прижился он в Max Factor. По словам Натальи Вайды (Max Factor and P&G Cosmetics and Fragrances Branch Manager), компания предпринимала попытки реализовать свою продукцию по схеме вэн-селлинга, но особого успеха не имела. Эксперименты проводились не с маркой Max Factor, а с другой, менее массовой - Oil of OLAZ. Причина неудачи кроется в специфике самого продукта. Max Factor и Oil of OLAZ - марки, под которыми продаются различные косметические средства. Это качественная, но недешевая косметика. Такой товар не относится к группе «первой необходимости». А вэн-селлинг лучше всего оправдывает себя при реализации товаров массового потребления.

ПРИМЕР *Исключения из*

правил

В соответствии с рис. 8.10 для сложного товара требуются более короткие каналы распределения. Однако существуют и исключения: в России компании Хегох и DellSystems отошли от принятой в материнских фирмах системы прямых продаж и перешли к более традиционной схеме «вендор - дистрибутор - дилер». Российский опыт компании Хегох был перенесен на другие страны с развивающимися рынками. Вообще, необходимо понимать, что прямые продажи подходят далеко не всем фирмам, и их внедрению должен предшествовать тщательный анализ ситуации, оценка всех плюсов и минусов данной технологии продаж.

8.2.3. ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ ФУД-СЕРВИС И HoReCa

В данном разделе мы рассмотрим прямые продажи торговым каналам on-premise (или on-trade, т.е. тем торговым точкам, в которых происходит как покупка, так и употребление / использование товаров). К ним относятся:

0. Кафе, бары, дискотеки (различная наценка).
1. Престижные рестораны (высокая наценка).

В данном случае речь идет об **эксклюзивном и селективном** распределении.

Одни предприятия называют каналы on-premise «фудсервис», другие - «HoReCa» (а по-русски и то, и другое - предприятия общественного питания). Разница в том, что первые поставляют свою продукцию в качестве полуфабрикатов, предназначенных для приготовления других блюд (соусы Heinz, весовое мороженное Nestle и т.п.), вторые - для непосредственного употребления (Coca-Cola, Pepsi). Условно говоря, фудсервис - это кухня, а HoReCa - прилавок (стойка бара).

Фуд-сервис - 1) составная часть концепции развлекательных, спортивных, торговых и офисных центров (необходим для поддержания постоянного трафика посетителей) - кафе, бары, рестораны, фаст-фуды; 2) корпоративные столовые.

За первую составляющую фуд-сервиса борются (в части обслуживания развлекательных, спортивных и торговых центров), в основном традиционные сегменты индустрии питания - фаст-фуды и рестораны. На вторую (а также в части обслуживания офисных, или бизнес-центров) дополнительно претендуют кейтеринговые фирмы. Кроме того, столовые еще с советских времен традиционно обслуживаются комбинатами питания (например, комбинату питания ОАО «Мотовилихинские заводы» принадлежит 15 заводских столовых, 5 школьных столовых, 3 кафе, 2 магазина «Кулинария» и ресторан «Горный хрусталь»).

Отметим, что здесь речь идет о таком виде кейтеринга, как контракт на поставку (два других - это 1) выездное обслуживание - special event catering, или кейтеринг вне помещения, и 2) организация банкетов - кейтеринг в помещениях). Кроме того, существует так называемый remote site management - организация питания на отдаленных базах золоторудных, угледобывающих и нефтяных компаний.

HoReCa (акроним от англ. Hotel, Restaurant, Cafe) - канал распределения товаров (продукты питания, спиртные напитки, сигареты и оборудование для баров и ресторанов), в который входят гостиницы, рестораны, бары, кафе.

Для продажи через каналы on-premise создается либо отдел HoReCa (Pepsi), либо отдел ресторанного направления (ТД «Русьимпорт» - крупный импортер дорогих вин), либо отдел общественного питания (Nestle), либо отдел фуд-сервис (Heinz).

Руководители и торговые представители таких подразделений обычно обладают более высокой квалификацией по сравнению с сотрудниками других отделов продаж.

ПРИМЕР

*«Лизни - опрокинь - куски»**

В 1996 году в престижных клубах Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска и Сочи прокатилась волна организованных представительством компании Allied Domescq вечеринок. Длинноногие девушки распивали текилу Sauza, четко соблюдая ритуал придуманный в рамках рекламной кампании, - с солью и лимоном. Слизовать соль можно было не только с кулака. Устраивались также конкурсы на поглощение текилы в самой немыслимой позе. Затраты на продвижение окупались с лихвой - Sauza стала модным спиртным напитком. В крупных городах начался «текиловый» бум.

Источник: Бутрин Д. Организованный текила-бум // Компания. - 5 апреля 1999 г. - С. 34-35

ПРИМЕР

Nastroeff

Компания «Вагр - Вина Вита» 13 лет поставляет вина в отели, клубы, рестораны, казино, помогает составлять им винные карты. Поэтому, когда компания начала продвигать собственную марку сигар Nastroeff (производятся по заказу компании в Доминиканской Республике), то и они попали в первую очередь на полки бутиков и в карты ресторанов. Вместе с сигарами поставляются хьюмидоры (специально оборудованное помещение для правильного хранения сигар), дважды в неделю проводится обучение клиентов, которым рассказывают, как правильно хранить сигары. Перспективным каналом сбыта считаются также работающие в Москве международные аудиторские и консалтинговые компании, банки, крупные нефтяные компании, которые заказывают напитки и сигары на свои корпоративные вечера. Для работы с ними создан специальный отдел, который занимается корпоративными кли-

Источник: Кацман Ю. Россия - родина сигар // Секрет фирмы. - №2 (11), 07-20 октября 2002 г. - С. 22-27

8.2.4. МНОГОУРОВНЕВЫЙ МАРКЕТИНГ

Многоуровневый маркетинг (Multi Level Marketing, MLM) развивается в России с начала 90-х.

Теоретически, многоуровневый, или сетевой маркетинг относится к прямым продажам (хотя входящие в сеть распространители именуются «дистрибуторами»), однако он сильно отличается от тех форм прямых продаж, которые мы рассмотрели выше, поэтому здесь MLM мы выделили как отдельную технологию продаж. Она заключается в привлечении большого числа «консультантов» («дистрибуторов»), которых, в свою очередь, посредством разнообразных акций стимулируют привлекать новых консультантов. Консультанты договариваются с потенциальными покупателями (группы - 7 человек) о личных встречах, как правило, на дому у одного из клиентов или у него в офисе, проводят презентацию продукции и заключают сделки.

Данная технология продаж - пожалуй, самая одиозная, обязанная такому отношению к себе деятельностью американской компании «Гербалайф», а также швейцарско-югославской «Цептер».

С деятельностью сетевых компаний хорошо знаком даже рядовой

обыватель, поэтому заострим ваше внимание лишь на нескольких «подводных» камнях.

0. Сетевой маркетинг - дорогое удовольствие.

1. Часто нет в продаже каких-то заявленных видов продукции. Планировать здесь тяжелее, чем при обычной системе сбыта (торговля ведется по каталогу), особенно на этапе роста компании, а ошибка в 5% в планировании в одном месяце через три месяца приводит к «дырке» в ассортименте.

2. Устойчивый стереотип, что сетевой маркетинг - это секта, обман, финансовая пирамида. К счастью, это далеко не всегда так и многоуровневый маркетинг может быть действительно эффективным каналом сбыта.

ПРИМЕР

FabeHic - Avon no-русски

Российская компания решила создать косметический бренд мирового класса. Для этого ей понадобились инновационный продукт и техника сетевого маркетинга. Подходящий продукт нашелся в компании «Низар», известной в узких кругах как разработчик косметики на основе так называемой голубой крови, или перфукولا. Эта эмульсия, способная растворять и переносить большое количество кислорода, - уникальное изобретение советской доперестроечной науки, предназначенное для медицины. Руководители «Низара», бывшие научные сотрудники, в условиях рынка адаптировали медицинскую разработку к нуждам косметики, назвали эмульсию аквафтемом и получили соответствующий патент. В 1998 году «Низар» уступил Faberlic права на выпуск кислородной косметики на территории России. Помимо патента была продана и рецептура продукции.

Сейчас принадлежащий Faberlic завод под Москвой входит в четверку крупнейших косметических производств в России наряду со «Свободой», «Калиной» и «Невской косметикой». Faberlic делает ставку на инновационность продукта, не боясь при этом высокой себестоимости и экономя на дистрибуции.

- Система прямых продаж помогает сэкономить на разнице между себестоимостью и потребительской ценой. Потому что отсутствуют все оптовые звенья, магазинные накрутки, а существуют только деньги, которые зарабатывает дистрибутор с продажи косметики. Это намного меньше, чем потребляет вся цепочка от производителя до магазина, скажем, во Владивостоке. То есть дистрибутор - он себе и опт, и розница, он еще и потребитель. Треть нашей косметики, я думаю, уходит людям, которые ее распространяют.

- Сетевой маркетинг требует очень много финансовых вложений и много сил, времени для построения сети. Мы потратили на свою сеть больше других, в 2001 году это было примерно пятнадцать миллионов долларов. Но зато эта система выводит на большие объемы продаж.

Вместе с тем в Faberlic закрывают глаза на нарушение некоторыми дистрибуторами правил игры, когда те сбывают продукцию через обычную розницу (а также на орфографические ошибки на упаковках продукции).

Источник: Краснова В. В сетях амбиций // Эксперт. - №20,27 мая 2002 г. - С. 26-34

Помимо товаров повседневного спроса сетевые продажи хорошо подходят для товаров пассивного спроса¹, например, для продажи полисов долгосрочного страхования жизни.

ПРИМЕР

Memento mori

Почти одновременно с Herbalife первая MLM-структура появилась и на российском страховом рынке. Швейцарская брокерская компания Si Save Invest вопреки установленному законом запрету на продажу полисов иностранных компаний предлагала россиянам полисы долгосрочного страхования жизни западных компаний. Принцип работы был прост: представители Save Invest предлагали заключить договор накопительного страхования жизни, а затем продавать такой же продукт всем желающим. А представитель Save Invest получал комиссионные от прямых продаж и от продаж созданной им сети. Выше уровень в структуре - больше комиссионные. Сейчас, по словам гендиректора «Национальной страховой группы» Юрия Решетняка, деятельность Si Save Invest не так заметна - брокер переключился на страны СНГ. Но пожелавший сохранить анонимность руководитель отдела сетевых продаж крупной страховой компании сказал «Ведомостям», что все специалисты по сетевым продажам страховых продуктов «прошли школу Save Invest». «Это блестящая компания с точки зрения обучения и организации», - считает он. С помощью MLM распространяется исключительно страхование жизни. Сетевой метод продаж используют практически все крупные страховщики - «РЕ-СО-Гарантия», «РОСНО», «АльфаСтрахование», «Промышленно-страховая компания», «Национальная страховая группа», «Страховой дом «ВСК». Департамент сетевых продаж есть в госкомпании «Росгосстрах», MLM занимается «дочка» одного из крупнейших страховщиков в мире «АИГ Россия». Ее полисы страхования жизни по системе сетевого маркетинга распространяют две брокерские компании.

Источник: Павел Миледин. Страховые компании распространяют полисы с помощью своих клиентов // Ведомости. - 25 ноября 2002

8.3. ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ

СУЩНОСТЬ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА

Трейд-маркетинг (торговый маркетинг) - деятельность всех участников торговли, направленная на организацию продвижения товара от производителя к конечным потребителям наиболее выгодным для всех участников товародвижения образом.

¹ Товары, о которых потребитель либо не имеет информации, либо не задумывается о покупке, пока не узнает о них из рекламы.

Трейд-маркетинг отличается от потребительского маркетинга лишь объектом, т. е. в первом случае комплекс маркетинга направлен на изучение и удовлетворение потребностей торгового звена, а во втором случае - непосредственно на конечного потребителя (рис. 8.11). Это означает, что трейд-маркетинг рассматривает покупателя **своей** продукции как потребителя, принимая во внимание, что главная цель любого торгового звена - получение максимальной прибыли. Главная же цель трейд-маркетинга, как писал Р. Моррис, - обеспечить прочное положение марки на рынке, «протолкнуть* товар через торговую сеть (каналы) к потребителю.

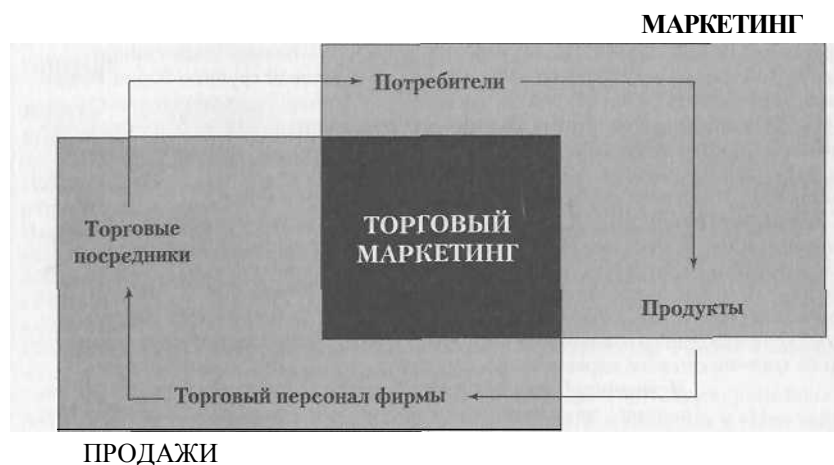


Рис. 8.11. Взаимосвязь маркетинга и продаж¹

М. Веретенникова приводит данные опроса¹, согласно которым в 50% производственных компаний трейд-маркетингом занимаются специалисты-менеджеры по **тренд-маркетингу**, что говорит о важности и необходимости управления торговыми посредниками. В 33% - трейд-маркетинг является одной из задач отдела сбыта.

¹ Чинарьян Р.А. Торговый маркетинг - эффективный инструмент продвижения товаров на рынок // Альманах «Комплекс маркетинга» №1. - 2002. - С. 13. Веретенникова М. Анализ инструментов трейд-маркетинга на рынке ТНП // Материал конференции «Управление продажами: повышение эффективности!», 19-20 сентября 2002.

ФУНКЦИИ ОТДЕЛА ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА

Отделы трейд-маркетинга обычно отвечают за выполнение следующих функций¹.

Внедрение продукта на рынок:

- Справочная информация для торговых представителей (подготавливается папка с минимумом текста, написанного доходчивым языком, но с большим числом рисунков, графиков, таблиц). Предназначается исключительно для внутреннего пользования, не для передачи торговым посредникам (в указанную папку так же удобно вкладывать планы продаж, различные формы отчетности и т.п.);
- Подготовка образцов продаваемого товара.
- Подготовка и получение сертификатов и прочей разрешительной документации; инструкций на русском языке для технической продукции.
- Подготовка аргументации для торгового персонала о ценовой политике по сравнению с конкурентами (уровень цен по аналогичную продукцию на рынке).
- Подготовка **аргументации** для торгового персонала о сроках поставки, необходимых уровнях товарных запасов с учетом плана продаж, цели дистрибуции.

Поддержка сбыта:

- Подготовка и реализация торговых кампаний
- Цели кампании (увеличение оборота и представленности товара);
- Приоритеты кампании (рынки, товары, виды магазинов);
- Работа с клиентами (регламентация количества посещений клиентов торговыми представителями в зависимости от их важности; разработка форм отчетности о посещениях);
- Мероприятия, поддерживающие продажи (промо-акции). Необходимо дать их описание торговым представителям.
- Условия скидок или рекламные подарки за покупку определенного количества товара и т.д.

¹ Чинарьян Р.А. Торговый маркетинг - эффективный инструмент продвижения товаров на рынок // Альманах «Комплекс маркетинга» №1. - 2002. - С. 13-15.

- Разработка и производство торговых документов
- Прайс-листы;
- Формуляры для годовых соглашений;
- Бланки заказов, коммерческих предложений и т.д.
- Проекты, направленные на размещение товаров в местах продаж.
- Финансовые проекты - контроль за расходами на скидки, организацию совместных рекламных кампаний, кампаний по стимулированию сбыта и др.

ПРИМЕР

Словарь POS-материалов

Реклама в местах продаж - POS (point of sales)-реклама - эффективный инструмент не прямой рекламы. В качестве носителей рекламы используются разнообразные POS-материалы (POSM).

Воблер - полиграфическое изображение на гибкой пластиковой ножке, которое клеится липучкой возле товара.

Дисплей - презентационная панель, где размещаются образцы товара. Диспенсер - конструкция оригинального дизайна, предназначенная для демонстрации и хранения товара.

Блистер - мини-диспенсер, предназначенный для мелкого товара: жевательной резинки, бульонных кубиков и т.п.

Лейфлет-холдер - стандартная картонка или стойка оригинальной конструкции с кармашками для буклетов.

Мобайл - подвесная, обычно объемная конструкция, прикрепляемая к потолку на леске.

Муляж (джумби) - увеличенная копия упаковки товара с точным сохранением дизайна и пропорций.

Шелфтокер - изображение на пластике или картоне, приблизительно такой же конструкции, как и у настольного календаря. Крепится непосредственно к полке с товаром и служит мини-вывеской.

Штендер - выносная напольная конструкция, устанавливаемая непосредственно перед входом в торговую точку.

В таблице 8.3 приведены основные способы стимулирования торговли и потребителей.

Поддержка торговых посредников

- Совместная реклама;
- Прямая рассылка производителем рекламных материалов в адрес потребителей с указанием адресов торговых посредников.

«Рабочие» проекты. Координация работ по проектам, реализуемым силами нескольких отделов фирмы-производителя.

ИНСТРУМЕНТЫ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА

Основные инструменты трейд-маркетинга приведены в табл. 8.3.

Таблица 8.3

Инструменты трейд-маркетинга

Trade promotion		Consumer promotion	
Стимулирование сбыта		Специальные события	Мерчандайзинг
Sell-in	Sell-out		
Скидки: <ul style="list-style-type: none">• индивидуальные условия;• за одновременную закупку;• за достижение поставленного плана;• сезонные/вне-сезонные;• за поощрение продажи нового товара;• за комплексную закупку	Бонусы: <ul style="list-style-type: none">• за единицу товара;• за выполнение индивидуального плана;• процент от объема реализации;• за увеличение дистрибуции;• купоны;• лотерея;• командный бонус	<ul style="list-style-type: none">• специализированные выставки;• презентации;• демонстрация товара и образцы для торгового персонала;• тренинги;• семинары и конференции;• сертификаты, грамоты	<ul style="list-style-type: none">• POS-материалы;• выкладка товара на полках;• распродажи;• презентация товара в магазинах и демонстрация;• премирование покупателей;• купоны;• игры, конкурсы и лотереи для покупателей;• консультант

В приведенном ниже примере приведена оценка предложенных инструментов трейд-маркетинга.

ПРИМЕР

Трейд-маркетинг на рынке ТИП

Очень эффективным и просто эффективным мероприятием по стимулированию сбыта названы «Индивидуальные скидки и условия работы для важных клиентов» (50% и 34% соответственно) и «Призы и скидки за достижение поставленного плана» (17% и 50%). Неэффективным или абсолютно неэффективным средством считается скидка за одновременную покупку.

83% компаний производителей имеют собственный штат мерчандайзеров, из них 1/5 часть все же время от времени пользуется услугами агентств. Самыми эффективными мероприятиями в местах продаж являются «Демонстрация товара» и «Раздача, тестирование товара» (более 80% назвали эти акции как эффективные и очень эффективные). 2/3 респондентов назвали «Лотерею на упаковке» и

«Конкурс магазинов, организованный производителем» как абсолютно неэффективные средства.

Треть компаний-производителей принимают участие в выставках с целью налаживания сбыта; такое же количество компаний участвуют для представления новой продукции; 17% утверждают, что участие является имиджевой рекламой и 17% ответили, что не принимают участия в выставках, т. к. считают, что результаты не покрывают затраты.

Все опрошенные заявили, что использовали в своей работе средства морального поощрения и это принесло положительные результаты.

Все респонденты подтвердили необходимость проведения семинаров и конференций. Больше половины заявили, что целью проведения является установление и поддержание отношений с клиентами, 1/3 считает главной задачей конференций информирование клиентов.

1/3 опрошенных дистрибуторских фирм заявила, что эффективным и самым эффективным средством стимулирования сбыта является «Призы и скидки за достижение поставленного плана», «Индивидуальные скидки и условия работы для важных клиентов». 43% опрошенных назвали самым неэффективным средством «Скидки за одновременную покупку».

Наиболее эффективными средствами морального стимулирования были названы «Приглашение на конференцию или презентацию» (57%) и «Поздравления и подарки к праздникам» (29%).

Все опрошенные розничные торговцы проявили высокий уровень знания типов рекламных мероприятий. Самый высокий показатель - 100% - был отмечен для распродаж и скидок, минимальный же (66%) - для конкурсов среди магазинов. Все респонденты участвовали за последние 6 месяцев, по крайней мере, в одном из перечисленных мероприятий, самым популярным из которых является «Раздача и тестирование товара в магазине».

Самым эффективным рекламным мероприятием является «Бесплатный товар», «Подарки покупателям» и «Демонстрация товара» (от 80% до 63% назвали данные акции как очень эффективные). 1/3 респондентов считают, что «Лотерея на упаковке» - наименее эффективная акция. Средняя степень удовлетворенности - «Распродажи, скидки», «Демонстрация товара» и «Лотерея в магазине». Также эффективными названы мероприятия: обеспечение специальными стендами, рекомендации по расстановке товара на полках, печатные листовки (плакаты, стакеры, листовки), журналы скидок.

Половина респондентов (51%) считают, что рекламные мероприятия должны устраиваться производителем товара, 42% - что магазин должен принимать участие в организации вместе с производителем/дистрибутором.

Говоря о готовности взять на себя часть расходов по проведению акции при условии, что это приведет к увеличению объемов продаж, респонденты разделились на почти равные группы: тех, кто согласен участвовать в стоимости продвижения товара (49%), и тех, кто не согласен (47%).

Необходимо отметить, что все респонденты подтверждают увеличение объемов продаж во время проведения акций в среднем на 26%.

Источник: Веретенникова М. Анализ инструментов трейд-маркетинга на рынке ТНП // Материал конференции «Управление продажами: повышение эффективности», 19-20 сентября 2002

Проведение промо-акции с привлечением BTL-агентства обойдется в \$300-1000 или от \$4 до \$10 за каждую посещенную точку (работа промоутера - \$2-3 в час, супервайзера - \$4-5 в час, супервайзера с машиной - \$7-8 в час).

33% компаний-производителей расходуют на трейд-маркетинг 20-40% от общего бюджета на маркетинг, а 67% - меньше 20%. Интересно, но все компании убеждены, что расходы на трейд-маркетинг в ближайшие 3 года изменятся в сторону увеличения¹ - ведь в среднем при проведении промо-акции моментальные продажи возрастают до 300%, а в течении месяца после акции - до 10-27%².

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГА В КОМПАНИИ³

Мерчандайзинг - комплекс мероприятий, производимых в торговом зале магазина и направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки.

Непосредственно выполнением функций мерчандайзинга занимается специально обученный человек - мерчандайзер.

В описанных ниже схемах мерчандайзер не занимается составлением заказа, решением вопросов оплаты, документооборотом и т.д. Все эти функции выполняет торговый представитель. Также все схемы подразумевают организацию продаж по системе предварительного сбора заказов и последующей доставки клиентам (пре-селлинг).

Итак, возможные варианты организации мерчандайзинга в компании³:

0) Мерчандайзеры входят в отдел продаж.

1) Функции мерчандайзинга вменяются торговым представителям.

2) Мерчандайзеры образуют свой отдел.

3) Функция мерчандайзинга перекладывается на плечи сторонних агентств.

4) Смешанный вариант.

Рассмотрим указанные варианты и их положительные стороны и ограничения.

¹ Веретенникова М. Анализ инструментов трейд-маркетинга на рынке ТНП // Материал конференции «Управление продажами: повышение эффективности», 19-20 сентября 2002.

² Зеленюк Ю. Промо в рознице: рост продаж на 300% // Мое дело, январь 2003, С. 26-27.

³ По материалам компании «Глобал Консалтинг» (опубликовано на сайте 4p.ru).

1) Мерчендайзеры входят в отдел продаж.

Исходная ситуация. Все торговые точки на территории разделены на части по географическому признаку либо по торговым каналам. Каждая часть закреплена за старшим менеджером. У него в подчинении находятся торговые представители, которые посещают клиентов и берут заказы.

Предлагаемая организационная структура



Рис. 8.12. Мерчендайзеры входят в отдел продаж

Количество мерчендайзеров равно количеству торговых представителей либо меньше. В этом случае лучше всего подчинить мерчендайзеров старшему менеджеру. Таким образом, они будут находиться на одной ступени с торговыми представителями.

Старший менеджер приобретает новые функции: планирование, организация и контроль работы мерчендайзеров.

Данный вариант наиболее подходит компаниям, у которых не всегда стабильна доставка или продажа товара.

(+) Гибкость - старший менеджер обладает максимально полной информацией о продажах и клиентах и может правильно расставить приоритеты, своевременно вносить изменения в маршруты мерчендайзеров.

(+) Ответственность мерчендайзера может являться дополнительным источником информации о работе торгового представителя.

(-) У старшего менеджера появляется новая функция, а времени на работу остается столько же.

(-) При постоянном увеличении количества клиентов необходимо нанимать новых мерчендайзеров. Это может привести к большому количеству подчиненных у старшего менеджера.

При выборе данного варианта не рекомендуется подчинять каждого мерчендайзера напрямую торговому представителю. Постепенно мерчендайзер станет «помощником» торгового представителя во всех его функциях. Как следствие, непосредственно мерчендайзингу будет уделяться все меньше времени. Кроме того, не всегда торговые представители обладают достаточной квалификацией и навыками, чтобы организовать работу подчиненного.

2) Функции мерчендайзинга вменяются торговым представителям.

Исходная ситуация та же. Кроме того, большинство клиентов - это магазины без самообслуживания, павильоны или киоски. Либо прайс-лист компании содержит 3-15 позиций. То есть время на мерчендайзинг в торговой точке исчисляется минутами.

В этом случае нет необходимости нанимать новый персонал, достаточно разработать концепцию мерчендайзинга и обучить действующих торговых представителей ее внедрению.

(+) Значительная экономия денежных ресурсов. Торговому представителю достаточно назначить бонус за работу по мерчендайзингу. При этом издержки на покрытие транспортных расходов, мобильной связи, заработная плата и т.д. остаются на прежнем уровне.

(-) Торговый представитель посещает торговую точку в день заказа, а не в день доставки. Следовательно, велика вероятность того, что ваш сотрудник будет каждый раз оказываться в торговой точке, когда нечего будет выставлять на полки. В этом случае торговому представителю придется увеличить частоту посещений либо поддерживать постоянно высокий запас продукции на складе.

(-) Первоначально мерчендайзинг все-таки будет занимать достаточно много времени в точке. Есть вероятность того, что за месяц в отделе продаж полностью сменится команда - торговые представители чаще всего не хотят терять бонус за объемы продаж и не хотят выполнять «грязную» работу.

3) Мерчендайзеры образуют свой отдел.

Исходная ситуация. Служба продаж и доставки работает без перебоев. Количество обслуживаемых клиентов велико. Компания ставит цель тотального мерчендайзинга всех торговых точек на рынке или всех торговых точек в определенном торговом канале (например, все супермаркеты или все магазины небольшой площади, павильоны и киоски).

Предлагаемая организационная структура



Рис. 8.13. Мерчендайзеры образуют свой отдел

Отдел мерчендайзинга образуется независимо от отдела продаж. Он может находиться под юрисдикцией как директора по продажам, так и под началом отдела торгового маркетинга. В отделе мерчендайзинга выстраивается собственная структура - на каждые 7-10 мерчендайзеров имеется супервайзер (старший мерчендайзер).

(+) Покрытие большого количества торговых точек. Отдел мерчендайзинг может работать как с точками, которые обслуживает компания, так и с дистрибьюторскими торговыми точками.

(+) Высокая скорость работы с точками и большая частота посещений. Персонал сфокусирован исключительно на мерчендайзинге. В особенности этот аспект интересен компаниям товаров быстрого оборота.

(+) Такой подход позволяет быстро размещать на рынке новое оборудование, рекламные материалы. В особенности он оправдывает себя при частой организации различных рекламных акций в торговых точках.

(-) Связь со службой продаж слабая или отсутствует вовсе. При переборах с доставкой мерчендайзеры посещают торговые точки «вхолос-

тую». Во избежание таких ситуаций рекомендуется руководителям отделов и менеджерам среднего звена поддерживать связь. (-) Достаточно высоки затраты.

4) Функции мерчендайзинга перекладываются на плечи сторонних агентств.

Исходная ситуация та же. Часто этот вариант используется компаниями, продающими в торговые точки не напрямую, а через дистрибуторов.

Итак, компания-производитель принимает решение полностью переложить функцию мерчендайзинга на сторонних мерчендайзеров.

(+) Не отвлекаются человеческие ресурсы на организацию работы мерчендайзеров и ее поддержание на качественном уровне.

(+) Есть возможность использовать услуги сторонних мерчендайзеров временно. После достижения задачи не придется никого увольнять.

(-) Нет никакой связи с отделом продаж компании. Во избежание «холостых» посещений рекомендуется требовать эксклюзивных мерчендайзеров и установить контакт между ними и торговыми представителями.

(-) Нет прямого влияния на мерчендайзеров. Чтобы избежать некачественного исполнения концепции мерчендайзинга в поле, рекомендуется проводить регулярные полевые аудиты.

(-) Не в каждом городе есть агентства, которые предоставят подобный качественный сервис. К тому же услуги таких агентств достаточно высоки.

Как уже было отмечено, каждая компания строит свою собственную организационную структуру, и часто применяются смешанные решения.

Например, у компании есть штат торговых представителей, которые посещают клиентов на определенной территории примерно 1 раз в неделю или реже. Мерчендайзинг этих магазинов заключается в том, чтобы поправить витрину, проверить ценники и разместить рекламные материалы. Основной целью посещения будет оставаться принятие заказа.

Кроме того, часть магазинов (самых крупных) выделена в группу «Ключевые клиенты», и с ними работают отдельные торговые представители. Эти магазины посещаются 2 раза в неделю или чаще в силу быстрой ротации товара.

Оптимальным решением может быть следующее. Ввести несколько мерчандайзеров на обслуживание ключевых клиентов (они будут посещать их сразу после доставки). Мерчандайзеры будут заниматься непосредственно выкладкой большого количества продукции и размещением рекламы. Мерчандайзингом остальных магазинов могут заниматься торговые представители. При этом мерчандайзеры подчиняются старшему менеджеру по ключевым клиентам и сотрудничают с торговыми представителями по данным магазинам.

ПРИМЕР

Нестандартный мерчандайзинг - Команда тетушек

Весной 2002 года в соковом проекте компании Вимм-Билль-Данн появилась вторая, альтернативная команда мерчандайзеров. Здесь всегда считали, что мерчандайзер должен быть молодым карьеристом. Для новой же команды набрали восемь женщин 45-55 лет со среднетехническим образованием. Однако опыт оказался неудачным: «команда тетушек» не продержалась и полгода.

На создание женской команды мерчандайзеров компанию WBD вдохновил опыт британской British Airways. По словам Колокатова, после сентябрьских терактов в США, когда начался кризис авиаперевозок, здесь уволили молодых амбициозных стюардесс и набрали бортпроводниц предпенсионного возраста. Это помогло свести к минимуму затраты на зарплату персонала, при этом качество обслуживания пассажиров не пострадало.

Цель создания этой команды заключалась в повышении продаж соковых брендов. Речь шла прежде всего о столичных несетевых магазинах самообслуживания и магазинах, торгующих через прилавок (магазинах 2-3-го уровней). «По менталитету их персонал сильно отличается от персонала супермаркетов», - говорит Олег Войцеховский, директор компании Russain Retail Solutions. Там работают преимущественно женщины старше 40 лет, старой закалки, со своеобразными взглядами на организацию торговли. Например, поясняет Войцеховский, они предпочитают поддерживать весьма разнообразный ассортимент на полках, даже если продажи многих товаров держатся практически на нуле. Кроме того, они с опаской относятся к новым брендам и продуктам. «Дамы предпенсионного возраста, занятые в мерчандайзинге, заряжены теми же идеями, им легче найти общий язык с таким персоналом, чем молодым ребятам», - говорит Войцеховский.

По замыслу руководителей сокового проекта новые сотрудницы должны были наладить тесные связи с подобными магазинами. Первое время у них это получалось гораздо лучше, чем у мерчандайзеров-мужчин. Именно «команда тетушек» способствовала тому, что продажи соков в магазинах 2-3-го уровней выросли вдвое. Сейчас появилось уже несколько проектов, подобных проекту WBD, в компаниях, продвигающих западные бренды на рынок. Суть их сводится к перестройке работы службы мерчандайзеров с магазинами советского типа.

Однако летом стало ясно, что работа новых сотрудниц WBD не заладилась. «Мы переоценили западный опыт, например английской компании Tetley», - признается

один из менеджеров сокового проекта компании. Там женщины-мерчандайзеры доверительными разговорами с товароведом и директорами магазинов способствовали росту розничных продаж. Причина неудачи, по мнению руководителя пресс-службы компании К. Кирюхиной, заключалась в том, что у новых сотрудниц WBD не хватило энергии для мерчандайзинга.

В том, что энергии таких бригад хватает ненадолго, самое большее - на полгода, убежден и Олег Войцеховский. «За это время тетушки успокаиваются, становятся инертными», - считает он. А ведь работа мерчандайзера - это посещение не менее 10 магазинов в день, сложные переговоры - в общем, ненормированный график. На ВБД сейчас отказываются комментировать этот эксперимент, ссылаясь на то, что опыт оказался неудачным, лишь признают, что «команды тетушек» в компании больше нет.

Источник: Ведомости

После определения самой структуры необходимо прописать очень четко процедуры работы мерчандайзеров (планирование, организация и контроль) и правила мерчандайзинга компании. Процедуры работы и сами правила мерчандайзинга должны быть четко и просто изложены. Мерчандайзеры не всегда являются людьми с высшим образованием и желанием карьерного роста. Поэтому нужно иметь в виду, что отсутствие простоты и четкости в процедурах может привести к недопониманию и ошибкам.

Известно, что ротация на этой позиции очень высока. Поэтому рекомендуется продумать схему обучения, которая позволит быстро обучать вновь пришедших мерчандайзеров. Схема должна обеспечивать возможность обучения теории мерчандайзинга и получения практических навыков.

И последней момент - контроль мерчандайзеров нужно осуществлять в поле. Письменные отчеты, карты клиентов и прочие бумаги рано или поздно перестают приносить достоверную информацию.

ПРИМЕР

Мерчандайзинг одежды

Как мы уже отмечали, описанные выше схемы подразумевают организацию продаж по системе предварительного сбора заказов и последующей доставки клиентам (пресс-еллинг), т.е. они применяются производственными и торговыми компаниями. Однако отделы мерчандайзинга существуют и в розничной торговле (см. раздел 8.1), в частности, в магазинах, торгующих одеждой.

MEXX

В России магазины MEXX открыты более чем в 30 городах. Число мерчандайзеров, работающих в каждом магазине, зависит от площади торгового зала и его пропускной способности. В Москве с маркой MEXX работают 7 мерчандайзеров в 10 магазинах. В ТК «Атриум» на четыре зала приходится всего один мерчандайзер, который присутствует в зале постоянно. В небольших магазинах женской молодежной одежды XX by MEXX мерчандайзеры постоянно не находятся, а приезжают туда с тем, чтобы развесить новую коллекцию и проконтролировать презентацию товара. Самым сложным считается магазин в Манежной площади, в нем работают два мерчандайзера: один занимается женской и мужской одеждой, другой - детской и линией XX by MEXX.

Основные принципы мерчандайзинга компании - разделение коллекции на линии city, casual и smart, а также соблюдение цветовой симметрии, от светлого к темному. Наиболее актуальную коллекцию принято размещать перед входом, слева направо, от короткого к длинному (эти правила описаны в merchandising book).

Benetton

Сейчас в России около 80 магазинов Benetton. Мерчандайзинг базируется на принципе симметрии в основном симметрии монтажа оборудования. Базовый артикул должен представляться в большом разнообразии цветов и размещаться на демонстрационных столах, табуретах, пирамидах. Мерчандайзеры, которые руководствуются в первую очередь Merchandising book, при поступлении коллекции разбирают ее по темам, которые Benetton подготовил на очередной сезон. В мегаstore на Красной Пресне мерчандайзер еще и подбирает музыку. Как правило, это легкий house или что-нибудь из джаза.

Источник: Истомина Г. Мерчандайзинг сетевых марок // Модный magazine, январь-февраль 2003

8.4. CRM-СИСТЕМЫ

В заключительном разделе данной главы мы познакомимся с возможностями автоматизации работы отдела маркетинга и продаж с помощью так называемых CRM-систем.

CRM (Customer Relationship Management) - системы - это автоматизированные системы управления взаимоотношениями с клиентами, в основе которых лежит клиентская база компании, отражающая всю историю общения с тем или иным заказчиком: обращения, открытые и закрытые сделки и т.д.

Системы категории CRM, как и любые другие, можно классифицировать по нескольким признакам. Самый распространенный способ

классификации - по целевому использованию: оперативное, аналитическое, коллаборационное.

Оперативные CRM обеспечивают непосредственный доступ к информации при работе с клиентом в ходе продаж и обслуживания.

Функциональность оперативного CRM охватывает маркетинг, продажи и сервис, что соответствует стадиям привлечения клиента, самого акта совершения сделки (транзакция) и послепродажного обслуживания, т.е. все те точки контакта, где осуществляется взаимодействие предприятие - клиент.

Это направление выросло из различных систем сбора информации о клиентах, включающих зачатки SFA (Sales Force Automation - автоматизация деятельности торговых представителей). Поэтому оно относится к наиболее распространенным и востребованным. Основным компонентом такой системы является приложение, которое позволяет сотрудникам вносить накопленную информацию по отдельным клиентам в базу данных, а в дальнейшем эффективно использовать ее.

В качестве примера подобного рода CRM-решений можно привести ACT!, GoldMine, Maximaizer, из российских назовем Sales Expert (компания «Про-Инвест») и «КонСи-Маркетинг» («КонСи»). Это для малых предприятий. Для средних - Clientele, Onyx, SalesLogix. Наконец, для крупных предприятий - Oracle, SAP, Siebel, BAAN, а также российскую разработку «Паруса» - «Управление деловыми процессами. Парус-Клиент».

Отметим, что деление часто довольно условно. На большом предприятии может стоять CRM-система для малых компаний, а сама CRM-система может включать и оперативные, и аналитические модули. Если у предприятия нет большого количества сотрудников, работающих с клиентами (сервисный персонал, менеджеры по продажам), то ему достаточно этих возможностей, например, Казанский вертолетный завод внедрил у себя в отделе маркетинга «КонСи-Маркетинг». Понятно, что у него не так много клиентов и соответственно персонала, который с ними работает.

ПРИМЕР***Пчелиный союз***

Компания «ВымпелКом» (марка «БиЛайн») использует систему Sales Expert, разработку компании «Про-Инвест-ИТ». Символично, что пчела является символом как «Билайн», так и Sales Expert.

Версия Sales Expert 1.8 на неограниченное количество мест установлена в «Вымпел-Коме» в Дирекции по работе с корпоративными клиентами.

К системе подключено 60 сотрудников, из них половина - менеджеры по продажам. Остальные пользователи Sales Expert - сотрудники отделов поддержки, абонентского обслуживания, телефонных продаж.

Всю информацию о клиентах и контактах с ними менеджеры заносят в единую базу, доступ к которой устанавливается в соответствии с назначенными администратором правами.

Специфика работы «БиЛайн» с клиентом подразумевает командную работу, и при этом менеджерам необходимо доносить до клиента представление о компании как о едином целом. Система Sales Expert обеспечивает взаимодействие подразделений внутри компании за счет доступа всех менеджеров к истории общения с клиентом, возможности передачи коллегам заданий по звонкам, демонстрациям, встречам. В повседневной работе менеджера Sales Expert позволяет сэкономить время на выполнение рутинных операций - поиск контактной информации, дозвон до клиента, рассылка типовых посланий по электронной почте. Телефонный номер в Sales Expert набирается нажатием одной кнопки, для массовых рассылок предназначен специальный модуль, кроме того, из карточки клиента можно перейти по ссылке на его сайт или создать новое письмо в почтовом сервере.

Источник: <http://www.pro-invest.com>

К следующему этапу компания переходит, когда у нее появляется большая база данных по клиентам и сопутствующей информации.

Аналитические CRM - отвечают за совместный анализ данных, характеризующих деятельность как клиента, так и фирмы, приобретение новых знаний, выводов, рекомендаций и т. п.

Это тоже условное деление. В названии продуктов может и не быть аббревиатуры CRM, по сути они представляют собой мощный инструментарий для полномасштабного анализа клиентской базы и моделирования. Здесь часто используются сложные математические модели, трехмерная визуализация и т. д. Система будет искать в этих данных статистические закономерности для выработки наиболее эффективной стратегии маркетинга, продаж, обслуживания клиентов и т.п.

Наиболее известны Brio, Business Objects, Broadbase, E.Piphany, Hyperion, MicroStrategy, SAS. Из российских систем имеет хорошие аналитические возможности Marketing Analytic 4.0 компании «Курс».

Коллаборационные CRM дают клиенту возможность непосредственно участвовать в деятельности фирмы и влиять на процессы разработки продукта, его производства, послепродажного обслуживания.

Например, авиакомпания часто вносит коррективы на этапе строительства самолетов.

В эту группу входят как CRM-системы, так и программные и аппаратные компоненты для их создания: IntraNet Solutions, Plumtree, Symon, Vignette, Aspect, Broadvision, Cisco.

РЕЗЮМЕ

0. В теории продажи (сбыт, дистрибуция) - составная часть маркетинга, один из элементов его комплекса. На практике продажи и маркетинг обычно разнесены по разным отделам.

1. Организация коммерческой деятельности зависит от:

- типа бизнеса: производственная это фирма, торговая или сервисная;
- рынка: промышленный (B2B) или потребительский;
- товара: простой (массовый) или сложный.

3. Для производственных (сервисных) компаний, работающих на промышленных рынках и продающих сложную продукцию (услуги), характерно небольшое количество менеджеров, работающих с ограниченным кругом клиентов (или дилеров). Маркетинг в основном выполняет поддерживающую функцию, занимаясь анализом продаж и продвижением продукции.

0. В случае FMCG-компаний (товары широкого потребления) в штате имеется большое количество торговых представителей, осуществляющих прямые продажи. Стимулированием розницы и потребителей занимается отдел трейд-маркетинга.

1. Для розницы ключевая задача - поддержание высокого оборота. Для этого необходим постоянный ассортиментный анализ, а также мероприятия по стимулированию потребителей (для повышения величины среднего чека). Важная роль отводится мерчандайзингу (отделы мерчандайзинга организуются также и в FMCG-компаниях).

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

0. Назовите особенности функционально-централизованной структуры отдела сбыта, ее достоинства и недостатки, возможные способы совершенствования.

1. В каких условиях наиболее востребована такая форма прямых продаж, как вэн-селлинг?

2. Какое место по отношению к продажам занимает торговый маркетинг?

3. В каких из рассмотренных типов бизнеса наиболее востребованы CRM-системы?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

ЧТО ЖДЕТ ДИСТРИБУТОРСКИЙ БИЗНЕС?

Пивной рынок

В Санкт-Петербурге и Ленинградской области дистрибуцией пива «Балтика» до недавнего времени занималось более 10 компаний, в 2002 году их число сократилось до четырех (изменения связывают с приходом нового директора по продажам, который ранее занимал аналогичную позицию в компании Coca-Cola Russia.). Город разбит на четыре зоны, за каждую из которых отвечает свой дистрибутор. Параллельно на этих территориях работой с сетями и крупными универсами занимается отдел продаж «Балтики».

Сколько компаний раньше торговали «Балтикой» в Москве, установить невозможно - любой оптовик мог заключить контракт как напрямую с компанией в Петербурге, так и с ее филиалом «Балтика-Москва». Сейчас в столице осталось всего лишь восемь дистрибуторов.

Перестройка сбытовой сети, по данным «Балтики», привела к ухудшению основных финансовых показателей в I квартале 2003 года. Объем чистых продаж сократился на 10,5%, операционная прибыль - на 44%, чистая прибыль - на 13%. Но торговцы считают, что после того, как новая система продаж будет полностью выстроена, компания сможет восстановить показатели.

Другие петербургские пивовары уже несколько лет работают по «сокращенной» схеме. У пивоварни «Хейнек*ен» в Санкт-Петербурге - четыре дилера, у Sun Interbrew - три.

В середине 2002 года в Москве и Московской области Sun Interbrew

* Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Ситуация подготовлена на основе публикаций в изданиях «Компания», «Ведомости», «Секрет фирмы».

сократила число своих дистрибуторов с 12 до шести (в 2001 году «Клинское», «Толстяк» и «Сибирскую корону» продавали в Москве около 430 компаний). Очаковский пиво-безалкогольный комбинат сократил число столичных дилеров с 300 до шести.

Перед шестью столичными дистрибуторами Sun Interbrew была поставлена задача отказаться от торговли пивом ключевых конкурирующих марок - «Балтики» и «Очаковского». Каждый из дистрибуторов должен обеспечить продажу в магазинах на вверенной ему территории «минимального набора» из примерно 20 марок Sun Interbrew, а также поддерживать рекомендованные производителем пива цены. Число магазинов Москвы и области, торгующих минимальным набором марок пива, должно было быть увеличено с 6.200 до 8.000 к концу 2002 года.

Торговцы, не вошедшие в сокращенный список дистрибуторов, частью переключились на торговлю пивом конкурирующих марок либо превратились в субдилеров.

По прогнозам, средний торговый оборот каждого из дистрибуторов должен был увеличиться с \$50 млн. в 2002 году до \$70 млн. в 2003 г., дойдя до \$100 млн. в 2004 г.

Взамен дистрибуторы получают от пивоваренной компании программы по обучению персонала, стимулированию сбыта и установке холодильного оборудования в магазинах на их территориях.

Молочный рынок

Впервые реформированием системы сбыта своей молочной продукции «Вимм-Билль-Данн» занялся в 2000 г. Тогда продукцию компании продавало около сотни дистрибуторских фирм. К середине 2001 г. статус официальных дистрибуторов продукции ВБД получили 15 компаний. В 2002 году количество дистрибуторов вновь сократили в Москве и области в два раза - до восьми компаний. Компании, попавшие под «сокращение», как и в случае с пивным рынком, стали субдилерами. Отбор велся на основе многих параметров - например, от компаний требовалось соблюдать рекомендованные цены, и содержать большой автомобильный парк и оборудованные холодильниками складские по-

мещения площадью не менее 1100 кв. м. В течение 2002 года доля московского молочного рынка, контролируемая ВБД, не росла. По мнению представителей ВБД, это объясняется жесткой внутренней конкуренцией между дилерами и снижением качества обслуживания розницы. В течение дня к директору одного магазина могли прийти представители пяти фирм и предлагать различные условия продажи продукции ВБД. С каждым из восьми нынешних дистрибуторов заключили соглашение с весьма жесткими условиями. Прежде всего дистрибуторы должны будут снизить долю молочных продуктов других производителей в своем ассортименте до 5%. Каждая из компаний получит право реализовать молочную продукцию ВБД в строго определенных районах Москвы и области. В этих районах дистрибуторы должны обеспечить присутствие продукции компании в 100% магазинов (сегодня этот показатель близок к 90%). В самих же магазинах к концу 2002 года продукция ВБД должна была занять не менее 65% площади полок, отведенных под молочные продукты, против 52% в начале осени. В «Вимм-Билль-Данне» утверждали, что до конца 2002 года оборот отобранных дистрибуторов в среднем должен будет увеличиться на 17%, а до 2005 г. - на 30-40%.

Чайный рынок

С ноября 2002 интересы шри-ланкийской группы MJF Teas (производитель чая Dilmah) в России представляет дистрибуторская компания «Авалон». Два года назад MJF располагал в России 10 дистрибуторами. По мнению аналитиков, российский чайный рынок стоит на пороге масштабных структурных изменений: через 2-3 года на рынке останутся лишь 6-8 брендов национального масштаба, распространяемых считанным числом дистрибуторов. В 2001-году MJF Teas уже проводила сокращение числа дистрибуторов: из 10 компаний остались только «Авалон» и дистрибуторская компания «Сапсан».

По мнению источника, знакомого с ситуацией вокруг взаимоотношений MJF с российскими дилерами, причина, по которой эксклюзивные дистрибуторские права получил «Авалон» - успехи последнего в продвижении собственных чайных марок. Гендиректор ДК «Авалон»

Денис Евдихевич полагает, что теперь MJF сможет проводить в отношении своего чая единую ценовую политику и получит дополнительные возможности для осуществления маркетинговых мероприятий.

Другие рынки

Реформу системы дистрибуции закончили в 2002 году табачные компании. Например, «Донской Табак» из 70 своих оптовиков оставил лишь трех. У British American Tobacco (BAT) в России сейчас два дистрибутора, хотя в начале 2002 года их было пять. А крупнейший производитель сигарет в России, Philip Morris, уже несколько лет работает только с тремя эксклюзивными дистрибуторами.

У Procter & Gamble всего два дистрибутора в Москве.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1

0. Почему происходит сокращение числа дистрибуторов? Какие выгоды при этом преследуют производители?

1. Действительно ли выгодно торговым компаниям входить в круг «избранных» дистрибуторов - ведь при этом им приходится идти на сокращение ассортимента?

2. Какие меры могут предпринять дистрибуторские компании для сохранения своего бизнеса?

3. Проанализируйте оптовую торговлю с точки зрения развития отрасли: рождение, развитие, зрелость, спад.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

НА АРЕНУ ВЫХОДИТ СЕТЕВАЯ ТОРГОВЛЯ?¹

Даже в Москве и Санкт-Петербурге на долю «цивилизованной» сетевой розничной торговли приходится не более 10% розничного товарооборота. Однако этот канал сбыта становится год от года все перспективней, а ритейлеры все чаще и чаще пытаются «играть мускулами» и пробовать на уступчивость производителей.

Хроники бунтов

Лето 2000 года. Московско-питерская розничная сеть «Дикси» отказалась от закупок сока у «Вимм-Билль-Данна» (ВБД) - как объяснялось, по причине неоправданно высоких цен - и перешла на соки Лебедянского завода.

Март 2001. Торговая сеть «Перекресток» прекратил торговать всеми видами продукции ВБД - якобы из-за попыток производителя пересмотреть условия поставок и расчетов. Через три месяца компании договорились и восстановили сотрудничество.

Март 2002 года. Сеть «Копейка» перестала закупать пиво у московского комбината «Очаково» - под тем предлогом, что поставщик «не проводит нормальную ценовую политику». С началом летнего сезона ее магазины вновь стали торговать «очаковским» пивом (по словам представителя «Очаково», сейчас на долю продукции этого комбината приходится 40% продаж всего ассортимента пива в сети «Копейка»).

В июне 2002 года петербургская сеть «Пятерочка» предъявила ультиматум более чем 20 поставщикам, предложив им снизить отпускные цены. Иностранным компаниям (Procter & Gamble, Unilever, Danone и др.) «Пятерочка» намекнула, что в противном случае перейдет на за-

¹ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Ситуация подготовлена на основе публикаций в изданиях «Компания», «Ведомости», «Секрет фирмы».

купки аналогичных товаров у российских производителей. Иностранцы держались до последнего, но в конечном итоге согласились на переговоры. Пострадала только компания Sun Interbrew — все 106 магазинов «Пятерочки» прекратили продавать пиво «Клинское».

В конце февраля 2003 года руководство немецкой компании Metro Cash & Carry (Metro C&C) запретило работать в одном из своих московских магазинов мерчандайзерам, являющимся сотрудниками компаний - поставщиков напитков и косметики. От поставщиков, в том числе такие, как Coca-Cola и Procter & Gamble, против их желания потребовали заключать договоры об оказании мерчандайзинговых услуг в Metro с агентством IMS.

Предъявите билет!

«Входной билет» для поставщика (плата за включение нового товара в ассортимент магазина, за выделение дополнительного торгового места, за факт проведения промоушн-акций) - обычная практика для западных розничных сетей. Наши ритейлеры не могут не подражать тем, у кого научились технологиям торговли.

Рассказывают, например, что с поставщиками «средней руки» в офисе Metro разговаривают примерно так: «А вы кто? И что вы можете нам предложить? У нас такие-то условия. Вам не подходит? До свидания».

В 2001 году «Перекресток» провел первый аукцион на поставку алкоголя в магазины сети. Опыт оказался удачным и в феврале 2003 года планировалось повторить эксперимент. На первом аукционе стартовая цена за возможность поставки в торговую сеть в течении года одного из десяти предлагаемых «Перекрестку» водочных наименований составляла 150 тыс. рублей. На втором аукционе планировалось выставить вдвое больше лотов: 10 водочных наименований, 10 - грузинских вин, 5 - армянского коньяка. При это стартовая цена на «водочный» лот выросла до 500 тыс. рублей.

Справочная информация

Крупнейшие розничные сети Москвы

Сеть	Формат	Год основания	Оборот, млн. \$	Количество магазинов
Пятерочка	Экономичные супермаркеты	1999	500	62 (всего по России - 142)
Перекресток	Дискаунтеры, супермаркеты, гипермаркет	1995	330	47
Рамстор	Супермаркеты, гипермаркеты	1997	300	20
Седьмой континент	Супермаркеты	1994	300,5	38
Metro Cash & Carry	Cash & Carry	2001(в России)	270	4
Копейка	Экономичные супермаркеты	1998	182	31
Петровский (бывший БИН)	Супермаркеты	1997	120	17
Дикси	Дискаунтеры	1998	85	18
Патэрсон	Супермаркеты	1998	85	18

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 2

0. Можно ли предполагать, что в России будет происходить концентрация розничной торговли и в стране появятся по-настоящему национальные розничные сети?

1. Какие преимущества дает производителю работа с сетевой розницей?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

0. 7 нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. - 5-е изд., доп. - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. - 656 с.
1. Беляевский И.К. Маркетинг: Курс лекций / Московский Государственный Университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ). - М.: 1997. - Выпуск 5. - 80 с.
2. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. - М.: Дело, 2001. - 296 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. - М.: Дело, 1998. - 248 с.
5. Гурков И.Б. Адаптация промышленной фирмы: теория и практика. - М.: ВШЭ, 1997. - 234 с.
6. Канаян К., Канаян Р. Мерчандайзинг. - М.: РИП-холдинг, 2003. - 236 с.
0. Кеворков В.В. Практический маркетинг - 2. Руководство по внедрению. - М.: РИП-холдинг, 2002. - 254 с.
1. Ковалев АИ., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - М.: Центр экономики и маркетинга. - С. 220.
2. Леонтьев СВ. и др. Стратегия успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятия. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - С. 140.

ГЛАВА 9. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Любая компания действует на рынке в определенной системе отношений с другими субъектами: взаимодействует с государством, общественностью, партнерами, потребителями. Успех или неудача предпринимательской деятельности во многом зависят от того, насколько эффективно построены эти отношения, иными словами - насколько эффективно осуществляется процесс коммуникации между компанией и внешней средой.

Наиболее важной составляющей процесса коммуникации с внешней средой с маркетинговой точки зрения является связь с потребителями. Эффективность коммерческой деятельности во многом зависит от того, как компания донесла до потребителей информацию о себе и о своей продукции.

Для того чтобы дать определение понятию «маркетинговые коммуникации», необходимо рассмотреть, что понимается под термином «коммуникация». Под коммуникацией, согласно энциклопедическим словарям, понимают общение, передачу информации от человека к человеку при помощи языка и других знаковых систем. Следовательно:

Маркетинговые коммуникации - это деятельность, обеспечивающая передачу информации о товаре или фирме потребителям. Конечной целью такой деятельности является продвижение товара на рынке.

В классическом маркетинге выделяют пять основных форм маркетинговых коммуникаций:

- реклама;
- стимулирование сбыта;
- PR (от англ. public relations - связи с общественностью или развитие общественных связей);
- личные (прямые) продажи;
- прямой маркетинг.

Однако только этими средствами маркетинговые коммуникации не ограничиваются. В комплекс маркетинговых коммуникаций также могут быть включены любые средства, способные передавать информацию потребителям: ценники, вывески, оформление витрин, упаковка товара и др.

В данной главе мы рассмотрим планирование программы маркетинговых коммуникаций, затем — все формы маркетинговых коммуникаций.

9.1. ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Любая коммерческая деятельность начинается с планирования, это относится и к маркетинговым коммуникациям. При планировании маркетинговых коммуникаций необходимо принимать во внимание характеристики и этап жизненного цикла рекламируемого товара, степень покупательской готовности потребителей, деятельность конкурентов, финансовые возможности компании, экономическую ситуацию в стране и другие факторы.

Для эффективного использования маркетинговых коммуникаций в качестве инструмента воздействия на рынок необходима разработка программы коммуникаций, которая включает в себя:

- Постановку целей и задач
- Определение целевой аудитории
- Определение желаемой ответной реакции целевой аудитории
- Создание послания
- Выбор каналов коммуникаций
- Определение бюджета
- Оценка результатов

Как правило, посредством маркетинговых коммуникаций компании преследуют следующие цели:

- проинформировать целевую аудиторию о товаре, создание осведомленности;
- создать/поддержать положительный имидж товару/марке/фирме;
- повлиять на предпочтения, убежденности;
- стимулировать потребителей приобрести товар;

- увеличить объемы продаж;
- и др.

Цели и задачи необходимо конкретизировать, иначе не удастся определить достигнуты ли они. Например, в качестве цели было выбрано проинформировать целевую аудиторию о товаре. Для достижения этой цели разместили информацию в одной из центральных газет, которую читает 10% нашей целевой аудитории. Достигнута ли эта цель? Ответить на этот вопрос почти невозможно. Поэтому необходима конкретизация, например, цель - проинформировать 30% целевой аудитории о новом товаре, задача - увеличить уровень осведомленности о товаре с 5% до 20% среди целевой аудитории.

После определения целей и задач необходимо определить целевую аудиторию - потенциальных покупателей, реальных потребителей, индивидов, групп. То есть тех, кому должно быть донесено обращение. Критерии выделения целевой аудитории могут быть самые разнообразные в зависимости от целей и задач, товара, характера деятельности фирмы. Например, если компания продает стиральный порошок среднего качества по средней цене, преследуя цель завоевать как можно большую рыночную долю, то к целевой группе можно отнести домохозяйки в возрасте от 20 до 60 лет, со средним уровнем дохода.

Целевая аудитория - индивидуальные потребители, организации, которым должно быть донесено послание.

Затем необходимо определить, какую реакцию мы ожидаем от потребителей. Она может быть выражена непосредственно в виде обращения на фирму или покупке товара, но также и в изменении покупательского поведения, отношения к товару и т.п.

Одним из самых важных элементов коммуникаций является послание, которое будет донесено до потребителя. При **создании послания** необходимо определить:

- содержание сообщения;
- структуру;
- оформление;
- источник сообщения.

При разработке содержания сообщения необходимо определить его направленность. Выделяют рациональный, эмоциональный и моральный призывы. Рациональный призыв опирается на преимущества товара: качество, ценность, экономичность, эффективность. Рациональ-

ный призыв рассчитан на потребителей, которые тщательно выбирают товар перед его покупкой. Эмоциональный призыв обращается к эмоциям, которые способны вызвать желание приобрести товар. При использовании морального призыва при продвижении товара маркетологи обращают внимание потребителей на устоявшиеся нормы морали и этики.

ПРИМЕР

Компания сотовой связи «БиЛайн» использовала в своих рекламных роликах «Сколько вешать» в 2003 году рациональный призыв, указывая на то, что у них более точная система тарификации, чем у конкурентов.

Источник: Телевидение

При создании обращения особое внимание необходимо уделить его структуре и оформлению. Под **структурой** понимается логика построения обращения. Структура сообщения влияет на его восприятие потребителем: покажутся ли ему доводы разумными или вызовут раздражение. После этого необходимо продумать как будет оформлено сообщение. Если оно будет передаваться посредством печати, то необходимо принять решение о цвете, заголовке, дизайне, иллюстрациях и т.п. При создании телевизионного ролика необходимо обращать особое внимание на такие аспекты как персонажи, жесты, позы (невербальные средства), одежда и др.

Немаловажную роль также играет **источник сообщения** - кто его передает. Это могут быть известные актеры, спортсмены, работники профильных учреждений и пр. От того, насколько потребители доверяют или симпатизируют тому или иному источнику будет зависеть эффективность обращения.

После создания сообщения маркетологи должны **выбрать каналы коммуникаций**. Каналы коммуникаций делят на личные и безличные. К личным каналам коммуникаций относится общение/обсуждение/диалог двух и более людей с целью ознакомления или продвижения товара. При неличных коммуникациях сообщение передается без личного участия представителей компании, например, посредством медиа, различных мероприятий и другими средствами. Кроме этого, необходимо принять решение о коммуникациях-микс: распределение бюд-

жета и усилий компании между основными коммуникационными средствами: реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи и прямой маркетинг.

Таблица 9.1

Средства коммуникации¹

Реклама	Стимулирование сбыта	PR	Личная продажа	Прямой маркетинг
Реклама в СМИ На упаковке Рекламные ролики Брошюры и буклеты Наружная реклама Демонстрация новинок Аудио-визуальные материалы Символы и логотипы На видеокассетах	Конкурсы, игры, розыгрыши, лотереи Раздача образцов Промышленные выставки и ярмарки Демонстрации Купоны на товар Скидки Развлечения Продажа в нагрузку	Подготовка информации для прессы Выступления Семинары Ежегодные отчеты Пожертвования Спонсорство Публикации Поддержание отношений с диторией Лоббирование Выявление средств связи Каталог компании	Торговые презентации Торговые встречи Поощрительные программы Раздача образцов Промышленные выставки и ярмарки	Каталоги Почтовые рассылки Теле-маркетинг Электронные покупки Телемагазины Факсимильные сообщения Электронная почта

К рекламе относится оплачиваемая и обезличенная форма массовых коммуникаций, направленная на продвижение идей, торговой марки, товара.

Мероприятия по стимулированию сбыта носят единовременный характер и призваны побудить покупателей приобрести товар в краткосрочной перспективе.

PR-деятельность направлена на установление благожелательных долгосрочных отношений с общественностью.

¹ Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. - СПб.: Питер, 2000. - 559 с.

Личные продажи подразумевают непосредственный прямой контакт продавца и покупателя товара: личные встречи, телефонные переговоры, продажи по телефону.

К прямому маркетингу относятся различные интерактивные средства распространения коммерческой информации и получения прямого непосредственного отклика от потребителей: почтовая рассылка, продажи по каталогам, факсовая рассылка, телемаркетинг, телевизионный маркетинг.

Личные продажи и прямой маркетинг в некоторых учебниках рассматривают как одну категорию - персональные продажи. Однако в последнее время принято разделять эти понятия. Кроме того, отдельным пунктом в качестве средства коммуникаций иногда указывают паблицити (воздействие на потребителей через публикации в прессе), но эту деятельность можно отнести к PR.

Средства коммуникаций с потребителями не ограничиваются только вышеперечисленными, к ним можно также отнести дизайн товара/упаковки/стендов/формы продавцов/офиса и др. Каждый из этих факторов дает определенную информацию потребителю.

Решение о выборе тех или иных средств коммуникаций зависит от целей и задач коммуникационной программы, целевой аудитории, возможности передать нужное послание и от характеристик продвигаемого товара. Какие средства коммуникаций наиболее эффективны, как правило, выясняется на практике. Ниже приведены данные исследования эффективности воздействия различных средств коммуникаций, проведенного в г. Екатеринбурге.

ПРИМЕР

Исследования

В 2001 году исследователи Арланцев А.В. и Попов Е.В. провели анкетирование экспертов методом стандартизированного письменного опроса. Основу отобранных экспертов составили ведущие специалисты 30 предприятий г. Екатеринбурга. Посредством опроса были выявлены средние оценки экспертов эффективности воздействия на потребителей основных элементов комплекса продвижения и распределения бюджета между основными коммуникационными средствами для различных типов рынка:

Показатели	Средства коммуникации	Потребительские товары массового спроса с кратковременным использованием	Потребительские товары массового спроса с длительным сроком пользования	Престижные потребительские товары	Товары производственного назначения
Эффективность воздействия элемента комплекса продвижения на потребителя, в % от максимальной эффективности	Реклама	85	80	61	39
	Стимулирование сбыта	75	70	45	44
	Формирование общественного мнения	54	63	54	53
	Персональные продажи	41	52	66	86

Источник: Журнал «Маркетинг в России и за рубежом». - №6. - 2002

Из приведенных данных можно сделать вывод, что реклама и мероприятия по стимулированию сбыта дают наибольший эффект при продвижении потребительских товаров массового спроса и наименьший для товаров производственного назначения. PR наиболее эффективен для товаров массового спроса с длительным сроком использования, а персональные продажи лучше использовать для продвижения товаров производственного назначения.

При планировании бюджета на маркетинговые коммуникации обычно используют один из четырех методов: исходя из целей и задач, исчисление от имеющихся денежных средств, в процентах к сумме продаж, метод конкурентного паритета.

Оценка результативности коммуникативного воздействия обычно выражается в определении в целевой аудитории доли осведомленной аудитории, доли аудитории совершивших покупку, оставшихся удовлетворенными или неудовлетворенными. Помимо этого может произ-

водиться оценка запоминаемости сообщения и его отдельных элементов, отношении к нему потребителей, восприятию компании и т.п.

Как правило, для каждого из средств коммуникаций проводят отдельные мероприятия по оценке эффективности, о которых будет упомянуто в соответствующих темах.

9.2 РЕКЛАМА

Одним из основных средств коммуникации является реклама.

В Федеральном законе РФ «О рекламе» №108 ФЗ от 18 июля 1995 г. реклама определяется как «распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний».

Приведем еще одно определение этого термина.

Реклама - любая оплачиваемая конкретным заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг (Ф. Котлер).

Иными словами, посредством рекламы компания стремится проинформировать свою целевую аудиторию о своем товаре или предложении, размещая информацию в наиболее массовых местах.

ИСТОРИЯ РЕКЛАМЫ

Рассмотрим историю возникновения и развития рекламы. Реклама развивалась с древних времен. На стенах древнего Вавилона, Египта и Греции размещалась информация о товарах, событиях, наградах. Таверны, кабаки рекламировались с помощью вывесок и указателей. На углах стояли зазывалы, которые расхваливали товары своих нанимателей.

В средние века образовался институт глашатаев и гонцов. Некоторые глашатаи были уполномочены собирать у населения заявки на куплю-продажу товаров. Выкрикивая сообщения, глашатаи должны были придерживаться определенных правил их составления и воспро-

изведения. Публиковались специальные справочники, содержащие информацию о всех возможных криках: «Крики Рима», «Крики Парижа», «Крики Лондона».

Изобретение в XV веке печатного станка Иоганном Гутенбергом стало началом развития средств массовой коммуникации. Печаталось все больше новых книг, и издатели активно рекламировали их. Первый книжный каталог вышел в 1498 году. Одновременно каталоги продукции начинают выпускать и другие торговцы. В XVII веке в Европе появляются первые рекламные издания: «Petites Affiches» и «Public Advertiser».

Само слово «реклама» (advertisement) появилось в 1655 г. Книготорговцы использовали его для обозначения извещений о предстоящих изданиях. Позже оно вошло в повсеместный обиход в качестве заголовка к коммерческой информации. Русское слово «реклама» происходит от латинского глагола «гесламо» - выкрикивать, откликаться, требовать.

Первый закон о рекламной деятельности был принят в Англии в 1752 году. Закон обязывал размещать только рекламную информацию о надежных и достоверных вещах (товар, репутация фирмы или личности).

Появление в XIX веке печатных станков, способных производить тысячи копий в час, позволило заметно снизить себестоимость газет и сделать их доступными для широких слоев населения. Рекламодатели получили огромную аудиторию, а цена одного контакта заметно снизилась. Возросшая производительность труда способствовала росту потребности производителей в рекламе своей продукции. Все это приводило к заметным изменениям в рекламной деятельности: рекламодатели искали новые формы и способы подачи рекламной информации. В рекламном бизнесе появились большие деньги. Создаются профессиональные рекламные агентства.

Бурное развитие в XX веке радио и телевидения стало новым шагом в рекламном деле. Наиболее заметные успехи в развитии рекламы происходили в США. Наиболее массовые газеты, самые крупные радиостанции и известные телеканалы появляются именно там.

Благодаря рекламе всему миру становятся известными такие марки как «Кока-кола», «Кодак», «Кэмел» и др.

РОЛЬ И ТИПЫ РЕКЛАМЫ

За период своего развития у рекламы сформировались четыре основные роли, отражающие ее сущность:

- **Маркетинговая.** Реклама является неотъемлемой частью комплекса маркетинга, инструментом воздействия на рынок, средством конкурентной борьбы за потребителя.
- **Коммуникационная.** Реклама выполняет функцию коммуникации между рекламодателем и рекламополучателем. Перед рекламой стоит задача донести нужное сообщение до потребителей.
- **Экономическая.** Стимулирование потребителей покупать товары, тем самым обеспечивается экономическая целесообразность производственной и торговой деятельности.
- **Социальная.** Реклама информирует общество о новинках, тенденциях, помогает сравнивать изделия, вносит вклад в эстетические представления.

Разнообразие ролей рекламы обуславливает возможность ее применения в различных областях. В зависимости от области применения исследователи выделяют следующие типы рекламы:

Реклама марки. Данная реклама нацелена на создание положительного образа и обеспечение узнаваемости марки и обычно имеет национальный или общемировой масштаб. Товары, продаваемые под такой маркой, имеют преимущества, так как положительный образ марки в сознании потребителей переносится на сам товар.

Торгово-розничная реклама. Носит локальный характер. Рекламируется определенная торговая точка, предлагающая разнообразные товары. В такой рекламе акцентируется внимание на ценах, местоположении, времени работы, доступности товаров и т.п.

Политическая реклама. Развита в демократических странах, в которых разрешается кандидатам на выборные посты рекламировать себя перед общественностью. Целью, как правило, является создание положительного образа политика перед общественностью.

Адресно-справочная реклама. Наиболее показательной формой адресно-справочной рекламы является справочник «Желтые страницы». Посредством адресно-справочной рекламы потребителям предоставляется возможность получить информацию, где и как можно приобрести, интересующую их продукцию.

Реклама с обратной связью. Реклама, подразумевающая возможность у потребителя откликнуться (по телефону, почте, Интернету) и дистанционно заказать товар.

Бизнес-реклама. Реклама товаров и услуг, предназначенных для предприятий и организаций, а также индивидуальных предпринимателей.

Институциональная или корпоративная реклама. Обеспечивает корпоративную узнаваемость.

Общественная или социальная реклама. Пропагандирует какие-либо позитивные с точки зрения общества установки. Например, отказ от курения, защита окружающей среды.

Большое число выше приведенных типов свидетельствует о многообразии целей и задач, которые способна решать реклама.

Отдельное внимание также следует уделить участникам рекламного процесса. Основными участниками рекламного процесса являются:

- **Рекламодатели.** Юридические или физические лица, являющиеся источником рекламной информации для производства, размещения, последующего распространения рекламы.
- **Рекламные агентства.** Рекламные агентства оказывают комплекс услуг по разработке рекламного сообщения и его распространении: разработка идеи, творческая разработка, проведение предварительных исследований, медиапланирование, бронирование рекламных мест в СМИ, размещение рекламы, контроль за размещением, оценка эффективности рекламной кампании.
- **Представители СМИ.** Представители средств распространения массовой информации: газет, журналов, радио, телевидения, веб-сайтов.
- **Потребители.** Юридические или физические лица, до сведения которых доводится или может быть доведена реклама, следствием чего является или может являться соответствующее воздействие рекламы на них.

Одним из основных решений, принимаемых рекламодателем, является разработка рекламной программы. При разработке рекламной программы необходимо ответить на пять вопросов, известных как пять «М»:

- **Миссия (mission).** Определение целей и задач рекламной кампании.

- **Деньги (money).** Расчет рекламного бюджета.
- **Сообщение (message).** Разработка рекламного обращения.
- **СМИ (media).** Выбор средств распространения информации.
- **Измерение (measurement).** Оценка эффективности рекламной кампании.

В зависимости от поставленных задач рекламу классифицируют на следующие виды:

- **Информативная реклама.** Как правило, используется на начальной стадии продвижения товара, когда задачей является проинформировать потребителей о новом товаре и его достоинствах.
- **Убеждающая реклама.** Задача состоит в убеждении потребителей выбрать именно товар рекламодателя среди аналогичных товаров. Особое значение убеждающая реклама приобретает при острой конкурентной борьбе.
- **Напоминающая реклама.** Целью данного вида рекламы является напоминание потребителям воспользоваться уже известными товарами.
- **Поддерживающая реклама.** Убеждает потребителей в правильности уже сделанного выбора.

ПРИМЕР

Рекламное агентство полного цикла «Приор» разработало и реализовало креативную концепцию и медиа-стратегию новой рекламной кампании для своего клиента Salamander. Задача кампании - реклама коллекции обуви Salamander сезона весна-лето 2003. Как свидетельствуют данные исследований, проведенных компанией, марка Salamander хорошо известна покупателям, они считают обувь Salamander качественной, удобной и долговечной, но несколько старомодной. Перед агентством была поставлена цель - преодолеть этот барьер восприятия марки. Задачей агентства было отразить в рекламных материалах широту ассортимента новой обувной коллекции, сделанной в соответствии с актуальными модными тенденциями и ориентированной не только на людей старшего, поколения, но и на более молодых. Художники агентства «очеловечили» модели обуви, «дорисовали» их образы, разбив их на пары: классическую и спортивную, в каждой паре представлены мужская и женская модель. Слоган рекламной кампании - «Каждой паре по паре». Рекламная кампания проводилась в течение весны-лета 2003 года в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. В Москве реклама размещается в метро (стакеры 30х40), на радиостанциях «Радио 7», «Love Радио», «Автордио» и в журнале «Семь дней». В Санкт-Петербурге задействованы щиты 3х6, радиостанции «Русское радио», «Эльдорадио» и «Петроград - Русский шансон», журнал «На Невском». В Екатеринбурге используются щиты 3х6, сити-формат, журналы «Мобильный стиль», «Стольник» и «Я покупаю».

Источник: Пресс-релиз РА «Приор»

При определении рекламного бюджета необходимо учитывать большое число разнообразных факторов, таких как:

- собственные финансовые возможности компании;
- этап жизненного цикла товара;
- доля рынка;
- уровень конкуренции и рекламная политика конкурентов;
- средства рекламы;
- частота рекламы;
- сезонные факторы;
- общая экономическая ситуация в стране;
- и др.

Важным понятием в рекламе является рекламное сообщение, его также иногда называют рекламным обращением или рекламным посланием.

Выбор и создание рекламного сообщения является одной из наиболее важных составляющих рекламной программы. От того, насколько потребители будут способны воспринять его и правильно декодировать, во многом зависит успех или неудача рекламной кампании. Эффективность рекламного сообщения во многом зависит от его творческой составляющей. В развитии креативной стратегии выделяется четыре этапа: генерация идей рекламного обращения, их оценка и выбор, донесение и контроль над социально-ответственной направленностью.

Рекламные обращения обычно направлены на эмоциональное или рациональное позиционирование. В рекламном обращении важны все элементы: текст, интонация, иллюстрации, размер, цвет, последовательность, актеры и т.д. От всего этого зависит уровень воздействия рекламного сообщения на потребителей.

СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ РЕКЛАМЫ

Выбор средств распространения рекламного сообщения подразумевает поиск наиболее оптимальных с экономической и коммуникативной точек зрения способов донесения рекламной информации до целевой аудитории.

Таблица 9-2

Характеристики важнейших медиа

Средство распространения	Преимущества	Недостатки
Газеты	Гибкость, оперативность, высокий уровень охвата потребителей, высокий уровень доверия	Недолговечность, невысокое качество воспроизведения, небольшая «вторичная» аудитория
Журналы	Высокий уровень избирательности, доверие и престиж, качественная печать, широкий круг «вторичной» аудитории	Большой временной лаг между подачей рекламы и выходом тиража, потери от нераспроданного тиража, отсутствие гарантий своевременности выхода
Радио	Массовость, избирательность, низкая стоимость	Только звуковое восприятие, низкий уровень внимания, непродолжительность воздействия
Телевидение	Сочетание изображения, звука и динамики. Массовость, высокий уровень внимания	Высокая стоимость, насыщенность рекламы, кратковременность контакта, низкая избирательность
Почтовая реклама	Избирательность, гибкость, адресность	Высокая стоимость, негативное отношение части потребителей
Наружная реклама	Гибкость, высокий уровень повторных контактов, низкая цена, отсутствие конкуренции	Творческие ограничения, низкая избирательность аудитории
Брошюры и буклеты	Избирательность, интерактивные возможности, контроль, способность усиливать рекламное обращение	Возможен рост затрат
Телефон	Индивидуальный контакт	Высокая стоимость
Интернет	Интерактивность, высокая избирательность, низкие затраты. Возможность предавать сообщения посредством сочетания изображения и динамики (а иногда и звука). Охват наиболее социально-активного слоя населения	Небольшое число пользователей в некоторых странах; новое средство, возможности которого в полном объеме еще не используются. Малое число научных исследований по наиболее эффективным способам использования Интернета

ПРИМЕР

В апреле 2003 News Outdoor установила крупнейший в Москве световой короб с внутренним подсветом на крыше здания «Интерфакса» по адресу: ул. 1-я Тверская-Ямская, д.2. Гигантская конструкция используется для рекламы продуктов бренда Nivea. Заказчик - агентство Mega Media/CIA. Площадь рекламной поверхности составляет 675 кв.м. Размер установки - 9х75 м! Большой размер, наличие внутреннего подсвета в сочетании с выгодным расположением на Триумфальной площади - пересечении Садового кольца, Тверской и Тверской-Ямской улиц - обеспечивают прекрасную видимость рекламной конструкции и днем и ночью. Концертный зал им. Чайковского, Театр сатиры, отель «Пекин», множество магазинов и ресторанов, расположенных в этом районе столицы делают его привлекательным для туристов и москвичей. Интенсивные транспортные и пешеходные потоки в этой части столицы обеспечивают рекламной конструкции постоянное внимание потенциальной аудитории.

Источник: Электронный журнал «Наружная реклама»: www.outdoor.ru

Среди факторов, влияющих на выбор средства распространения информации, выделяют:

- предпочтение целевой аудитории;
- продукция;
- обращение;
- стоимость.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

После проведения рекламной кампании проводят измерения ее коммуникативной и экономической эффективности.

Коммуникативная эффективность определяет коммуникативное воздействие рекламного сообщения на целевую аудиторию: какой сформировался образ товара или фирмы, запоминаемость и узнаваемость рекламы, насколько точно передано рекламное сообщение и т.п.

Экономическая эффективность может быть определена как соотношение между результатами и затратами хозяйственной деятельности. Экономический эффект подразумевает оценку экономической целесообразности произведенных вложений.

Экономическая эффективность обычно зависит от коммуникатив-

ной, другими словами, уровень продаж зависит от степени психологического воздействия рекламы на потребителя.

Выделяют следующие направления изучения рекламы:

- эффективность и популярность отдельных рекламных средств (носителей рекламы);
- эффективность рекламной политики фирмы в целом;
- эффективность отдельных рекламных кампаний;
- эффективность воздействия рекламного обращения на аудиторию, степени его влияния на поведение людей;
- исследование синергетического эффекта от совместного использования в рекламных целях нескольких средств массовой информации.

Исследования проводятся до, во время и после проведения рекламной кампании. Оценки эффективности рекламного сообщения, проводимые до начала рекламной кампании, обычно имеют целью протестировать его на небольшой аудитории перед запуском на массовую аудиторию.

Коммуникативную эффективность в традиционной рекламе измерить значительно легче, чем экономическую.

К предварительным методам исследования эффективности рекламы относятся:

- Метод прямой оценки.
- «Портфельные» тесты.
- Лабораторные тесты.

Метод прямой оценки предполагает изучение мнений потребителей о различных вариантах рекламного сообщения: насколько сообщение захватило внимание, легко ли оно воспринимается, насколько понятна основная идея и рекламируемые выгоды, что кажется особенно привлекательным в сообщении, насколько вызывает сообщение желание к последующим действиям и др.

Портфельный тест предполагает показ потребителям целого ряда различных рекламных сообщений без ограничения по времени. Затем респондентов просят вспомнить все увиденное, в т.ч. содержание рекламных сообщений. Портфельный тест рассчитан на выявление уровня запоминаемости рекламного сообщения, его способности выделяться среди прочих.

ПРИМЕР

Исследовательская компания РОМИР провела тестирование четырех вариантов рекламных концепций туалетной воды NN с целью выбрать наиболее привлекательную. Размер выборки был 70 человек: женщины 20–40 лет, пользующиеся туалетной водой не менее двух раз в неделю. Победила концепция, в которой использовалось изображение Эйфелевой башни. При просмотре макета с этой концепцией у респондентов возникла «ассоциация с Францией и Парижем» и «в целом с высококачественной французской косметикой».

Источник: Журнал
«Маркетинг в России и за рубежом». - №5. - 2001

При **лабораторных тестах** измеряется физиологическая реакция потребителя на рекламное сообщение, при этом необходима соответствующая аппаратура. Лабораторные тесты помогают определить, насколько способно рекламное сообщение привлечь внимание потребителя.

Приведенные методы помогают предварительно оценить возможную степень воздействия рекламного сообщения на целевую аудиторию. После этого выбираются наиболее зарекомендовавшие себя рекламные сообщения и проводится рекламная кампания.

После проведения рекламной кампании проводится оценка общего коммуникативного эффекта. К основным показателям произведенного коммуникативного эффекта относятся:

- уровень осведомленности;
- уровень побудительности;
- влияние на покупательское поведение.

Кроме основных, оцениваются также и другие показатели:

- замеченности (потребитель вспоминает, что видел рекламу, если в разговоре упомянуть о товаре);
- запоминаемости (способность читателей не только вспомнить, но правильно воспроизвести рекламное сообщение);
- узнаваемости (способность «узнать» сообщение при его демонстрации).

При исследовании эффективности телевизионной рекламы часто используют панельный метод. Отдельные исследования проводятся для определения зависимости между частотой рекламы и характером, а также уровнем воздействия на потребителей.

Рассмотрим отдельные способы, помогающие оценить уровень воздействия рекламы на потребителя. Существуют следующие категории методов проведения оценочных исследований:

- тесты на запоминание;
- тесты на убедительность;
- подсчет непосредственного отклика;
- коммуникационные тесты;
- фокус-группы;
- физиологические тесты;
- покадровые тесты;
- внутрирыночные тесты.

Тесты на запоминание. Успех рекламной кампании во многом зависит от того, насколько легко запоминается рекламное сообщение. Для того чтобы измерить способность потребителей запомнить то или иное рекламное сообщение, проводят тесты на воспоминание и узнавание.

Тесты на убедительность. Тесты на убедительность предназначены для выявления воздействия рекламного сообщения на покупательское поведение потребителей. В этих целях до и после просмотра рекламы у потребителей выясняют намерение купить товар определенной марки.

Подсчет непосредственных откликов. Производится подсчет обращений в фирму за дополнительной информацией и числа покупок под влиянием рекламы. Этот метод уже относится к оценке экономической эффективности рекламы. Для того чтобы выделить в числе покупателей именно тех, кто обратился за дополнительной информацией или совершил покупку под действием рекламы, применяются разные способы:

- в печатной рекламе - купоны на скидку;
- если потребитель звонит по телефону, то в конце разговора спрашивают, откуда он узнал номер.

Подсчет непосредственных откликов малоэффективен, когда товар продается через сеть розничной торговли и нет никакой возможности учесть всех потребителей, покупающих товар благодаря воздействию рекламного сообщения.

Тесты коммуникации. Тесты коммуникаций предназначены для выявления таких характеристик как: правильное ли послание передала реклама целевой аудитории, как потребители отреагировали на это

послание. Результаты тестов на коммуникации неоднозначны и требуют детального анализа и расшифровки.

Фокус-группа. Является наиболее распространенным методом предварительной оценки эффективности телевизионной и печатной рекламы. Однако данный метод сильно зависит от субъективных факторов: ведущих и групп респондентов, реакция респондентов может быть неправильно истолкована.

Физиологические тесты. Основаны на измерении с помощью специальных датчиков физиологических параметров состояния человека: расширение зрачков, пульс, кожно-гальваническая реакция, электроэнцефалограмма и т.п. Эти данные свидетельствуют об эмоциональном воздействии рекламного сообщения. Надежность данных тестов низка, так как на физиологическое состояние человека может влиять целый ряд внешних факторов и трактовка результатов неоднозначна.

Покадровые тесты. При проведении покадровых тестов фиксируется реакция зрителей на отдельные части рекламного ролика. Один из наиболее распространенных покадровых тестов называется PEAC. Во время показа рекламного ролика в кинотеатре зрители должны нажимать кнопки на ручных клавиатурах, тем самым выражая свое мнение к каждой части рекламы. Кроме этого, ведущий останавливает ролик на основных моментах и просит объяснить зрителей свои оценки. Этот метод выявляет слабые и сильные части рекламного ролика.

Внутрирыночные тесты. Посредством внутрирыночных тестов производится оценка влияния проведенной рекламной кампании на объем продаж, то есть экономической эффективности рекламы. Основной проблемой является влияние на объем продаж целого ряда факторов внешней и внутренней маркетинговой среды: экономическая обстановка в стране, действия конкурентов, ценовая политика компании и т.п. Для того чтобы получить более точное представление о возможной экономической эффективности рекламы Перед запуском на массовую аудиторию, ее воздействие могут измерить на примере небольшого региона и сравнить изменения объемов продаж в нем с другими регионами, где рекламная кампания еще не проводилась.

Обычно выделяют два подхода в оценке экономической эффективности рекламы:

- исторический;
- экспериментальный.

Исторический подход предполагает выявление зависимости между затратами на рекламу и объемами продаж за прошлые периоды времени. Суть **экспериментального подхода** заключается в изучении влияния рекламных затрат на объем продаж посредством выделения различных рекламных бюджетов для регионов, в которых проводится эксперимент.

ПРИМЕР

Компания DuPont подразделила регионы на определенные территории, где ей принадлежат высокие, средние и низкие доли рынка. Затем на трети территорий были осуществлены стандартные расходы на рекламу, во второй трети расходы были в два с половиной раза больше, в третьей - увеличены в четыре раза. В итоге был сделан вывод, что самые высокие расходы оказались относительно неэффективны, а также что эффективность затрат была низка на территориях, где компании принадлежат высокие доли рынка¹.

Для оценки экономической эффективности могут также использоваться соотношения между затратами на рекламу и такими показателями, как:

- доля рынка;
- количество новых клиентов;
- товарооборот;
- прибыль, доходы;
- и др.

ПРИМЕР

Расчет эффективности рекламной кампании

Мебельный магазин «Уют», находящийся в одном из спальных районов г. Москвы, провел рекламную кампанию.

Основной целью рекламной кампании являлось привлечение не менее 100 новых клиентов.

Срок выполнения - 3 месяца.

Целевая аудитория - семьи со средним и выше среднего уровнем дохода, проживающие на территории района. Было выявлено, что на территории района проживает 100000 семей, 50000 семей по экспертным расчетам можно отнести к целевой аудитории, в каждой из которых проживает 2 члена трудоспособного возраста.

¹ Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. - СПб.: Питер, 2000. - 605 с.

Был потрачен рекламный бюджет в \$10000. На эти деньги в запланированные сроки было размещено два плаката на въездах в район, помещен рекламный блок в 5-ти выпусках местной газеты, а также создан рекламный ролик, который демонстрировался на местном телеканале в течение двух месяцев.

В магазине торговый персонал был проинструктирован - после внесения денег клиентом за заказ задавать вопрос «Откуда Вы узнали о нашем магазине» и «Видели ли Вы рекламу нашего магазина, и если да, то где?» Опрос проводился как в течение рекламной кампании, так и в последующие 3 месяца. Данный опрос позволил выявить клиентов, чей приход можно рассматривать как результат проводимой рекламной кампании.

Расчеты показали, что реклама охватила 80% целевой аудитории со средней частотой контакта со взрослыми представителями целевой группы - 3. Стоимость тысячи контактов с каждым представителем (трудоспособного возраста) из целевой группы составила \$41. 130 новых клиентов указали, что узнали о магазине через рекламу.

Стоимость привлечения одного клиента составила \$77. Каждый из клиентов сделал заказ в среднем на \$500. Общий объем продаж для новых клиентов - \$65000. Доход магазина - \$25000. То есть каждый вложенный в рекламу 1 доллар увеличил объем продаж на \$6,5, а также принес \$2,5 дохода.

Таким образом, цель рекламной кампании была достигнута, а рекламные затраты окупились.

Источник: пример придуман.

9.3. PR КАК СРЕДСТВО МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

PR (Public Relations - связи с общественностью) - деятельность по установлению отношений с общественностью, направленная на создание взаимопонимания и доброжелательности, включающая проведение программ, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или ее товаров.

В настоящее время до сих пор продолжают споры по поводу отличий PR от рекламы. В обоих случаях, как правило, используются средства массовых коммуникаций (газеты, журналы, радио, телевидение, Интернет), в конечном счете, преследуется одна и та же цель - продвижение и укрепление положения компании на рынке. Однако отличия есть в форме подачи материалов, их содержательности и направленности. Кроме этого, реклама оплачивается представителям СМИ и явным образом выделяется на фоне других материалов, в то время как PR-материалы могут быть представлены как отдельные статьи, заметки, которые СМИ самим интересно публиковать и они не берут за это денег (хотя на практике это положение представляется спорным).

Исследователи считают, что необходимо также отличать PR от пропаганды. Пропаганда нацелена на то, чтобы навязать человеку необходимую точку зрения без оглядки на этические нормы, используя все доступные средства, в т.ч. и явную ложь. В то время как PR-специалисты стремятся убедить и достичь взаимопонимания через добровольное принятие целевой аудиторией идей и мнений, а также на основе предоставления полной и правдивой информации. На практике же многие компании используют как PR, так и пропаганду.

Целями и задачами PR-деятельности могут выступать:

- завоевание надежной репутации в глазах общественности;
- создание атмосферы доверия между общественностью и организацией;
- создание и поддержание доброжелательного отношения общественности к компании;
- создание атмосферы заинтересованности и ответственности среди сотрудников самой компании.

ПРИМЕР

Исследование

21 и 22 мая 2003 г. в Санкт-Петербурге во дворце Кочубея агентство «Той Опиинон Энд маркетинг Рисерч» представило топ-менеджерам ведущих петербургских компаний результаты маркетингового исследования «Особенности корпоративных мероприятий», проведенного по инициативе рекламного агентства ZERO Headline Advertising и компании NICKO Travel Services.

Исследование состояло из двух этапов. На первом этапе сбор информации проходил методом интернет-опроса. По целевой выборке были разосланы электронные письма с анкетой. На втором этапе использовался метод телефонного опроса. В качестве событий, которые являются в компании поводом для проведения корпоративного мероприятия, большинство респондентов указали на календарные праздники и дни рождения компаний (89 и 75% соответственно). Интересно, что 8% респондентов в качестве мотивирующей причины указали «на разлад отношений в коллективе». В 96% случаев респонденты указали на такой формат мероприятий, как «праздники», и в 70% и 61% случаев - на участие и посещение выставок. Кто в компании должен заниматься программой корпоративного мероприятия? На этот вопрос 47% и 35% респондентов указали PR- и HR-менеджеров. В каждой трети компаний (33%) «ответственным» за корпоративную вечеринку оказывается «инициативный сотрудник». Только в 40% случаев организацию корпоративных мероприятий поручают специализированным компаниям.

65% компаний проводят мероприятия в ресторанах, а 57% - в офисе. В необычных местах (к ним респонденты отнесли «яхты» и «бани») - 5%. Главным критерием хорошего праздника 80% респондентов указали восторженные отзывы на него: «благодарный персонал восторженно обсуждает в течение недели событие».

Источник: «SOVETNIK.RU:
профессиональный PR-портал»: www.sovetnik.ru

У компаний часто возникает вопрос, что лучше заказывать PR-кампанию в специализированных агентствах или создавать собственную PR-службу. К преимуществам использования PR-агентств относят:

- накопленный опыт и профессионализм проведения PR-кампаний;
- от услуг агентства в любой момент можно отказаться;
- агентства независимы, поэтому от них можно получить объективную оценку ситуации и вариантов решения.

В пользу создания собственной PR-службы специалисты приводят следующие доводы:

- собственные сотрудники лично заинтересованы в успехе;
- отпадает необходимость утверждать и согласовывать решения через руководства двух компаний;
- возможность проводить PR-мероприятия среди персонала компании;
- возможность самостоятельно планировать структуру PR-отдела в соответствии с особенностями деятельности компании.

ПРИМЕР

26 мая 2003 г. торговый дом «Копейка» приступил к формированию пресс-службы. До этого компания мало сотрудничала с журналистами, и информационное пространство преимущественно заполнялось отрывочными сведениями, косвенными данными и догадками.

«Копейка» - сеть универсамов, торгующая в розницу по оптовым ценам - в мае 2003 года отпраздновала свое пятилетие. Компания включает в себя 28 магазинов и считает своей миссией удовлетворение потребности населения со средним уровнем доходов в продуктах питания и промышленных товарах.

К выбору будущих сотрудников пресс-службы «Копейка» подошла с той же серьезностью, с какой относится к своему бизнесу, партнерам, коллективу и юнцам.

1а должность специалиста по PR претендовало более 400 кандидатов. Среди них провели поэтапный отбор, позволивший определить уровень профессионализма, стрессоустойчивости, полифункциональности и качеств командного игрока. По результатам конкурса на должность пресс-атташе назначена Мария Маркова, филолог, кандидат политических наук, ранее работавшая в Фонде аналитических программ «Экспертиза» и «Центре политических технологий». Имеет десятилетний опыт работы в СМИ, PR, консалтинге и пресс-службах.

Источник: «SOVETNIK.RU: профессиональный PR-портал»: www.sovetnik.ru

RACE-МОДЕЛЬ

Процесс осуществления PR-программ может быть представлен в виде известной среди специалистов системы RACE:

- Research: исследование и анализ рыночной ситуации, постановка целей и задач программы.
- Action: деятельность по планированию PR-программы.
- Communication: осуществление PR-программы, связь с общественностью.
- Evaluation: оценка эффективности проведенной PR-программы.

Сэм Блек (один из основоположников PR в мире) выделяет 9 правил эффективных PR-программ:

0. Всегда настаивайте на правде и полной информации.
1. Сообщение должно быть простым и понятным.
2. Не преувеличивайте.
3. Не забывайте, что половина аудитории - женщины.
0. Делайте сообщение увлекательным, не допускайте излишней обыденности.
1. Форма общения не должна быть слишком вычурной и экстравагантной.
4. Прилагайте усилия к выявлению общественного мнения.
2. Помните: непрерывность общения и выяснения общественного мнения жизненно необходимы.
3. Старайтесь быть убедительным и конструктивным на каждом этапе общения.

Обычно основная часть PR-деятельности компании сосредоточена работе с прессой, данное направление называют паблисити.

Паблисити - неличностное стимулирование спроса на товар посредством публикаций и презентаций в СМИ.

От рекламы паблисити отличается тем, что организация не платит за представление своего товара в СМИ. СМИ сами заинтересованы в публикации интересной для своей аудитории информации. Однако это в теории. На практике же не является особым секретом, что во многих газетах, журналах, теле- и радиопередачах, у компаний просят плату за размещение той или иной информации (пресс-релиза, публикации, презентации). И только информацию от наиболее крупных и хорошо известных компаний размещают бесплатно.

При планировании публикаций в прессе необходимо определить:

- Цели и задачи: что хочет получить компания от этих публикаций.
- Целевую аудиторию: кто, те потребители, на которую рассчитывает компания.
- Географию: в каких регионах проживает целевая аудитория.
- СМИ: посредством каких именно СМИ можно достичь целевую аудиторию в заданном регионе.

При ведении PR-деятельности используются различные документы у каждого из которых существуют специфические правила написания и оформления. Перечислим некоторые из этих документов.

Пресс-релиз. Является основным документом в PR-деятельности при взаимодействии с прессой, в котором компания сообщает интересные события, новости о себе, которые могут заинтересовать периодические издания. После написания его отправляют в периодические издания, радио- и телеканалы. Можно также отправлять пресс-релизы информационным агентствам, которые поддерживают отношения с ведущими СМИ. Для рассылки пресс-релизов необходимо иметь список контактных лиц, которые отвечают за публикацию материалов в тех или иных СМИ. Не помещают и личные контакты с представителями отдельных периодических изданий.

При подготовке пресс-релиза необходимо учитывать, что он будет конкурировать с сотнями других подобных материалов. Поэтому необходимо тщательно продумать «шапку», на которую в первую очередь обращают внимание. Заголовков должен раскрывать тему сообщения. Само сообщение должно быть профессионально написано и содержать ценную информацию для аудитории того или иного СМИ. Необходимо также указать контактное лицо, у которого можно получить дополнительную информацию.

На должность специалиста по PR претендовало более 400 кандидатов. Среди них провели поэтапный отбор, позволивший определить уровень профессионализма, стрессоустойчивости, полифункциональности и качеств командного игрока. По результатам конкурса на должность пресс-атташе назначена Мария Маркова, филолог, кандидат политических наук, ранее работавшая в Фонде аналитических программ «Экспертиза» и «Центре политических технологий». Имеет десятилетний опыт работы в СМИ, PR, консалтинге и пресс-службах.

Источник: «SOVETNIK.RU:
профессиональный PR-портал»: www.sovetnik.ru

RACE-МОДЕЛЬ

Процесс осуществления PR-программ может быть представлен в виде известной среди специалистов системы RACE:

- Research: исследование и анализ рыночной ситуации, постановка целей и задач программы.
 - Action: деятельность по планированию PR-программы.
 - Communication: осуществление PR-программы, связь с общественностью.
 - Evaluation: оценка эффективности проведенной PR-программы.
- Сэм Блек (один из основоположников PR в мире) выделяет 9 правил эффективных PR-программ:
0. Всегда настаивайте на правде и полной информации.
 1. Сообщение должно быть простым и понятным.
 2. Не преувеличивайте.
 3. Не забывайте, что половина аудитории - женщины.
 4. Делайте сообщение увлекательным, не допускайте излишней обыденности.
 5. Форма общения не должна быть слишком вычурной и экстравагантной.
 6. Прилагайте усилия к выявлению общественного мнения.
 7. Помните: непрерывность общения и выяснения общественного мнения жизненно необходимы.
 8. Старайтесь быть убедительным и конструктивным на каждом этапе общения.

Обычно основная часть PR-деятельности компании сосредоточена на работе с прессой, данное направление называют паблисити.

Паблисити - неличностное стимулирование спроса на товар посредством публикаций и презентаций в СМИ.

От рекламы паблисити отличается тем, что организация не платит за представление своего товара в СМИ. СМИ сами заинтересованы в публикации интересной для своей аудитории информации. Однако это в теории. На практике же не является особым секретом, что во многих газетах, журналах, теле- и радиопередачах, у компаний просят плату за размещение той или иной информации (пресс-релиза, публикации, презентации). И только информацию от наиболее крупных и хорошо известных компаний размещают бесплатно.

При планировании публикаций в прессе необходимо определить:

- Цели и задачи: что хочет получить компания от этих публикаций.
- Целевую аудиторию: кто, те потребители, на которую рассчитывает компания.
- Географию: в каких регионах проживает целевая аудитория.
- СМИ: посредством каких именно СМИ можно достичь целевую аудиторию в заданном регионе.

При ведении PR-деятельности используются различные документы у каждого из которых существуют специфические правила написания и оформления. Перечислим некоторые из этих документов.

Пресс-релиз. Является основным документом в PR-деятельности при взаимодействии с прессой, в котором компания сообщает интересные события, новости о себе, которые могут заинтересовать периодические издания. После написания его отправляют в периодические издания, радио- и телеканалы. Можно также отсылать пресс-релизы информационным агентствам, которые поддерживают отношения с ведущими СМИ. Для рассылки пресс-релизов необходимо иметь список контактных лиц, которые отвечают за публикацию материалов в тех или иных СМИ. Не помещают и личные контакты с представителями отдельных периодических изданий.

При подготовке пресс-релиза необходимо учитывать, что он будет конкурировать с сотнями других подобных материалов. Поэтому необходимо тщательно продумать «шапку», на которую в первую очередь обращают внимание. Заголовок должен раскрывать тему сообщения. Само сообщение должно быть профессионально написано и содержать ценную информацию для аудитории того или иного СМИ. Необходимо также указать контактное лицо, у которого можно получить дополнительную информацию.

Информационное письмо. Содержит информацию об истории компании, ее деятельности, товарах и т.п. Оно является дополнением пресс-релизу и призвано ответить на возможные вопросы, которые могут возникнуть у прессы после прочтения пресс-релиза.

Занимательная статья. Специалисты предприятия могут подать информацию в виде интересной статьи, которая может заинтересовать то или иное издание.

Обзорная статья. Обзор состояния того или иного рынка, на котором работает компания: обороты, ведущие игроки, перспективы и т.п. Посредством обзорной статьи компания может преподнести себя в более выгодном свете и подчеркнуть свое место на рынке.

Фактическая справка. Также является дополнением к пресс-релизу. Содержит таблицы, графики, цифры, которые способны дать дополнительную информацию для прессы, особенно если речь идет о специализированных изданиях.

Биография. Если в пресс-релизе акцентируется внимание на личности (руководителя, ведущего работника и т.п.), то необходимо приложить краткую биографическую справку.

Заявление для прессы. Если предприятие считает необходимым высказать свою позицию по той или иной проблеме, затрагивающей его интересы, то пишется и рассылается заявление для прессы. В т.ч. оно может быть выполнено в виде открытого письма.

Пресс-кит. Набор необходимых PR-материалов. Используется во время презентаций, пресс-конференций, выставок, специальных мероприятий. Может включать в себя: пресс-релиз, информационное письмо или фактическую справку, брошюру, корпоративное издание, годовой отчет, биографии и фотографии, заявление для прессы, программу мероприятия и другие информационные материалы.

Интервью. Как правило, в интервью с теми или иными известными лицами заинтересованы сами СМИ, так как информация поступает из первых рук. Оно может быть организовано в виде монолога, диалога и группового интервью.

Помимо вышеперечисленных при ведении PR-деятельности могут использоваться следующие документы.

Брошюры. Содержат информацию об организации, товарах, контактные данные.

Флаеры. Используются клубами, ресторанами, кафе, магазинами и

другими организациями. Основной функцией флаера является информирование целевой аудитории о какой-либо акции: скидки, розыгрыши, распродаж и других преимуществах, которые может получить его обладатель.

Годовой отчет. Содержит сведения о результатах деятельности компании за прошедший год. Предназначен для акционеров, инвесторов, партнеров и клиентов, сотрудников компании, представителей СМИ.

Корпоративные издания. Корпоративные газеты и журналы, которые распространяются среди сотрудников организации с целью формирования и поддержания корпоративной культуры.

ПРИМЕР

В конце мая 2003 г. PR-служба промышленной группы «Троярд» выпустила в свет первый номер корпоративной газеты «Вестник «Троярда». Газета выходит раз в три месяца тиражом около 1000 экз. Распространяется «Вестник «Троярда» в офисах и на производствах промышленной группы. Корпоративное издание посвящено компаниям, входящим в петербургскую ПГ «Троярд». Концепция газеты: создание образа корпорации посредством рассказа о людях, которые в ней работают. «Вестник «Троярда» - единый информационный канал для разнопрофильных компаний промышленной группы, их филиалов, управленческого персонала, работников производства.

Источник: «SOVETNIK.RU:
профессиональный PR-портал»: www.sovetnik.ru

Для передачи информации для прессы могут использоваться различные способы, одним из которых являются пресс-конференции и приемы. Не стоит созывать пресс-конференции без особого повода. Пресс-конференции проводят тогда, когда необходимо* продемонстрировать какие-либо предметы, либо, когда речь идет о важной теме, в связи с которой у журналистов могут возникнуть дополнительные вопросы.

При назначении даты и времени пресс-конференции необходимо принимать во внимание периодичность и время выхода тех или иных изданий, журналисты от которых приглашаются на встречу, а также различные более громкие события, которые могут отвлечь на себя внимание прессы.

ПРИМЕР

Компания Samsung Electronics, мировой лидер в области информационных технологий, 23 мая 2003 г. в здании Торгово-промышленной палаты РФ провела презентацию высокотехнологичного мобильного компьютера класса «Премиум» Samsung X10. Samsung Electronics продемонстрировал гостям лучшие решения в области беспроводных ПК - быстроедействие, компактность, усовершенствованные функции, высокую производительность и стильный дизайн, гармонично совмещенные в новой модели ноутбука Samsung X10. Вниманию гостей была представлена уникальная развлекательная программа с элементами лазерного шоу. Также представители Samsung Electronics рассказали гостям о планах корпорации по освоению рыночного сегмента ноутбуков класса «Премиум», развитию отрасли мобильных ПК, возможностях для расширения модельного ряда высокотехнологичных беспроводных компьютеров Samsung в России. Премьера Samsung Electronics объединила самых требовательных пользователей инновационных компьютерных технологий - партнеров корпорации, глав крупнейших российских компаний, а также журналистов ведущих изданий - и стало наиболее значительным событием в сфере IT индустрии.

Источник: Электронный журнал «PR-life»: www.pr-life.ru

Для пресс-конференции необходимо подготовить в печатном виде тексты всех выступлений, которые можно будет потом отослать в СМИ, представители от которых не смогли приехать на встречу. После окончания пресс-конференции принято угощать журналистов.

Другим способом заинтересовать прессу является **приглашение посетить тот или иной объект**. Например, приглашение осмотреть новый завод или производственную линию, демонстрация возможностей нового автомобиля и т.п. При этом необходимо тщательно продумать маршрут, на что необходимо обращать внимание прессы, подготовить информационно-справочные материалы, а также сопроводительную речь.

Журналистов также можно **приглашать на различные мероприятия**, которые проводит компания: конференции, званые обеды, встречи. В этом случае необходимо подготовить материалы для прессы: программа мероприятия, повестка дня, информация об участниках.

ПРИМЕР

23 мая 2003 г. агентство «Р.И.М. Портер Новелли» организовало пресс-ланч с участием руководства концерна «Тракторные заводы» и ОАО «Промтрактор». Участники мероприятия обсудили проблемы инвестирования в тракторостроение, перспективы развития, государственное регулирование отрасли. Рассматривались также роль «Промтрактора» в производстве промышленных тракторов на мировом рынке, рынке СНГ и России и тема стратегических альянсов в машиностроительной отрасли.

В пресс-ланче приняли участие председатель совета директоров ОАО «Промтрактор» М. Болотин, генеральный директор ОАО «Промтрактор» С. Млодик, исполнительный директор концерна «Тракторные заводы» В. Четвериков. На мероприятии присутствовали представители ведущих деловых СМИ.

Источник: «SOVETNIK.RU»: профессиональный PR-портал: www.sovetnik.ru

Еще одним средством PR являются **публичные выступления**, когда руководители компании лично объявляют (на конференции, приеме, встрече) о каком-нибудь важном событии, либо комментируют какое-либо другое событие, тем или иным образом затрагивающее интересы компании.

В последнее время становится популярным проводить PR-мероприятия, также и **с помощью электронных средств**. Например, многие компании распространяют свою пресс-релизы по электронной почте, а также ведут отдельный раздел на своем веб-сайте специально для прессы. В нем они сообщают обо всех наиболее важных событиях, размещают фотографии и другие материалы, которые могут заинтересовать СМИ.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Многие эксперты сходятся во мнении, что оценить эффективность PR-деятельности крайне затруднительно, так как на результат влияет большое число факторов, а цели и задачи достаточно размыты.

Оценивать результаты PR можно посредством опросов до, во время и после проведения кампании, однако, PR-мероприятия обычно проводятся параллельно с рекламной деятельностью и мероприятиями по стимулированию сбыта, которые тоже могут влиять на мнения и пред-

почтения потребителей. Поэтому на практике, как правило, используются наиболее простые способы оценки эффективности PR: по числу и объему публикация и по рекламному эквиваленту объема опубликованной информации.

По числу и объему публикаций, учитывая какие именно и где были публикации, а также характеристики аудитории СМИ. Однако наличие публикаций совсем не означает, что они были прочитаны, правильно поняты и позитивно восприняты.

По рекламному эквиваленту объема опубликованной информации. Данный способ часто используется на практике, но многие специалисты считают, что приравнивать эффективность PR к эффективности рекламы неправильно, так как преследуются различные цели и задачи, которые достигаются разными способами.

9.4. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

Стимулирование сбыта - это разнообразные, преимущественно краткосрочные, побудительные средства, призванные ускорить или увеличить продажи отдельных товаров потребителям (Ф. Котлер).

Стимулирование сбыта включает в себя различные средства: пробные образцы, купоны, денежные компенсации, льготные цены, премии и подарки, призы, поощрения постоянным клиентам, бесплатные пробы, гарантии, демонстрацию в местах продажи, участие в выставках и др.

При планировании мероприятий по стимулированию сбыта необходимо:

0. Определить цели и задачи.
1. Выбрать необходимые средства.
2. Разработать соответствующую программу и апробировать ее.
3. Провести и оценить эффективность мероприятий.

Цели и задачи мероприятий по стимулированию сбыта определяются исходя из базисных задач проводимой коммуникационной политики. Возможные задачи:

- поощрения покупок больших партий товаров;
- привлечение новых клиентов;
- привлечение покупателей марок-конкурентов;
- формирование потребительской лояльности к марке;
- и др.

В зависимости от поставленных задач выбираются соответствующие средства по стимулированию сбыта (представлены в следующем параграфе).

При разработке программы по стимулированию сбыта зачастую отдают предпочтение комплексному использованию нескольких средств в рамках общей коммуникативной политики. В программе необходимо ответить на вопросы относительно размера стимулирования, условий участия в программе, продолжительности и сроков кампании, способов распространения, бюджета кампании. Особое внимание необходимо обратить на бюджет кампании, который в различных отраслях деятельности может составлять от 0% до 50% от общих расходов на продвижение.

Если планируется провести программу в национальных масштабах, то проводят предварительное тестирование — локальная проверка действенности программы в определенных магазинах или географических зонах.

Менеджер по маркетингу должен контролировать весь процесс реализации программы. План реализации программы обычно состоит из двух частей: подготовительный период и период продаж.

По окончании программы необходимо оценить ее эффективность. Выделяют следующие методы оценки эффективности программ по стимулированию сбыта:

- метод сравнения показателей сбыта;
- метод опроса потребителей;
- экспериментальный метод.

Метод сравнения показателей сбыта. При использовании этого метода проводится сравнение основных показателей сбыта до, во время и после проведения кампании, в т.ч. сравниваются характеристики потребителей, воспользовавшихся стимулами.

Метод опроса потребителей. Для того чтобы выяснить запоминае-

мость, убедительность программы, какое мнение сложилось у потребителей, повысилась ли лояльность к марке и т.п., проводят опросы потребителей.

Экспериментальный метод предполагает оценку эффективности тех или иных элементов программы (стимулов, предложений и т.п.). Например, в одних магазинах акцент делают на эмоциональное воздействие, в других - на рациональное, затем сравнивают показатели сбыта.

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Предприятия могут использовать различные средства для стимулирования сбыта. Наиболее часто в практической деятельности встречаются следующие:

Купоны. Данное средство позволяет сфокусировать усилия на целевую аудиторию, привлечь внимание к продукту. Купоны дают своим обладателям право на определенную экономию при покупке товара. Они распространяются по почте, размещаются в газетах и журналах, в местах продаж. Процесс требует тщательной организации мероприятий по контролю.

ПРИМЕР

24 мая 2003 г. рекламное агентство Angel завершило акцию по продвижению новой торговой марки женской одежды befree, проходившую в течение апреля и мая в универсаме «Большой гостинный двор» и торговом комплексе MILLER center в Санкт-Петербурге, где расположены магазины befree. В ходе акции промоутеры познакомили покупательниц с торговой маркой befree, а также раздавали рекламно-информационные листовки с купоном на скидку. Открытие новой торговой сети вызвало большой интерес у представительниц целевой аудитории befree. Несмотря на то, что окончательные итоги акции еще не подведены, по предварительным подсчетам можно сказать, что акция sales-promotion прошла успешно. В магазин befree в «Большом гостинном дворе» пришло 3% из 7 тысяч получивших листовку покупательниц. В торговом комплексе MILLER center промоутеры распространили 1 тысячу листовок, 3,6% получивших ее женщин совершили покупку в befree.

Источник: «SOVETNIK.RU: профессиональный PR-портал»: www.sovetnik.ru

Денежные компенсации (скидки). Могут предлагаться при покупке определенного количества товара, соблюдении каких-то оговоренных условий и в других случаях по усмотрению продавца. Действенный инструмент для увеличения продаж, однако потребители могут привыкнуть к скидкам.

Товар по льготной цене. Предложение товара по более низкой цене, чем обычно. Как правило, это средство используют для товаров особой расфасовки (например, когда на упаковке помещают надпись «два по цене одного») или в виде набора сопутствующих товаров. Это приводит к увеличению объема реализации, но возможно снижение спроса на товары стандартной расфасовки.

Премии (подарки). Товары предлагаемые по низкой цене или бесплатно при покупке определенного товара, подарки за предъявление определенного количества упаковок и т.п., что способствует росту продаж при низких расходах на продвижение. Недостаток - покупатели могут привыкнуть к подаркам и ожидать их при следующих покупках.

ПРИМЕР

В мае 2003 г. была проведена совместная акция компаний «DIXIS» и «Motorola». До конца мая каждый покупатель моделей сотовых телефонов Motorola C350 и C333 получал в подарок футбольный мяч или летающую тарелку «Фрисби». Акция охватывала всю Россию. В Екатеринбурге партнером была выбрана компания «DIXIS». Для акции был снят ролик «Спорт, DIXIS, Motorola!», ориентированный на молодежную аудиторию. Исходя из целевой группы, был составлен и медиамикс. В результате, по словам руководителя салонов «DIXIS» в Екатеринбурге Константина Шептуна, «был очень большой процент покупок из тех, кто пришел в эти дни в наши магазины».

Источник: Интернет-журнал «Реклама в России»: www.rwt.ru

Призы (конкурсы, лотереи). Лотереи: При покупке товара предоставляется возможность выиграть ценный приз (машину, путевку, «домик в деревне» и т.п.). В качестве лотерейного билета обычно выступает упаковка. Конкурсы: Предприятие предлагает определенные призы за участие в конкурсе. Например, придумать лучший рекламный слоган для компании, рассказать лучшую историю по использованию товара, ответить на ряд вопросов о компании или товаре и т.п.

Данный способ достаточно дорогостоящ и привлекает только огра-

ничейный круг потребителей, но может способствовать росту лояльности к предприятию. При проведении таких мероприятий необходимо учитывать психологию потребителей.

ПРИМЕР

При продвижении на российский рынок австрийская пивоваренная компания использовала лотерею. Для получения лотерейного билета необходимо было собрать пять крышек со всеми буквами из названия торговой марки «Gose». Крышки с разными буквами были выпущены разными тиражами. Для того чтобы заполучить наиболее дефицитные буквы потребители покупали новые бутылки. Кампания шла успешно, цена пива выросла. Лотерейные билеты, полученные в обмен на крышки, участвовали в розыгрыше ценных призов каждый день. Однако сразу после окончания лотереи основная часть участников почувствовала себя обманутой: тратили время и деньги на поиск заветных крышек, а в итоге ничего не досталось.

Источник: Журнал «Маркетинг в России и за рубежом». - №5. - 2000

Поощрения постоянных клиентов. Денежные скидки и иные поощрения за приверженность потребителя делать покупки у одного или группы продавцов. Способствует формированию лояльности покупателей к компании, но результаты можно ожидать только в долгосрочной перспективе.

Бесплатные образцы продукции. Предлагается бесплатно попробовать продукт перед покупкой, что привлекает новых потребителей. Недостатком этого средства являются высокие затраты и сложность определения эффективности. Обычно используется для продуктов питания.

ПРИМЕР

Весной 2003 г. в супермаркетах Екатеринбурга ПА «AGN - group» провело дегустацию нового плавленого сыра-крема «Hohland» в ванночках. Это единственный сыр-крем с добавлением кусочков ветчины и грибов. Жители Екатеринбурга в полной мере смогли оценить не только удивительный вкус нового продукта марки «Hohland», но и удобство его упаковки. Для тех, кто собирается в дорогу, на дачу или в поход, сыр-крем «Hohland» стал незаменимым продуктом. Благодаря активной работе промоутеров ПА «AGN - group» продажи сыра-крема «Hohland» удалось увеличить более чем в два раза.

Источник: Электронный журнал «PR-Life»: www.pr-life.ru

Испытание продукции. Потребителю предлагается испытать изделие, чтобы лучше понять достоинства и недостатки нового товара. Это ускоряет процесс принятия решения о покупке, однако данный способ сложен в организации и проведении.

Гарантии. Гарантия от завода изготовителя или от продавца о бесплатном ремонте или замене товара в случае поломки в течение определенного срока. Обычно используется для технически сложных товаров. Некоторые компании дают гарантии полного возврата денег, если покупатель останется неудовлетворен продукцией. Данный способ увеличивает престиж компании, но требует высоких затрат на обеспечение высокого качества для производимых изделий.

Совместное стимулирование. Две или более компании объединяются для проведения какой-либо совместной акции. При этом у обеих компаний более низкие затраты на продвижение. Трудности могут возникнуть при координации деятельности.

Перекрестное стимулирование. Одна марка товара используется для рекламы другой, поэтому нет необходимости тратить средства на продвижение новой марки, однако более низкое качество продвигаемого товара может повлиять на имидж марки.

Демонстрация в местах продаж. Организация демонстраций товаров в торговых залах. Для этого производители товара могут предлагать улучшенное торговое оборудование, которое выделяло бы товар среди типовых торговых полок в магазине. Требуется квалифицированное участие производителя или дилера.

Продажа товаров в кредит. Данный способ может значительно увеличить объемы продаж дорогостоящих товаров, однако продажа товаров в кредит возможна только при стабильной экономической и политической обстановке в стране. В последние годы в России все большее число компаний предоставляет возможность приобрести товары в кредит бытовую технику, автомобили, квартиры.

Ярмарки, выставки, конференции и др. Посредством представления товара на отраслевых выставках и ярмарках, участия в конференциях производитель может привлечь внимание к товару со стороны оптовых покупателей и деловых партнеров, при этом каждая заключенная сделка может сулить высокие доходы компании. Недостатком являются высокие затраты, весьма расплывчатые перспективы продаж, необходимость задействовать высококвалифицированный персонал.

Вопросы стимулирования сбыта также рассматриваются в разделе 8.3, посвященном трейд-маркетингу.

9.5. ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ

Личная продажа - продажа посредством личного контакта с одним или несколькими потенциальными покупателями.

Возможны средства установления личного контакта: личные встречи, телефонные переговоры, продажи по телефону.

В последнее время популярен так называемый «сетевой» или «многоуровневый» маркетинг, когда продажи осуществляются посредством большой разветвленной сети продавцов, лично встречающихся с покупателями на дому, в офисе, на улице.

ПРИМЕР

Компания «Mary Kay», производитель косметики, активно использует многоуровневый маркетинг при продвижении своих товаров в мире и, в частности, в России. В этих целях в компанию привлекается большое число консультантов, которых в свою очередь посредством разнообразных акций стимулирую привлекать новых консультантов. Консультанты договариваются с потенциальными покупателями (группы - 7 человек) о личных встречах, как правило, на дому у одного из клиентов или у него в офисе, проводят презентацию продукции, а также производят подбор косметических средств и предоставляют возможность бесплатно их попробовать.

Техника личной продажи, по мнению специалистов, основана на следующих положениях:

- живое, непосредственное общение между двумя и более лицами;
- способствует установлению долговременных отношений между продавцом и потребителем;
- потребитель чувствует себя обязанным за то, что на него потрачено время и ему трудней отказаться от предложения.

Для торговых предприятий одним из определяющих факторов эффективности деятельности является торговый персонал. Типичные задачи торгового персонала:

- распространение информации о товарах компании;
- выявление потенциальных клиентов, переговоры, заключение сделки;

- послепродажное обслуживание;
- сбор фактического материала для службы маркетинга: предпочтения заказчиков, конкурентоспособность товара и др.

Выделяют следующие типы торговых работников:

- Разъездной представитель. Ездит на переговоры с возможными заказчиками с целью заключения сделок.
- Консультант. Консультирует потребителей, помогает выбрать товар.
- Представитель-курьер. Отвечает за доставку товара и оформление сопроводительных документов.
- Продавец. Принимает и оформляет заказы.
- Организатор спроса. Используя творческие методы организует продажи технически сложных товаров (автомобили, телевизоры и др.) и услуг (страхование, образование).
- Технический представитель. Решает технические вопросы (например, установка и обновление программ или технически сложного оборудования).

Как правило, процесс продажи включает в себя следующие этапы:

- Подготовка предложения.
- Договоренность о встрече с потенциальным покупателем.
- Переговоры, презентация и демонстрация.
- Заключение сделки.
- Сопровождение сделки.

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ СБЫТА ПРИ ЛИЧНЫХ ПРОДАЖАХ

Перед службой сбыта руководство фирмы должно поставить конкретные задачи, которые она должна решать. После этого определяется состав и структура службы сбыта. В состав службы сбыта может **входить прямой торговый персонал компании** (принимает заказы на своих рабочих местах) и **полевой торговый персонал** (выездные работники). Помимо собственных работников, работающих внутри компании, в службе сбыта может быть задействован **контрактный торговый персонал** (агенты, брокеры и др., работающие за вознаграждение).

Исследователи выделяют следующие структуры службы сбыта: •

Территориальная структура. Каждому торговому представителю определяется определенная географическая зона.

- Товарная структура. Разные подразделения службы сбыта специализируются на отдельных видах продукции.
- Рыночная структура. Для каждого рынка или сегмента создают отдельные службы сбыта.
- Комплексная структура. Комбинирование нескольких структур.

При определении численности службы сбыта обычно отталкиваются от желаемых объемов сбыта, численности потенциальных заказчиков, возможной частоты заказов и средних трудозатрат на каждого заказчика.

Важным аспектом эффективной деятельности торгового персонала компании является система вознаграждения: размер и регулярность выплаты заработной платы, премии за высокие показатели и выслугу лет, дополнительные соц. выплаты, а также % с продаж.

Выделяют следующие этапы работы с торговым персоналом:

- 0) Найм и отбор торговых представителей.
- 1) Обучение торговых представителей.
- 2) Контроль над деятельностью торговых представителей.
- 3) Мотивация торговых представителей.
- 4) Оценка результатов деятельности торговых представителей

Найм и отбор торговых представителей. Ожидания потребителей от торговых представителей: честность, надежность, компетентность и полезность.

Различные исследователи выделяют разные качества, которыми должны обладать торговые представители: оправданный риск, ответственность, стремление к решению проблем, забота о потребителях, четкое планирование встреч, энергичность, самоуверенность, жажда денег, способности к постоянной напряженной работе, способность преодолевать трудность и др.

Обучение торговых представителей. Новые сотрудники должны знать свою компанию, продукцию и ее характеристики, потребителей и конкурентов, специфику продаж, уметь проводить презентации.

Контроль над деятельностью торговых представителей. Контроль над деятельностью торговых представителей может принимать различные формы, среди которых: выполнение норм число контактов с потребителями, клиентами, число оформленных заказов, эффективность использования рабочего времени и др.

Мотивация торговых представителей. Как правило это материаль-

ное и моральное вознаграждение. К материальному относятся рост зарплаты, высокие % с продаж, премии и различные выплаты. К моральным: возможность карьерного роста, грамоты, признание заслуг и др.

Показатели эффективности работы торгового персонала:

- Среднее число деловых контактов день на одного работника.
- Среднее время контакта.
- Средняя прибыль по одному контакту.
- Средние затраты на контакт.
- Затраты на расположение клиентов.
- Процент заказов на 100 контактов.
- Число новых клиентов за период.
- Число потерянных клиентов за период.
- Уровень затрат на торговый персонал в общем объеме продаж.

9.6. ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ

Постоянно усиливающаяся конкуренция вынуждает производителей и продавцов товаров искать новые способы продвижения: не ждать, пока потребитель созреет для покупки товара, а целенаправленно воздействовать на спрос, предлагая удобные для потребителей способы заказа. Одним из таких способов является прямой маркетинг.

Прямой маркетинг (директ-маркетинг) - это интерактивная система, которая использует различные средства распространения информации для получения прямого потребительского отклика.

Под потребительском откликом в прямом маркетинге понимают запрос на дальнейшую информацию, обращение к продавцу и заказ товара. Таким образом, в прямом маркетинге происходит тесная интеграция каналов распространения информации непосредственно со сбытом.

Процесс осуществления программ прямого маркетинга включает в себя следующие этапы:

- Определение целевой аудитории. Составление социально-демографического портрета потенциального получателя (покупателя) с целью последующего составления списков рассылки.
- Определение бюджета. В соответствии с целями и задачами программы определяется необходимый уровень затрат.

- Выбор каналов распространения сообщения. В прямом маркетинге используются такие каналы, как почта, телефон, факс, телевидение, Интернет.
- Подготовка материалов. Материалы подготавливаются в соответствии с особенностями и возможностями каждого канала распространения сообщения.
- Отправка материалов потребителям. Происходит после определения средств распространения и изготовления информационных материалов.
- Работа с потребителями, откликнувшимися на сообщение. Квалифицированные консультации, прием и оформление заказов, послепродажное обслуживание.
- Оценка эффективности. Эффективность прямого маркетинга оценить проще, чем других средств маркетинговых коммуникаций, так как потребители напрямую связываются с продавцом, что дает возможность идентифицировать источник получения информации о фирме.

К основным каналам прямого маркетинга относят:

- прямая почтовая рассылка;
- продажи по каталогам;
- факсовые рассылки;
- телемаркетинг (телефонный маркетинг);
- телевизионный маркетинг;
- Интернет.

Одним из наиболее распространенных методов прямого маркетинга является **почтовая рассылка** по адресам потребителей, составляющих целевую аудиторию. В литературе часто происходит отождествление понятий прямого маркетинга и прямой почтовой рассылки, однако рассылка является только одним из инструментов директ-маркетинга.

При почтовой рассылке эффективность во многом зависит от того, насколько качественно составлена адресная база данных и насколько качественно выполнены рекламные материалы. Для составления адресных списков можно пользоваться специальными базами данных, либо самостоятельно составлять и обновлять список. Специалисты рекомендуют создавать специальные списки в соответствии с характеристиками целевой аудитории и не пользоваться универсальными.

ПРИМЕР

В 2001 г. журнал «Домашний очаг» разослал своим читательницам персонализированные письма от главного редактора с просьбой поделиться мнением о журнале и рассказать о себе, в итоге откликнулось около 45% женщин. В ответ, помимо заполненной анкеты, присылались фотографии (свои, детей, собак, кошек и т.д.), писались пространственные письма с рассказами о своей жизни.

Источник: Журнал «Диалог. Директ-маркетинг в России». - №1. - 2002

Серьезное внимание необходимо уделять качеству рассылаемых материалов: например, черно-белые листовки стоят на порядок дешевле цветных, однако, ни для кого не секрет, что большинство потребителей их тут же выкидывают, даже не читая. Качественная цветная печать на хорошей бумаге лучше привлекает внимание, и выкинуть такие рекламные материалы, особенно, если это каталог, потребителям уже трудней.

ПРИМЕР

При продвижении своей продукции и торговых точек в Москве компания IKEA рассылает цветные, многостраничные иллюстрированные каталоги с фотографиями, ценами, характеристиками товаров. На это тратятся миллионы долларов, но в результате - в каждой московской семье имеется такой каталог, что привлекает в магазины IKEA тысячи покупателей.

Источник: Журнал «Маркетинг в России и за рубежом». - №1. - 2003

Эффективность прямой почтовой рассылки также зависит от стабильности и надежности работы почтовой службы. Не секрет, почта России не является эталоном надежности при доставке корреспонденции. Однако в настоящее время почта находится на этапе реструктуризации, и уже ведутся отдельные разработки по повышению эффективности ее использования в прямом маркетинге. Например, в конце мая 2003 г. было объявлено о начале сотрудничества между ДМ-секцией РАРА и ФГУП «Почта России».

Другим способом прямого маркетинга являются **продажи по каталогам**. Продавец может предоставить каталоги покупателю с подробными описаниями и фотографиями предлагаемых товаров. Каталоги рассылаются по почте или предоставляются в магазине. Каталог может быть напечатан, либо предоставлен в электронном виде.

ПРИМЕР

Компания «Эргодата» с помощью агентства «Третья точка» выпустила каталог заказных ковриков под компьютерную мышь и произвела его масштабную рассылку. Этот каталог - своеобразная энциклопедия рекламных возможностей обыкновенного коврика для мышки, действительно полезной вещи. И логотип можно нанести, и целое рекламное предложение, и подарок хороший. Предложение «Эргодаты» в купе с призами и скидками произвело настоящий фурор на рынке, а работы у отдела заказной продукции заметно прибавилось.

Источник: Журнал «Диалог. Директ-маркетинг в России». - №2. - 2001

Если основными атрибутами товара являются его характеристики, а не внешний вид, то может быть использована факсовая рассылка. Факсовые рассылки обычно используют для рекламы каких-либо услуг.

Распространенным способом прямого маркетинга являются **телевизорные продажи (телемаркетинг)**. В этом случае необходимо продумать весь сценарий разговора, возможные вопросы и ответы. Обзвон можно проводить из своего офиса или с помощью операторов на дому, но если необходимо делать большое число звонков (от 5000), то лучше пользоваться услугами call-центров. Особая роль отводится обучению операторов. Зачастую для технически-сложных товаров телемаркетинг используют вместе с почтовой рассылкой: сначала производят обзвон потенциальных клиентов, выясняют степень заинтересованности, затем рассылают дополнительные материалы.

На Западе также пользуется спросом **телевизионный маркетинг**, когда в специальных передачах («магазин на диване») рекламируют те или иные товары с возможностью приобретения по телефону по указанной цене. В таких «магазинах» обычно подчеркивают, что товар можно приобрести только позвонив по телефону, так как он отсутствует на прилавках обычных магазинов. Отличие телевизионного маркетинга от телевизионной рекламы заключается в том, что в первом случае в роликах дается достаточно информации для решения о приобретении товара и как это сделать.

В последние годы глобальная информационная сеть **Интернет** становится популярным каналом прямого маркетинга. В глазах потребителей Интернет выгодно отличается от других каналов тем, что в нем есть возможность просмотреть большие объемы информации, быстро оформить заказ и даже произвести оплату.

Эффективность и преимущества прямого маркетинга

Преимущества прямого маркетинга для потребителей:

- Совершать покупки не выходя из дома/офиса удобно.
- Можно спокойно изучить информацию и выбрать товар, сравнить различные предложения.
- Экономия времени.

Для продавцов преимущества прямого маркетинга могут выражаться в следующем:

- возможность дифференцировать предложения в зависимости от целевых сегментов рынка;
- возможность установления долгосрочных отношений с покупателями;
- возможность делать развернутые предложения и снабжать всей необходимой информацией;
- экономия времени сотрудников компании (работа только с клиентами, нет необходимости устанавливать личный контакт с каждым потребителем);
- возможность тестирования различных вариантов обращений и отслеживания эффективности продвижения.

Так же как и в личных продажах эффективность мероприятий по прямому маркетингу достаточно легко отследить, что выгодно отличает прямой маркетинг от рекламы. В прямом маркетинге могут предусматриваться различные способы заказа товара потребителем, из которых наиболее распространены:

- по почте;
- по телефону/факсу;
- через Интернет.

Если потребитель оформляет заказ по почте, то, как правило, ему предлагается это сделать на стандартном бланке, который высылается вместе с информацией о товарах. Бланки имеют специальные пометки, помогающие продавцу идентифицировать, какая и когда была отослана информация потребителю.

ПРИМЕР

В 2001 г. «МПФ Фаер» обратился в директ-маркетинговое агентство «Астер Мейл» с целью спланировать участие компании в выставке «Сантехника. Отопление. Кондиционирование», сделав его максимально эффективным. «Астер Мейл» успешно справился с задачей, предложив клиенту ДМ-концепцию, выстроенную с учетом

различных маркетинговых коммуникаций. На первом этапе акции были проведены телефонные исследования, которые позволили выяснить ФИО и должность заинтересованных лиц. Затем им были разосланы именные письма с приглашением посетить стенд «МПФ Фаер» и оплаченные входные билеты на выставку. Кроме того, письмо предусматривало обратную связь. Отметив на отрывном купоне время предполагаемого посещения и отправив его по факсу, каждый из респондентов мог рассчитывать на максимальное внимание к себе и небольшой подарок от фирмы. Таким образом, специалисты «МПФ Фаер» получили не только хороший шанс заявить о себе и получить маркетинговую информацию о более чем 1000 клиентах, но и, распланировав время встреч, завязать с ними тесные личные контакты

Источник: Журнал «Диалог. Директ-маркетинг в России». - №3. - 2001

Когда потребитель заказывает товар по телефону, у него остается только уточнить, откуда он узнал о компании и причислить результат на соответствующее средство. В некоторых случаях в разных средствах коммуникаций указывают различные номера телефонов, для того чтобы более точно оценить эффективность каждого из используемых средств.

При продажах через Интернет все действия потребителей в сети регистрируются специальными программами, тем самым продавцы получают достаточно развернутую статистику для анализа результатов.

РЕЗЮМЕ

0. Одним из определяющих факторов эффективности предпринимательской деятельности является коммуникативная подсистема предприятия, которая включает в себя такие маркетинговые коммуникационные средства, как реклама, PR, мероприятия по стимулированию сбыта, личные (прямые) продажи и прямой маркетинг.

1. Посредством рекламы компания стремится проинформировать свою целевую аудиторию о своем товаре или предложении, размещая информацию в наиболее массовых местах.

2. PR-деятельность направлена на установление взаимопонимания и доброжелательных отношений с общественностью.

3. Стимулирование сбыта предполагает использование различных побудительных средств, таких, как пробные образцы, купоны, льготные цены, премии и подарки, призы и др.

4. Личные продажи предполагают передачу информации о товаре посредством прямого личного контакта с потребителем.

5. Прямой маркетинг использует различные средства распространения информации для получения прямого потребительского отклика.

6. Для успешного использования данного инструментария необходимо тщательное планирование как программы коммуникаций в целом, так и отдельных средств коммуникаций.

7. Грамотно составленная и реализованная программа маркетинговых коммуникаций способна существенно увеличить объем продаж и доходы компании.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

0. Назовите основные этапы разработки программы маркетинговых коммуникаций.

1. Каки виды рекламы вы знаете?

2. Опишите RACE-модель планирования PR-деятельности.

3. Назовите средства стимулирования сбыта.

4. Назовите средства прямого маркетинга.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

ПИВНОЙ БУНТ

В сентябре-октябре 1998 пивоваренная компания «Балтика» оказалась в тяжелейшем положении не только из-за необходимости держать низкие цены после падения рубля, но и из-за грядущего принятия закона, приравнивающего пиво к алкогольным напиткам. Поползи слухи, что «Балтика», выпускающая около 18% российского пива, готова закрыть производство.

Согласно закону «О госрегулировании производства этилового спирта и алкогольной продукции» пивоварам пришлось бы платить акциз в размере 70 коп. с каждого литра продукции. Кроме того, новое лицензирование производства, транспортировки, хранения и торговли пивом привело бы к резкому возрастанию конечной цены продукции.

Руководство «Балтики» приняло решение обратиться к специалистам по работе с общественным мнением. Свой выбор они остановили на компании PR-Center.

«Крупнейшие производители пива писали в Совет Федерации, печатали открытые письма, - рассказывает Наталья Алова, заместитель генерального директора фирмы PR-Center, - но результата это не давало; кроме того, все действовали разобщенно».

PR-Center поставил перед собой задачу объединить хотя бы нескольких производителей: совместную пресс-конференцию дали заводы «Очаково», «Ярпиво» и «Балтика». Но это не помогло: она прошла уже после того, как закон был принят в Госдуме, внимание прессы к проблеме ослабло, резонанс был недостаточный. Пиарщики устраивали выступления директоров пивзаводов по телевидению, на радио, но и это не вызывало большого резонанса, а дата утверждения закона на Совете Федерации приближалась.

¹ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Она подготовлена на основе публикации «PR во время кризиса: необходимо объяснять каждый шаг фирмы», газета «Капитал», 16-22 декабря 1998 г.

«Дней за десять до рассмотрения закона в Совете Федерации мы поняли, что действовать нужно нестандартно, - говорит г-жа Алова. - Мы организовали несанкционированный пикет у здания Совета Федерации. Участников демонстрации набирали среди самых горячих сторонников дешевого пива - студентов. Специалисты PR-Center напечатали «пивные» листовки и раздавали их прохожим на Дмитровке и в здании СФ... Нам повезло, что мы оказались рядом с коммунистами, у которых митинг был санкционированным, - рассказывает г-жа Алова. - Телевидение (пять камер) приехало снимать именно их, но мы коммунистов перекричали, - и внимание телеоператоров досталось нам».

Утверждение закона Советом Федерации было отложено, причем сенаторы, объясняя свое решение, ссылались на выступление общественности и СМИ.

В конечном итоге законопроект так и не был принят, а агентство PR-Center за данную акцию получило награду РАСО «Серебряный лучник».

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 1

0. Какая форма PR использовалась компанией? Назовите его отличительные особенности.
1. Какие еще каналы PR можно было использовать в данной ситуации?
2. Можно ли считать проведенную PR-Center акцию этичной?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

А КТО ИДЕТ... НА «КРЫЛЬЯ»?¹

Рок-фестиваль «Крылья», впервые прошедший в июне 2000 года в Тушино, компания-организатор «Пивоварня Москва-Эфес» анонсировала как «праздник на день рождения» бренда «Старый мельник». Этот товарный знак был главным украшением сцены, а само пиво - официальным напитком мероприятия. На концерте выступили 16 известных российских команд.

Другая крупная пивоваренная компания - Sun Interbrew двумя неделями позже организовала на ВВЦ похожий по содержанию фестиваль под претенциозным названием «День молодежи». На деле же «виновником» торжества было пиво «Клинское»: фестиваль задумывался как грандиозная промоушн-акция этой марки (18 рок- и поп-групп на концерте плюс несколько спортивных шоу-программ).

«В качестве имиджевой акции для «Старого мельника» мы выбрали рок-концерт, потому что хотим омолодить эту марку, повысить ее узнаваемость и увеличить число ее потребителей среди молодежи», - рассказывает Ирина Печенева, бренд-менеджер «Пивоварни Москва-Эфес».

«Новая рекламная кампания марки «Клинское пиво», в рамках которой мы проводили фестиваль на ВВЦ, нацелена на молодежную аудиторию», - говорит Вячеслав Кузьменко, бренд-менеджер Sun Interbrew. - Эта категория потребителей особенно нас интересует, потому что лояльность к марке формируется именно в возрасте 18-25 лет».

На организацию фестивалей каждая компания потратила несколько десятков тысяч долларов (более точную информацию о своих расходах компании не разглашают). И в «Москве-Эфес», и в Sun Interbrew говорят о том, что смогли привлечь внимание желаемой целевой аудитории.

Фестиваль «Крылья» собрал примерно 50 тысяч зрителей. Во

¹ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Она подготовлена на основе публикации «Шоу для вида», опубликованной в журнале «Компания» 17 июля 2000 г.

время концерта было продано 50 тысяч литров пива «Старый мельник» (около \$35.000), что частично окупило затраты компании-устроителя.

Зрителями шоу-программ на День молодежи стали около 100 тысяч человек, употребивших 10 тысяч литров «Клинского пива» (по словам Вячеслава Кузьменко, одноименный завод только начал наращивать объемы производства, поэтому на фестиваль доставили сравнительно небольшую партию продукции).

Мы намерены проводить фестиваль «Крылья» ежегодно, сделать из него концертный бренд, который ассоциировался бы в молодежной среде с маркой «Старого мельника», - говорит Ирина Печенева.

По словам Вячеслава Кузьменко, по инициативе менеджеров Sun Interbrew День молодежи включен в число официальных городских праздников и компания рассчитывает стать постоянным организатором его проведения в Москве. «Подобные мероприятия лучше других методов рекламы работают на имидж марки, - поясняет бренд-менеджер «Клинского». - Во-первых, потребитель получает положительные эмоции, связанные в его сознании с образом марки, а во-вторых, бренд начинает восприниматься как элемент стиля жизни. Телевизионная и наружная реклама обходятся дешевле по соотношению затрат и численности аудитории, но достигает меньшего эффекта».

Впрочем, упомянутые пивоваренные компании по-прежнему будут уделять основное внимание традиционным рекламоносителям. По мнению бренд-менеджеров «Москва-Эфес» и Sun Interbrew, желаемых результатов можно достичь только при сочетании различных методов рекламы, дополняющих друг друга в рамках одной кампании.

ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ 2

0. Для каких компаний наиболее целесообразно использование промоушн-акций?

1. Выскажите свое мнение по поводу продвижения пива среди молодежи, в частности, среди лиц, не достигших 18-летнего возраста.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

0. Александров Ф. Хроники российской рекламы. - М.: Гелла-принт, 2003. - 352 с.
1. Арнольд Н. Тринадцатый нож в спину российской рекламе и public relations. - М.: Топ-Медиа, 1997. - 224 с.
2. Бове К.Л., Арене У.Ф. Современная реклама. - Самара: Довгань, 1995. - 704 с.
3. Варакута М.А., Егоров Ю.Н. Связи с общественностью. - М.: ИНФРА-М, 2003.
5. Василенко А.Б. PR крупных российских корпораций. - М.: ГУ ВШЭ, 2002. - 304 с.
0. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. - М.: Финпресс, 2000.
1. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. - М.: Дело, 2001. - 296 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 1999. - 896 с.
3. Крылов И. Маркетинг. - М.: Центр, 1998. - 192 с.
10. Лежен Эрих Ж.. Искусство успешных продаж. - М.: ГРАНД, 2002.
- П.Росситер Дж. Р. Реклама и продвижение товаров. - СПб.: Питер, 2001. - 656 с.
0. Синяева И.М Паблик рилейшенз коммерческой деятельности. - М.: Юнити, 2000.
1. Телерекламный бизнес (информационно-аналитическое обеспечение) / Сост. и общ. ред. В.П. Коломиец. - М.: Международный институт рекламы, 2001. - 392 с.
2. Фегеле З. Директ маркетинг. - М.: Интерэксперт, 2001.
3. Феофанов О. Реклама: новые технологии в России. - СПб.: Питер, 2000. - 366 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебнике классический маркетинг представлен как система регулирования рынка, возникшая в качестве инструмента упорядочения рыночных отношений и получившая свою современную форму в результате эволюционного развития не только объекта регулирования - рынка, но и изменения своих собственных форм и концепций. Эта система характеризуется принципами, выработанными маркетологами, которые практиковались в различных субъектах бизнеса на протяжении десятков лет.

Современный маркетинг многогранен и многообразен: в нем различают и философский, и прикладной, и аналитический аспекты. Как бы хорошо не была организована маркетинговая служба, этого недостаточно для эффективного маркетинга. Маркетинг должен знать и учитывать состояние и возможности сопредельных служб компании, а также внешней среды его «обитания». Эта среда включает в себя не только в значительной степени контролируемые и регулируемые факторы рынка (потребителей, поставщиков, конкурентов и др.), но и факторы макросреды, которые маркетинг отдельной фирмы должен учитывать, но изменить не в состоянии (уровень доходов, социальную структуру и др.)

Одним из самых важных для маркетинга элементов окружающей среды является потенциальный покупатель. Основная задача маркетинга сводится к тому, чтобы превратить потенциального клиента в реального покупателя. Для этого надо уметь выделять типы покупателей и моделировать их поведение, что позволит профессионально составить программу маркетингового воздействия на покупателя: от разработки товарной политики до создания системы стимулирования спроса.

Особое значение придается в последнее время таким видам маркетинга как стратегический и операционный. В учебнике рассматриваются основы сегментации и позиционирования фирмы и товара, подробно характеризуются основные маркетинговые инструменты: товарная и марочная политика, маркетинговое ценообразование, маркетинг системы сбыта и коммуникаций.

Одновременно с наличием классических (базовых и ставших уже стандартными) характеристик маркетингу как прикладной науке при-

сущи черты актуальной и динамической системы, развивающейся в соответствии с активно меняющимися условиями рынка (в частности, национального и регионального), развитием техники и технологий.

Выходя на новые качественные уровни, российский рынок активно меняет принципы и организацию маркетинга в компании. На потребительском рынке возрастающие требования населения активно стимулируют освоение компаниями современных маркетинговых технологий. С ростом ассортимента и качества предложения, а также потребительского опыта, растет и потребительская культура, а следовательно, и все изощренней становится отечественный маркетинг. Промышленный рынок, с точки зрения развития маркетинга, еще только «набирает обороты».

В целом, неравномерное и асинхронное развитие российского рынка постепенно утрачивает эти характеристики, становясь более устойчивым и закономерным. Рано или поздно на отраслевых рынках произойдет стабилизация и они вступят в фазу зрелости. На каждом из рынков будут четко выраженные национальные лидеры и претенденты на лидерство, последователи и партизаны (местные производители со своими локальными марками). Компании, уже сейчас претендующие на лидерство на своих рынках, создают новые товарные категории. Являясь первопроходцами на возникающих и растущих рынках, осуществляя инвестиции в маркетинг, они смогут создать «барьеры входа», обеспечив устойчивые конкурентные преимущества.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что в преддверии «маркетинговых войн» (сейчас происходят лишь «столкновения» на локальных сегментах отечественного потребительского рынка), системный базовый подход к изучению маркетинга является актуальной задачей участников рынка.

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ АВТОРАХ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
Часть 1. ПОНЯТИЕ МАРКЕТИНГА	
Глава 1. ПОНЯТИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЪЕКТЫ МАРКЕТИНГА ..	7
1.1. Введение в концепцию маркетинга	8
Понятие маркетинга: классический подход. История становления и развития маркетинга. История и практика внедрения маркетинга в России. Актуальное определение маркетинга	
1.2. Виды маркетинга и принципы организации маркетинговой деятельности в компании	32
Виды маркетинга. Принципы организации маркетинговой деятельности в компании. Внедрение маркетинга в компании	
1.3. Маркетинговая среда как объект исследования и фактор принятия маркетинговых решений	71
1.4. Спрос и поведение потребителя: понятие и закономерности	84
Потребность и поведение потребителя - закономерность или случайность? Спрос: понятие, виды и факторы. Условия и критерии сегментации	
Резюме	129
Вопросы для обсуждения	131
Ситуация для анализа 1	132
Чем заняться новенькому?	
Ситуация для анализа 2	136
Диагностика конфигурации управленческой концепции фирмы	
Ситуация для анализа 3	138
Влюбленный в «Ярь»	
Ситуация для анализа 4	150
Организация службы маркетинга на примере конверсируемого оборонного предприятия	
Рекомендуемая литература	154

Часть 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС	155
2.0. Разработка миссии и определение цели компании	159
2.1. Стратегический анализ и диагностика	169
2.2.0. Внешний анализ	173
2.2.1. Внутренний анализ	184
2.0. Разработка вариантов стратегии	189
2.1. Планирование реализации и организация стратегического контроля	194
2.4.0. Планирование реализации	194
2.4.1. Организация стратегического контроля	198
2.5. Система планов на предприятии	208
Резюме	224
Вопросы для обсуждения	226
Ситуация для анализа 1	227
Новые рынки вина	
Ситуация для анализа 2	229
Перспективы развития отечественного автомобилестроения	
Рекомендуемая литература	238
Глава 3. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ	239
3.1. Базовые стратегии М. Портера	239
3.1.0. Стратегия лидерства по издержкам	240
3.1.1. Стратегия дифференциации	246
3.1.2. Стратегия концентрации	252
3.2. Стратегии роста бизнеса	260
3.2.0. Рост за счет внутренних ресурсов	261
3.2.1. Рост за счет внешних ресурсов путем интеграции	264
3.2.2. Рост за счет внешних ресурсов путем диверсификации	269
3.3. Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга	283
3.3.0. Конкурентоспособность и конкурентное преимущество	283
3.3.1. Конкурентные стратегии	290
Стратегия лидера. Стратегия «бросающего вызов». Стратегия «следующего за лидером». Стратегия «специалиста»	

Резюме	309
Вопросы для обсуждения	311
Ситуация для анализа	312
Повышение эффективности птицеводства	
Рекомендуемая литература	320

Глава 4. МЕТОДОЛОГИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ... 321

4.1. Направления маркетинговых исследований	321
4.1.1. Значение информации и маркетинговых исследований в принятии решений	321
4.1.2. Направления и объекты исследований	324
Объекты исследований. Классификация исследований	
4.2. Этапы маркетинговых исследований	330
4.2.0. Определение проблемы маркетингового исследования	331
4.2.1. Определение объектов и проекта маркетингового исследования	332
4.2.2. Разработка плана исследования	336
Определение потребности в информации, ее тип, источники и методы получе- ния. Выборка для количественных и качественных методов исследования. Сос- тавление бюджета и графика проекта. Разработка анкет, сценариев (топик-гай- дов) и прочих форм для заполнения в ходе полевых исследований	
4.2.0. Реализация плана исследования	371
4.2.1. Подготовка данных, обработка и анализ информации	375
4.2.2. Представление результатов маркетингового исследования	382
Резюме	383
Вопросы для обсуждения	384
Ситуация для анализа 1	385
Zhuvachka	
Ситуация для анализа 2	387
Овощные консервы «Kapusta»	
Рекомендуемая литература	388

Глава 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

5.1. Анализ отрасли и конкурентов по модели М. Портера	390
5.1.0. Анализ отрасли	390
5.1.1. Анализ конкурентных сил, действующих на компанию	393
5.2. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ	420

Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах

5.0. Анализ конкурентного положения компании с применением матрицы BCG	429
5.1. Инструменты стратегического анализа	434
5.4.0. SWOT-анализ	434
5.4.1. Анализ бизнесов диверсифицированной компании	442
Матрица GE/MCKINSEY. Матрица ADL/LC	
Резюме	452
Вопросы для обсуждения	454
Ситуация для анализа 1	455
Диагностика стратегического положения фирмы с помощью SPACE-матрицы	
Рекомендуемая литература	458

Часть 3. ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Глава 6. БРЕНД-СТРОИТЕЛЬСТВО	459
6.1. Введение в концепцию брендинга	460
Что такое брендинг? Зачем нужен брендинг?	
6.2. Управление отдельными марками	470
6.2.1. Создание марки и упаковки потребительских товаров	471
Разработка концепций марки. Разработка и тестирование вариантов марки. Разработка и тестирование вариантов упаковки. Сколько стоит создание марки и упаковки?	
6.2.2. Формирование доступности марки	491
Модель вероятности выбора бренда. Анализ представленности бренда	
6.2.3. Формирование покупательского предпочтения	496
Организация коммуникационной кампании. Разработка креативной стратегии. Разработка медиа-стратегии. Трекинг марок и рекламы. Сколько стоит продвижение марки?	
6.2.4. Бренд-менеджмент	509
Линейные расширения. Марочные расширения «Оживление» марки	
6.3. Управление ассортиментом марочных товаров	521
Товарная номенклатура (ТН) и товарные линии. Расширение ТН. Удлинение товарной линии. Увеличение или уменьшение согласованности ТН. Особенности организационной структуры	
Резюме	526
Вопросы для обсуждения	527

Маркетинг по нотам; практический курс на российских примерах

Ситуация для анализа 1	528
Перспективы частных и лицензионных марок в России	
Ситуация для анализа 2	533
Локальные марки	
Рекомендуемая литература	536

Глава 7. МАРКЕТИНГОВОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

7.1. Введение в концепцию маркетингового ценообразования	538
Что такое цена? Виды цен Структура цены. В чем состоят основные отличия маркетингового ценообразования?	
7.2. Ценовой маркетинг: производственные и коммерческие зависимости	551
Факторы ценообразования. Затратные методы портфельного ценообразования	
7.3. Ориентация на потребителя как основа ценовой политики	563
Спрос как фактор ценообразования. Ценовая эластичность спроса. Цены и потребительское качество. Стратегии ценообразования. Стратегии изменения цены. Стратегии товарной и потребительской дифференциации цен. Методы ценообразования, ориентированные на спрос. Тестирование ценовых предпочтений. Тактические приемы по адаптации цены	
7.4. Формирование конкурентоспособной цены	607
Конкурентный рынок и ценообразование. Перекрестная эластичность цен. Конкурентные стратегии ценообразования. Нормативно-параметрический метод конкурентного ценообразования. Тестирование цены в конкурентной среде	
Резюме	623
Вопросы для обсуждения	625
Ситуация для анализа 1	626
«Хищные» цены	
Ситуация для анализа 2	628
Недвижимость-2002	
Рекомендуемая литература	632

Глава 8. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

8.1. Типовые варианты построения отделов продаж	633
Промышленная компания FMCG-компания и оптовая фирма. Розничная торговля. Сервисная компания на B2B-рынке	
8.2. Каналы товародвижения	654
8.2.1. Оптовые продажи	654

Университетская серия

8.2.2. Прямые продажи.....	660
Пре-селлинг (pre-selling) Вэн-селлинг (van-selling)	
8.2.0. Продажи через фуд-сервис и HoReCa.....	667
8.2.1. Многоуровневый маркетинг.....	669
8.3. Трейд-маркетинг.....	671
Сущность трейд-маркетинга. Функции отдела трейд-маркетинга. Инструменты трейд-маркетинга. Организация мерчандайзинга в компании	
8.4. CRM-системы.....	684
Резюме.....	688
Вопросы для обсуждения.....	688
Ситуация для анализа 1.....	689
Что ждет дистрибуторский бизнес?	
Ситуация для анализа 2.....	693
На арену выходит сетевая торговля	
Рекомендуемая литература.....	696
Глава 9. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ.....	697
9.0. Планирование маркетинговых коммуникаций.....	698
9.1. Реклама.....	704
История рекламы. Роль и типы рекламы. Эффективность PR-деятельности	
9.3. PR как средство маркетинговых коммуникаций.....	717
RACE-модель. Эффективность PR-деятельности	
9.4. Стимулирование сбыта.....	726
Основные средства стимулирования сбыта	
9.5. Личные продажи.....	732
Организация службы сбыта	
9.6. Прямой маркетинг.....	735
Эффективность и преимущества прямого маркетинга	
Резюме.....	741
Вопросы для обсуждения.....	741
Ситуация для анализа 1.....	742
Пивной бунт	
Ситуация для анализа 2.....	744
Кто идет на «Крылья»?	
Рекомендуемая литература.....	746
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	747

754

Университетская серия

753

MARKETING WITHOUT A HITCH: PRACTICAL COURSE BASED ON RUSSIAN EXAMPLES

Textbook / Edited by Prof. L.A. Danchenok. Moscow: Market DS, 2004. 758 p. (University series).

The originality of the book derives from the fact that it was written by those specialists, who combine teaching and practical activity in the sphere of marketing and sales. Hence the combination of an academic strictness of the textbook and its clearly expressed practical orientation (including some tools for organizational diagnostics).

This book is intended for teachers, students and postgraduates of economic, commercial and technical institutes of higher education and colleges; workers of marketing services and consulting companies, and also entrepreneurs.

**Данченко Лариса Александровна Деннекин
Тихон Викторович Зотов Владимир
Викторович Кучугин Николай Львович
Шмелев Николай Алексеевич**

МАРКЕТИНГ ПО НОТАМ: ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС НА РОССИЙСКИХ ПРИМЕРАХ

Под редакцией профессора Л.Л. Данченко Учебник

Выпускающий редактор Семкина Т. А.

Старший редактор Батракова В. А.

Корректор Гусева Е.В.

Лицензия ИД № М03307 от 20.11.2000 г.

Подписано к печати 09.01.2004 г.

Формат издания 60х90 Vie. Бум. офс. № 1. Печать офсетная.

Печ. л. 47,5. Тираж 3 000 экз. Заказ № 144.

ООО «Маркет ДС Корпорейшн»
129010, Москва, ул. Б. Спасская, д. 20, стр. 3
Тел.: 158-0506, 158-0604
E-mail: info@marketds.ru

ОАО «Московская типография тб 6» 115088,
Москва, Южнопортовая ул., д. 24

Отредактировал и опубликовал на сайте PRESSI (HERSON)