

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Под редакцией
доктора экономических наук, профессора *А.В. Короткова*,
доктора экономических наук, профессора *И.М. Синяевой*

Второе издание,
переработанное и дополненное

*Допущено Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»*

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»*



Москва • 2005

УДК [339.138:658](075.8)

ББК65.290-2я73-1

У67

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *М.Э. Сейфуллаева*
(кафедра маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова);

доктор экономических наук, профессор *Ю.А. Цыпкин*
(зав. кафедрой маркетинга Государственного университета по землеустройству)

Главный редактор издательства
кандидат юридических наук,

доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

У67 **Управление** маркетингом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 463 с.

I. Короткое, Анатолий Владимирович, ред.

II. Синяева, Инга Михайловна.

Агентство СІР РГБ

ISBN 5-238-00883-X

На основе рассмотрения маркетинга как открытой системы управления дана всесторонняя характеристика содержания управления маркетингом. Основное внимание уделено уровням управления маркетинга; системе маркетинга и ее функциональным связям; управленческим маркетинговым решениям — стратегиям и параметрам комплекса маркетинга; управлению товаром, товароведением, ценой и продвижением; программам и технологиям маркетинга; маркетингу и маркетинговым исследованиям; контроллингу и мониторингу; оценке качества и эффективности маркетинга; аудиту.

Для студентов и аспирантов, обучающихся по специальностям экономики и управления, слушателей в системе магистратуры, научных работников, менеджеров и сотрудников маркетинговых служб предприятий в сфере производства и торговли.

ББК 65.290-2я73-1

ISBN 5-238-00883-X © ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2005

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства

ОТ АВТОРОВ

У предпринимателей, маркетологов и менеджеров имеется потребность в более глубоких знаниях теории и практики управления маркетингом. В настоящее время отечественными маркетологами и предпринимателями уже накоплен определенный опыт маркетинговой деятельности, однако в теории маркетинга требуется углубление понимания маркетинга как системы управления, предполагающей выделение объекта и субъекта управления, а также прямых и обратных функциональных связей.

Сложилась ситуация, когда применение идей управления в маркетинге отстает от ситуации в менеджменте, который, безусловно, отождествляется с управлением. Несмотря на то, что сформировались, востребованы и применяются на практике такие категории, как, например, управление продуктом и управление товародвижением, целостная картина управления маркетингом находится в стадии формирования. *Задача* в том и состоит, чтобы перейти от частей к целому на основе использования имеющихся в данном направлении теоретических результатов.

Предлагаемый материал *структурирован* с выделением маркетинговых решений, маркетинговых планов и программ, системы управления маркетингом. Такое структурирование стало возможным лишь сейчас, когда перечисленные категории достаточно хорошо определены и изучены. Показано, какое место в маркетинге занимает управление маркетингом, что позволяет рассматривать управление маркетингом как специальный раздел маркетинга и учебный курс.

В настоящем издании соблюдается принцип преемственности с вышедшими ранее изданиями отечественных и зарубежных авторов. В связи с тем, что и содержание, и структура курса управления маркетингом еще далеки от завершенного вида, что может быть подтверждено различиями в изложении материала в разнообразных учебниках и учебных пособиях, то было неизбежно дискуссионное изложение некоторых разделов курса с обзором различных точек зрения и подходов.

Понимая, что основу любого курса составляет *понятийно-категорийный аппарат*, следует отметить, что в курсе управления маркетингом, как и в других рыночных дисциплинах, значительной проблемой являются встречающиеся в литературе различия в определениях. Часть различий обусловлена особенностями перевода оригинала на русский язык. Другая часть различий объясняется тем, что управление маркетингом — динамично развивающаяся научная дисциплина, находящаяся на этапе становления, а ее основные положения и категории постепенно развиваются, совершенствуются и конкретизируются.

В *первой части* издания целесообразно обратить внимание на системную характеристику маркетинга, на комментарии по категории управле-

ния маркетингом, на характеристику маркетинговых решений и их связь со стратегиями и параметрами комплекса маркетинга, на составляющие управления маркетингом.

Вторая часть — управление на инструментальном уровне — послужит дальнейшей систематизации и пониманию с системных позиций ранее известного читателю материала по выработке маркетинговых решений по товару, товародвижению, продвижению и ценам.

Третью часть — стратегическое и тактическое планирование маркетинга — следует изучать с позиций применения и адаптации идей менеджмента в маркетинге. В достаточно полном и завершенном виде представлен материал по планированию маркетинга. Целесообразно акцентировать внимание на содержащихся здесь методах, а также на примерах программ управления товаром, продажами, коммуникациями и продвижением.

Четвертая часть — система управления маркетингом — важна тем, что в ней достаточно полно рассмотрены организация маркетинга и место маркетинговых служб в системе управления всего предприятия. Здесь читатель найдет дальнейшую конкретизацию таких важнейших категорий управления маркетингом, как контроллинг, контроль, аудит и мониторинг. Аналитик рынка найдет материал по управлению маркетинговыми исследованиями, а также по оценке качества и эффективности маркетинга.

Авторы понимают, что различные положения книги не одинаковы по степени их завершенности. Некоторые из них требуют дальнейшей проработки в результате более глубокого осмысления при накоплении необходимого материала и опыта. Такие в определенной степени дискуссионные положения включены в текст из-за их важности, чтобы обратить на них внимание читателей и впоследствии в результате дальнейшего обсуждения придать им более убедительный и завершенный вид.

Материал учебника содержит дидактические единицы в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 061500 «Маркетинг», федеральный компонент ДС.01 «Управление маркетингом».

Данный учебник подготовлен коллективом авторов: д-ром экон. наук, профессором *Н.Д. Эриашвили* (гл. 4, 6, 8, 11, 14, 15), д-ром экон. наук, профессором *А.В. Коротковым* (гл. 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 13, 15), д-ром экон. наук, профессором *И.М. Синяевой* (гл. 3, 11, 12, 14, 16), канд. экон. наук *Т.В. Болдыревой* и *Е.Л. Замедлшой* (гл. 3, 11, 12, 14), *В.М. Масловой* (гл. 16), *Я.Г. Соскин* (гл. 4, 12).

Авторы желают студентам и слушателям успешного освоения курса управления маркетингом, с тем чтобы получить новые знания, специалистам — предпринимателям и маркетологам — повышения своей квалификации, профессионализма, рыночной культуры, компетентности, приобрести те качества, которые всегда были присущи отечественным специалистам и особенно необходимы сейчас для успешной работы на российском рынке.

I
Часть

МАРКЕТИНГ КАКИНТЕГРИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ГЛАВА 1. Маркетинг как система управления

ГЛАВА 2. Стратегические и тактические
решения на корпоративном уровне

ГЛАВА 3. Стратегические решения
на функциональном уровне

МАРКЕТИНГ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

1 Глава

- Системная характеристика маркетинга
- Категории управления в маркетинге
- Принятие маркетинговых решений

1.1. Системная характеристика маркетинга

Управление маркетингом и система маркетинга

Управление маркетингом — научное направление и учебная дисциплина. Предмет управления маркетингом — функционирование системы маркетинга по управлению положением предприятия на рынке. Более детально — это маркетинговая деятельность по выработке и реализации маркетинговых решений, а также по формированию и обеспечению функционирования системы управления маркетингом.

Принципиально важным для дальнейшего изложения является положение о том, что маркетинг представляет собой открытую систему управления с обратной связью. Данный подход широко применяется в менеджменте. В качестве системного подхода можно предложить следующее определение.

Маркетинг — деятельность по достижению рыночных целей предприятия на принципах открытой системы управления с обратными связями, ориентированная на достижение рыночных целей предприятия и на улучшение его положения на рынке на основе изучения и удовлетворения потребностей потребителей в результате комплексного воздействия на потребителя и далее на предъявляемый к предприятию спрос посредством установления уровней параметров комплекса маркетинга.

Маркетинговая деятельность осуществляется субъектом маркетинга — участником рынка, формирующим предложение, если он придерживается концепции маркетинга, и направлена на объект маркетинга.

Полная характеристика системы маркетинга с позиций науки о системах управления — кибернетики может быть дана на основе построения функциональной блок-схемы — графической модели в виде блоков и взаимосвязей между ними [22]. Можно выделить *прямые* и *обратные связи*. Все они обозначены на схеме (рис. 1.1) в виде стрелок. На схеме показаны три обратные связи — 5, 6 и 7.

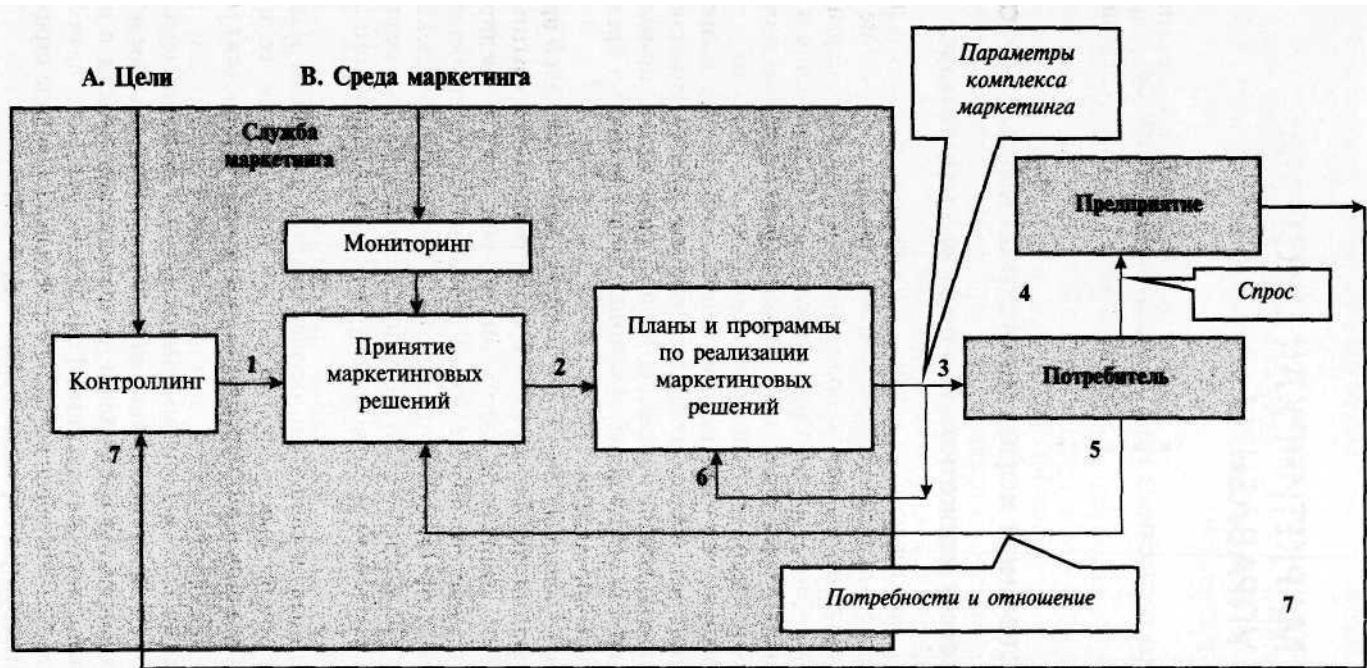


Рис. 1.1. Система маркетинга

Рассматриваемая схема такова, что взаимосвязи отражают информационные потоки, а блоки обозначают как виды деятельности по преобразованию информации, так и объекты (потребитель, служба маркетинга, предприятие).

Характеристика информационных потоков

Поток А отображает рыночные цели предприятия, которые одновременно являются целями маркетинга. Цели маркетинга — составная часть целей предприятия. Рыночные цели маркетинга окончательно формируются вне системы маркетинга, на уровне, более высоком к службе маркетинга предприятия, но с ее участием. Цели формируются в виде, когда их можно измерять и, значит, контролировать. Для придания целям административной силы они включаются в состав обязательных документов — планов, бизнес-планов и других документов, утвержденных руководством предприятия.

Система рыночных целей может быть достаточно сложной. Для удобства формирования набора рыночных целей можно, например, применить концепцию «трех главных направлений маркетинга»: выход на рынок, расширение рынка, обеспечение безопасности рынка [43, с. 4]. Для характеристики каждого направления разрабатывается набор статистических показателей, часть которых затем используется при формулировке целей, например, в виде доли рынка, прибыли, абсолютного прироста объема сбыта, темпа роста прибыли.

Информационный поток 4 характеризует спрос, поток 7 — положение предприятия на рынке и достигнутые уровни поставленных целей, поскольку в общем случае набор параметров положения предприятия на рынке шире набора целей. К тому же набор целей может изменяться и пересматриваться. Информационный поток 1 может быть назван «1 — отклонения от целей» и содержит результаты сравнения плановых уровней и достигнутых результатов в виде потока 7.

Информационный поток 2 может быть назван как «2 — маркетинговые решения». По данной информации в следующем блоке «планы и программы» разрабатываются программы, конкретизируются алгоритмы практического маркетинга, назначаются сроки выполнения и ответственные лица.

Информационный поток 3 отображает фактические, достигнутые значения параметров комплекса маркетинга и может быть назван «3 — состояние комплекса маркетинга». Руководители функциональных подразделений службы маркетинга контролируют степень достижения запланированных уровней параметров комплекса маркетинга, что показано в виде внутренней обратной связи 6.

Информационный поток 6 доставляет менеджеру информацию о фактическом состоянии параметров комплекса маркетинга. Поток 7 —

обратная связь по положению товара — используется менеджером по маркетингу для контроля степени достижения запланированных рыночных целей предприятия, поток 5 — информация о потребностях, об отношении потребителей к товару и их намерениях. Именно эта связь отражает сущность концепции маркетинга, в соответствии с которой маркетинг ориентирован на удовлетворение потребностей потребителей. Очевидно, что для знания потребностей необходимо получение информации о них.

В части трех обратных связей — «5 — поведение потребителей», «6 — результаты по комплексу маркетинга» и «7 — положение на рынке» рассматриваемая схема лишь формализует известное. Так, она полностью согласуется с текстом книги [43, с. 169], где также выделены три группы контролируемых параметров:

- 1) неэкономические результаты (поведение потребителей);
- 2) маркетинг-микс в целом и его отдельные инструменты;
- 3) экономические результаты (сбыт, доля рынка).

Наличие трех обратных связей означает, что в системе маркетинга управление осуществляется на трех уровнях.

Характеристика блоков системы маркетинга

Потребитель — объект управления. Успех предприятия зависит от того, как поведет себя потребитель. В результате приобретения товара он определяет положение предприятия на рынке, является для предприятия источником прибыли. Управление осуществляется не потребителем вообще, а его отношением к продукту, намерением приобрести продукт и реализацией этого намерения — актом покупки. В результате согласования возможностей и потребностей совокупности потенциальных потребителей формируется спрос. Именно на этом основано такое применяемое в маркетинге понятие, как *управление спросом*. Подтверждением служит известное высказывание о том, что по существу маркетинговое управление есть управление спросом, о чем уже говорилось выше.

Воздействие на потребителя осуществляется опосредованно — через параметры комплекса маркетинга. Известно определение комплекса маркетинга как «совокупности средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию» [18]. Другими словами, здесь фактически сказано, что потребитель представляет собой объект управления.

Принятие маркетинговых решений по существу основано на маркетинговых исследованиях. Являясь составной частью маркетинга, маркетинговые исследования — аналитическое направление маркетинга. Это интеллектуальный, вычислительный, информационно-ана-

литический, логический блок системы маркетинга. Естественно, что маркетинговые исследования ориентированы на решение практических задач, а результаты исследований — основа для осуществления управления. К решениям относятся стратегии и уровни параметров комплекса маркетинга. Решения по параметрам — это, например, создание нового канала сбыта, или проведение рекламной кампании, или разработка нового товара.

Блок «Планы и программы по реализации маркетинговых решений» включает разработку маркетинговых планов и программ, формирование и контроль уровней параметров комплекса маркетинга. Маркетинговые программы направлены на комплекс маркетинга и содержат конкретные указания на уровни параметров комплекса маркетинга, а также на задачи, управленческие приемы, способы контроля.

В программе содержится конкретизация периодов времени, когда должна быть выполнена та или иная работа по формированию заданных уровней параметров комплекса маркетинга. Планирование на данном уровне включает назначение ответственных подразделений и конкретных исполнителей. Требования планов и программ для придания им административной силы оформляются в форме инструкций, наставлений, приказов и иных внутренних нормативных документов.

Контроллинг представляет собой деятельность по выявлению отклонений от намеченных целей и причин возникновения затруднений в деятельности предприятия на основе сравнения запланированных и фактически достигнутых значений показателей. Сравнение осуществляется на двух уровнях — на уровне рыночных целей предприятия и на уровне параметров прямого управления, планируемых непосредственно в системе маркетинга. На схеме (см. рис. 1.1) в виде отдельного блока отражен лишь контроллинг на самом высоком иерархическом уровне в системе маркетинга, когда контролируется достижение целей. Контроллинг на уровне параметров комплекса маркетинга в виде отдельного блока на схеме не показан и входит в блок «Планы и программы». С контроллингом на уровне комплекса маркетинга связаны информационные потоки 2 и 6.

Мониторинг представляет собой регулярный сбор и анализ информации о состоянии среды маркетинга и, что особенно важно, информации о потребителях в части их поведения, отношений и намерений. Естественно, что потребители относятся к внешней среде, где рассматриваются их общие характеристики, но они также и объект маркетинга, где рассматриваются признаки, которые характеризуют потребителя не как элемент внешней среды, а как объект управления. Изменения наблюдаемых параметров в динамике дают основания для перестройки комплекса маркетинга.

Разработка комплекса маркетинга

Комплекс маркетинга играет исключительно важную роль в управлении маркетингом. Маркетолог управляет положением предприятия на рынке и спросом посредством изменения уровней параметров комплекса маркетинга. Комплекс состоит из параметров, регулируемых на уровне маркетинга предприятия. Удачным является обозначение параметров комплекса маркетинга, когда они названы элементами прямого управления. Также используются и иные термины — маркетинговые переменные, маркетинговые инструменты.

В терминах среды маркетинга параметры комплекса маркетинга относятся к внутренней среде маркетинга. Известно, что автор *правил «четырёх P (англ.)»* Дж. Маккарти предложил разделить все многочисленные параметры комплекса маркетинга по четырем классам, элементам — Product, Place, Promotion, Price, или в переводе — Продукт, Место (сбыт), Продвижение, Цена. Классификационным признаком является направление приложения маркетинговых усилий.

На рис. 1.2 приведены конкретные параметры комплекса маркетинга для каждого класса. В продвижении выделены три направления: реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА «4P»			
1. PRODUCT	2. PLACE	3. PROMOTION	4. PRICE
Особенности Качество Объем производства Упаковка Принадлежности Ассортимент Инструкции Товарный знак Установка Обслуживание	Каналы сбыта Места продажи Виды посредников Типы сбыта Типы и размещение складов Способы транспортировки и хранения Управление транспортировкой и хранением	Реклама: тип объем канал распространения частота и время! выхода Персональные продажи: методы мотивация Стимулирование сбыта	Гибкость Динамика Общий уровень (высокий, средний, низкий) Уровни по территории Ценовая политика Скидки

Рис. 1.2. Конкретизация параметров комплекса маркетинга

Концепция маркетинга — удовлетворять потребности потребителей — требует от предприятия производить и предлагать на рынке то, что необходимо потребителям. Следуя концепции маркетинга, предприятие для достижения собственных рыночных целей стремится повлиять на решение потребителей о покупке, но может это сделать,

предлагая потребителю действительно нужный ему продукт. Следовательно, продукт представляет собой *центральный элемент комплекса маркетинга*. Работа с продуктом — важнейший инструмент маркетинга и конкурентной борьбы.

Другие элементы комплекса маркетинга — распределение, цена, продвижение и персонал — являются производными от продукта и основываются на особенностях продукта. Они существуют лишь вместе с продуктом. Справедливо известное высказывание о том, что если товар не в состоянии удовлетворить потребности потребителя, то никакие дополнительные усилия не смогут улучшить позиции предприятия на рынке.

Следует вновь обратить самое пристальное внимание на тот факт, что в комплекс маркетинга входят факторы, формирование уровней которых подвластно службе маркетинга предприятия. Этот критерий позволяет однозначно решать вопрос относительно расширения комплекса маркетинга за пределы перечисленных четырех классов, оставаясь в рамках классического маркетинга. Известны многочисленные предложения по расширению комплекса маркетинга. Два из них заслуживают особого внимания.

1. Наиболее часто рассматривается пятое направление — *people*. Пользуясь буквальным переводом, *people* — люди, иногда сюда поспешно включают и персонал предприятия, и потребителей, а иногда только потребителей, что точнее соответствует переводу. Однако с позиций возможности прямого регулирования параметров в этот класс может входить лишь персонал службы маркетинга предприятия, рассматривая такие параметры работы с персоналом, как отбор, оплата труда, профессиональная переподготовка. При этом, как и принято, персонал предприятия, находящийся вне службы маркетинга, относится к ближайшему окружению в составе среды маркетинга.

2. Следует особо отметить часто встречающийся вариант расширения комплекса маркетинга, включая в число его элементов *Public Relation* — PR. С позиций расширения аудитории маркетинга это выглядит обоснованным. Однако включение PR в состав продвижения трудно обосновать. Несмотря на сходство применяемых технологий, продвижение и PR принципиально различны. Продвижение — информирование потребителей, а PR направлен на организации, не являющиеся непосредственными потребителями, с целью установления «хороших» отношений. Найден следующий выход. Эти два вида деятельности объединяются в *маркетинговые коммуникации* — совокупность сигналов, исходящих от предприятий в адрес различных аудиторий, в том числе потребителей и сбытчиков, поставщиков, акционеров, органов управления и даже собственного персонала [32, с. 499].

Нерегулируемые и слаборегулируемые факторы: внешняя среда

Внешняя среда маркетинга означает совокупность условий, в которых служба маркетинга предприятия осуществляет свою маркетинговую деятельность. Параметры внешней среды маркетинга, которые, чтобы подчеркнуть их влияние на маркетинг, чаще называют факторами, отличаются большим разнообразием, что требует их классификации. Классификация проводится по двум признакам — по степени возможности регулирования факторов на уровне службы маркетинга и по их принадлежности предприятию. По *степени возможности регулирования* факторы маркетинга делятся на регулируемые, слаборегулируемые и нерегулируемые на уровне службы маркетинга. Регулируемые факторы относятся к внутренней среде маркетинга и были рассмотрены выше. К внешней среде относятся нерегулируемые и слаборегулируемые факторы маркетинга. По *признаку принадлежности предприятию* факторы могут быть или внутренними или внешними.

Речь идет об ограниченных возможностях регулирования параметров именно на уровне службы маркетинга, причем ее конкретного подразделения, отвечающего за рынок конкретного товара. Так, например, распределение ресурсов на предприятии относится к слаборегулируемым факторам для всей службы маркетинга, а не только для ее конкретного подразделения, координирующего деятельность по рынку конкретного товара. Очевидно, при многопродуктовой товарной политике могут возникнуть противоречия и внутри службы маркетинга. То, что хорошо для одного продукта, может вступить в противоречие с интересами другого. Право принятия решения принадлежит руководству предприятия.

В маркетинге широко применяются понятия микросреды и макросреды, которые могут быть конкретизированы в соответствии с изложенными результатами классификации факторов среды маркетинга по двум признакам. Нерегулируемые факторы, находящиеся вне предприятия, относятся к факторам макросреды. Слаборегулируемые факторы относятся к микросреде. Внешние слаборегулируемые факторы удобно называть факторами непосредственного окружения, а внутренние слаборегулируемые — факторами предприятия. Результаты классификации факторов внешней среды маркетинга представлены в табл. 1.1.

Факторы предприятия характеризуют его трудовые, материальные и финансовые ресурсы, его организационную структуру. Факторы непосредственного окружения характеризуют участников рынка — поставщиков, потребителей, конкурентов, посредников, а также организации, непосредственно обслуживающие рынок, например банки.

Таблица 1.1. **Классификация факторов среды маркетинга по двум признакам**

<i>Степень регулируемости службой маркетинга</i>	<i>Принадлежность предприятию</i>	
	<i>Внешние</i>	<i>Внутренние</i>
Слабoreгулируемые	Микросреда	
	Факторы непосредственного окружения	Факторы предприятия
Нерегулируемые	Макросреда	X

Замечание: данную ранее характеристику потребителей как объекта управления можно принять за обоснование того, чтобы не относить все характеристики потребителей к среде маркетинга, поскольку потребители в части отношений и намерений представляют собой объект управления системы маркетинга. Очевидно, что к факторам внешней среды маркетинга относятся пол, возраст и многие другие характеристики потребителей.

1.2. Категории управления в маркетинге

Виды управленческой деятельности

В маркетинговом управлении предоставляется возможность выделить три задачи или вида деятельности, которые положены в основу структуры книги: 1) выработку маркетинговых решений; 2) разработку и осуществление маркетинговых планов и программ; 3) разработку и осуществление планов и программ, разработку и обеспечение функционирования системы маркетинга.

1. Необходимо ответить на вопрос «что делать» в виде формулировки *маркетинговых решений* — конкретных рекомендаций для осуществления маркетинговой деятельности от выбора миссии предприятия до формирования уровней основных показателей рыночной деятельности предприятия и далее до поиска стратегий и до формирования уровней параметров комплекса маркетинга. В наиболее совершенном виде маркетинговые решения основаны на результатах маркетинговых исследований. Выделяют стратегические и тактические решения. Информация о маркетинговых решениях содержится также в глоссарии издания [4, с. 684].

2. Следует определиться с тем, как и в какой последовательности осуществлять маркетинговые решения. Для этого надо разработать и реализовать на практике планы и программы, включающие техноло-

Глава 1. Маркетинг как система управления

гаи и алгоритмы, рабочие графики. Далее чаще будет применяться термин «*планы и программы*». Маркетинговые планы и программы — это тактика достижения маркетинговых решений, которая реализуется менеджерами службы маркетинга.

Маркетинговая программа как документ содержит указания на требуемые уровни параметров комплекса маркетинга, а также на способы их достижения и контроля. Программа является «руководством к действию», основой для практической деятельности по формированию уровней параметров комплекса маркетинга, содержит цели и задачи, алгоритмы практической деятельности, способы контроля. Все алгоритмы управления, изложенные в программе, обязательны для исполнения.

Обратим внимание, что в [26, с. 146] перечислены следующие виды деятельности: разработка стратегий, планирование маркетинговых программ и управление маркетинговой деятельностью. Однако определение маркетинговых программ не проводится.

3. Необходимо создать и поддерживать в рабочем состоянии саму систему маркетинга, обеспечивать ее формирование, обслуживание и эксплуатацию. *Система управления маркетингом* представляет собой механизм управления маркетингом. Система управления маркетингом как совокупность организационно-технических форм должна позволять эффективно осуществлять маркетинговые решения, обеспечивать реальное выполнение концепции маркетинга. Для характеристики соответствующего вида деятельности можно применить термин «обеспечение функционирования системы маркетинга». Формирование системы управления маркетингом — сложная задача, основанная на знании кибернетики, менеджмента и основополагающих принципов маркетинга — концепций, категорий, подходов. Формирование облика системы маркетинга — задача для топ-менеджеров предприятия.

Иллюстрацией трех видов управленческой деятельности может служить схема на рис. 1.3, где стрелками обозначены виды деятельности, а прямоугольниками — элементы управления маркетингом.

Замечание 1. Основой для маркетинговых решений являются маркетинговые исследования, но следует отметить, что маркетинговые исследования также применяются и при разработке маркетинговых планов и программ, при формировании системы маркетинга.

Замечание 2. Теперь можно попытаться сформулировать содержание следующих широко применяемых категорий:

- управление продуктом;
- управление товародвижением;
- управление продвижением;
- управление ценой.

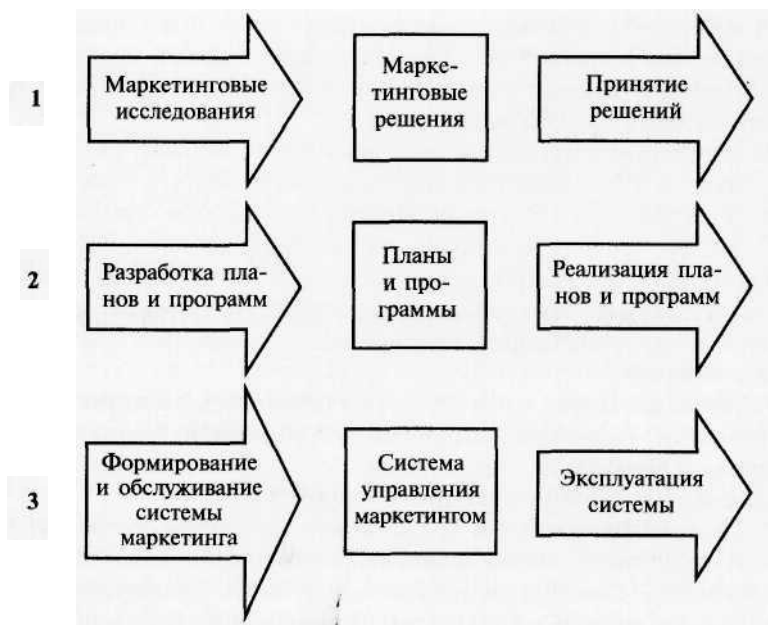


Рис. 1.3. Три составляющие управления маркетингом

В терминах маркетингового управления каждый из этих видов деятельности относится ко всем трем составляющим — к маркетинговым решениям, к маркетинговым планам и программам, к организации маркетинга. Тогда, например, управление продуктом — комплексный вид маркетинговой деятельности, включающий как разработку и принятие маркетинговых решений, так и разработку и осуществление маркетинговых планов и программ в части элемента «product» комплекса маркетинга. Управление продуктом может осуществляться в различных организационных структурах службы маркетинга. Определения для товародвижения, продвижения и цены строятся аналогично.

Замечание 3. В существующих курсах по управлению маркетингом принято выделять *три уровня управления*: корпоративный, функциональный и инструментальный. На корпоративном уровне управленческие решения относятся к предприятию в целом. Основное внимание сосредоточено на конкурентных стратегиях и стратегиях роста предприятия в целом. На функциональном уровне основное внимание уделяется сегментации. На инструментальном уровне в соответствии с комплексом маркетинга выделяют четыре направления:

- управление продуктом;
- управление товародвижением;

т управление ценой;

- управление продвижением.

Очевидно, что перечисленные направления соответствуют классам инструментов маркетинга, классам комплекса маркетинга. При этом в соответствии с рис. 1.3 маркетинговое управление на инструментальном уровне включает в себя маркетинговые решения, маркетинговые планы и программы. Деятельность по формированию, обслуживанию и эксплуатации системы маркетинга здесь незначительна, а в наибольшей степени она присутствует на корпоративном уровне.

Маркетинговые решения, планы и программы

В настоящее время сложилась ситуация, что наиболее хорошо маркетологи знакомы с выработкой и принятием маркетинговых решений, поскольку этому виду деятельности уделено наибольшее внимание в литературе.

Результаты маркетинговых исследований могут содержать как анализ, так и синтез. Синтез предполагает разработку маркетинговых решений, когда сам метод решения дает результат, рассматриваемый как вариант решения той или иной задачи. Разработка маркетинговых решений означает конкретные рекомендации для существующего или перспективного предприятия.

Маркетинговые решения могут быть (1) стратегическими и (2) тактическими. *Стратегические решения* составляют содержание стратегий — долговременных направлений развития предприятия. *Тактические решения* формируются на основе стратегических и формулируются как совокупность уровней параметров комплекса маркетинга. Примеры маркетинговых решений могут быть самыми многочисленными и разнообразными.

Стратегии постепенно трансформируются в планы и программы маркетинга в ходе маркетинговой деятельности. В полном соответствии с этапами стратегического планирования этап разработки маркетинговых программ следует за выбором и формулировкой стратегии. Процесс стратегического планирования на каждом его этапе становится все более конкретным в терминах «4Р», завершаясь разработкой маркетинговых программ, которые предельно конкретизируют деятельность по формированию параметров комплекса маркетинга.

Маркетинговая программа основана на тактических маркетинговых решениях и является «руководством к действию» для формирования параметров комплекса маркетинга. Так, например, если реализуется стратегия «снятие сливок», то маркетинговая программа содержит указания не только на конкретные уровни цен в динамике на планируемый период, но и на способы, приемы, достижения.

Соответствие между стратегическими решениями и маркетинговыми программами проиллюстрировано на рис. 1.4.

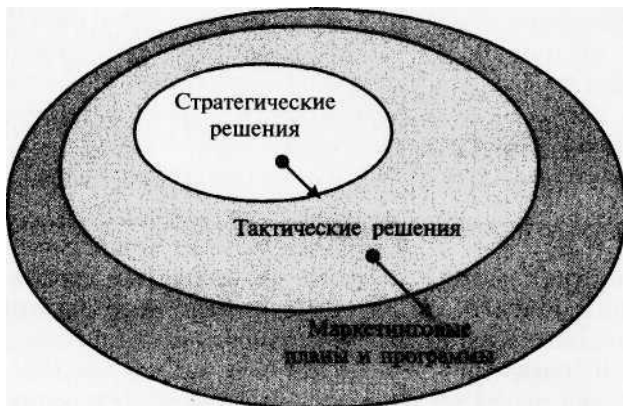


Рис. 1.4. Трансформация стратегий в маркетинговые планы и программы

Формирование системы управления маркетингом

Формирование системы управления входит в третью составляющую управления маркетингом. В литературе наименее освещена деятельность по формированию, обслуживанию и эксплуатации системы маркетинга. Системные виды маркетинговой деятельности — совокупность видов маркетинговой деятельности по обеспечению функционирования системы маркетинга (рис. 1.5).

Системные виды деятельности

- установление взаимодействия и функциональных связей на предприятии
- ресурсы и бюджет маркетинга
- контроллинг
- мониторинг
- аудит
- контроль и анализ
- оценка эффективности функционирования системы маркетинга
- маркетинговая информационная система
- технология сбора информации для проведения исследований
- организация маркетинга и маркетинговых исследований
- управление персоналом предприятия и службы маркетинга

Рис. 1.5. Системные виды маркетинговой деятельности

Краткая характеристика некоторых видов деятельности дается ниже. Более подробная характеристика — в четвертой части книги.

Контроллинг — деятельность по выявлению отклонений от намеченных целей и причин возникновения затруднений в деятельности предприятия на основе сравнения запланированных и фактически достигнутых значений показателей.

Мониторинг — регулярный сбор и анализ информации о состоянии среды маркетинга и, что особенно важно, информации о потребителях в части их поведения, отношений и намерений.

Маркетинг-аудит — деятельность теоретико-прикладного характера по обнаружению недостатков в маркетинговой деятельности на основе систематического исследования целей, стратегий, организации маркетинга на предприятии. Он имеет характер ревизии. Примеры такой аудиторской деятельности:

- анализ правильности поставленных целей и выявление причин возникновения проблем;
- установление факта и причин отклонения от стандартов и положений руководящих документов;
- контроль состояния информационной базы;
- оценка эффективности конкретных мероприятий маркетинга.

Организация маркетинга — внутренняя структура службы маркетинга на предприятии, устанавливающая подчиненность и ответственность за выполнение функций. Как известно из основ маркетинга, жесткой регламентации организации маркетинга не существует. Наиболее широко распространены следующие организационные формы, которые могут быть положены в основу создания конкретной структуры в зависимости от особенностей предприятия:

- функциональная схема (основана на создании подразделений по функциям маркетинга, например: маркетинговые исследования, товарная политика, сбыт);
- товарно-функциональная схема;
- рыночно-функциональная схема.

Маркетинговая информационная система (МИС) является материальным и информационным обеспечением достоверности результатов маркетингового исследования. Она представляет собой совокупность организационных правил относительно носителей и потребителей информации, потоков информации между ними, их прав на информацию, методов для обработки информации. Основные компоненты маркетинговой информационной системы — это:

1) база данных — совокупность структурированной информации о предприятии и о среде;

2) банк методов — комплекс математических, статистических и иных методов;

3) банк моделей, содержащий количественные модели маркетинга, предназначенные для поддержки принятия решений;

4) коммуникационная система — техника и программы [43, с. 182].

В наиболее совершенном виде все перечисленные виды деятельности предполагают проведение маркетинговых исследований в соответствующем направлении. Перечисленные виды деятельности рассмотрены в четвертой части книги и положены в основу ее содержания.

Терминология: обзор применения В связи с распространением идей управления в маркетинге получают распространение соответствующие термины. Так, в известной книге Ф. Котлера «Маркетинг-менеджмент» [26] встречаются три термина: маркетинг-менеджмент, маркетинговое управление и управление маркетингом. Если первый термин в тексте не обсуждается, то второй и третий содержатся даже в глоссарии, где не удастся увидеть различия между ними. Известна формулировка Американской ассоциации маркетинга, в соответствии с которой *маркетинговое управление* — процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации. Оно направлено на решение задачи воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы организация достигла поставленной цели [26, с. 867]. Информация о маркетинговом управлении имеется в [26, с. 46, 47, 49].

Маркетинговое управление иногда обозначается как система управления предпринимательской деятельностью, как управление рынком или управление спросом или как управление потребителем, что во всех случаях отражает существо дела. В соответствии с концепцией маркетинга маркетинговое управление основано на информации и потребностях потребителей и степени их удовлетворенности продукцией предприятия.

В результате имеется возможность сделать следующий вывод, что термин «маркетинговое управление» представляет собой вариацию понятия маркетинга с акцентом на кибернетический подход к маркетингу как к системе управления. Системное определение маркетинга было дано в самом начале первой главы.

Не пренебрегая повторением материала, отметим, что в соответствии со схемой на рис. 1.1 можно выделить три уровня маркетингового управления:

1) управление спросом, потребителем, отношением и даже потребностями;

2) управление параметрами комплекса маркетинга — товаром (синонимом является управление продуктом), товародвижением, ценой, продвижением;

3) управление положением предприятия на рынке.

Тема изложения не позволяет обойти стороной понятие «маркетинг-менеджмент». Происхождение термина очевидно. Это два иностранных слова, каждое из которых «прописалось» в русском языке, что, однако, не исключает необходимость осмысления данного словосочетания. Как правило, в качестве перевода «marketing-management» дается «управление маркетингом», однако часто встречается и перевод «маркетинговое управление». В этом смысле хочется обратить внимание читателя на название книги «Маркетинговое управление» [15].

Категория «управление маркетингом» еще не полностью сформирована и поэтому нуждается в дальнейшей конкретизации. Если исходить из того, что маркетинг — это деятельность, то, следовательно, управление маркетингом — это управление *деятельностью*.

Следует отметить, что в литературе можно встретить различное понимание категории управления маркетингом. Чаще всего это или маркетинг в целом, или одна из трех составляющих:

- 1) разработка и принятие маркетинговых решений;
- 2) разработка и реализация управленческих приемов;
- 3) формирование и эксплуатация системы маркетинга [22].

Иногда используется определение маркетинга, модифицированное лишь применением термина «управление». При этом акцентируется внимание на применении в маркетинге системного, управленческого, кибернетического подходов. Таких фактов особенно много.

Примером, когда акцент делается на управленческие приемы, может служить следующее определение: *управление маркетингом* представляет собой целесообразную деятельность, направленную на обеспечение согласованной и эффективной работы специалистов, проводящих анализ и исследование рынка, а также осуществляющих сбытовую и коммерческую деятельность [31]. Данное определение узкое. Оно включает деятельность по системе маркетинга и деятельность по формированию маркетинговых решений.

Акцентирование внимания на системе управления маркетингом как, например, в [22], вызвано тем, что указанное направление менее других присутствует в основах маркетинга за исключением материала по организации маркетинга и в этом смысле наряду с характеристикой маркетинга как системы управления составляет оригинальность содержания управления маркетингом.

1.3. Принятие маркетинговых решений

При осуществлении маркетинговой деятельности необходим как постоянный поиск проблем, препятствующих достижению целей, так и поиск решений этих проблем. Например, в товарной политике необходим постоянный, систематический поиск возможностей создания новых товаров. Поиск текущих и возможных проблем в достижении

целей предприятия — важнейшая функция менеджеров и маркетологов предприятия. Необходимая своевременная информация может поступать в результате мониторинга, основанного на информации, полученной в результате наблюдения, опроса и эксперимента.

Объектами мониторинга являются потребители, конкуренты, торговый персонал, эксплуатирующие и сервисные организации. При этом анализируются следующие информационные потоки: оценка отношения потребителей к товару; оценка желаний потребителей; оценка намерений потребителей приобрести товар; рекламации потребителей; высказывания потребителей в торговом зале; высказывания конкурентов; оценки экспертов и торгового персонала.

В значительной степени решение проблем представляет собой неформальный процесс, состоящий из двух основных этапов:

- 1) формулировка гипотез или разработка списка гипотез;
- 2) проверка, отбор, фильтрация гипотез, идей или решений.

Данные этапы нашли отражение в структуре настоящего раздела.

Первый этап имеет неформальный характер, а второй основан на сочетании формального и неформального подходов.

Новые идеи могут родиться как вне предприятия, так и на предприятии. Формирование списка гипотез может происходить как в результате поиска кем-либо высказанных идей, так и в результате генерирования новых идей. Среди методов по генерированию новых идей в литературе выделяется класс так называемых творческих методов генерирования идей. Творческие методы подразделяются на (1) систематически-логические и (2) интуитивно-творческие. К систематически-логическим методам относят, например, морфологический анализ, а к интуитивным — метод мозговой атаки, метод «635», синектика, метод систематизированной интеграции элементов решения.

Для отбора идей и решений (второй этап при решении проблем) могут быть применены следующие методы: сценарный метод, GAP-анализ, дерево решений, экспертная оценка решений. Возможно применение и иных формальных и эвристических методов, например методов анализа рисков или метода Дельфы, имеющего статистическую основу. Цель второго этапа — как можно раньше отсеять непригодные идеи.

Методы поиска идей и решений проблем

Морфологический анализ Морфологический анализ основан на перечислении альтернатив решения проблем. Лучше всего морфологический анализ может быть объяснен с позиций многомерной перекрестной классификации, а именно: различные альтернативы пред-

ставляют собой результаты классификации решений, характеризующихся несколькими признаками — «компонентами». Каждый компонент имеет несколько вариантов альтернативных решений — градаций. Смысл морфологического анализа — формально перечислить все возможные решения, чтобы «ничего не упустить». Для исследователей важно, что морфологический анализ позволяет выявить новые решения в виде «необычных» сочетаний вариантов компонентов.

Ступени морфологического анализа:

- 1) описание проблемы в целом. На этом этапе решений не предлагается;
 - 2) проблема разлагается на отдельные компоненты, которые влияют на ее решение;
 - 3) для каждого компонента предлагается ряд альтернативных вариантов;
 - 4) компоненты и альтернативные варианты изображаются графически с помощью многомерной многопараметрической модели — морфологического ящика;
 - 5) проверка решений на реализуемость и отсев неприемлемых идей.
- Данная ступень фактически соответствует второму этапу решения проблем, который в данном случае основан на опыте того, кто проводит отсев идей.

При применении морфологического анализа имеется возможность удобного двухмерного изображения морфологической схемы любой размерности в виде таблиц. Далее рассматриваются два способа такого представления.

Первый способ примечателен тем, что компоненты перечисляются в графе подлежащего таблицы, а варианты (градации) — в графах таблицы. Причем по различным компонентам может быть различное число вариантов. В качестве примера в табл. 1.2 дан пример морфологического анализа, когда рассмотрены четыре компонента. Для примера рассмотрена ситуация выбора новой комплексной маркетинговой стратегии. Компонентами являются элементы комплекса маркетинга «4Р». Альтернативными вариантами по каждому компоненту являются частные стратегии.

Таблица 1.2. Схема морфологического анализа

<i>Компоненты</i>	<i>Альтернативные варианты компонентов</i>				
A. Product	A1	A2	A3	A4	A5
B. Place	B1	B2			
C. Promotion	C1	C2	C3	C4	
D. Price	D1	D2	D3		

Особенность данной формы представления решений в том, что каждое решение характеризуется сочетанием четырех ячеек в таблице. Одно из возможных решений — (A1, B2, C4, D1) выделено темным цветом. Общее количество альтернативных решений проблемы равно произведению вариантов по каждому компоненту. В данном случае имеется $5 \times 2 \times 4 \times 3 = 120$ вариантов решений.

Второй способ построения морфологического ящика позволяет каждое альтернативное решение проблемы представить в виде одной ячейки. Морфологический ящик при двух компонентах изображается в виде двухмерной матрицы. Графической моделью является обычная таблица перекрестной классификации.

Многомерный морфологический ящик также может быть изображен на плоскости по принципам перекрестной классификации. При этом, чтобы видеть все возможные альтернативы и затем «отсеять» неприемлемые идеи, можно применить таблицу, аналогичную применяемой в статистическом методе комбинированной группировки со сложным подлежащим и (или) сложным сказуемым. Подобная, но определенным образом заполненная таблица, называется таблицей дисперсионного анализа (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Морфологический ящик по методу перекрестной классификации

	B1		B2		B3	
	C1	C2	C1	C2	C1	C2
A1	A1, C1, B1					
A2						
A3						

Неприемлемые варианты закрашены. Общее число вариантов $3 \times 3 \times 2 = 18$. После исключения трех заведомо неприемлемых вариантов остается 15 альтернативных вариантов.

Метод мозговой атаки Метод мозговой атаки относится к интуитивно-творческим методам. Метод разработал в 1939 г. американец Осборн — основатель Института творческих методов обучения, консультант в области рекламы. Метод основан на групповом обсуждении проблемы под руководством ведущего. Первоначально метод хорошо зарекомендовал себя, когда позволил получить хорошие результаты при разработке военной техники.

Основной принцип метода — неконтролируемая генерация и спонтанное переплетение идей участниками группового обсуждения. Одна высказываемая идея базируется на предыдущей и порождает следую-

шую. В результате возникают поток идей, цепочки ассоциаций, которые могут привести к неожиданному решению проблемы. В соответствии с принципом синергизма исследования показали, что групповое мышление дает на 70% больше новых ценных идей, чем сумма индивидуальных мышлений. Мозговой штурм — это не упражнения в высказывании нелепостей, а целенаправленная работа группы, стремящейся найти новые идеи. Идеи, высказанные во время сеанса, подвергаются пересмотру. Часть из них отбрасывается и составляется новый список, начинающийся с хороших идей.

Организационные условия осуществления метода достаточно многочисленны и строги по отношению к участникам и к ведущему:

- 1) группа включает 8—10 специалистов разных областей знания;
- 2) ведущий поощряет высказывание самых неожиданных идей;
- 3) чем больше идей, тем лучше;
- 4) обмен мыслями и сочетание идей. Члены группы должны стараться развивать идеи своих коллег, строить одну идею на другой и пытаться комбинировать некоторые идеи в различных сочетаниях;
- 5) критика запрещается. Замечания «Это уже продавалось», «Это никто не купит» или «Это не будет работать» запрещены;
- 6) продолжительность сеанса от 15 до 30 минут;
- 7) отсутствие авторских прав на идеи — любой участник может развить идеи другого участника;
- 8) уровень квалификации участников не должен сильно отличаться;
- 9) идеи записываются;
- 10) ведущий не должен подчеркивать свою осведомленность;
- 11) ведущий не должен подчинять людей своей воле;
- 12) высказываемые идеи обсуждаются не сразу.

Один из вариантов мозговой атаки — «метод 635», что означает, что присутствуют шесть участников, имеется три предложения, осуществляется пять передач предложений по кругу. Шесть участников письменно представляют как минимум по три предложения по решению проблемы в течение пяти минут. В результате имеется восемнадцать исходных предложений, которые варьируются пять раз с различных точек зрения.

Синектика Метод синектики ориентирован на поиск неожиданных, оригинальных решений в результате группового обсуждения проблемы. Е! переводе синектика означает соединение различных и не соответствующих друг другу элементов. Метод также является групповым. Члены группы подбираются из разных сфер деятельности. Каждый член группы вносит заранее задуманную идею. Когда появляется интересная идея, руководитель направляет обсуждение на ее развитие. Отличие синектики от метода мозгового штурма заключается в том, что ведется поиск небольшого числа идей (двух-трех), которые затем

рассматриваются детально. В процессе обсуждения основную роль играет руководитель.

Идеи берутся из различных областей знания. В руководствах по методу отмечается, что, например, при рассмотрении системы уборки снега полезно обсудить перемещение грунта и уборку опавшей листвы. Рассматривая строительство, полезно обсудить устройство пчелиного улья. Пример успешного применения синектики в технике — изобретение позвоночной антенны. При разработке двадцатиметровой антенны, которую мог бы переносить один человек и которая в собранном состоянии занимала бы мало места, участники вспомнили о позвоночнике динозавра. В результате была сконструирована антенна из пластиковых частей, через которую пропущен кабель. Кстати, такой же принцип применен в конструкции Останкинской телебашни.

Одной из областей использования синектики является поиск нового применения товара. Эта задача возникает, в частности, в ситуации, когда у товара заканчивается его жизненный цикл. Известны удачные примеры нового применения товаров, например жевательной резинки, которая первоначально позиционировалась как своеобразная конфета для детей и модная успокаивающая «жвачка» для приобщения к клану самостоятельных взрослых мужчин, как правило, некурящих. Сейчас потребителям гарантируются свежее дыхание и отсутствие кариеса. Мыло широко применяется закройщиками и не только ими. Читателю предлагается самому найти примеры нового применения, что достаточно интересно и увлекательно.

Методы, направленные на отбор решений

Прогнозирование В классе методов прогнозирования широко применяются различные методы. Далее рассматриваются сценарный метод и GAP-анализ.

Сценарный метод — изложение событий в макросреде, которые будут иметь отношение к деятельности конкретного предприятия. В результате может быть выявлено преимущество одних идей перед другими. Типичные примеры применения метода — мировые сценарии. С середины 70-х годов XX в. метод применяется для стратегического планирования деятельности предприятий, разрабатывая, например, сценарий развития предприятия, сценарий сбыта.

В соответствии с методом разрабатываются три трендовых сценария — один нормальный и два экстремальных:

- 1) нормальный сценарий — при допущении, что ситуация не изменится;
- 2) сценарий развития — в результате учета влияния позитивных факторов;
- 3) сценарий, основанный на учете негативных событий (помех).

Считается, что нет необходимости рассматривать сценарии для всевозможных вариантов сочетаний факторов, а достаточно разработать два экстремальных сценария.

При разработке сценария выделяются три *фазы*:

- 1) анализ исходной ситуации;
- 2) прогноз тенденций развития позитивных и негативных факторов;
- 3) предсказание развития предприятия.

Для характеристики развития могут использоваться различные показатели: риск, выручка, прибыль, рентабельность.

При разработке сценариев особое значение имеют творческие методы поиска идей относительно решений предприятия при осуществлении деятельности в тех или иных условиях. Сложность метода состоит в необходимости анализа совместного влияния множества факторов. Метод требует больших затрат времени — если число факторов не очень невелико, то необходимо не менее 20 человеконедель, чтобы получить достоверные результаты исследования. Метод широко применяется в сочетании с имитационным моделированием по методу статистических испытаний Монте-Карло.

Краткая характеристика *GAP-анализа* состоит в следующем. Как показывает обзор публикаций, словосочетание «GAP-анализ» — скорее общая концепция аналитического подхода, чем обозначение какого-то определенного вида анализа. В общем, GAP-анализ — аналитическая процедура рассмотрения несоответствий (разрывов, пробелов, окон, люфтов, «ножниц»). Существует несколько видов несоответствий, которые являются предметом GAP-анализа. В маркетинге GAP-анализ рассматривает диапазон между целью и прогнозом по доходу или по прибыли.

GAP-анализ применяется в сочетании с различными методами. Известно применение GAP-анализа для каждой из четырех стратегий Ансоффа. Методика реализована в пакете программ «Marketing — Expert», где реализуется расчет прибыли для каждой стратегии Ансоффа [20]. Возможно применение методики, включающей сочетание GAP-анализа и SWOT-анализа.

Дерево решений, экспертная оценка качества решений Сфера применения *метода дерева решений* — многоступенчатые множественные решения. Метод дерева решений позволяет представить последовательность частных альтернативных решений на каждой ступени в форме дерева. Такими ступенями могут, например, быть этапы разработки и вывода на рынок нового товара, а также иные алгоритмы маркетинговой деятельности. Достоинство метода в том, что он побуждает к разложению каждого альтернативного события на цепочку последовательных зависимых событий.

Разветвления отражают возможные действия, каждому из которых соответствует определенная вероятность [43, с. 244], которая, как правило, отражает степень успеха или степень риска и имеет экспертный субъективный характер. Итоговая вероятность для каждого альтернативного события рассчитывается по теореме умножения вероятностей зависимых событий. Можно выделить три этапа применения метода:

1) построение дерева от корня к вершинам;

2) расчет вероятности успеха или иного показателя по каждому альтернативному решению в вершинах дерева;

3) выбор лучшего альтернативного решения. В наиболее совершенном виде каждая альтернатива на любом иерархическом уровне дерева может характеризоваться стоимостью ее реализации.

Реализация *метода экспертной оценки решений* проводится на основе перечня, наиболее важных объективных факторов (условий, характеристик), которые, по мнению маркетологов предприятия и иных экспертов, оказывают влияние на успех конкретной идеи или новой продукции. Оценка каждому фактору дают эксперты по балльной шкале. Общая оценка качества решений может рассчитываться по-разному, например, как средняя величина, медиана или мода. Также показатель успеха может быть рассчитан на основе многофакторной компенсаторной модели Розенберга. При расчете средней величины и при применении компенсаторной модели возможен учет компетентности экспертов с помощью весовых коэффициентов.

Анализ рисков Анализ рисков представляет собой особенно актуальную задачу маркетинговых исследований. Уровень риска является характеристикой привлекательности того или иного проекта или решения. Далее под риском понимается возможность финансовых потерь предприятия на рынке. Факторы финансовых потерь представляют собой случайные события, поэтому для характеристики рисков применяются статистические методы.

Для оценки общего уровня риска наиболее часто применяется показатель вероятности или экспертная балльная оценка. В соответствии с экспертным методом комплексной факторной оценки риска показатель (R) имеет вид

$$R = \sum_{i=1}^n W_i B_i,$$

где n — число факторов риска;

B — частный уровень риска по конкретному фактору;

W — вес фактора риска, причем $\sum W = 1$.

Если факторы риска V оценены по десятибалльной шкале, то максимальное значение показателя $R_{max} = 10$. В результате, можно использовать следующую градацию общего уровня риска: минимальный риск R (от 0 до 2,5), повышенный (2,5—5), критический (5—7,5), недопустимый (7,5—10). При $R = 0$ риск отсутствует.

Следует отметить, что для расчета общего уровня риска может быть применен вышеизложенный метод дерева решений. При этом на каждом разветвлении перечисляются риски, а затем рассчитывается итоговый риск по каждому альтернативному решению в виде произведения рисков предшествующих событий.

Наиболее важная практическая сторона анализа рисков — анализ факторов рисков. Можно выделить следующие причины или факторы возникновения рисков:

- 1) неравномерность сбыта по товарам;
- 2) состояние стоимостной структуры сбыта портфеля продукции по фазам жизненного цикла товара;
- 3) неравномерность сбыта по потребителям;
- 4) сочетание возраста товара и возраста рынка;
- 5) изменение цен во времени.

Первая и вторая причины связаны с состоянием портфеля продукции. Далее следует более подробное рассмотрение первых четырех перечисленных факторов риска.

1. *Неравномерность сбыта по товарам.* Наличие самого товарного портфеля, т.е. переход от узкой специализации предприятия к диверсификации, имеет две причины: увеличение доходов в результате расширения и снижение риска, поскольку при этом предприятие перестает находиться в сильной зависимости от состояния какого-либо одного своего продукта. Характеристика степени снижения зависимости от цен может быть дана на основании общего коэффициента эластичности, предложенного выше. При наличии портфеля продукции снижение риска происходит аналогично ситуации с фондовым портфелем, который, как известно, формируется так, чтобы потери по одним ценным бумагам были компенсированы прибылью по другим.

Считается, что значение товаров в портфеле не должно сильно различаться. Эмпирические наблюдения показывают, что если портфель продавца приближается к соотношению 20/80 в том смысле, что на 20% продуктов с наибольшими объемами сбыта приходится 80% товарооборота, то надо сделать все, чтобы изменить его, уделяя внимание продуктам, которые пока остались в стороне. Такое соотношение свидетельствует о высокой степени неравномерности распределения товарооборота по продуктам. В целом если соотношение далеко от 50/50, то это свидетельствует о неуравновешенном портфеле.

ле. Основой для анализа является вариационный ряд объема сбыта по товарам. Наиболее наглядно результаты анализа представляются в виде кривой Лоренца.

2. *Распределение продуктов в портфеле продукции по фазам их жизненного цикла.* В маркетинге сформулировано эмпирическое правило, в соответствии с которым в портфеле должны присутствовать продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. На практике также удобно пользоваться матрицей БКГ (Boston Consulting Group), которая фактически дает характеристику приспособленности к рынку. Вывод дается по результатам сравнения фактической и эталонной структур товарооборота с расчетом коэффициента структурных различий.

3. *Неравномерность сбыта по потребителям.* Анализ неравномерности сбыта по потребителям актуален и для производителей и для оптовиков. Высокая неравномерность распределения товарооборота по покупателям нежелательна. Стабилизированный портфель означает, что предприятие должно избегать так называемого соотношения 20/80, означающего, что на малую долю покупателей приходится большая доля товарооборота. Соотношение, когда продавец около 80% своего товарооборота реализует через приблизительно 20% клиентов, нежелательно, особенно если оно долго сохраняется. Нагляднее всего результаты анализа изображаются в виде кривой Лоренца с накопленными долями по клиентам и по товарообороту.

4. *Возраст товара и возраст рынка.* Анализ рисков проводится по известной матрице Ансоффа «продукт — рынок». Известно, что в 1977 г. проведены исследования по затратам предприятия при осуществлении каждой из четырех стратегий, а через два года были получены вероятности успеха при применении каждой из стратегий. Затраты даны по отношению к затратам при старом товаре на старом рынке, которые приняты за единицу. Результаты сведены в табл. 1.4.

Таблица 1.4. **Характеристика успеха стратегий по матрице «товар — рынок»**

<i>Стратегии</i>	<i>Затраты, усл. ед.</i>	<i>Вероятность успеха</i>
Старый товар на старом рынке	1	0,50
Новый продукт на старом рынке	4	0,33
Старый продукт на новом рынке	8	0,20
Новый продукт на новом рынке	12-16	0,05

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под маркетинговым управлением?
2. Изобразите функциональную блок-схему маркетинга.
3. Охарактеризуйте содержание принципа обратной связи.
4. Охарактеризуйте содержание кибернетического подхода в маркетинге.
5. Назовите блоки в функциональной блок-схеме маркетинга.
6. Назовите объекты управления на двух уровнях в системе маркетинга.
7. Охарактеризуйте содержание маркетинговых решений.
8. Выскажите соображения по поводу расширения комплекса маркетинга.
9. Как лаконично называются внешние по отношению к предприятию нерегулируемые факторы среды маркетинга?
10. Как называются продвижение и PR, вместе взятые?
11. Какая составляющая маркетингового управления дает ответ на вопрос «что делать»?
12. Какая составляющая маркетингового управления дает ответ на вопрос «как делать»?
13. Изобразите три составляющие маркетингового управления.
14. В каком документе отражаются цели и маркетинговые решения?
15. Охарактеризуйте промежуточные этапы в последовательности от комплексных стратегий до маркетинговых программ.
16. Чем отличаются стратегические решения от маркетинговых программ?
17. Перечислите основные направления системных направлений маркетинговой деятельности.
18. Что такое маркетинг-аудит?
19. Какие виды деятельности относятся к управлению маркетингом?
20. Какие виды деятельности относятся к маркетинговому управлению?
21. Укажите творческие методы генерирования идей при решении проблем. Укажите методы отбора идей при решении проблем.
22. Для решения каких задач применяется морфологический анализ? Какой статистический метод находится в его основе? Перечислите и охарактеризуйте этапы морфологического анализа.
23. В чем заключается содержание основного принципа метода мозговой атаки? Перечислите организационные условия осуществления метода. Каким правилам поведения должен следовать ведущий?
24. Каково содержание метода синектики и чем он отличается от метода мозговой атаки?
25. Охарактеризуйте область применения и содержание сценарного метода. Сколько и каких сценариев разрабатывается при его реализации? Охарактеризуйте фазы разработки сценария.
26. Охарактеризуйте содержание и область применения метода GAP-анализа.
27. Охарактеризуйте область применения и содержание метода экспертной оценки решений.

Стратегии на корпоративном уровне
Конкурентные стратегии
Конкурентное преимущество и условия его
достижения

2.1. Стратегии на корпоративном уровне

Перспективу развития компании определяют корпоративные стратегии в результате разработки портфельных стратегий, стратегий роста и конкурентных стратегий [40]. В настоящем параграфе рассмотрены портфельные стратегии и стратегии роста. Конкурентные стратегии рассмотрены в следующем параграфе.

Портфельные стратегии

Инструментом разработки корпоративных стратегий являются стратегические матрицы, отражающие модели рыночного участия. Маркетинговая стратегическая матрица — это пространственная модель выбора фирмой конкретной стратегии с использованием системы координат, отражающей количественные и качественные характеристики признаков.

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

Целевой подход ориентирует хозяйственную деятельность на перспективу с учетом конкретных задач по освоению новых рынков сбыта, увеличению рыночной доли, расширению сферы услуг. Главное в портфельных стратегиях — целевая ориентация на рыночный спрос и комплексность планово-управленческих решений по перспективному развитию компании.

Наиболее известные матрицы — БКГ (Boston Consulting Group) и Мак-Кинси (McKinsey).

Матрица БКГ Классическая матрица БКГ разработана в конце 60-х годов прошлого столетия Бостонской консультационной группой (Boston Consulting Group). Данная матрица отражает отдельные характеристики портфельных стратегий с позиции таких показателей, как темпы изменения спроса и корпоративная доля на рынке. Матрица используется в основном для оценки стратегических зон развития и потребностей в инвестициях, необходимых для развития структурных подразделений компании. Результатом портфельного анализа является правильное перераспределение корпоративных ресурсов и генерация перспективных стратегий.

Анализ матрицы БКГ позволяет выработать плано-управленческие решения по увеличению доли на рынке и получению конкурентных преимуществ для каждой стратегической хозяйственной единицы (СХЕ) компании. Матрица БКГ проиллюстрирована на рис. 2.1.

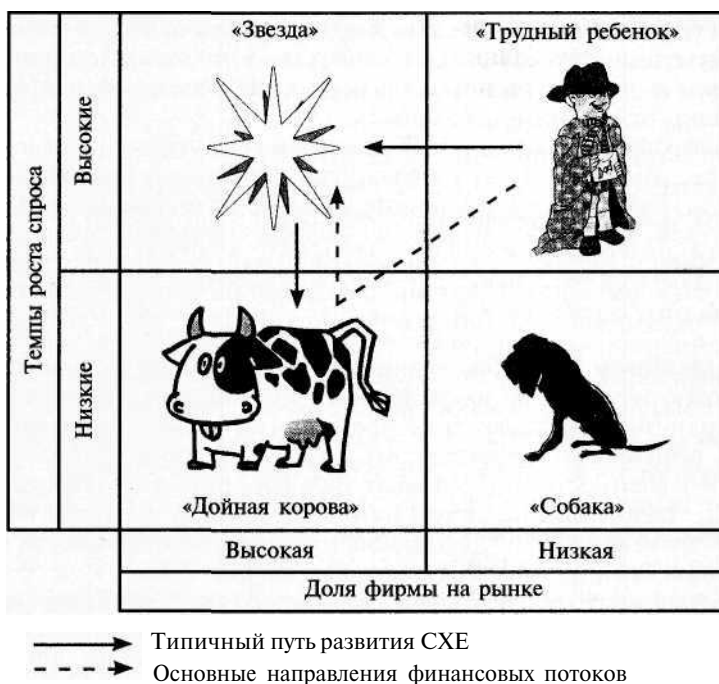


Рис. 2.1. Матрица БКГ

По горизонтальной оси учитывается относительная доля на рынке как отношение сбыта продукции предприятия по отношению к наиболее опасному конкуренту. По вертикальной оси учитываются темпы роста сбыта отрасли как сумма фактических продаж товара в конкретном целевом сегменте.

Каждый из четырех квадрантов — «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки» — описывает различную ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения как капиталовложений, так и выработки маркетинговой стратегии. Задача состоит в том, чтобы обеспечить стратегическое равновесие портфеля продукции предприятия путем развития хозяйственных зон, способных давать свободные денежные средства, и зон, обеспечивающих долгосрочные интересы предприятия.

Так, квадрант «звезды» отражает лидирующее положение стратегической хозяйственной единицы с высокими темпами спроса и рыночной долей. Квадрант «дойные коровы» отражает прочное денежное положение, но с низкими темпами спроса. Как правило, данная СХЕ выступает в роли донора и обеспечивает ресурсами «звезд» и «трудных детей». Квадрант «трудные дети» имеет высокие темпы спроса и низкую рыночную долю. Получив инвестиции, «трудный ребенок» всегда может стать «звездой» и увеличить объемы продаж. Продукция, относящаяся к «собакам» с низкими темпами роста спроса и низкой рыночной долей, не обещает перспективного развития и от нее надо избавляться.

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

Матрица McKinsey

Более широкие возможности на корпоративном уровне представляет матрица McKinsey («привлекательность рынка»/«стратегическое положение предприятия»). Она позволяет принимать решения по эффективному использованию потенциала компании в зависимости от различных уровней привлекательности рынка. Существенным недостатком матрицы McKinsey являются необходимость получения большого объема информации и сложность количественной оценки. Матрица приведена на рис. 2.2.

Данную матрицу изначально разработала консалтинговая компания «Мак-Кинси» (McKinsey) на основе матрицы БКГ в ходе реализации проекта по заказу компании «Дженерал Электрик» (General Electric), поэтому матрица часто обозначается GE.

Показатель «стратегическое положение» определяется как многомерная средняя различных факторов, и в первую очередь таких, как: инвестиционный потенциал, рыночный потенциал, хозяйственный потенциал:

- *инвестиционный потенциал* определяют как отношение реальной и оптимальной величин инвестиций, необходимых для посту-

пательного развития компании с учетом НИОКР, расходов на организацию маркетинговой деятельности, мотивацию трудового коллектива, формирование корпоративной культуры; *рыночный потенциал* рассчитывают как отношение реально выполненной рыночной доли к оптимальной с точки зрения лидерства на рынке, дифференциации, формирования спроса, корпоративного влияния в целевом сегменте рынка; *хозяйственный потенциал* устанавливают как отношение реального состояния компании к оптимальному с позиции потенциальных возможностей менеджмента с учетом намеченного уровня коммерческого успеха.

Привлекательность рынка	Высокая	«Оптимизировать»	«Усилить или удержать»
	Низкая	«Извлекать полную выгоду»	«Уходить»
		Сильное	Слабое
		Стратегическое положение	

Рис. 2.2. Матрица McKinsey

Если каждый из перечисленных потенциалов окажется равным «1», то это значит, что исследуемая компания обладает высоким стратегическим положением, если меньше «1» — соответственно низким.

Показатель «*привлекательность рынка*» определяют как многомерную среднюю величину факторов, отражающих емкость рынка, интенсивность спроса, уровень конкуренции.

Методика, разработанная И. Ансоффом, определяет количественную оценку привлекательности рынка как произведение перспективы роста, перспективы рентабельности, перспективы стабильности целевого рынка:

- *перспектива роста* характеризуется как прогнозная оценка экономических, социальных, технических и других условий, выбранных целевых рынков, на которых сосредоточены маркетинговые усилия компании. На практике используются прогнозные квалиметрические модели, оптимистические и пессимистические

кие сценарии, социограммы потребительской удовлетворенности, карты безразличия с учетом ассортимента потребительской корзины и т.п.;

- *перспектива рентабельности* рассчитывается экспертно на основе показателей, характеризующих конкурентные позиции, колебания цен, возможные изменения спроса, курса валюты, государственного регулирования и других факторов, влияющих на получение намеченного дохода;
- *перспективастабильности* определяется путем комплексного анализа воздействия предсказуемых тенденций и событий на макроуровне на результаты хозяйственной деятельности компании.

Системная оценка матрицы «McKinsey» позволяет любой компании определять различные стратегии по удержанию лидирующих позиций либо по своевременному уходу с рынка, а именно:

- *наступательная стратегия* (стратегия инвестирования) связана с постоянными исследованиями потребностей рынка, неудовлетворенного спроса, активным продвижением товаров, услуг, обновлением ассортимента, формированием эффективной дистрибуции, созданием фирменного стиля и корпоративной культуры и т.п.;
- *оборонительная стратегия* предполагает корпоративные усилия по удержанию лидирующих позиций в результате своевременной замены нерентабельной продукции, стимулирования сбыта, использования неценовых факторов конкуренции, диверсификации, освоения новых товарных ниш;
- *стратегия ухода*, ликвидации рыночного участия или «деинвестирования» предполагает принятие планово-управленческих решений по сокращению производства и маркетинговых расходов на рекламу, стимулированию сбыта, сворачиванию связей со СМИ и т.п. Данная стратегия очень зависит от своевременности ее реализации, так как именно она позволяет избежать банкротства и разорения компании.

Использование портфельных стратегий руководством компании позволяет:

- 1) разработать комплексные рекомендации перспективного развития на основе системной оценки состояния целевых рынков сбыта, реальных возможностей фирмы, рыночных закономерностей и тенденций;
- 2) определить конкретные показатели стратегической ценности для каждого внутреннего подразделения в области его рыночного участия для максимального удовлетворения потребительского спроса, удержания лидирующих позиций и корпоративного влияния;
- 3) совершенствовать качество менеджмента для перспективного развития компании, освоения новых привлекательных товарных ниш, повышения сервисного потенциала.

Стратегия роста

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

Стратегии роста — это корпоративные стратегии, предполагающие маркетинговую активность по организации интенсивного роста за счет различных направлений диверсификации и приобретения новых предприятий в рамках интегрированного развития. Стратегии роста — это стратегии, при которых уровень кратковременных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается относительно показателей предыдущего года. Иными словами, стратегии роста обозначают четкие ориентиры поступательного развития фирмы с учетом требований рынка и реальных возможностей компании. На практике в основе разработки стратегии роста используют матрицу И. Ансоффа и матрицу внешних приобретений.

Матрица Ансоффа Матрица Ансоффа разработана еще в 50-х годах XX в. американским экономистом И. Ансоффом. Матрица определяет стратегии роста компании с учетом новизны рынка и новизны товара (рис. 2.3).

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

Рис. 2.3. Матрица Ансоффа

В зависимости от сочетания различных комбинаций товара и рынка возможны следующие стратегии:

1) *проникновения на рынок*: старый товар на имеющемся рынке. Эту стратегию можно оценить величиной объема продаж и вероятностью риска. Данные показатели рассчитываются с учетом величины возможных затрат на реализацию выбранной стратегии. Совокупные затраты необходимы в целях привлечения потенциальных потреби-

лей; создания конкурентных преимуществ; стимулирования продаж и увеличения сервисного потенциала;

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

3) *развития товара*: новый товар на старом рынке. Продвижение нового товара на старый имеющийся рынок связано с высокой долей риска и требует значительных расходов для проникновения на традиционный рынок, организации презентации, демонстрации нового изделия, тщательных консультаций и убедительной рекламы;

4) *диверсификации*: новый товар на новом рынке. Эта стратегия изначально предполагает разработку планово-управленческих решений в области инноваций товаров, услуг, определения степени неудовлетворенного спроса на «новинку», возможной рыночной доли и уровня риска маркетинговых усилий на рекламу, стимулирование, раскрутку брэнда и формирование общественного мнения в целевых аудиториях покупателей.

Матрица внешних приобретений Матрица внешних приобретений имеет два параметра: тип стратегии (диверсификация и интеграция) и область деятельности (сходная и новая). Фактически матрица позволяет сформулировать по две разновидности стратегии диверсификации и стратегии интеграции в зависимости от сходной или новой области деятельности (рис. 2.4).

Область деятельности	Новая	«Дивергентные приобретения»	«Вертикальная интеграция»
	Сходная	«Конвергентные приобретения»	«Горизонтальная интеграция»
		Диверсификация	Интеграция
Тип стратегии			

Рис. 2.4. Матрица внешних приобретений

Диверсификация для многих предприятий является в высшей степени целесообразной, если традиционные направления коммерческой деятельности не приносят ожидаемых результатов и не обеспечивают поступательного роста. Политика диверсификации маркетинговой деятельности предполагает использование инноваций, модернизацию товаров, освоение нового спектра услуг. Известно, что в результате конверсии 90-х годов прошлого столетия в России многие компании военно-промышленного комплекса, используя имеющийся высокий научно-технический потенциал, освоили выпуск популярных видов товаров широкого потребления: телевизоры, видеотехнику, холодильники, стиральные машины, электроплиты и т.п.

Интеграция проявляется в результате формирования новых правовых отношений с другими компаниями в результате их покупки для увеличения результатов деятельности и корпоративного влияния. Различают интеграцию вертикальную и горизонтальную.

Рассмотрим стратегии.

Дивергентные приобретения отражают чистую диверсификацию за счет выхода на новые рынки сбыта с новыми товарами и услугами, которые ранее никак не были связаны с прошлой производственной, технологической и коммерческой деятельностью компании. Например, строительная организация успешно освоила новую технологию по нарезке толстостенных труб.

Конвергентные приобретения (концентрическая диверсификация) представляет выбор стратегии рыночного участия на базе использования имеющегося хозяйственного потенциала для реализации новых направлений маркетинговой деятельности с целью увеличения синергетического эффекта и освоения новых рынков сбыта.

Вертикальная интеграция обозначает вступление в отраслевой конгломерат, включающий основное и дополнительное производство. Если вертикальная интеграция характерна для нефтяных компаний с собственной сетью АЗС, автомобилестроения, легкой промышленности, то *горизонтальная интеграция* характерна для предприятий малого и среднего бизнеса пищевой и парфюмерно-косметической продукции.

Новая матрица БКГ Новая матрица бостонской консалтинговой группы является существенным дополнением к разработке стратегий роста (рис. 2.5).

Данная матрица построена с учетом следующих двух показателей:

- I эффект «издержки/объем», предполагающий снижение затрат за счет роста объемов производства;
- и эффект дифференциации товаров, полученный в результате постоянной модернизации и усовершенствования [40].



Рис. 2.5. Новая матрица БКГ

Первый квадрант матрицы (стратегия специализированной деятельности) строится на основе проявления обоих эффектов. В результате увеличения объемов выпуска и использования элементов дифференциации (с учетом дизайна, стайлинга) происходит рост доходов. Эта ситуация характерна для отрасли автомобилестроения: увеличение объемов выпуска автомобилей при одновременном совершенствовании дизайна и качества.

Второй квадрант (концентрированная деятельность) отражает стратегию наращивания объемов деятельности за счет увеличения производственного потенциала и поглощения более мелких конкурентов на рынках сбыта.

В области третьего квадранта (стратегия фрагментарной деятельности) предполагает получение сильного эффекта от дифференциации. Как правило, данная стратегия используется при разработке и выпуске новейших технологий, уникального оборудования, выполнении индивидуальных заказов на одежду, мебель и т.п.

Четвертый квадрант матрицы (бесперспективная деятельность) диктует необходимость поиска новых направлений маркетинговой деятельности либо в родственных сферах, либо в совершенно новых отраслях.

2.2. Конкурентные стратегии

Конкурентные угрозы по Портеру

Среди корпоративных стратегий важное значение имеют конкурентные стратегии [40]. Выбор конкурентной стратегии обусловлен, с одной стороны, конкурентной средой и ее силами, с другой —

конкурентной позицией, отражающей реальное положение и возможности фирмы.

Конкурентная среда — это рынок, на котором независимые продавцы свободно соперничают за право продажи в условиях постоянной угрозы появления новых конкурентов, новых товаров и услуг. В соответствии с моделью М. Портера выделяют пять усиливающих конкуренцию сил, которые перечислены далее с указанием путей снижения данных угроз:

и *угрозы появления новых конкурентов*. Профилактические меры достаточно велики — от повышения сервисное™, качества обслуживания клиентов до вариантов оптимальной дистрибуции, поиска новых выгодных товарных ниш. При этом очень важны реклама, использование франчайзинга, активная раскрутка брэнда;

• *Угрозы от появления товаров-конкурентов*, которые постоянно стимулируют поиск оригинальных решений по разработке новых товаров, услуг в целях создания привлекательного ассортимента;

и *угрозы от неудовлетворенности потребителей*, требующие гибкого использования элементов ценовой конкуренции. В этом случае маркетологам необходимо увязывать корпоративную цену не только с ценой конкурента, но и с основными фазами жизненного цикла товара. Существенным дополнением к профилактике этой угрозы является своевременное выявление неудовлетворенного спроса в целевых аудиториях покупателей;

и *угрозы со стороны поставщиков* за счет возможного увеличения отпускных цен, сбоев в поставках оборудования, материальных ресурсов, комплектующих, непредвиденных замен на аналоги более низкого качества, поэтому руководство маркетинговой службы должно иметь альтернативные варианты замены поставщиков на более выгодных;

и *угрозы от использования неценовых факторов* со стороны конкурентов в части повышения качества, сервиса обслуживания, доставки, стимулирования сбыта. Ключевая роль отводится рекламным кампаниям, презентациям, средствам массовой информации в целях формирования высокого имиджа, популярности компании и позитивного общественного мнения.

Перечисленные силы — угрозы, определяющие конкуренцию на рынке, проиллюстрированы на рис. 2.6.

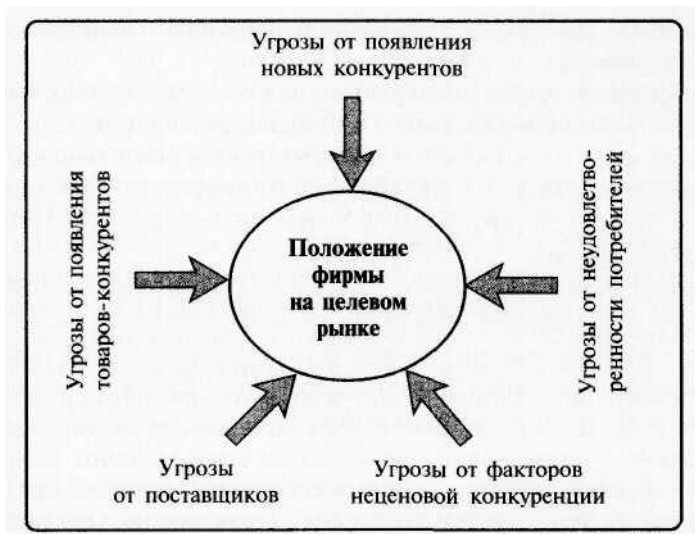


Рис. 2.6. Силы, определяющие конкуренцию на рынке, по Портеру

Матрица Портера *Конкурентная позиция* — сравнительная характеристика основных параметров фирмы относительно лидирующего конкурента. Конкурентная позиция может быть доминирующая, сильная, благоприятная, надежная, слабая, нежизнеспособная. При разработке конкурентной позиции используют матрицу Майкла Портера (рис. 2.7).

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

Рис. 2.7. Матрица конкуренции Майкла Портера

Осями матрицы и ее важнейшими переменными являются конкурентное преимущество и сфера конкуренции.

Конкурентное преимущество достигается за счет низких совокупных затрат и различных направлений дифференциации.

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

Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальными и высококачественными товарами с особыми потребительскими свойствами. Примером могут служить швейцарские стоматологические компании, которые, используя новейшие технологии, препараты, могут устанавливать максимально высокие цены за высокое качество лечения, протезирования и сервисное обслуживание.

Сфера конкуренции — другая переменная величина. Она предполагает широкую цель с охватом рынков сбыта во многих странах мира и узкую цель — сосредоточение маркетинговых усилий на определенном сегменте национального рынка. Примером широкой цели могут быть компании Philips, Daewoo, Bosch, которые успешно конкурируют по всему миру, реализуя огромный диапазон товаров радиоэлектроники.

Сами конкурентные стратегии расположены в четырех квадрантах матрицы Портера:

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

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

3) для *стратегии дифференциации* главное не затраты, а выпуск разнообразных уникальных товаров, услуг с учетом неудовлетворенного спроса клиентов. Эта стратегия, как правило, используется круп-

ными компаниями, имеющими прочное положение на рынке, для которых реализация товаров, услуг идет всегда по высоким престижным ценам;

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

Стратегии, следующие из взаимоотношений с лидером рынка

Практика рыночного участия выделяет три основных положения компании на рынке: лидер рынка; последователь лидера рынка; компании, избегающие прямой конкуренции [40].

1. *Лидеры рынка*, как правило, занимают стабильно прочное положение, они имеют максимальную рыночную долю, их хорошо знают. Главная стратегическая цель лидера — удержать позиции, усилить их и занять доминирующее положение. Истинный лидер всегда начеку, всегда готов дать отпор различным последователям.

Практика лидерства выделяет следующие основные конкурентные стратегии, которые успешно используются на корпоративном уровне:

- *стратегию постоянного наступления*. Она предполагает корпоративные позиции с активным использованием инноваций, гибкой ценовой и товарной политикой за счет рекламы, успешного позиционирования;
- *стратегию обороны и укрепления*, которая определяется принятием планово-управленческих решений по блокировке претендентов на лидерство с помощью удержания конкурентных преимуществ в результате увеличения расходов на сервис, стимулированием продаж, социальными акциями, персонификацией обслуживания;
- *стратегию конкурентного давления на последователей лидера*. При реализации данной стратегии используется достаточно широкий арсенал мер, не допускающих последователей приблизиться к основным показателям ценовой, товарной, коммуникационной политики лидера конкуренции. Компания-лидер при-

стально следит за последователями, которые часто разрешают себе снижать отпускные цены. В этом случае лидирующая фирма снижает уровень цен еще ниже цен последователей, устанавливает новые стимулы, льготы для участников системы дистрибуции, традиционных покупателей, привлекает к себе компетентных, грамотных специалистов из компаний-последователей.

2. Последователи лидера конкуренции, как правило, выполняют неглавную роль и занимают более слабые конкурентные позиции. Получая достаточно стабильные доходы, последователи, как правило, удовлетворены своим положением на рынке. Но отдельные из них стремятся пошатнуть прочные позиции лидера-конкурента, вытеснить его из целевого сегмента, занять его место.

Среди множества стратегий для последователей лидера рынка наиболее характерными являются:

- **стратегия специалиста.** Компания концентрирует внимание на отдельных потребительских характеристиках продукта со специфическими потребностями в целях создания конкурентных преимуществ за счет использования высококлассных специалистов, новейших технологий. Так, например, компания Pepsi Refreshments в 1999 г. приступила к реализации новой марки газированной воды «Aqua Minerale». В результате использования высококлассных специалистов в российской группе Pepsi bottling group объем продаж данной марки воды уже к 2001 году увеличился в три раза. Все это позволило вывести компанию на рынке прохладительных напитков в России на лидирующие позиции, а ее руководитель Владимир Дударев стал победителем среди топ-менеджеров компании Pepsi;
- **стратегия роста за счет приобретения** направлена на укрепление позиций последователей лидера в результате слияния со слабой или более сильной компанией, имеющей лидирующие позиции;
- **стратегия «кругового наступления»** концентрирует маркетинговые усилия на снижении издержек, использовании дифференциации, диверсификации маркетинговой деятельности для достижения ценового, продуктового превосходства и приближения к позиции лидера конкуренции;
- **стратегия «характерного имиджа»** также используется фирмами и компаниями для вытеснения из товарной ниши лидера конкуренции. При этом используется множество подходов, способствующих росту репутации компании за счет формирования фирменного стиля, корпоративной ответственности за результаты труда, культуры организации сервиса для клиентов. Так, например, мебельная компания «Три кита» на российском рынке предлагает пакет дополнительных услуг в части компьютерной

диагностики дизайна квартиры, суперперсонализации заказов, бесплатной доставки мебели, ее сборки, существенных скидок и льгот для повторных покупок. Все это создает достойный имидж компании и формирует прочные позиции на рынке.

3. Компании, избегающие конкуренции, являются более осторожными по принципу «не высовываться». Практика российского предпринимательства выделяет следующие стратегии для данной группы участников рыночного взаимодействия:

- *стратегию «вакантной ниши»*. Она ориентирует компанию на покупателей, не охваченных лидером и его последователями. Это позволяет получать достаточную прибыль с минимальными маркетинговыми усилиями;
- *стратегию «сохранения позиций»*, направленную на удержание прежней рыночной доли за счет мер, избегающих конкуренции в результате выпуска и продажи товаров, услуг, организации каналов сбыта, не соперничающих с лидерами конкуренции.
- *стратегию «сбор урожая»*, которая используется в целях организации своевременного ухода с рынка за счет успешной распродажи товаров и сохранения бюджета компании.

Обзор комплекса конкурентных стратегий

В настоящее время одним из самых актуальных направлений маркетинговой деятельности предприятий является *разработка и внедрение комплекса маркетинговых стратегий*. Причина этого — активное внедрение маркетингового подхода к осуществлению экономической деятельности предприятий. Далее приводится обзор стратегий.

При *активной стратегии реагирования* компания может предсказать будущие действия конкурентов и возможные изменения во внешней среде, пытаясь действовать первой. При данной стратегии фирма реагирует на важные действия своих конкурентов. Такая стратегия может изменяться в зависимости от положения фирмы на рынке.

Стратегию расширения рынка лидер использует для увеличения спроса на товарную номенклатуру. Фирма пытается расширить спрос за счет демонстрации достоинств категории товара, а не преимуществ ее марок. Цель состоит в том, чтобы привлечь новых потребителей или побудить фактических потребителей увеличить объем покупок. Другой вариант увеличения спроса — поиск новых применений товара. В каждом из этих случаев марки лидера рынка, как правило, выигрывают, поскольку либо фактические покупатели увеличивали покупки, либо появлялись новые потребители или новые области использования.

Лидер рынка не только стремится расширить рынок, но и прибегает к *стратегии защиты доли рынка*, т.е. *стратегии сохранения имею-*

щейся доли рынка. По сравнению с другими фирмами отрасли лидеру есть что защищать. Как правило, лидеры рынка защищают долю, превосходя конкурентов по расходам на рекламу, и стараются обеспечить широкое распределение своей продукции. Такая стратегия характерна для лидера рынка, поскольку он оперирует более высокой нормой прибыли, а следовательно, располагает большими ресурсами для переманивания покупателей у конкурентов. Вместе с тем лидер рынка может прибегнуть к *упреждающим действиям* — стратегии, которая предвидит приход конкурента на рынок или препятствует этому. Наконец, лидеры рынка могут использовать не только активные стратегии, но и *стратегии реагирования*, отвечая на действия конкурентов. Однако необходимо отметить, что стратегия реагирования оставляет инициативу конкурентам. Гибкость действий требует наличия и использования различных вариантов планов с целью предвидеть шаги конкурента, чтобы не попасть в безвыходную ситуацию.

Фронтальная (лобовая) конкуренция — это стратегия, основным отличием которой является то, что конкурент бросает непосредственно вызов лидеру рынка. Она характерна для олигополии, так как вторая или третья ведущие компании могут бросить вызов лидеру. Фронтальная конкуренция с лидером рынка связана с риском, поскольку провоцирует ответный удар.

При *фланговой стратегии* лидеру рынка бросают вызов в областях, которые в конкретный момент не являются объектом конкуренции. Многие организации прибегают к этой альтернативе, чтобы определить слабые места лидера на его флангах, так как прямой вызов достаточно рискован. Фланговая стратегия предполагает выявление потребностей потребителей, которых лидер, возможно, не заметил, и выпуск более усовершенствованных товаров для удовлетворения этих потребностей. Следует отметить, что фланговая стратегия не лишена риска. В ситуации, когда лидер быстро наносит ответный удар, конкурент имеет мало времени, чтобы занять прочные позиции. У претендента должны быть ресурсы, чтобы выдержать ответную атаку.

Стратегия окружения — это вызов лидеру рынка во всех сферах деятельности сразу или через краткие промежутки времени. Это агрессивная форма поведения, которая требует наличия у атакующего значительных ресурсов.

Стратегия следования за лидером заключается в копировании его действий. Следование за лидером — это способ сократить до минимума риск ответного удара, существующий при прямом и косвенном вызове лидеру. Такая стратегия «я тоже» не всегда успешна, если речь идет о точных копиях ведущих марок. Тот, кто следует за лидером, должен стараться обеспечить преимущество для потребителей в обслуживании, расположении, удобстве или цене. Стратегию следова-

ния за лидером в области ценообразования часто используют компании, выпускающие стандартизованную продукцию: сталь, алюминий, бумагу, удобрения и т.д. Ценовая конкуренция, как правило, нецелесообразна, так как снижение цены будет скопировано, и все получат меньшие прибыли. Следовательно, типичная стратегия состоит в следовании за лидером в области ценообразования и стремлении к преимуществам в области обслуживания и поставок.

Одним из основных путей отказа от конкуренции является выработка *стратегии рыночной ниши*. Она заключается в поиске рынков, которые слишком специализированы или слишком малы для привлечения лидеров. Выделяют ряд вариантов реализации такой стратегии. Первый заключается в концентрации на определенном сегменте рынка. Другой вариант стратегии ниши сводится к ориентации на определенный ценовой сегмент. Зачастую стратегия ниши может показаться сходной с фланговыми стратегиями. Но различия имеются. *Фланговая стратегия* предусматривает использование недостатков конкурента в масштабе отрасли. А при использовании стратегии ниши стараются избежать конкуренции и концентрируются на сегменте рынка. Риск этой стратегии заключается в том, что ниша может быть достаточно прибыльной для того, чтобы привлечь лидеров отрасли.

Вторая активная стратегия отказа от конкуренции — *стратегия обхода конкурентов*. Ее суть состоит в том, что компания предлагает не участвующие в конкуренции товары или выходит на неконкурентные рынки.

Яркой *стратегией реагирования* является *стратегия статус-кво*, при которой не рекомендуется «раскачивать лодку» во избежание конфронтации. Такая стратегия достаточно привлекательна для компаний, так как снижает издержки конкуренции друг с другом. Если подобная стратегия является результатом прямого согласования между компаниями, она считается противоправной в соответствии с антitrustовскими законами, так как такие действия расцениваются как сговор.

2.3. Конкурентное преимущество и условия его достижения

Преимущество и пути его достижения

Конкурентные стратегии ориентированы на создание конкурентного преимущества. Под *конкурентным преимуществом* следует понимать преимущества над конкурентом за счет предложения большей ценности потребителям. Большая ценность — это предложение организацией потребителям товаров или услуг больших преимуществ или тех же преимуществ при цене более низкой, чем у конкурентов [40].

Три варианта преимущества Выделяют три варианта преимущества в конкуренции — в маркетинге, в издержках, в нише:

1) *преимущество в маркетинге* на рынке в целом. Преимущество в маркетинге — это конкурентное преимущество в товарах или услугах, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей, чем товары конкурирующих фирм. Маркетинговое преимущество на рынке означает, что некоторые свойства товара или услуги данной организации для потребителя предпочтительнее, чем у организации-конкурента. Как правило, маркетинговое преимущество основано на уникальности продукции;

2) *преимущество в издержках* на рынке в целом. Преимущество в издержках — это конкурентное преимущество, которое достигается за счет более низких производственных и маркетинговых затрат, чем затраты у конкурентов. Это позволяет компании снизить цены или использовать сэкономленную сумму на рекламу и распределение. Организация, которая добивается преимуществ в маркетинге, как правило, более ориентирована на потребителя, чем организация, стремящаяся к преимуществу в издержках. Это объясняется тем, что превосходство продукта или услуги требуют более полного учета потребностей покупателей. Однако организация, добивающаяся преимуществ в издержках, не может полностью игнорировать потребности потребителей. Если организация ориентирована исключительно на производство и озабочена лишь эффективностью затрат в ущерб запросам потребителей, любое преимущество, полученное благодаря экономии издержек, будет сомнительным;

3) *преимущество в нише* основано либо на лидерстве в маркетинге, либо на лидерстве в издержках.

Пути получения конкурентного преимущества Известны различные пути получения конкурентного преимущества с помощью более предпочтительных товаров и услуг — марка, обслуживание, технологическое лидерство, ассортимент:

1) если удастся добиться *прочной репутации товарной марки*, то это приведет к обеспечению места товара на магазинных полках, а потребителей будет подталкивать к приобретению новой продукции. В основе репутации марки лежит качество товара;

2) еще одним путем получения конкурентного преимущества может служить *предоставление более качественной услуги* за счет скорости доставки и быстрой реакции на запросы покупателя;

3) одним из источников конкурентного преимущества также может являться *технологическое лидерство*, когда фирма постоянно одной из первых предлагает покупателям товары с новыми характеристиками;

4) у фирмы, которая предлагает *наиболее полный ассортимент товаров* на рынке, имеется больше шансов добиться признания покупателей, нежели у компании, выпускающей достаточно ограниченный ассортимент. Наличие полного ассортимента играет большую роль для покупателей-организаций, так как они нередко нуждаются в разнообразных товарах в соответствии с техническими спецификациями.

Факторы привлекательности рынка

При выявлении возможностей конкурентного преимущества следует учесть три фактора привлекательности:

- 1) сильные и слабые стороны конкурентов на рынке;
- 2) способность компании добиться преимуществ над конкурентами;
- 3) степень привлекательности рынка в качестве объекта для получения преимуществ. В настоящее время в экономической литературе выделяют несколько факторов, определяющих привлекательность рынка:

- препятствия на пути доступа на рынок;
- остроту конкуренции;
- влияние поставщиков и потребителей;
- наличие товаров-заменителей из других отраслей.

Сильные и слабые стороны конкурентов Анализ привлекательности рынков позволяет фирме принять решение относительно того, на какие из них лучше всегда выходить, чтобы достичь конкурентного преимущества. Но руководителям, помимо общей оценки рынка следует рассмотреть недостатки и преимущества конкурентов. Безусловно, фирма должна оценить маркетинговые цели, возможности конкурента. Для этого во многих фирмах есть отделы, занимающиеся анализом внешней среды и собирающие информацию о конкурентах из специализированных печатных изданий с помощью торговых агентов, отраслевых источников и маркетинговых исследований.

Сравнение результатов деятельности компании с результатами основных конкурентов — идея не новая. Сбор информации о деятельности конкурентов и, в частности, об их товарном ассортименте и ценах является функцией бенчмаркинга, который в настоящее время является более эффективным методом, чем просто сбор информации.

Аналитики выясняют отношение покупателей к товарам конкурентов, определяют сильные стороны этих товаров и их потенциальные слабые места. Самый сложный шаг состоит в выяснении предположений и намерений конкурентов. Такую информацию можно получить на основе статей в деловой прессе¹.

¹ Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 1. С. 8.

Выявление возможностей конкурентного преимущества Многие организации используют *систематизированный подход* при выявлении возможностей для конкурентного преимущества и определения стратегии его получения. Цель такого подхода состоит в разработке стратегий маркетинга, основанных на анализе сильных и слабых сторон в конкурентной борьбе.

Первый этап — это выявление основы конкурентного преимущества. *Второй* этап — выявление уже имеющихся или наметившихся возможностей для получения конкурентных преимуществ. Это достигается при конкурентном анализе, предполагающем оценку привлекательности рынка, недостатков и достоинств конкурентов и самой организации. С учетом результатов анализа компания может переходить к *третьему* этапу — разработке конкурентных стратегий, для того чтобы воспользоваться возможностями, выявленными на предыдущих этапах. Эти стратегии будут зависеть от того, является ли компания лидером на рынке, или претендентом на эту роль, или же искателем ниши, которая изыскивает небольшие, но прибыльные сегменты рынка. Определив стратегию, организация переходит к *четвертому* этапу, который заключается в предвидении ответной реакции конкурентов.

Способности компании воспользоваться возможностями маркетинга и слабостью конкурентов определяются достоинствами и недостатками самой фирмы. Для этого используют *маркетинговый аудит* — всесторонний анализ маркетинговых операций и ресурсов фирмы. При маркетинговом аудите анализируют производство, НИОКР, продажи, распределение, разработку товаров и ресурсы для продвижения товаров. Помимо этого оценивают достаточность этих ресурсов, чтобы воспользоваться существующими и будущими возможностями.

Огромную роль в процессе достижения успеха компанией играет понимание того, чего хочет конечный потребитель, а также четкое определение потребностей и ожиданий потребителя. На практике лишь немногие работники компании имеют возможность общаться с конечными потребителями продукции и услуг компании. Каждый работник компании, будь то секретарь, бухгалтер или оператор, играет немаловажную роль в процессе улучшения качества продукта, но не осознает этого. В то же время каждый работник компании одновременно выступает в роли потребителя и поставщика, поскольку он получает ресурсы: информационные, сырьевые, управленческие и другие — от одних сотрудников компании, а результаты своего труда отдает другим, поэтому чрезвычайно важно помочь каждому работнику компании представить себя в роли как потребителя, так и поставщика. Любой, пусть даже временный сбой в отношениях обмена между покупателем и поставщиком внутри компании неминуемо от-

ражается на качестве конечного продукта или услуги компании. Данная концепция — ключ к постоянному совершенствованию как производственных, так и управленческих технологий внутри компании.

Степень привлекательности рынка: препятствия Иногда утвердившиеся конкуренты сознательно создают *препятствия*, чтобы помешать доступу на рынок других фирм. Такое возможно за счет большого количества денег, выделяемых на продвижение товаров.

Рассмотрим пример. В 1983 г. компания АТ&Т решила стать частью мировой компьютерной индустрии. Руководители фирмы гордо считали, что компания обладает самым большим отделом исследований и разработок и имеет большой опыт поставки оборудования для телефонных сетей. Менеджер фирмы сделал допущение, что АТ&Т обладает возможностью делать компьютеры так же, как и ИВМ. Пять лет спустя перспективы выглядели менее радужными. В течение этих пяти лет АТ&Т постоянно опускала планку своих целей: от противостояния ИВМ до борьбы за вторую позицию в отрасли, а затем и удержания доли на рынке. В 1988 г. произошла реструктуризация компании, стало понятно, что успех не предвидится и миллионы долларов выброшены в корзину. В чем причина неудачи? Почему мечты руководителей компании обернулись провалом? Ответ состоит не в том, что АТ&Т сделала, а в том, чего она не сделала.

Одна из причин кроется в том, что к середине 1980-х годов ключевыми факторами успеха в этой отрасли были высокое качество продаж, доставки и обслуживания, наличие большого, опытного и качественного контингента продавцов и технических специалистов для удержания корпоративных клиентов и убеждения их в необходимости покупки продукта, а не исследования и разработки. ИВМ поняла это, АТ&Т нет. Кроме того, АТ&Т не смогла реалистично оценить свое положение на рынке в отношении конкурентов и основные факторы успешной деятельности на рынке. Этот анализ должен был бы отразить несколько больших различий в реализации и обслуживании товаров (услуг), производимых в то время ИВМ (компьютеры) и АТ&Т (телекоммуникации), а именно:

1) хотя АТ&Т и имела большой контингент людей, занимавшихся продажами и техническим обслуживанием (результат относительного монополизма), эти люди не имели опыта продаж на рынках жесткой конкуренции, каковым являлся компьютерный рынок;

2) отделы продаж и технической поддержки АТ&Т просто не имели опыта продажи и обслуживания компьютеров, а их предыдущий опыт нельзя было применить к отношениям между клиентом и поставщиком в компьютерной индустрии;

3) операционные затраты АТ&Т были гораздо более высокими, чем у компьютерных конкурентов, и даже если компания и захва-

тила большой кусок рынка компьютеров, вряд ли можно было бы рассчитывать на удовлетворительный уровень доходности для стабильного поддержания бизнеса.

В таких областях, как телекоммуникации или добыча полезных ископаемых, капитальные вложения могут быть настолько большими, что фактически могут создавать очень серьезные препятствия для выхода новых фирм на рынок. Еще одним препятствием для доступа может являться патентная защита. Другое серьезное препятствие — применение конкурентами новых, ресурсосберегающих технологий.

Качество как фактор конкурентоспособности

Даже мельком взглянув на телевизионную рекламу или рекламу в прессе, нельзя не заметить, что качество и конкурентоспособность стали «модными словами» 1990-х годов. Большинство компаний сегодня, как никогда ранее, уделяет огромное внимание процессу совершенствования качества своих товаров или услуг. В настоящее время качество становится важнейшей силой, способной привести компанию к успеху как на внутреннем, так и на международном рынке.

В традиционном понимании термин «качество» используется для того, чтобы подчеркнуть превосходство, красоту товара или высокие затраты на его производство. Достаточно типичной ошибкой является утверждение, что степень удовлетворения потребностей — производная от технических характеристик товара без учета уровня цен или условий оплаты и поставки. Все подходы к качеству, и в частности к контролю над качеством, нацелены на продукт. Когда западные рынки оказались насыщены, компании-производители впервые осознали, что потребители оценивают качество не только товара, но и прилагаемой к нему услуги. Реакция производителей последовала незамедлительно: появилась концепция TQM (Total Quality Management).

TQM — это стратегический подход к менеджменту, нацеленный на производство самого лучшего товара или услуги среди инновационных и непрерывно модифицируемых аналогов. TQM подчеркивает важность каждого сотрудника компании как истинного профессионала и эксперта, владеющего необходимыми знаниями, навыками и опытом, а соответственно способного генерировать идеи относительно совершенствования процесса ведения бизнеса.

Среди принципов TQM выделяют:

1) *постоянное отслеживание изменений* в социокультурной среде компании, способных оказать влияние как на концепцию качества, принятую компанией, так и на систему контроля качества;

2) *наличие работоспособной схемы процесса* постоянного и непрерывного совершенствования как компании в целом, так и ее товаров и услуг;

- 3) *ориентированность* на покупателя;
- 4) *заинтересованность* всего персонала компании;
- 5) *вовлеченность* высшего управленческого звена, несущего персональную ответственность за реализацию концепции TQM;
- 6) *определение издержек*, связанных с поддержанием необходимого уровня качества;
- 7) *исповедование философии «предотвращения угроз»* со стороны внешней среды;
- 8) *постоянная поддержка* системы управления качеством.

Особо необходимо подчеркнуть важность *разработки системы документации качества*. Это неперемное условие реализации TQM. Приобретаемые потребителями товары и услуги должны соответствовать установленным стандартам, при этом данный процесс должна контролировать сама компания. Каждая единица продукции должна проходить через жесткую систему контроля качества. Более того, все записи результатов тестирования качества продукции должны подлежать архивации. В частности, система документации качества предполагает сопровождение каждой партии товара документом, в котором, во-первых, перечислены основные параметры и характеристики товара и, во-вторых, указана дата, до которой товар должен быть распродан.

В качестве основных причин неудачной реализации системы TQM выделяют:

- 1) отсутствие обратной связи с потребителями;
- 2) отсутствие у руководства компании ясных стратегических целей компании и недостаточную проработку направлений ее развития;
- 3) отсутствие внимания к издержкам, связанным с поддержанием необходимого уровня качества;
- 4) недостаточно уважительное отношение руководства к персоналу компании;
- 5) отсутствие реальных измерителей эффективности деятельности персонала;
- 6) отсутствие или непроработанность системы документации качества.

С чего начинается внедрение системы TQM? Прежде всего, необходимо выяснить, что представляет собой компания сегодня и какую позицию она занимает на рынке. Вполне естественно, что прежде, чем внедрять TQM, необходимо собрать всю необходимую информацию. Как правило, для этого проводятся анонимные опросы как управленческого, так и производственного персонала компании, цель которых — выявление нерешенных проблем, связанных с управлением компанией, в частности, возникающих у персонала при выполнении ими своих обязанностей. Подготовка к внедрению TQM предпо-

лагает осознание руководством компании необходимости объединения всего персонала для достижения целей компании.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое маркетинговая стратегия?
2. Назовите несколько стратегий регулирования спроса.
3. Охарактеризуйте содержание развивающего и поддерживающего маркетинга.
4. Назовите стратегии, ориентированные на отношения с посредниками.
5. Назовите «постулаты стратегического планирования».
6. Охарактеризуйте общее содержание портфельных маркетинговых стратегий.
7. Каково общее содержание матрицы БКГ?
8. Охарактеризуйте общее содержание продуктов «звезда» в матрице БКГ.
9. Дайте характеристику общему содержанию матрицы «McKinsey».
10. Какие три стратегии предполагает матрица «McKinsey»?
11. Сколько и какие стратегии предполагает матрица Ансоффа?
12. Охарактеризуйте матрицу внешних приобретений.
13. Чем является новая матрица БКГ?
14. Дайте характеристику системе угроз по Портеру?
15. Охарактеризуйте матрицу конкуренции Майкла Портера.
16. Опишите стратегии, следующие из взаимоотношений с лидером рынка.
17. Охарактеризуйте стратегии для последователей лидера рынка.
18. Назовите и охарактеризуйте три варианта преимущества в маркетинге.
19. Охарактеризуйте качество как фактор конкурентоспособности продукта и предприятия.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ НА ФУНКЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

3 Глава

- Сегментация
- Стратегическое планирование по результатам сегментации

3.1. Сегментация

Общее содержание сегментации

Сегментация рынка — это обоснование (выделение) части рынка, в котором покупатели одинаково реагируют на потребительские свойства предлагаемых товаров, услуг. Данный процесс разделения общей совокупности потребителей на однородные целевые группы позволяет максимально учесть запросы покупателей и выгодно сфокусировать маркетинговые усилия.

Сегментация рынка — очень важный элемент при выборе стратегии маркетинга. Ее основной характеристикой является разделение рынка на гомогенные составляющие части — группы или сегменты, члены которых относительно схожи, но отличаются от членов других групп или сегментов. Одним словом, сегментация рынка исходит из того, что каждый клиент имеет индивидуальные потребности, а все вместе они образуют гетерогенный рынок. Соответственно элементы маркетингового комплекса (продукт, цена, продвижение и распределение) определяются в соответствии с разными сегментами рынка.

При организации планирования сегментации рынка необходимо соблюдать следующие условия сегментации:

- 1) сегменты должны различаться между собой;
- 2) в каждый сегмент следует включать только сходных по спросу потребителей;
- 3) характеристики потребителей должны быть измеримы фирмой;
- 4) каждый сегмент должен быть достаточен по размеру, чтобы соизмерить объем продаж и покрытие расходов;
- 5) потребители каждого сегмента должны быть легко доступными для проведения рекламных кампаний и информационного воздействия.

Сегментация рынка предполагает два этапа: выявление сегментов и выбор сегментов. *Выявление сегментов* представляет собой деление рынка по определенному критерию, связанному с потребностями потребителей. Обычно сегменты выделяют на основе сходства в достоинствах товара, которые требуются потребителям, а также в поведении потребителей и их характеристиках.

Результатами процесса сегментации потребителей являются:

- быстрая адаптация к запросам покупателей и максимальное их удовлетворение;
- выявление неудовлетворенного спроса, позволяющего вносить необходимые коррективы в маркетинговые стратегии;
- органическая увязка концепции нового товара со стратегией жизненного цикла в целевом сегменте;
- усиление конкурентных преимуществ компании за счет своевременной установки порога цен, выгодного ассортимента и сервисного обслуживания клиентов;
- формирование позитивного общественного мнения в целевых аудиториях покупателей.

Выбор сегментов представляет собой направление маркетинговых усилий на один или несколько сегментов. К критериям выбора относятся размеры сегмента, потенциал его роста, наличие или отсутствие конкурирующих товаров, предназначенных для сегмента, а также легкость рекламирования и распределения товаров для сегмента. После того как определены критерии для выбора сегмента, компании необходимо разработать стратегию выбора целевых сегментов. Компания может придерживаться стратегии выхода на сегмент с одним товаром, на несколько сегментов с несколькими товарами либо какой-нибудь промежуточной стратегии. Следующий этап состоит в позиционировании товаров для выбранных сегментов. После выбора сегментов выполняются остальные этапы процесса маркетингового планирования: разработка комплекса маркетинга, оценка и контроль маркетинговой деятельности. Стратегии комплекса маркетинга тесно взаимосвязаны с процессом сегментации, так как они зависят от потребностей целевого сегмента.

Методы сегментации

Выделяют три метода выявления рыночных сегментов:

1) *сегментация по достоинствам товара* определяет сегменты с учетом того, что хотят потребители. Сегментам, потребности которых не удовлетворяются, предлагаются новые разновидности товаров;

2) *поведенческая сегментация* основана на поведении потребителей. Такая стратегия характерна для компаний, которые стремятся выработать стратегии для имеющихся марок и товарной номенклатуры. Потребителей группируют в зависимости от их покупок. Затем компания определяет демографические характеристики и особенности образа жизни каждого поведенческого сегмента;

3) *сегментация по характеристикам потребителей* выявляет сегменты по демографическим показателям, региональным особенностям

тям и личностным характеристикам. С учетом этого признака рынки сегментируют по демографическим, региональным и личностным характеристикам потребителей и особенностям их образа жизни. Цель такой сегментации — помочь фирме разработать комплекс маркетинга для определенной марки товара. Таким образом, демографические показатели позволяют выбрать средство рекламы для более широкого охвата потребителей, региональная сегментация — разработать товары с учетом районных особенностей и предпочтений, а образ жизни и личностные особенности — выбрать направления рекламы и позиционировать марку товара.

Одной из форм *поведенческой сегментации* является деление рынка по покупаемым маркам. Сегментация по маркам преследует две главные цели — выявить фактических и определить потенциальных покупателей. Другая важная цель сегментации по покупаемым маркам — выявление потенциальных, а не только фактических пользователей. Еще одна основа поведенческой сегментации рынка — идентификация пользователей товарной номенклатуры, а не конкретных марок. Определение потребителей по товарной номенклатуре, а не отдельным маркам, позволяет обнаружить потребителей марок компании и ее конкурентов. Также важна цель сегментации по товарной номенклатуре — определение наиболее активных потребителей товара. Это предполагает сегментацию рынка в зависимости от частоты покупки.

При *демографической сегментации* потребителей разделяют по таким признакам, как доход, образование, занятие, возраст, пол или национальность. Экономисты выделяют две причины использования этого вида сегментации:

- 1) демографические характеристики потребителей часто связаны с потребностями и поведением потребителей;
- 2) такие характеристики легче определить, чем достоинства товара, которые ценят потребители, или поведение потребителей, а следовательно, проще использовать при сегментации рынков.

Как правило, при демографической сегментации учитывают доход, возраст, пол и этническое происхождение. Фирмы часто проводят сегментацию по возрастным группам. Эта сегментация наиболее широко реализуется при производстве одежды, витаминов, косметики. Такая стратегия имеет смысл только тогда, когда товар отвечает потребностям возрастного сегмента. Сегментация по доходу разделяет потребителей на три категории: состоятельные, со средним доходом и экономящие средства. Сегментация по полу характерна для косметических средств, предназначенных для мужчин и женщин. Сегментация по этническому происхождению очень часто используется зарубежными компаниями. В частности, сегментировался афро-американский и испано-американский рынок.

Региональная сегментация играет особую роль для Европейского экономического сообщества в связи с экономической и политической интеграцией в 1992 г. Большинство фирм рассматривают страны ЕС в качестве единого массового рынка вследствие интеграции. Но региональные особенности по-прежнему влияют на покупательское поведение. Региональные различия, как правило, проявляются при приобретении продуктов питания, напитков и одежды. Воспринимать каждую европейскую страну как отдельный сегмент не совсем верно, так как это слишком локальный подход, а считать Европу одним массовым рынком — слишком глобально. В связи с этим многие фирмы стали искать какую-то рациональную основу для региональной сегментации стран ЕС. Одна из них состоит в том, что Европа поделена на шесть регионов, пересекающих национальные границы. Франция, Италия и Германия, например, относятся к нескольким регионам.

Важной разновидностью региональной сегментации является *геодемографическая сегментация*, которая выявляет демографические сегменты на основе использования почтовых кодов. При помощи таких кодов фирмы могут определить сходные типы жилых районов в разных регионах страны. Некоторые фирмы пользуются данными переписи населения. Компании могут определить, отличается ли потребление продуктов в этих группах населенных пунктов. Анализируя полученные результаты, компания может направлять купоны и почтовую рекламу в те группы районов, где ее продукция пользуется наибольшим спросом.

Сегментация по образу жизни применима в основном к международным рынкам. Выделяют следующие группы — устремленные, добившиеся, традиционалисты:

- «устремленные» — молодые юноши и девушки, ведущие активный образ жизни, часто подверженные стрессу и предпочитающие товары, которые являются источником немедленного удовлетворения потребностей. Так как эта группа лиц постоянно испытывает нехватку времени и ведет очень активный образ жизни, они служат хорошим объектом для сети предприятий быстрого питания, разнообразных кафе и закусочных. Немедленное удовлетворение потребностей и быстрое питание соответствуют и дополняют друг друга;
- «добившиеся» — состоятельные, самоуверенные люди, выразители мнений в своей стране. Они отдают предпочтение статусу и качеству при выборе марки конкретных товаров, являются орошим объектом для предложений дорогостоящих товаров — одежды, дорогих автомобилей и др.;
- «традиционалисты» — люди, которые воплощают традиционные ценности своей страны, не любят перемен и приобретают хоро-

шо знакомые им товары. Традиционалисты — хороший объект для предложения им товаров местного производства.

Проиллюстрируем данные теоретические положения на примере сегментации рынка туристических услуг. В туризме особое распространение получили следующие методы сегментации рынка: *географический*, который часто применяют статистические агентства стран, принимающих туристов (при этом определяют страны или регионы происхождения туристов); *социодемографический*, описывающий персональные характеристики туристов (возраст, пол, семейное положение, образование и доходы) и *психографический*, определяющий образ жизни туристов, их деятельность, интересы и мнение, а также *метод, основанный на предполагаемой выгоде*, которую могут получить клиенты при приобретении продукта и его употреблении (этот метод обычно использует некоторые психографические переменные).

В отдельных случаях применяются другие методы сегментации рынка, например цели поездки, время прибытия — сезонность, расстояние путешествий, продолжительность пребывания, покупательная способность и др. Однако все эти методы часто относят к перечисленным выше: либо к социодемографическому, либо к психографическому. Разница между ними заключается в том, что первый метод только описывает основные различия в поведении туристов (более прост для анализа и легко выполним), а второй определяет, почему они останавливают свой выбор на том или ином продукте и каким образом они это делают (с помощью данного аналитического средства исследователи не только описывают туристов, но и стараются их понять). Это, однако, не означает, что психографический анализ вытесняет социодемографический, наоборот, они дополняют друг друга. Часто при психографическом методе в анкеты опроса туристов исследователи рынка включают ряд социодемографических показателей.

Психографический метод можно отнести к сегментации, называемой в западной научной литературе «постериори», при которой целевой сегмент заранее не известен, а выбирается на основе результатов, полученных многовариантными статистическими методами с помощью разных факторов, кластеров и других видов статистического анализа. В отличие от социодемографического анализа здесь для различных типов туристов введены нестандартные категории, что требует от исследователей рынка разработки различных субъективных исходных величин путем проведения обследования и опроса.

Признаки сегментации по характеристикам потребителей

На практике многогранный процесс сегментации осуществляется с учетом ряда признаков, объединенных в четыре группы (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Признаки сегментации рынка по характеристикам потребителей

Поведенческие признаки отражают отношение к покупке в результате рационального, эмоционального, импульсивного отношения к покупке. Данные признаки интегрируют в себе факторы личностного характера. Поведенческая модель включает следующие этапы принятия решения о покупке: осознание потребности, поиск информации, оценку вариантов, решение о покупке, реакцию на покупку.

В результате оценки поведения покупателей Ф. Котлер [28] выделяет такие основные их группы, как: суперноваторы (2,5%), новаторы (13,5%), обыкновенные (максимальное количество — 34%), консерваторы (34%) и суперконсерваторы (16%). Наименьший удельный вес из общей совокупности покупателей составляют группа суперноваторов, которые принимают решения о покупке спонтанно и с удовольствием приобретают «новинки», и группа суперконсерваторов, которые, в свою очередь, очень долго созревают для покупки, в высшей

степени привержены к традиционной товарной марке, не признают никаких замен и, как правило, ограничены в доходах.

Социально-демографические признаки часто являются решающими в процессе осуществления стратегии по привлечению потребителей. Возраст потребителей имеет большое значение в формировании стратегии привлечения их к товарам и услугам компании. Так, например, на успех в приобретении новых видов товаров и услуг можно ориентироваться в основном на возрастную группу в диапазоне от 15 до 49 лет.

В настоящее время Россия занимает по численности 6-е место в мире, уступая Китаю (1250 млн чел.), Индии (350 млн чел.), США (270 млн чел.), Бразилии (175 млн чел.), Мексике (158 млн чел.). Численность населения России резко сократилась (на 45%) относительно периода 1980-х годов. На резкое сокращение численности россиян повлияли такие факторы, как падение доходов на душу населения, отсутствие стимулирующих рычагов рождаемости в части обеспечения жильем фондом, финансовое стимулирование и др. Предполагается и дальнейшее сокращение численности в России. По прогнозным данным аналитиков, к 2010 г. численность России составит всего лишь 90 млн человек.

Анализ половозрастной структуры свидетельствует, что женщин в России на 9 млн больше, чем мужчин. Совершенно очевидно, что это позитивный фактор, так как именно женщины иницируют львиную долю общих покупок, перераспределяют семейный бюджет. По оценкам аналитиков, 85% розничных покупок выполняют женщины.

Психографические признаки включают личностные (психологические) характеристики индивидуума, стиль жизни, мотивацию покупки, уровень культуры, отношение к престижу, здоровью. Профессия, социальная принадлежность определяют роль и статус жизни человека в обществе. Элитарные магазины, так называемые «бутики», нацелены на престижных покупателей, приобретающих дорогие иномарки, виски «Кэти Сарк», костюмы от «Валентино», парфюм от «Кристиан Диор».

Для престижных слоев населения: муниципалов, адвокатов, бизнесменов, топ-менеджеров далеко не безразлично, на какой марке автомобиля передвигаться, в costume от какого кутюрье встречать партнеров, что им подать в процессе презентаций, деловых встреч. Главный мотив этой категории потребителей — имидж, репутация, которые так необходимы для популярности.

Географические признаки являются также ключевыми в разработке стратегии по привлечению потребителей, поэтому при оценке целевого сегмента необходимо тщательно учитывать его специфику с позиции территориального расположения, климата, ландшафта, культуры.

Россия — могучая держава, ее площадь самая большая в мире — 17 млн квадратных километров. Территория страны делится на семь крупных экономических районов, объединяющих 89 субъектов Федерации. Ландшафт России включает 3 океана, 13 морей; климат — от резко-континентального до субтропического. В России насчитывается 1863 административных района, 1086 городов, 2048 поселков городского типа. 73% населения проживают в городах, 27% — жители сельской местности. Россия — многонациональная страна, в составе которой живут 146 национальностей, имеющих свою культуру, традиции.

В процессе разработки стратегии часто используют комбинированную модель. Например, деление рынка по географическому принципу может сочетаться с демографическим, а в каждом таком сегменте можно выделить группы по поведенческим или психографическим признакам.

Условия успешной сегментации

К наиболее важным условиям относят:

1) *измеримость сегмента*, которая характеризуется количественными параметрами выделяемой группы потребителей, а именно: количество реальных и потенциальных потребителей; площадь сегмента; рыночная доля и объемы продаж; емкость и потенциал сегмента;

2) *доступность сегмента* отражает совокупные возможности компании по информационной обеспеченности, выгодной дистрибуции, логистическим формам и методам управления материальными потоками;

3) *устойчивость сегмента* предполагает оценку стабильности спроса относительно корпоративных товаров и услуг с учетом платежеспособности потребителей и рыночных закономерностей;

4) *выгодность сегмента* включает его доходность, тенденции роста прибыли на текущую и длительную перспективу с учетом возможной экономии совокупных затрат, защищенность от конкуренции;

5) *коммуникативность сегмента* предполагает эффективное использование средств массовой информации, связей с общественностью, масс-медиа, Интернета для формирования имиджа и позитивного общественного мнения.

Организация процесса сегментации потребителей выделяет такие признаки, как поведенческий, социально-демографический, психографический и географический.

В результате комплексной оценки процесса сегментации руководство выносит вердикт о целесообразности рыночного участия, выделении части бюджета на маркетинговую деятельность.

Контрsegmentация

В 80-е годы XX в. появилась тенденция, противоположная segmentации рынка, известная как *контрsegmentация* — объединение нескольких segmentов и применение к ним одного метода маркетинга с целью снижения затрат. К примеру, вместо выпуска трех разновидностей полотенец — для segmentа, который отдает предпочтение прочности, для тех, кто особое внимание акцентирует на впитывающих свойствах, и для segmentа, отдающего предпочтение декоративному оформлению, фирма может выпустить один вид полотенец по низкой цене и угодить, таким образом, экономным потребителям всех трех segmentов. Вместе с тем она по-прежнему может выпускать двухслойное полотенце для тех, кто ценит прочность, но в этом случае различие будет между segmentом, предпочитающим экономию, и segmentом, предпочитающим качество. В итоге компания теперь обращается к двум, а не трем segmentам. Контрsegmentация вовсе не означает отказ от стратегии segmentации рынка, а лишь подразумевает уменьшение числа segmentов при более экономичном подходе.

Существует две причины развития стратегии контрsegmentации:

1) segmentация — это достаточно дорогостоящая стратегия. Фирма может слишком увлечься segmentацией, выделяя больше segmentов, чем это необходимо для удовлетворения потребностей потребителей. Такая сверхsegmentация означает, что издержки, связанные с охватом этих segmentов, превышают дополнительные доходы. Например, компании, производящие безалкогольные напитки, часто подвергались критике за чрезмерную segmentацию рынка;

2) повышенное внимание потребителей к цене в результате экономических спадов в начале 80-х и 90-х гг. XX в. Потребители нередко покупают товары по более низкой цене, если эти товары удовлетворяют основным требованиям качества. В связи с этим спросом пользуются обыкновенные сигареты, мебель без вычурностей и секционная мебель. В каждом из этих случаев потребители делают выбор в сторону дешевизны продукции. Подъем после экономического спада приводит к тому, что компании расширяют предложение товаров по более низким ценам.

Подводя краткий итог, следует заметить, что контрsegmentация не уменьшает важности segmentации рынка. Она лишь подчеркивает, что стратегия segmentации имеет пределы, которые определяются издержками удовлетворения потребностей отдельных segmentов.

Для анализа рынка могут использоваться количественные и качественные показатели, а также характеристики состояния конкуренции, структуры отрасли и структуры распределения. При этом для

обработки данных и информации о рынках целесообразно применять разнообразные методы, рекомендованные маркетинговыми службами предприятия.

3.2. Стратегическое планирование по результатам сегментации

Общая характеристика функциональных стратегий

В современных рыночных условиях достаточно прочные позиции могут завоевать те компании, которые уделяют должное внимание разработке маркетинговых стратегий на функциональном уровне. Практика управления маркетингом в крупнейших компаниях мира выделяет необходимость разработки *функциональных стратегий*, позволяющих увеличить объемы деятельности и добиться коммерческого успеха.

Главное содержание функциональных стратегий заключено в разработке планово-управленческих решений по обоснованию выгодного целевого рынка, привлечению максимального количества покупателей и успешному позиционированию для получения желаемых доходов.

Функциональная стратегия по обоснованию целевых рынков сбыта предполагает интеграцию планово-управленческих решений на локальном уровне по таким вопросам, как: На какие рынки сбыта выходить? В какое время? В каком объеме производить товары и услуги с учетом неудовлетворенной потребности? По каким приемлемым ценам приступить к реализации товаров, услуг?

Многие компании прежде, чем окончательно освоить целевой рынок, осуществляют торговлю в более доступных зонах, используя их в качестве «пробного плацдарма». Так, например, для проникновения на рынок Германии многие фирмы изначально осваивают рынки Швейцарии или Австрии; рынки Канады — для проникновения в Соединенные Штаты Америки; рынки Гонконга и Тайваня — для проникновения в Китай. Таким образом, эти компании вырабатывают оптимальные маркетинговые стратегии для окончательного завоевания выгодных товарных ниш в ведущих странах мира.

Целевой рынок (target market) — совокупность покупателей, имеющих общие потребности и нужды, которые компания намерена обслужить. Обоснование целевого рынка позволяет сосредоточить маркетинговые усилия в пределах определенного сегмента, увеличить корпоративное влияние, укрепить лидирующие позиции и создать позитивный имидж в глазах покупателей, инвесторов, дистрибьюторов, представителей властных структур.

Главными факторами привлекательности целевого рынка являются:

- доступность рынка;
- концентрация клиентов с одинаковыми потребностями;
- относительная доля рынка;
- стратегия жизненного цикла товара;
- совокупные издержки на рыночное участие относительно лидера конкуренции;
- потенциал возможной прибыли;
- степень дефицитности предложенных товаров, услуг.

Выбор целевого рынка

Перед выбором сегмента необходимо определиться со своими целями и ресурсами организации, которые необходимы для достижения целей на осваиваемом сегменте. Требуется установить, достаточно ли имеющихся и потенциально возможных ресурсов для работы на целевом рынке. В этой связи целесообразно рассчитать *риск*, который будет иметь организация в связи с выходом со своим товаром на новый рынок. Риск следует определять для всех возможных сегментов рынка. Для расчета риска организация может пригласить специализированные маркетинговую, консалтинговую или актуарную компании.

Можно выделить следующие критерии выбора сегмента.

1. Потребители, которые относятся к одному и тому же сегменту, должны иметь *сходные потребности*: в таком случае на них можно направить маркетинговую деятельность. Если же потребности группы различны, то основа маркетинговых стратегий для сегмента отсутствует, поскольку никакой отдельный товар не будет обладать достоинствами, необходимыми для всей группы.

2. Другой основной критерий выбора определенного сегмента — степень насыщенности как оценка, удовлетворяются ли потребности этого сегмента конкурентами. Если это так, то компания, которая продает этому сегменту марку под девизом «я тоже», имеет незначительный шанс на преимущество в конкуренции. Но если потребности сегмента не удовлетворяются, то возникает стратегическое окно при условии, что компания может позволить охватить весь сегмент.

3. Третий критерий выбора основан на размере сегментов. Компании хотят иметь сегмент с большим числом потребителей, а следовательно, с большим потенциалом доходности. Если в пределах сегмента выявлены сходные потребности, у компании есть шанс добить-

ся какого-либо преимущества перед конкурентами. Хотя большой размер сегмента не всегда означает его прибыльность. Относительно небольшие сегменты могут быть более прибыльными, если фирма будет стараться обеспечить себе уникальное и устойчивое преимущество в конкурентной борьбе.

Для определения емкости сегмента необходимо определить объем товаров, общую стоимость их реализации на данном сегменте, выявить численность потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка. На основе изучения емкости рынка оценивается динамика его роста, что является базой для формирования производственных мощностей и структуры распределительной сети по сбыту товара производителя. Следует иметь в виду, что емкость рынка должна быть достаточной, чтобы результат деятельности на рынке покрывал расходы, связанные с внедрением, работой на рынке, и гарантировал получение запланированной прибыли.

4. Еще один важный критерий, служащий для определения направленности маркетинга на сегменты, — *потенциал роста сегмента*. Сегмент, в котором ожидается рост числа потребителей, предпочтительнее сегмента, где наблюдается застой в связи со зрелостью рынка.

5. Следующий фактор оценки сегмента, связанный с его возможностями, — это *доступность*. Для того чтобы охватить сегмент, компания должна иметь свободный доступ к средствам информации для размещения рекламы, а также доступ в магазины для предложения своих товаров. Если сегмент не обладает какими-либо определенными демографическими характеристиками, доступность его может оказаться ограниченной. Наиболее подходящий способ в таком случае — обратиться к каждому потребителю через средства массовой информации. Однако это не всегда эффективно, поскольку значительная доля расходов на рекламу будет потрачена впустую на потребителей, не относящихся к целевой группе. Демографические характеристики, которые определяют сегмент, позволяют организации адресовать рекламу конкретному сегменту.

Выбор целевого рынка сбыта осуществляется в три этапа (рис. 3.2):

- 1) ранжирование привлекательных рынков сбыта;
- 2) комплексный анализ целевого рынка;
- 3) разработка стратегий освоения целевого рынка сбыта.

Ранжирование привлекательных рынков сбыта осуществляется с учетом комплексной оценки факторов рыночной среды, конкуренции, возможных рисков, системы государственного регулирования, степени неудовлетворенности потребительского спроса, рыночной доли и тенденций поведения целевых аудиторий покупателей.

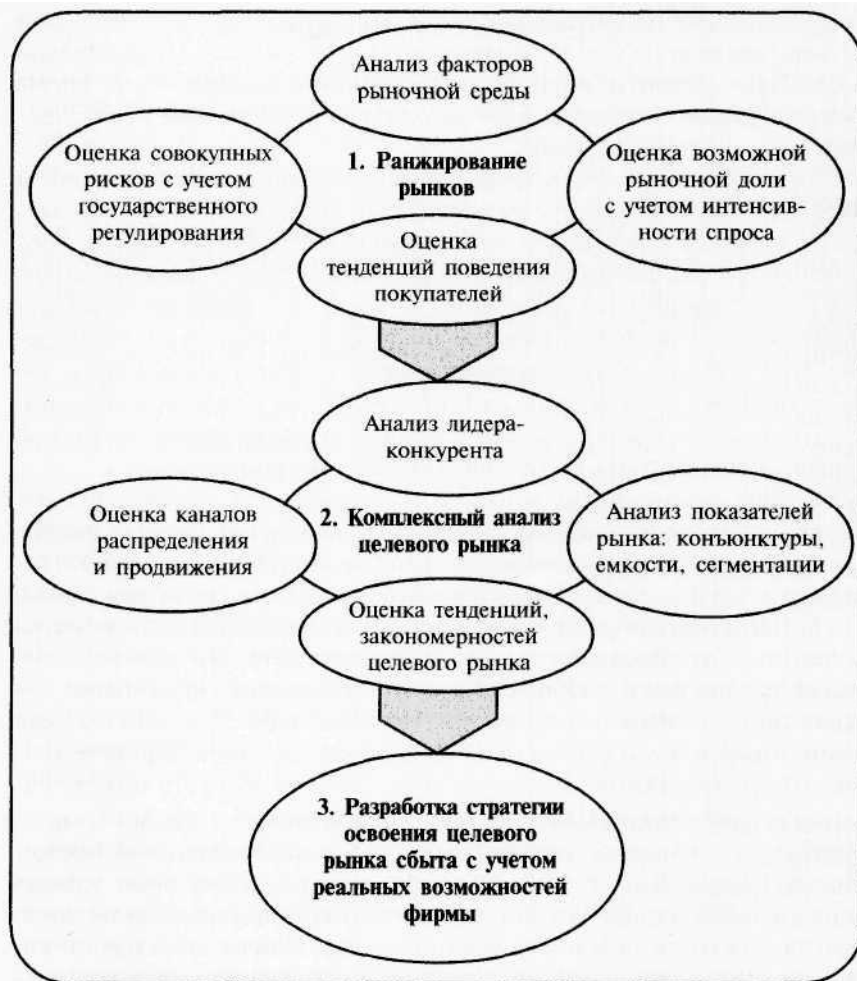


Рис. 3.2. Этапы выбора целевого рынка

Комплексный анализ целевого рынка включает тщательную оценку каналов распределения и продвижения; анализ лидера-конкурента; анализ основных показателей рынка: его емкости, конъюнктуры, сегментации; стратегии жизненного цикла товара; возможный уровень сервисности.

Разработка стратегий освоения целевого рынка сбыта выполняет высшим руководством компании с использованием системной оценки первых двух этапов. Разрабатываются стратегии рыночного участия, в том числе портфельные, корпоративные и операционные.

Стратегия сегментации

Промежуточное положение между микромаркетингом и массовым маркетингом занимает стратегия сегментации, или дифференцированный маркетинг, или сегментированный маркетинг. Такой маркетинг предполагает разработку товара с учетом специфических потребностей четко определенных групп покупателей.

Стратегия сегментации — работа на нескольких сегментах, рассматривая каждый сегмент с учетом его потребностей — позволяет сосредоточить внимание на потребностях покупателей. Если рынки сегментированы, тогда фирма может разработать особые товары, стратегии их продвижения, системы распределения и цены для каждого отдельного сегмента. При массовом маркетинге, т.е. когда рынок считается однородным, такие различия недопустимы. На современном рынке такая тактика не всегда успешна. Потребители не согласны мириться с отсутствием выбора, присущим для большинства товаров. Их запросы постоянно меняются и расширяются.

Сегментация способствует стимулированию разработки новых товаров, а также разработке эффективного комплекса маркетинга. Понимание потребностей сегмента помогает разрабатывать рекламные стратегии. Еще одно достоинство стратегии сегментации заключается в том, что она способствует распределению маркетинговых ресурсов между различными товарами. Однако следует заметить, что не все стратегии сегментации непременно принесут столь же высокую прибыль: по данным исследований распределение маркетинговых усилий на четко определенные сегменты позволяет увеличить прибыль.

Причины распространения стратегии сегментации Одной из причин распространения стратегии сегментации послужили экономические перемены. В 60-х годах XX в. фирмам не нужно было уделять много внимания потребителям. В годы депрессии потребители не могли позволить себе делать много покупок; после Второй мировой потребители имели деньги для покупок, но ощущалась заметная нехватка товаров. Потребители стали более разборчивыми лишь в 60-е годы XX в., так как наконец обрели покупательную способность, а товары имелись в наличии. В результате большинство фирм отреагировало на ситуацию и старалось предлагать потребителям, что им нужно. Чтобы сделать это наилучшим способом, требовалось осознать разнообразие потребностей потребителей. Так, в автомобильной промышленности фирмы стали делить рынок на сегменты потребителей среднего и более молодого возраста; на сегменты любителей автомобилей класса «люкс» и экономичного класса; сегменты потребителей, основное внимание уделяющих техническим характеристикам, и потребителей, обращающих внимание на стиль. Аналогичная ситуация ело-

жилась во многих других отраслях, например в отрасли безалкогольных напитков.

Другой причиной распространения стратегии сегментации рынка явились демографические сдвиги и изменения в образе жизни, которые стали очевидны в 70-е годы XX в. Так, увеличение количества работающих женщин (демографический сдвиг) привело к пересмотру традиционного предположения, будто покупка автомобиля является приоритетом мужчин. В связи с этим характеристики и рекламу автомобилей стали ориентировать и на женщин. Усиление внимания к здоровью и питанию, связанное с изменением образа жизни, позволило предложить готовые завтраки для взрослых, безалкогольные напитки, а также множество продуктов питания с пониженной калорийностью. В каждом из этих случаев фирмы старались выявлять сегменты, различающиеся по демографическим характеристикам, образу жизни и соответственно по своим потребностям, и направлять маркетинговые усилия на эти сегменты.

Конкретные стратегии 1. *Концентрированная сегментация* представляет собой предложение только одного товара для одного сегмента. Концентрированную сегментацию чаще всего используют небольшие фирмы, которые имеют ограниченные ресурсы. Такие фирмы становятся весьма прибыльными за счет того, что достигают прочных позиций на каком-то одном выбранном сегменте рынка.

Компания, которая прибегает к расширению сегментов рынка, предлагает один товар сразу нескольким сегментам. В результате таких действий сегмент рынка для одного товара расширяется и происходит увеличение прибыльности. Первоначально компания использует стратегию концентрированной сегментации, а затем переходит на стратегию расширения сегментов, для того чтобы увеличить рынок. Так, например, компания Kellogg решила расширить свой рынок за счет взрослых потребителей. Это решение было принято в результате того, что продажи готовых завтраков, предназначенных детям, перестали расти в связи со снижением коэффициента рождаемости. Компания Johnson & Johnson расширила рынок шампуня таким же образом, адресовав его не только детям, но и взрослым. Расширение сегментов рынка имеет смысл, когда у компании уже есть сложившийся круг клиентов, а обращение к другому кругу лиц не приведет к отчуждению других.

2. При использовании *ассортиментной сегментации* одному сегменту предлагают на выбор несколько товаров, или ассортимент товаров. Риск, присущий ассортиментной сегментации, похож на риск при концентрированной сегментации — «все яйца находятся в одной корзине» при ориентации на один сегмент. Если на рынок обуви для малышей выйдут более крупные компании типа Reebok или Nike,

компанию «Toddler University» может постигнуть та же участь, что и «Minnetonka»: она может быть вытесненной более крупными фирмами.

3. Большинство фирм, особенно крупных, работают на нескольких сегментах, предлагая несколько товаров. Эту стратегию называют *дифференцированной сегментацией*, поскольку фирма дифференцирует предложение товаров с целью удовлетворить потребности отдельных сегментов. Многие банки, предлагая ассортимент кредитных карточек, меняли стратегию от концентрированной сегментации к расширению сегментов, а затем к дифференцированной сегментации. Для обеспечения непрерывного роста используется расширение ассортимента в рамках стратегии дифференцированной сегментации. Первоначально были выпущены золотые карточки, которые обеспечивали дополнительные услуги деловым людям. Затем появились платиновые карточки как символ престижа. Благодаря этому рынок карточек оказался сегментированным от низшего до самого высокого социально-экономического класса.

Дифференцированная сегментация является достаточно сильной стратегией, но ей присущи определенные риски. Это происходит потому, что при обращении к разным сегментам компания расплывает свои усилия и увеличивает расходы. При этом издержки производства увеличиваются по мере уменьшения производственных партий. Кроме того, растут и расходы на рекламу, так как для охвата разных сегментов требуется проведение различных рекламных кампаний. Наконец, в связи с модификацией товаров для удовлетворения потребностей отдельных сегментов возрастают расходы на разработку продукции.

Более высокие затраты на дифференцированную сегментацию побудили ряд фирм прибегнуть к *контрсегментации* — уменьшению числа сегментов, к которым они обращаются. Контрсегментация не означает, что фирмы отказываются от дифференцированной сегментации, — они по-прежнему придерживаются этой стратегии, пытаясь охватить весь рынок. Но они разделяют рынок на меньшее число сегментов, для того чтобы сократить затраты.

Микро- и макромаркетинг

В настоящее время в экономической литературе рассматриваются такие понятия, как макромаркетинг и микромаркетинг. Выделение микро- и макромаркетинга позволит руководителям отечественных предприятий и их подразделений более пристально отслеживать любые изменения во внешней и внутренней среде, а следовательно, на более качественном уровне удовлетворять постоянно изменяющиеся потребности клиентов.

Микромаркетинг Микромаркетинг представляет собой разработку стратегий маркетинга для одного сегмента или для индивидуальных

потребителей. Как правило, фирмы обращаются к индивидуальным потребителям по почте или по телефону. Потребителей обычно выявляют, используя адресные справочники.

Преимущество микромаркетинга заключается в том, что фирмы могут разработать предложения с учетом характеристик отдельных потребителей. Но фирмам не следует нарушать права потребителей на личную тайну, если они не используют данные об индивидуальных характеристиках потребителей. Если список адресатов отсутствует, тогда фирмы прибегают к геодемографическому анализу, при котором выявляют семьи, анализируя почтовые индексы и связывая их с демографическими характеристиками.

Одной из разновидностей микромаркетинга является маркетинг по заказам, т.е. разработка товаров применительно к потребностям индивидуальных потребителей. Компании, которые производят оборудование для контроля над загрязнением окружающей среды, к примеру, должны моделировать такие системы с учетом спецификации отдельных компаний.

При микромаркетинге достаточно ограничены возможности, чтобы распознать и охватить индивидуальных потребителей и определить издержки, связанные с разработкой продукции по заказам индивидуальных потребителей. Микромаркетинг больше применим для продукции производственного назначения, когда необходимо разрабатывать продукцию для отдельных покупателей и направлять усилия маркетинга на этих покупателей.

Макромаркетинг Макромаркетинг (в некоторых источниках — массовый маркетинг) — это целостная стратегия маркетинга, служащая для охвата как можно большей части рынка. Макромаркетинг основан на анализе и осознании потребностей на уровне общества, определении влияния этих потребностей на принимаемые государственные решения.

В связи с растущей сегментацией и формированием более широкого круга потребностей потребителей массовый маркетинг в настоящее время стал менее приемлемой стратегией. Но в то же время многие экономисты придерживаются мнения, что массовый маркетинг более прибылен, так как компания может добиться экономии, обусловленной масштабами производства и маркетинга. Одна рекламная кампания значительно дешевле разрозненных кампаний, рассчитанных на разные сегменты рынка, производство однородных изделий намного экономичнее производства разных товаров.

На современном этапе макромаркетинг еще не сформирован как система. Для того чтобы система макромаркетинга была сформирована и могла эффективно работать, государству необходимо выступать субъектом рыночных отношений. Любая успешно функционирующая экономика имеет ядро в виде государственных и муниципальных предприятий, а также каналов распределения для удовлетворения базовых

государственных потребностей населения с низким уровнем дохода. Перед Россией в настоящее время стоит важнейшая проблема поиска собственной модели развития. Такая модель развития должна формироваться одновременно с системой макромаркетинга.

Фундаментом макромаркетинга является исследование потребностей общества и формирование на основе этих потребностей направлений их эффективного удовлетворения. Проводником и реализатором концепции макромаркетинга выступает государство, которое осуществляет все этапы соответствующей маркетинговой деятельности, заканчивая анализом достигнутых результатов.

Макромаркетинг может быть положен в основу повышения конкурентоспособности товаров на государственном уровне:

1) следует сохранить и развить приоритет в достигнутых областях (разработка и производство вооружений, космической техники);

2) целесообразно концентрировать инвестиции в те отрасли (и даже отдельные предприятия), где уже созданы предпосылки и условия производства конкурентоспособной продукции. При этом требуется проведение независимой оценки (независимыми компетентными организациями) конкурентоспособности новых товаров (или новых технологий) в системе макромаркетинга;

3) необходимо нормативное обеспечение конкурентоспособности российских товаров.

Именно такими видятся наиболее важные задачи, которые требуют своего решения в системе макромаркетинга.

Принципы макромаркетинга В основу создания системы макромаркетинга могут быть положены определенные принципы:

- равноценности общественных и индивидуальных интересов. Общественные интересы также первичны, как индивидуальные. Проблема заключается в поиске оптимального сочетания личного и общественного, что является предпосылкой процветания общества. При решении этой проблемы главное — это то, чтобы найти тот уровень предложения экономических благ, который будет выгоден не только товаропроизводителю и продавцу, но и обществу в целом, а также каждому потребителю;
- повышения качества жизни общества в целом и каждого индивида в отдельности. Реализация этого принципа должна быть нацелена на создание «общества высокого качества жизни»;
- эффективного использования ресурсов. Этот принцип находится в тесной связи с принципом повышения качества жизни;
- создания приоритетных направлений в развитии науки, техники и новых технологий. Только инновационный путь развития экономики России позволит повысить уровень конкурентоспособности страны. В настоящее время, когда научные знания превращаются в определяющий фактор производства, отодвигая на

второй план и капитал, и рабочую силу, большое значение приобретает выбор приоритетных направлений развития науки и технологии. Эта проблема тоже должна решаться в системе макромаркетинга и регулироваться государством.

Макромаркетинг и малое предпринимательство Применяя концепцию макромаркетинга к области поддержки малого предпринимательства, дадим следующее определение. Макромаркетинг в сфере малого предпринимательства — это комплексный подход, используемый при осуществлении политики развития сектора малого предпринимательства, который заключается во всестороннем исследовании запросов малых предприятий и их эффективном удовлетворении посредством формирования научно обоснованной системы регулирования и поддержки малого предпринимательства, содействующей социально-экономическому успеху малых предприятий и страны в целом.

Становление сектора малых предприятий — это не самоцель, а необходимое условие трансформации всей экономики, эффективной реструктуризации производства, разрешения проблемы занятости, роста благосостояния населения. Здоровая экономическая среда может быть создана только на базе функционирования широкой прослойки малых предпринимательских структур, которые способны стимулировать конкуренцию, содействовать стабильности общества, формировать основу развитой социально ориентированной экономики путем создания среднего класса. Вместе с тем, выступая особым сектором экономики, малые предприятия способны оперативно реагировать на динамику спроса и насыщать рынок необходимыми товарами и услугами, создавать рабочие места, обеспечивать высокую окупаемость затрат, эффективно противодействовать своеволию монополий.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое **сегментация**?
2. Укажите условия сегментации.
3. В чем состоит содержание поведенческой сегментации рынка?
4. Укажите признаки, применяемые при демографической сегментации.
5. Укажите четыре группы признаков, применяемых при сегментации по характеристикам **потребителей**.
6. Что такое контрсегментация и каковы ее причины?
7. В чем заключается содержание **функциональных стратегий**?
8. Что такое целевой рынок?
9. Какие величины необходимо знать, чтобы определить емкость сегмента?
10. Охарактеризуйте этапы выбора целевого рынка.
11. В чем состоит содержание сегментации как стратегии?
12. В чем состоит содержание ассортиментной сегментации?
13. Что объединяет микромаркетинг (макромаркетинг) и сегментацию?
14. Назовите принципы макромаркетинга.
15. Что объединяет макромаркетинг и малое предпринимательство?

II

Часть

УПРАВЛЕНИЕ НА ИНСТРУМЕНТАЛЬНОМ УРОВНЕ

ГЛАВА 4. Управление продуктом

ГЛАВА 5. Управление товародвижением

ГЛАВА 6. Решения по ценам

ГЛАВА 7. Управление маркетинговыми
коммуникациями

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОМ

4

Глава

- Понятие продукта и его классификация
- Решения по облику продукта и по ассортименту
- Решения по марке, сервису и упаковке
- Позиционирование как основа формирования товарной политики

4.1. Понятие продукта и его классификация

Содержание категории «продукт» в маркетинге

Проблематика Понятия «продукт», «товар», «услуга» широко используются и являются ключевыми в маркетинге. В настоящее время возникла проблема, связанная с лишением прежней однозначности и конкретности категории «товар», что связано с переходом от плановой экономики к рыночной, от политической экономии к економіcs, от закона стоимости к законам спроса и предложения. Требуется установить соответствие понятий продукта и товара для применения в рыночной экономике.

Проблему дефиниций усложняет практика перевода, когда дается не совсем точный перевод. Так, в большинстве случаев в переводной литературе первый элемент комплекса маркетинга называется «товар». В англоязычной литературе первый элемент комплекса маркетинга называется product. В англо-русском словаре product не переводится как товар и имеет следующие значения: продукт, продукция, изделие, результат, что не означает обязательную предназначенность для продажи. Товар в переводе на английский язык — goods или article.

Обзор применения терминологии в литературе В соответствии с политической экономией, что немаловажно иметь в виду для российского читателя, «товар» — продукт труда, произведенный для обмена путем купли-продажи. Общепринятой особенностью традиционного для отечественной экономики толкования понимания товара является его ориентированность на обмен на деньги материально-вещественных объектов, что означает узость по отношению к теории маркетинга. В то же время все издания по маркетингу подчеркивают не столько свойство товара обмениваться на деньги, сколько возможность его использовать, потреблять.

В соответствии с одним из первых переводных изданий по маркетингу [28]: «Товар — это средство, с помощью которого можно удов-

Глава 4. Управление продуктом

летворить определенную потребность». В другом издании этого же автора сказано, что к товару относится все, что может удовлетворить потребность, и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления [25]. В данном определении наиболее важным является потребление, которое не обязательно происходит в результате приобретения. Та же характеристика отнесена к товару в одном из отечественных изданий по маркетингу [36, с. 122]:

товар представляет собой сложное многоаспектное понятие, включающее совокупность многих свойств, главными среди которых являются потребительские свойства, т.е. способность товара удовлетворять потребность того, кто им владеет.

Что касается понимания продукта, то в соответствии с опытом применения данного термина в маркетинге, он понимается шире товара и не всегда материален. В соответствии с [16, с. 55]:

продукт — конкретная физическая единица или процесс, различимая совокупность особенностей, психически воспринимаемых и связанных с ожиданием пользы.

Лаконичным и в то же время полным следует признать следующее определение продукта: «Продукт — удовлетворение потребности, предлагаемое фирмой» (The need-satisfying offering of a firm) [50].

Можно также отметить, что кроме категории продукта в литературе по маркетингу иногда используется близкое по содержанию понятие «объект маркетинга». К объектам маркетинга относятся также идеи и не только они. Применение данной категории является иногда полезным в том смысле, что понятие объекта маркетинга шире традиционного продукта в том смысле, что объект маркетинга может находиться вне предприятия. Это, например, относится к политикам, артистам, территориям.

Обобщение понимания продукта и товара как категорий маркетинга

В результате приведенных выше цитат и краткого анализа можно прийти к выводу, что в маркетинге наиболее общим является понятие «продукта», в том смысле, что товары и услуги следует считать разновидностями продукта.

Продукт представляет собой средство удовлетворения потребностей, которое производится для внешнего потребления.

За *товаром* закрепилось представление как о материальном объекте, поэтому под товаром следует понимать любой материальный продукт, который производится и предлагается для внешнего потребления. Формальным обоснованием использования термина «продукт» как более общего понятия по отношению к продукту также является

ния и развития маркетинга. В настоящее время по причине низких финансовых возможностей российских промышленных предприятий наиболее широкое и осознанное применение маркетинга осуществляется предприятиями финансовой сферы — банками и страховыми компаниями на рынке соответствующих услуг. Существует понятие образовательного продукта. Все более часто используется термин «телевизионный продукт». Это одна из разновидностей продукта, который, естественно, предназначен для внешнего потребления.

На наших глазах интенсивно формируется *политический маркетинг*. Возникло новое направление — маркетинг отдельной личности или *персональный маркетинг* — маркетинговая деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения поведения общественности по отношению к конкретным лицам, например к политикам, врачам, спортсменам, адвокатам, которые используют персональный маркетинг в целях повышения своей популярности и расширения бизнеса [10].

В настоящее время появляются продукты, которые трудно однозначно отнести к товарам или услугам. Так, наряду с банковскими услугами применяется термин «банковский продукт». Он шире услуги и включает еще некоторый материальный объект, например пластиковую карточку. В розничной торговле предлагается не только товар, а комплекс товаров и услуг. Акцент смещается с товара на услугу, и все большее значение приобретает сервис, неотделимый от приобретения товара, а его уровень становится решающим при выборе потребителем места покупки товара. Так, все холодильники одной марки одинаковы вне зависимости от места продажи, но потребитель выбирает такие характеристики продукта, как вежливость и компетентность продавцов, возможность быстрой доставки в удобное время, гарантии.

Агрегированность и уровни обобщения продукта В маркетинге применяется понятие уровней, или измерений продукта. Развивая классификацию на базе этих и иных первоисточников, целесообразно по степени агрегированности продукта выделить моно- и расширенный продукт. *Расширенный продукт, ИЛИ* продукт с подкреплением, — собирательное понимание продукта, включающее как монопродукт, так и дополнительные к нему монопродукты, в том числе услуги по обслуживанию. Так, для компьютера дополнительные продукты — это программы, обслуживание, гарантии. Как моно-, так и расширенный продукт по степени обобщения может быть на одном из следующих трех уровней — обобщенный, абстрактный и конкретный продукт (рис. 4.2) [22].

Уровни обобщения продукта	Агрегированность продукта	
	МОНО	РАСШИРЕННЫЙ
1. Обобщенный	Желание иметь высокий статус	Желание современно выглядеть
2. Абстрактный	Престижный автомобиль	Модная одежда для работы
3. Конкретный	Конкретная модель автомобиля Lexus	Конкретная модель костюма, галстука...

Рис. 4.2. Классификация продукта по уровню и степени его агрегированное™

Обобщенный продукт, или продукт по замыслу, — это широкое понимание продукта, соответствующее удовлетворяемой потребности. Обобщенный продукт представляет собой наиболее широкое обобщение продукта с акцентом на потребности потребителя, а не на свойства продукта. Так, покупая обувь, приобретается чувство уверенности, элегантности, мужественности или женственности, молодости и т.д.

Образно данная мысль сформулирована в следующих двух широко известных высказываниях Теодора Левитта: «На фабрике мы производим косметические изделия, а в магазинах мы продаем надежду» и «Один миллион четвертьдюймовых сверл был продан не потому, что людям были нужны такие сверла, а потому, что им были нужны такие дырки». Можно даже сказать, что потребителям нужна возможность самостоятельно создать комфорт в квартире и наслаждаться результатами своего труда. В результате приобретения дорогого автомобиля одновременно могут быть удовлетворены даже не одна, а несколько потребностей, например:

- возможность передвижения;
- комфорт;
- экономия времени на ремонте;
- улучшение своего имиджа;
- вложение средств;
- возможность влиять на партнера, поскольку известно, что «чем длинней лимузин, тем короче переговоры».

Абстрактный продукт представляет собой способ удовлетворения потребности, выражающийся в названии продукта: фотоаппарат, цифровой фотоаппарат, цифровой фотоаппарат фирмы Nikon и т.д.

Конкретный продукт — наибольшая конкретизация продукта, низший уровень иерархической классификации продукта с указанием конкретной разновидности продукта и ее точных характеристик. Синонимы: продукт в реальном исполнении, товарная единица, артикул

со своим буквенно-цифровым обозначением, модель. В литературе отмечается, что товар в реальном исполнении обладает пятью характеристиками: уровень качества, набор свойств, оформление, марочное название, упаковка. Пример конкретного сложного электротехнического продукта — автомобиль ВАЗ 21213 «Нива».

Уровни разработки товара Из литературы известны *три уровня разработки* — по замыслу, в реальном исполнении, с подкреплением. Это одна из возможных классификаций товара, основанная на только что рассмотренной классификации продукта по уровню и степени его агрегированности:

1. Основным является уровень товара *по замыслу*, на котором дают ответ на вопрос: что в действительности будет приобретать покупатель? Задача деятелей рынка — выявить скрытые за любым товаром нужды и продавать не свойства этого товара, а выгоды от него («Продавайте не бифштекс, а его аппетитный вид на сковородке»). Отсюда следует, что товар по замыслу — сердцевина понятия товара в целом. Замысел товара — проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями. Проверка замысла предусматривает опробование его на соответствующей группе целевых потребителей, которым предлагают проработанные варианты всех замыслов.

2. Разработчику предстоит превратить товар по замыслу в *товар в реальном исполнении*. Ф. Котлер отмечает, что товар в реальном исполнении может обладать пятью характеристиками:

- уровнем качества;
- набором потребительских свойств;
- специфическим оформлением;
- марочным названием;
- специфической упаковкой.

3. *Товар с подкреплением* — предоставление дополнительных услуг и выгод, например:

- предоставление кредита покупателю;
- бесплатная доставка;
- установка или монтаж;
- обучение персонала, обслуживающего покупателя;
- послегарантийное обслуживание;
- обеспечение запасными частями.

Идея подкрепления товара заставляет предпринимателя присмотреться к тому, как покупатель товара подходит к проблеме, которую он пытается решить благодаря использованию товара. Фирма должна постоянно искать эффективные пути подкрепления своего товарного предложения. Считается, что если изготовитель игрушки снабдил ее

инструкцией, недоступной пониманию ребенка (а порой и родителей), то этот предприниматель не знаком с конструктивным понятием товара с подкреплением.

Свойства товара

Свойства товара выступают главным регулятором рыночного спроса (рис. 4.3):

- *физические* свойства — материальные характеристики, отражающие форму, габариты, вес, объем, срок службы, материал, из которого изготовлен товар;
- *функциональные* свойства служат для обеспечения удовлетворения одной или нескольких потребностей и отражают предназначение товара, его полезность. Так, холодильник обязан сохранять свежими продукты питания, медицинские препараты — лечить больных и т.п. Ради этих свойств товар приобретается потребителем. Если так, то телевизор с безупречным изображением вряд ли будет успешно продан, если плохо воспроизводит звук;
- *экономические* свойства охватывают его цену, экономичность (например, затраты энергии на единицу эффекта при его эксплуатации, экономию времени при использовании данного изделия по сравнению с аналогичным, но менее производительным изделием). Именно на эти свойства товара ориентируется определенная группа потребителей (так называемые «экономные» покупатели). Многие из них готовы пожертвовать какими-то другими качествами в пользу данного. В связи с этим в маркетинге часто используется параллельный выпуск эталонного товара — с полным набором свойств или с сокращенным набором свойств и, следовательно, более дешевого;
- *эстетические* свойства органически связаны с уровнем потребительской культуры, образом жизни, спецификой воспитания, традициями, социальным статусом. Основными компонентами данного признака являются дизайн, стайлинг. *Дизайн* — эстетическое совершенство внешнего облика продукта, которое делает его привлекательным. *Стайлинг* — художественное конструирование изделия в рамках определенного стиля с учетом элементов изящества, красоты отделки, соответствия моде, ретро;
- *символические* свойства в отличие от функциональных свойств, заложенных в товар производителем, выражают те качества, которые им приписывает потребитель. Эти свойства отражают приверженность покупателей именно к данной торговой марке. Эти товары придают особый статус их обладателям. К товарам-

символам относят часы, автомобили, недвижимость и т.п. С позиций символических свойств товар имеет ценность для покупателя не потому, что обладает действительно полезными потребительскими свойствами, а потому, что он придает потребителю определенный социальный статус, позволяет занять в собственных глазах или в общественном мнении более высокую ступень в социальной иерархии. Товар обладает престижной ценностью, которая удовлетворяет потребность покупателя в самовыражении и самоуважении;

эргономические свойства являются выражением совокупных характеристик удобства и безопасности пользования изделием; также выделяют *дополнительные* свойства. Они многообразны, но, как правило, они связаны с понятием сервиса. Сюда относят: обязательное предпродажное и послепродажное обслуживание: наличие инструкции к товару; гарантию безотказной работы в течение определенного времени; дополнительное оборудование и запасные части; продажу сопутствующих товаров; монтаж изделия и его ремонт.

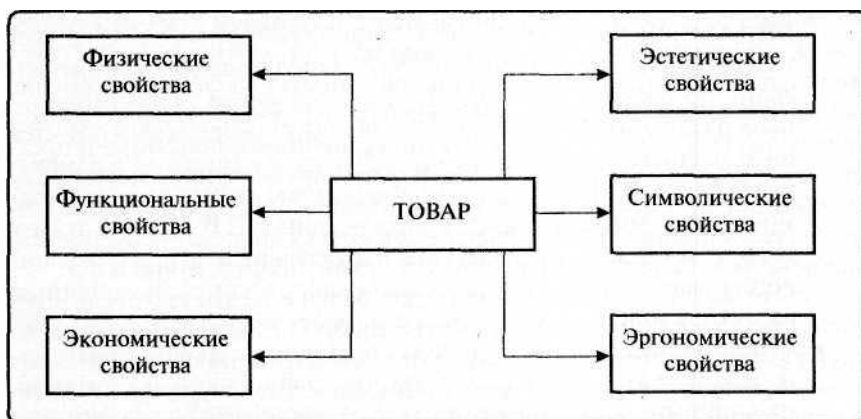


Рис. 4.3. Свойства товара

Качество как фактор спроса

При планировании сбыта предприятию необходимо в качестве исходного пункта составить представление об общем спросе на рынке и о спросе, предъявленном к предприятию, что является предельной величиной для сбыта предприятия. Необходимо провести анализ факторов спроса. Как правило, на большинство факторов спроса предприятие не в состоянии повлиять. Это относится, например, к вели-

чине прямых и косвенных налогов, международным кризисам, погоде. На меньшую, но все же значительную часть детерминантов спроса предприятие все же может оказать непосредственное воздействие.

Продавец, действующий на неоднородном рынке, обычно старается уклониться от использования цены в качестве параметра воздействия на спрос. Гораздо чаще применяется такой фактор, как качество. Качество включает в себя две группы свойств, посредством которых его можно описать — *функциональные* и *органолептические* свойства. Функциональные свойства товара могут быть определены с достаточной долей объективности. Тем не менее есть много примеров тому, что товары, обладающие высокими функциональными свойствами, невозможно продать, ибо они не отвечают вкусам покупателей. Для многих товаров огромное значение имеют их органолептические свойства.

Качество как параметр воздействия на потребительский спрос имеет принципиальное отличие от цены, рассматриваемой под тем же углом зрения. Если предприятие изменяет цену на свой товар, то конкуренты, узнав об этом, сразу же могут предпринять ответные действия. По-иному обстоит дело, если фирма изменяет качество своего товара так, что это воспринимается покупателем как его улучшение. Конкуренты также быстро узнают об этом, однако не могут сразу же предпринять ответных действий, как это было в случае изменения цены. Те товары, которые они производят и запас которых имеют, теперь обладают худшим качеством по сравнению с продукцией предприятия, улучшившего свой товар. В этом случае логичным ответным ходом будет улучшение качества своих товаров. Такое улучшение обычно является процессом длительным, поскольку сначала требуется усовершенствовать технологию, закупить новое оборудование и т.д.

Длительность данного периода еще больше возрастает, если производство продукции нового качества требует наличия особого «ноу-хау» у работников и новых производственных мощностей, которыми данный конкурент не обладает. Таким образом, предприятие, **улучшившее** качество своей продукции, получает значительное преимущество во времени, которое оно может использовать для расширения своей доли на рынке, завоевания новых групп покупателей и затруднения возвращения на рынок конкурента

Если улучшение качества настолько значительно, что фирма может получить патент на улучшенный товар или его составные части, достигнутый ею выигрыш во времени может исчисляться годами. На это время фирма займет на рынке положение монополиста, торгующего патентованным товаром.

Улучшение функциональных свойств товара за счет увеличения срока его службы имеет тот существенный недостаток, что его сбыт в

перспективе может быть затруднен. Реализация товара, которым насыщен рынок, может продолжаться лишь в том объеме, которого требует выход из строя отслуживших свой срок старых товаров. Поэтому для многих групп товаров характерно, что каждый сезон создаются новые модели. Это приводит к тому, что ранее купленные товары воспринимаются потребителями как немодные, и их хотят заменить новейшими, хотя «старые» модели с чисто функциональной точки зрения могут служить еще долгие годы.

Товарные (продуктовые) классификации

Потребительские товары и продукция производственного назначения

При выборе стратегий маркетинга для отдельных товаров приходится разрабатывать ряд товарных классификаций на основе присущих этим товарам характеристик.

В зависимости от типа покупателя или по предназначению все товары делятся на потребительские товары (товары личного использования) и товары (продукцию) производственного назначения. Характер потребления товаров каждой из этих групп различен, поскольку покупка вызывается разными потребностями и мотивами.

Потребительские товары — это товары и услуги, предназначенные для непосредственного удовлетворения потребностей конечного потребителя, для личного, семейного или домашнего использования. Главный признак — применение, а не конкретная сущность. Например, телефон, пылесос, обед в ресторане, калькулятор являются потребительскими товарами только в том случае, если приобретаются для личного, семейного или домашнего употребления. В противном случае перечисленные товары или услуги выступают в качестве товаров производственного назначения.

Товары и услуги производственного назначения приобретаются для использования в производстве других товаров или услуг; для хозяйственной деятельности или для перепродажи другим потребителям. С их помощью создаются продукты, удовлетворяющие потребительский спрос (здания, машины, гвозди и т.п.).

По характеру потребления товары производственного назначения делят на *капитальные* и *расходуемые*. При этом капитальные товары предназначены для длительного пользования (санки, мебель, автомобили и т.д.). Расходуемые товары используются потребителем в процессе производства своего товара (доски, ткани, пуговицы и т.п.).

Товары производственного назначения в зависимости от степени их участия в процессе производства классифицируются в практике маркетинга на следующие категории:

- 1) основное оборудование;
- 2) вспомогательное оборудование;

- 3) узлы и агрегаты;
- 4) основные материалы;
- 5) вспомогательные материалы и сырье.

Такое деление основывается на различном отношении покупателя к этим товарам, а также специфики, требуемой к способам продажи, обслуживания, снабжения запчастями, и иными аспектами торговли.

Вместе с тем следует отметить особенность данной категории товаров: спрос на товары производственного назначения формируется не сам по себе, а вследствие связи со спросом на изделия конечного потребления, например: благоприятная конъюнктура на автоматы для плазменной сварки листов алюминия может возникнуть как отражение высокого спроса на алюминиевые прогулочные лодки, ставшие по тем или иным причинам модным товаром.

В соответствии с классификацией товаров в зависимости от типа покупателя на потребительские товары и товары промышленного назначения требуется различный подход к их реализации. Так, при сбыте товаров повседневного спроса, как свидетельствует практика, необходимо обеспечить их всеобщую доступность и создать соответствующий имидж. Основными факторами привлекательности товаров предварительного выбора являются цена и качество, а сбыт товаров особого спроса зависит преимущественно от рекламы.

Иные классификации Рассмотрим три классификации потребительских товаров: по длительности использования, по характеру спроса, по роли в маркетинге.

1. Классификация товаров по *длительности использования*.

Товар длительного пользования — это материальный предмет, который многократно используется. Примерами подобных товаров могут служить телевизоры, оборудование, одежда. Изделия длительного пользования требуют больших усилий в организации продажи и по формированию приверженности торговой марке. Особенно ценится надежность поставщика, т.е. уверенность в том, что товар нужного качества и точно в срок будет поставлен. Товары длительного пользования составляют 15% от общего объема потребительских товаров.

Товары кратковременного пользования — материальные изделия, которые полностью используются за один или несколько циклов использования, например: хлеб, сахар, дезодорант. Изделия краткосрочного использования и услуги в силу частных контактов покупателя и продавца характеризуются важной особенностью: покупатель, однажды удовлетворенный качеством товара, и в дальнейшем предпочитает товар той же торговой марки и становится ее постоянным клиентом.

2. Рассмотрим классификацию товаров по *характеру спроса*. К примеру, потребительские товары на основе поведения потребителя (или в

зависимости от покупательских привычек) классифицируют на следующие группы:

- товары *повседневного спроса* — товары, которые покупатель приобретает достаточно часто, без раздумий и практически не сравнивает их между собой, например хлеб, сигареты, газеты;
- товары *постоянного спроса* — такие товары люди покупают регулярно. Например, так совершают обычные покупки кетчупа или зубной пасты;
- товары *импульсивной покупки* представляют собой товары, которые приобретаются без всякого предварительного планирования и поисков. Обычно такие товары продаются во многих местах, а поэтому потребители почти никогда их специально не ищут. Так, шоколадные батончики или журналы выкладывают рядом с остановкой городского транспорта, потому что иначе потребитель мог бы и не подумать об их приобретении;
- товары для *экстренных случаев* — товары, которые покупают при возникновении острой нужды в них. Производители товаров для экстренных случаев организуют их распространение через множество торговых точек, чтобы не упустить возможности продажи, когда потребителю внезапно понадобятся эти товары;
- товары *предварительного выбора* — товары, которые покупатель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления. Примерами подобных товаров могут служить мебель, автомобили, аудио- и видеоаппаратура;
- товары *особого спроса* — товары, которые обладают уникальными характеристиками. Для их приобретения некоторая часть покупателей готова затратить дополнительные усилия и средства. Примерами таких товаров могут служить конкретные марки и типы модных товаров: автомобили «BMW», зажигалки «Zippo», одежда от «Chanel»;
- товары *пассивного спроса* — товары, которые потребитель не знает или знает, но обычно не задумывается об их покупке. Классическим примером известных и тем не менее не вызывающих спроса товаров служит страхование жизни. Уже в силу своей природы подобные товары требуют для своего сбыта значительных маркетинговых усилий (реклама, стимулирование сбыта и т.д.).

3. Можно назвать некоторые разновидности товаров по их *роли в маркетинге*, в системе стимулирования спроса и управления ассортиментом:

- *товары-лидеры* — это, как правило, товары-«новинки» с уникальными потребительскими свойствами, пользующиеся повы-

шенным спросом. Они стимулируют продажи, способствуют расширению продажи остальных товаров;

- *товары-локомотивы и сопутствующие товары* (товары-спутники), взаимосвязаны между собой таким образом, что продажа первых влечет за собой спрос на вторые (например, фотоаппаратура и фотопленка, фотобумага, другие фотоматериалы и т.д.);
- *зазывные товары* — особо дешевые товары (продаваемые иногда в убыток), рассчитанные на то, чтобы завлечь потенциального покупателя, у которого низкие цены на данный товар психологически ассоциируются со всем ассортиментом магазина. Как правило, покупатели не удерживаются от дополнительных покупок, достигающих по некоторым подсчетам 20—25% планируемых. Это «товар-крючок», на который может «клонуть» покупатель, так как они продаются со скидками;
- *тактические товары* (товары поддержки, дополнительные товары), которые следует иметь для того, чтобы не вынуждать потребителя обращаться к другой фирме.

Содержание маркетинга продукта

Для современной стадии российского маркетинга, когда производство товаров переживает не лучшие времена, характерно несколько усеченное практическое применение маркетинга. При этом основное внимание уделяется продвижению, логистике, рекламе, ценообразованию. И значительно меньшее внимание уделяется продукту. На этом фоне, учитывая лидирующее положение продукта в комплексе маркетинга, целесообразно усилить акцент на маркетинге продукта, на направлении исследования, которое объединяет все исследования в области состояния и развития продуктов на рынке. *Маркетинг продукта* здесь и далее понимается как теоретическое и прикладное направление маркетинга, ориентированное на формирование уровней параметров группы «продукт» комплекса маркетинга, включая как выбор маркетинговых решений, так и их реализацию.

В соответствии с комплексом маркетинга маркетинг продукта объединяет конкретные маркетинговые решения по следующим основным направлениям:

- облик, включая объективные характеристики, особенности, качество;
- разнообразие или ассортиментный ряд, причем в торговле чаще говорят об ассортименте, а в промышленности о производственной программе;
- дополнение к товару, включая принадлежности;
- инструкции;

Глава 4. Управление продуктом

- сервис, включая установку, гарантии, доставку, обучение персонала и др.;
- упаковку, включая ее защитные свойства, способность реализовать продвижение;
- товарную марку.

Как следует из вышеприведенного перечня, значительная часть решений по продукту относится к сопутствующим услугам, что входит в понятия обслуживания или сервиса. Рассматривается три решения относительно сервиса:

- 1) перечень услуг;
- 2) уровень сервиса;
- 3) форма сервисного обслуживания.

В настоящее время особое внимание придается эксплуатационному сервису.

Далее в качестве иллюстрации приводятся решения, относящиеся к товару — решения по ассортименту и по товарным линиям. Подробно на эту тему сказано, например, в [26, с. 510—516], где также рассматриваются решения по торговым маркам и решения по упаковке и этикетке.

Решения по *ассортименту* могут быть следующими:

- 1) расширение номенклатуры в результате создания новых товарных линий или ассортиментных групп;
- 2) удлинение существующих товарных линий в результате увеличения количества товарных единиц;
- 3) углубление ассортимента в результате создания новых разновидностей товарных единиц, отличающихся, например, размером, вкусом;
- 4) увеличение или уменьшение согласованности ассортимента.

Решения по *товарным линиям* принимаются в результате решения следующих задач:

- 1) начало, прекращение и изменение уровня производства;
- 2) формирование рыночного профиля товарной линии по результатам позиционирования;
- 3) оптимизация длины товарной линии;
- 4) обновление товарной линии;
- 5) выделение товарной линии.

Оптимизация длины товарной линии основана на анализе изменения прибыли. Линия считается короткой, если ее удлинение за счет включения новых товарных единиц приведет к росту прибыли, и длинной, если ее укорочение приведет к росту прибыли. Способы оптимизации: вытягивание товарной линии вниз, вверх и в двух направлениях, наполнение, сокращение. Существует проблема необоснованного удлинения товарной линии. Удлинение может чередоваться во времени с сокращением убыточных товарных единиц.

4.2. Решения по облику продукта и по ассортименту

Содержание товарной политики и требований к ней

Содержание товарной политики *Товарная политика* — комплекс стратегических маркетинговых решений, определяющих тактические решения по разработке параметров направления «продукт» комплекса маркетинга, включая формирование свойств продукта и его облика в целом, формирование ассортимента, инновационный маркетинг, разработку упаковки, «брендинг», объем производства. Товарная политика предполагает целенаправленные действия, отражающие принципиальные долговременные направления развития предприятия.

От товарной политики зависит содержание маркетинговых решений по иным направлениям маркетинга:

- по поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне;
- по нахождению оптимальных товарных ниш (сегментов) и другим.

Руководство организации при формировании ассортимента должно умело сочетать ресурсы предприятия с внешними и внутренними факторами и возможностями, разрабатывать и осуществлять такую товарную политику, которая обеспечивала бы прочное положение предприятия за счет роста сбыта высокоэффективных конкурентоспособных товаров. Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления ассортимента, но и служит для руководства предприятия ориентиром общей направленности действий.

Отсутствие генерального, **стратегического** курса действий предприятия, без которого нет и долгосрочной товарной политики, чревато неправильными решениями, распылением сил и средств, отказом от запуска изделий в производство в момент, когда уже все готово к их серийному или массовому выпуску. Естественно, ошибки такого рода дорого обходятся производителям.

Разработка товарной политики маркетинга включает несколько составляющих ее элементов:

1) описание величины и структуры целевого рынка. Методической основой для этого является метод сегментации. При разработке нового товара сегменты рынка товара широкого потребления должны обладать четырьмя характеристиками:

- состоять из ранних последователей;
- эти ранние последователи должны быть активными потребителями;

Глава 4. Управление продуктом

- должны быть лидерами мнений и благоприятно отзываться о товаре;
 - они должны быть доступны для охвата при небольших затратах;
- 2) исследование поведения рынка на несколько ближайших лет.

На этом этапе широко применяется модель жизненного цикла товара;

3) позиционирование товара и выбор его параметров;

4) разработка плана действий для последовательного вывода новинки на рынок. Необходимо составить сметы для различных элементов комплекса маркетинга и прочих мероприятий. Важным моментом является то, что для каждого нового рынка фирма должна разрабатывать отдельный план маркетинга;

5) планирование продаж. Для этих целей проводятся исследования процессов потребления, состояния рынка и торговой конъюнктуры. Прогнозные разработки делятся на кратко-, средне- и долгосрочные, в которых используются экстраполяционные расчеты, моделирование, экспертные оценки. Однако любой прогноз в маркетинге необходимо рассматривать как рабочую гипотезу, требующую постоянной корректировки.

Требования к товарной политике Товарная политика должна быть направлена на всемерный учет желаний потребителя в отношении свойств предлагаемого товара. При этом система конструирования, моделирования, дизайна, механизм стимулирования должны ориентироваться на конкретного потенциального потребителя, в расчете на которого производитель должен выпускать товары. В силу этого при производстве должен быть реализован принцип «товар выбирает покупателя».

Успех разработки и осуществления товарной политики требуют соблюдения следующих *условий*:

- 1) четкого представления о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу;
- 2) наличия стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- 3) хорошего знания рынка и характера его требований;
- 4) ясного представления о своих возможностях и ресурсах (исследовательских, научно-технических, производственных, сбытовых) в настоящее время и в перспективе.

Товарная политика включает несколько *направлений*:

1) индивидуализацию, отличающую данный товар от товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами. Смысл индивидуализации товара состоит в подчеркивании особых специфических качеств, присущих только данному товару;

2) постоянную модернизацию и модификацию товара или услуг на основе меняющихся вкусов потребителя;

3) разработку новых товаров, появление которых обуславливается улучшением экономического положения населения;

4) продажу товаров более высокого качества по ценам аналогичных товаров, но более низкого качества.

В условиях необходимости мобилизации все более крупных ресурсов для решения производственно-бытовых и иных задач, а также неопределенности коммерческих результатов (особенно при экспорте) требуется тщательная проработка всего комплекса вопросов, входящих в товарную политику. Все проблемы решаются в тесной привязке к рынку, к поведению конкурентов.

При осуществлении товарной политики необходимо ориентированное на длительную перспективу решение следующих проблем:

1) оптимизация ассортимента (номенклатуры) производимых изделий с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологии производства;

2) темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла товара;

3) соотношение новых (товаров рыночной новизны) и старых изделий в производственной программе, а также новых и освоенных рынков при сбыте;

4) уровень обновления товаров;

5) выход на рынок с принципиально новым товаром;

6) выбор времени выхода на рынок с новыми товарами и изъятие из программы существующих, но теряющих рыночные позиции товаров.

Характеристика управления ассортиментом

Характеристика ассортимента *Товарный ассортимент* представляет собой всю совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Она включает различные виды товаров. Вид товара обычно делится на ассортиментные группы или типы в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации (например, мониторы с различной диагональю экрана).

Так, например, отечественная косметическая компания «Мирра-Люкс» создала товарный ассортимент, состоящий из 17 товарных групп и 111 ассортиментных позиций, в том числе:

- увлажняющие, тонизирующие, питательные и регенерирующие средства — 26;

- средства ухода за кожей лица, век, тела, волосами и ногтями — 32;
- средства секс-комфорта — 5;
- профилактические средства (аллергены, бальзамы) — 8;
- средства ухода за полостью рта — 3;
- средства для ванн, душа, ароматические композиции, массажные масла — 17;
- парфюмерная линия — 5;
- биологически активные пищевые добавки — 11;
- средства ухода за животными — 4.

Товарный ассортимент характеризуется *широтой, глубиной и сопоставимостью*. Под широтой понимают количество ассортиментных групп. А под глубиной — количество позиций в каждой ассортиментной группе. Сопоставимость представляет собой соотношение между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечного использования, каналов распределения и цен.

Следует отметить, что главной задачей службы маркетинга предприятия является принятие следующих принципиальных решений относительно ассортимента:

- 1) изъятие нерентабельных видов продукции;
- 2) создание новых продуктов;
- 3) совершенствование уже выпускаемых продуктов;
- 4) создание новых разновидностей продукта.

Принципы создания ассортимента Создание ассортимента сопровождается при соблюдении таких *принципов*, как:

- ассортимент должен полностью отражать состояние покупательского спроса;
- формирование ассортимента должно осуществляться в рамках точно определенной потребности в разрезе номенклатурных позиций с учетом технико-экономических характеристик, качества, цены, системы стимулирования продаж;
- разработка и управление ассортиментной политикой должны выполняться с обязательным учетом характеристик соответствующих аналогов у конкурентов;
- ассортимент должен быть достаточно полным с позиции получения стабильного дохода;
- управление ассортиментной политикой должно осуществляться с учетом регулярного обновления в тесной увязке с уровнем спроса, требованиями моды и реальными возможностями компании;
- формирование ассортиментной политики должно осуществляться в результате взвешенных планово-управленческих решений по разработкам производственных, маркетинговых, сбытовых про-

грамм, организации рекламных кампаний, социальных акций для получения устойчивого ассортимента с позиции его полноты, глубины, обновления и доходности.

Фазы планирования ассортимента Основными фазами планирования ассортимента продукции являются:

1) определение текущих и потенциальных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

2) оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям;

3) критическая оценка выпускаемых предприятием изделий в том же ассортименте, но уже с точки зрения покупателя;

4) решение вопросов, какие товары следует добавить в ассортимент, а какие — исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства организации, выходящих за рамки ее сложившегося профиля;

5) рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также новых способов и областей применения товаров;

6) разработка спецификаций новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей;

7) изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности;

8) проведение испытаний (тестирование) продуктов с учетом потенциальных потребностей в целях выяснения их приемлемости по основным показателям;

9) разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших необходимость их изменения.

Сущность управления ассортиментом Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требованиям определенных категорий покупателей.

Формирование ассортимента является проблемой конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного произ-

Глава 4. Управление продуктом

водства, «научеёмкими» и обычными товарами. При формировании ассортимента возникают вопросы, связанные с ценой, качеством, гарантией, сервисом, собирается ли производитель занять позиции лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями. Суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей.

Ассортиментная концепция может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров. *Целевая* ее часть включает требования к оптимальной структуре ассортимента, а *программная* — систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки.

Управление ассортиментом предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности — научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сбыта, сервиса, рекламы, стимулирования спроса. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов. Для достижения конечной цели — оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятием. Если этого достигнуть не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться изделия, разработанные скорее для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя.

Задачи планирования и формирования ассортимента состоят, прежде всего, в том, чтобы подготовить «потребительскую» спецификацию на изделие, передать ее проектному (конструкторскому) отделу, а затем проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости модифицирован и доведен до уровня требований потребителей. Иначе говоря, в формировании ассортимента решающее слово должно принадлежать руководителям службы маркетинга предприятия, которые должны решать вопрос о том, когда более целесообразно вложить средства в модификацию изделия, а не нести дополнительные возрастающие расходы по рекламе и реализации устаревающего товара или снижать цену на него. Именно руководитель службы маркетинга предприятия должен решать, настало ли время ввести в ассортимент новые продукты взамен существующих или в дополнение к ним.

Управление ассортиментом обычно подчинено руководителю службы маркетинга. В определенных случаях целесообразно создание по-

стоянного органа под председательством генерального директора (его заместителя), в который в качестве постоянных членов включались бы руководители ведущих служб и отделов предприятия. Его главная задача — принятие принципиальных решений относительно ассортимента, включая изъятие нерентабельных видов продукции, ее отдельных моделей, типоразмеров; определение необходимости исследований и разработок для создания новых и модификации существующих изделий; утверждение планов и программ разработки новых или совершенствования уже выпускаемых продуктов; выделение финансовых средств на утвержденные программы и планы.

Направления обновления ассортимента. Управление нововведениями

Направления развития товарного предложения Развитие товарного предложения предприятия, которое означает выпуск нового конкретного продукта, может быть охарактеризовано с двух позиций. *Первая* — характеристика новизны по отношению к существующему товарному ассортименту предприятия. *Вторая* — рыночная характеристика новизны по уровню удовлетворения потребностей потребителей. Соответствующая классификация при двух градациях по каждому признаку приводит к четырем классам. Классификация служит основой для разработки стратегий по предложенной матрице разработки товара.

1. Новизна по отношению к предприятию рассматривается по отношению к товарным рынкам, на которых уже работает предприятие. Новизна может или отсутствовать, или присутствовать. В терминах рынка и маркетинга соответствующие направления развития товарного ассортимента предприятия — специализация и диверсификация:

- *специализация*, или углубление специализации, означает, что с выпуском нового для предприятия товара оно продолжает освоение прежнего товарного рынка, т.е. не выходит за пределы отрасли, например, телевизоров или автомобилей;
- *диверсификация*, или расширение специализации, означает выход предприятия на новый для него рынок, включение в производственную программу продуктов, которые не имеют непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия, что позволяет снизить уязвимость предприятия. Другими словами, речь идет о выходе за пределы отрасли или нескольких отраслей, в которых работает предприятие.

Специализация предприятия может происходить по двум различным направлениям:

1) *наращивание*, или *расширение*, ассортимента заключается в переходе к новым для предприятия ассортиментным группам, остава-

ясь на том же рынке, или в той же отрасли, например тканей или моющих средств. При наращивании предприятие выходит за пределы того, что производится в настоящее время;

2) *насыщение*, или *углубление*, товарного ассортимента происходит за счет добавления ассортиментных позиций в существующие на предприятии ассортиментные группы. Новинка не должна быть очень похожей на уже выпускаемые изделия, чтобы потребитель мог уверенно отличать одну товарную единицу от другой.

Диверсификация может быть трех видов, первые два вида относятся к однородной, а третий — к неоднородной диверсификации:

1) *горизонтальная* (или *концентрическая*) — на том же уровне, направлена на близкие отрасли. Выпускаются товары близкого назначения: чай и кофе, автомобили и мотоциклы;

2) *вертикальная* — направлена на предварительные или последующие ступени производственного процесса: сырой кофе и растворимый кофе, текстиль и одежда;

3) *сторонняя* (или *конгломеративная*, или *латеральная*) — предложение малородственного продукта без различимой вещественной взаимосвязи, например: участие Pepsi-Cola в производстве спортивного инвентаря, участие отечественной компании «Сивма» на фоторынке и на рынке детского питания.

2. Новизна продукции по отношению к рынку в целом проявляется в удовлетворении новой потребности или в удовлетворении прежней потребности на более высоком уровне. Как правило (исключением является новое применение товара), степень новизны удовлетворения потребности напрямую зависит от степени новизны товара в смысле заложенных научных идей, инженерных, конструкторских и технологических решений.

Важный элемент товарной политики — *своевременное внесение в товар изменений*, которые повышают его потребительскую ценность или расширяют круг его возможных покупателей. Это может произойти за счет выведения на рынок новых товаров. Такая политика рассчитана на определенный сегмент рынка, сформировавшийся круг покупателей, так как они доверяют торговой марке. Другой стратегический подход к проведению товарной политики состоит в осуществлении *модификации* товара.

Таким образом, всевозможные варианты изменения рыночного предложения могут быть отнесены к следующим двум направлениям:

1) *инновации* — предложение потребителям качественно новых продуктов. Подлинные инновации или предлагают качественно новое удовлетворение потребности (видеокамера вместо кинокамеры), или удовлетворяют новую потребность (магнитофон для записи). Для конкретного предприятия, которое осуществляет инновационную

политику на некотором рынке, инновация всегда означает диверсификацию;

2) *модификации* (иногда применяется термин «модернизация») — незначительное изменение потребительских свойств имеющегося на рынке товара. Модификация проводится с целью более полного удовлетворения потребностей (выход на новый сегмент рынка) и (или) улучшения конкурентного положения товара (изменение позиционирования продукта). Модификация возможна с помощью вариации и дифференциации (дифференцирования):

- *вариация* состоит в изменении свойств продукта, причем продукт-прототип исключается из производственной программы. Очевидно, что вариация была возможна, лишь когда прототип выпускался данным предприятием. Как правило, вариация применяется для улучшения позиционирования продукта;
- *дифференциация* означает модификацию прототипа, который при этом остается на рынке и не исключается из производственной программы, если он производился на данном предприятии. Как правило, дифференцирование применяется с целью удовлетворения потребностей отдельных новых сегментов рынка. Дифференциация **товара** позволяет, осуществляя стратегию сегментации, увеличивать **объем** сбыта и, следовательно, размер предприятия. Однако применение такого направления в ассортиментной стратегии — дорогостоящее дело, связанное с необходимостью расширения производственных мощностей и перестройки сбытовой сети.

Способы осуществления инновационной политики Компания может заполнить новинки двумя способами:

1) путем приобретения со стороны, т.е. купив целиком какую-то фирму, патент или лицензию на производство перспективного товара;

2) благодаря собственным усилиям, создав у себя отдел исследований и разработок.

Разработка нового товара начинается с поиска идей для новинки. Такие поиски должны вестись систематически, а не от случая к случаю, иначе фирма может найти десятки идей, но большинство из них не подойдет с точки зрения специфики ее деятельности. Цель деятельности по формированию идей заключается в выработке как можно большего их числа. Цель последующих этапов — сократить это число. Первым важным шагом на этом пути является отбор идей. Цель отбора — как можно раньше выявить и отсеять непригодные идеи и оставить наиболее перспективные. Теперь уцелевшие после отбора идеи необходимо превратить в замыслы товаров.

Важно провести четкое различие между идеей, замыслом и образом товара:

- идея товара представляет собой общее представление о возможном товаре, который фирма могла бы, по ее мнению, предложить рынку;
- замысел товара — проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями;
- образ товара — представление, сложившееся у потребителей о реально существующем товаре.

4.3. Решения по марке, сервису и упаковке

Марочные стратегии

Марка и ее виды Маркетинговая деятельность, связанная с товарным знаком, называется «брендинг». Как концепция брендинг формируется в 30-е годы XX столетия в США. *Брендинг* — это наука, искусство создания долгосрочного предпочтения в глазах покупателей к определенной товарной марке.

Для понимания содержания маркетинговых решений по управлению брендом прежде всего рассмотрим некоторые категории, имеющие отношение к марочным стратегиям:

- марка (brand) — марочное имя и (или) марочный знак, предназначенные для индентифицирования товара и дифференцирования его от товара конкурентов. Отсутствие марки снижает цену на 10-20%;
- марочное имя (brand name) — часть марки в виде букв и (или) слов, которые могут быть произнесены («Head & Sholder's», «Wash & Go»), обозначает имя производителя, имя дистрибьютера, имя товара или их сочетание. Имя должно быть благозвучным на различных языках;
- и марочный знак (brand mark) — графическая часть марки, которая является узнаваемой, но непроизносимой;
- и логотип — оригинальное изображение полного или сокращенного названия фирмы или группы товаров данной фирмы;
- и торговый образ — персонифицированная марка товара, включающая имя владельца фирмы или создателя товара, — Ford, Xerox, McDonald's.

Если марка становится популярной, то существует опасность превращения ее в национальное достояние. Так случилось с марками: «Ксерокс», «Тефлон», «Целлофан», «Аспирин», «Керосин», «Линолеум», «Термос». Следовательно, марку надо защищать юридически.

Товарный, или торговый, или сервисный знак (марка) — *марка или ее часть*, прошедшая регистрацию и защищенная юридически.

Представляет собой форму интеллектуальной собственности. Дает продавцу исключительное право использовать марочное имя и марочный знак, обозначается символами: ТМ, ®, означающими регистрацию и государственную защиту.

Форма продажи или аренды товарного знака — *франчайзинг*. Существует подход, в соответствии с которым стоимость марки равна стоимости двухгодичной выручки при условии, что продукция пользуется спросом. Пример: фирменный знак «Coca-Cola» оценивается в 36 млрд долл.

В зависимости от числа продуктов с данной маркой различаются следующие *виды марки*:

1) *индивидуальная* марка, имеющая раздельное марочное имя для каждого продукта;

2) *общая*, или групповая, марка, содержащая одно и то же марочное имя для нескольких продуктов.

Многообразие товарного ассортимента предприятия находит достаточно полное отражение в марочных именах. Выделяют две разновидности марки в зависимости от ее обладателя:

1) *марка производителя*, или общенациональная, — марка, созданная производителем. Возможны различные марочные имена: индивидуальное для каждого продукта; единое; сочетание марочного имени производителя с марочным именем продукта. Примеры: «IBM», «Ford», «McDonald's». Такая ситуация характерна для 70% автомобилей и для большинства продуктов питания;

2) *частная марка*, или марка дилера, — марка, созданная торговым посредником. Присваивается товарам малоизвестных производителей. Пример: обувь — 50%, продукты питания — 30%.

Сравнивая марки, можно отметить, что оборот продуктов с частной маркой меньше, чем оборот продуктов с маркой производителя. Существует борьба марок, которая в результате выгодна потребителям. Наиболее заметна конкуренция между маркой производителя и частной маркой.

Иногда торговля использует общую, или групповую, марку для нескольких товаров, когда хорошее отношение к нескольким товарам может помочь остальным. В зависимости от числа продуктов с данной маркой различают следующие виды марки:

1) *общая* марка, содержащая одно и то же марочное имя для всех продуктов фирмы. Как правило, общая марка соответствует имени фирмы. При использовании единого марочного имени имеется возможность снизить издержки на продвижение новых товаров. Сбыт будет успешным, если имя производителя благоприятно воспринимается рынком («Citizen», «Panasonic», «Stinol», «IBM», «Ford», «McDonald's»);

2) *групповая*, или коллективная, марка для товарных семейств, содержащая одно и то же марочное имя для нескольких продуктов. Подход используется при разнородности качества выпускаемой продукции. Марочное название объединяет товары одного класса. Цены на товары с групповой маркой ниже на 10—15% по сравнению с другими марками. Такие товары привлекательны для больших семей, поэтому групповая марка иногда называется семейной маркой. Такие марки становятся все более редкими из-за постепенного снижения цен на марки производителя и дилера;

3) *индивидуальная* марка для каждого продукта имеет две разновидности в зависимости от указания имени фирмы или его отсутствия. При индивидуальных марочных именах без указания фирмы репутация фирмы не зависит от факта принятия или непринятия рынком отдельного товара (жевательные резинки «Дирол», «Орбит» и «Стиморол» выпускаются фирмой Wrigley. Стиральные порошки «Тайд» и «Ариэль» — продукция фирмы Procter & Gamble). Сочетание индивидуальных марок с именем фирмы придает новинке сочетание оригинальности и известности («Hewlett Packard — Deskjet», «Hewlett Packard — Optima»).

Марочные стратегии Марочная стратегия — сложный процесс, в котором можно выделить следующие составляющие:

1) создание визуально-словесного выражения с включением фирменного названия, товарного знака, фирменного стиля, цвета;

2) использование маркетинговых коммуникаций в целях рекламы, стимулирования сбыта, активного использования презентаций, сувениров, масс-медиа;

3) определение программы продвижения товарной марки, реализация программы брэнда, диагностика перспективы развития брэнда.

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

Внедрение корпоративной марки, ее «раскрутка» — основное направление товарной стратегии. С позиций маркетинга и производственно-коммерческой деятельности товарный знак представляет собой особый символ товарной ответственности, определяющий, кому принадлежит право распоряжаться данным товаром, получать прибыль и нести ответственность за поставку некачественного товара. Товарный знак дает его собственнику материальные выгоды, создавая ему высокую репутацию.

Функции товарного знака заключаются в том, чтобы: свидетельствовать о высоком качестве товара; вызывать доверие покупателя, благодаря благоприятному имиджу владельца. Товарный знак — это основа для рекламы, однако в свою очередь для устойчивого функционирования, распознавания и хорошего запоминания он сам нуждается в рекламе, в сочетании с которой он представляет собой важное средство конкуренции.

При раскрутке брэнда используют различные марочные стратегии, а именно:

- стратегию *мультимарок* (многомарочный подход) — создание дополнительных марок в одной и той же категории марок. Отечественная компания «Вимм-Билль-Данн» производит по меньшей мере восемь различных видов товарной линии йогуртов, четыре вида сливочного масла, шесть видов молока с различным процентным содержанием жира под торговой маркой «Милая Мила»;
- стратегию *корпоративной марки* — данная стратегия прямо противоположна многомарочному подходу, когда фирма продвигает все виды продукции под единой корпоративной маркой, например: «Sony», «Mars», «Nike», «Adidas». Эта стратегия целесообразна, когда корпоративная марка занимает устойчивое положение на рынке;
- стратегию *расширения границ* использования марки — развитие при выпуске новых или модифицированных товаров, но под названием прежней товарной марки. Так, например, компания Procter & Gamble **получила** великолепный результат, поместив всем известное название «Fairy» для мытья посуды на стиральный порошок. Положительный образ названия «Fairy» выполнил роль «зеленого светофора» для получения коммерческого успеха от продажи стирального порошка.

Позитивным является тот факт, что в условиях, когда у отечественных потребителей растет недоверие к качеству зарубежных продовольственных товаров, отечественным производителям достаточно просто создать конкурентоспособный брэнд. Тем более что, как утверждают российские аналитики, у нас в стране продвижение торговой марки и раскрутки брэнда намного дешевле, чем на Западе.

Решения по сервису и по упаковке

Сервисные стратегии К разработке маркетинговых решений по продукту непосредственное отношение имеют *сервисные стратегии*. Сервисная стратегия компании направлена на формирование ее имиджа, популярности, рыночной устойчивости. Сервисная стратегия на-

прямою зависит от уровня маркетинга услуг на предприятии, подготовленности специалистов к рыночному участию, их умению гибко использовать основные инструменты маркетинга.

В основном звене экономики сервисный потенциал компании отражает конкурентоспособность товара, услуги и ее возможности позиционирования на перспективных рынках. Перед каждой компанией должна стоять целевая функция формирования сервисного потенциала, включающего ассортимент дополнительных услуг с учетом бюджета на их выполнение и стандартов качества обслуживания. Покупатели всегда ценят компетентные консультации, демонстрацию функциональных свойств приобретаемых товаров, гибкую систему продажных цен, уютную атмосферу в зале продажи, доставку, ремонт, наладку, гарантийные сроки эксплуатации и т.п.

Сервисный потенциал компании интегрирует в себе комплекс услуг, включающий совокупные расходы на выполнение предпродажного сервиса, продажного и послепродажного. Большие расходы выделяются на фасад, интерьер офиса, комнату для приемов, зал для демонстрации образцов, удобную парковку и стоянку для автомобилей и т.п. Расчет показателя сервисного потенциала компании можно определить по формуле:

$$Cп = \frac{У}{Т} \cdot 100\%,$$

где Сп — сервисный потенциал;
У — стоимость услуг, руб.;
Т — объем реализации, руб.

Существенным вкладом в формирование сервисного потенциала является корпоративная культура организации как зеркальное отражение психологического климата внутри трудового коллектива, его индивидуальности, традиций, искусства маркетинга по выявлению неудовлетворенного спроса и в целом фирменного стиля компании, ее имиджа.

Система сервиса предполагает такую систему обеспечения покупателей, которая создает для них выгодный режим выбора, приобретения и эксплуатации товаров и услуг. Все составляющие элементы сервисного обслуживания, как правило, включаются в корпоративные стандарты обслуживания. Для обеспечения стабильного качества сервиса создается стандарт обслуживания, который, следуя терминам управления маркетингом, относится к маркетинговым планам и программам (см. Часть III).

Упаковка Упаковка — это внешняя оболочка товара. Многие экономисты называют упаковку пятой основной переменной маркетинга в

дополнение к товару, цене, методам распространения и стимулирования. Однако большинство авторов все же рассматривают упаковку как один из элементов товарной политики.

В настоящее время упаковка превратилась и в одно из действенных орудий маркетинга. Она является не только «визитной карточкой» продавца, но и важным инструментом стимулирования сбыта. Хорошо продуманная упаковка может оказаться для потребителей дополнительным удобством, а для производителей — дополнительным средством стимулирования сбыта товара.

Внутренняя упаковка — непосредственное вместилище товаров (например, тубик для зубной пасты); внешняя упаковка сохраняет внутреннюю упаковку и удаляется при подготовке товара к непосредственному использованию. Транспортная упаковка, или тара, — это вместилище, необходимое для хранения, идентификации или транспортировки товара.

Функции упаковки:

- локализация товара;
- защита товара от внешней среды;
- обеспечение удобства использования товара;
- коммуникационная функция;
- охрана людей от опасных средств внутри упаковки.

Функции упаковки начинают формироваться уже на этапе создания и производства товара и сохраняются на всем пути следования товара от производителя до потребителя. Упаковка перестает выполнять свои функции в тот момент, когда покупатель извлекает из нее товар и уничтожает упаковку. Любая упаковка требует расходов, связанных с ее производством, но, как правило, она экономит гораздо больше средств, чем затрачено на ее разработку.

Созданию упаковки должно предшествовать формирование ее концепции, раскрывающей принципы предлагаемой упаковки и ее роль для конкретного товара. Формируя концепцию, определяют основные функции упаковки, затем принимают решение о размере упаковки, материале, из которого она будет изготовлена, цвете, текстовом оформлении, наличии товарного (марочного, фирменного) знака.

4.4. Позиционирование как основа формирования товарной политики

Методические основы

Характеристика позиционирования Термин «позиционирование» имеет по меньшей мере двойную смысловую нагрузку, что не позволяет дать единого определения. Кстати, в маркетинге сейчас такая

ситуация достаточно типична, когда в словаре можно видеть несколько вариантов определения, перечисленных через запятую. Конечно, оба понимания позиционирования близки и взаимосвязаны, что никак не означает их совпадения. Они лишь отражают двойственность положения предприятия — по отношению к конкурентам и по отношению к потребителям. Более подробное изложение материала по позиционированию и сегментации содержится в [22].

Можно выделить следующие два подхода к позиционированию:

- 1) позиционирование как сопоставление продуктов;
- 2) позиционирование как информирование потребителей.

Подход 1: *конкурентное позиционирование* — сопоставление продукта предприятия с продуктами конкурентов, выявление взаимного расположения конкурирующих разновидностей продукта в пространстве свойств продукта. По аналогии с определением сегментации можно также сказать, что конкурентное позиционирование — группировка конкурирующих продуктов по принципу сходства их свойств.

Конкурентное позиционирование продукта — один из методов маркетинговых исследований. Его теория хорошо разработана и доведена до соответствующих методик маркетингового анализа. Основными направлениями применения позиционирования в таком понимании являются — конкурентный анализ и принятие решений по продукту, включая разработку товарной политики, формирование облика продукта и другие тематические направления маркетинговых исследований. Метод сводится к визуальному анализу взаимного расположения сравниваемых объектов. Широко известна карта позиционирования продукта.

Подход 2: *позиционирование в сознании потребителя* — выделение наиболее привлекательных отличительных, «наиболее важных» свойств продукта, которые заинтересуют потребителей, причем в том сегменте, который обеспечит получение лучших результатов предпринимательской деятельности. Результаты позиционирования в сознании потребителей — основа для принятия решений по продвижению продукта и, в частности, по организации рекламной кампании. При проведении позиционирования в сознании потребителей можно выбрать свойство, которое недостаточно присутствует в марках конкурентов. В значительной или даже решающей степени позиционирование в сознании потребителей основано на результатах конкурентного позиционирования, как группировки конкурирующих продуктов.

Построение карт позиционирования Позиционирование в смысле выявления взаимного расположения конкурирующих разновидностей продукта в пространстве свойств продукта ориентировано на анализ конкурентного положения продуктов. Основная цель позициони-

рования как сопоставления продуктов — **найти** место продукта предприятия на рынке по отношению к конкурирующим продуктам. Кстати, конкурирующими могут быть и продукты своего предприятия, поэтому если предприятие является монополистом или не имеет реальных конкурентов, то позиционирование также имеет смысл.

Ориентированность позиционирования на анализ конкуренции подчеркивается Ф. Котлером в [25, с. 254], где под позиционированием понимается обеспечение товару конкурентного положения на рынке и разработка детального комплекса маркетинга. Чтобы подчеркнуть данную мысль, в том же первоисточнике утверждается, что для определения собственной позиции прежде требуется определить позиции конкурентов. Таким образом, позиционирование и определение позиции по отношению к конкурентам рассматриваются как синонимы.

В теории **конкурентного** анализа при разработке конкурентных стратегий развития предприятия **предлагаются** два возможных решения по результатам позиционирования:

1) рядом с существующим конкурентом с последующей конкурентной борьбой;

2) в стороне от конкурента в **результате** предложения рынку оригинальной или новой **разновидности** продукта, которой нет на рынке. Это решение может **быть** названо **нишевой** специализацией, понимая под нишей относительно небольшой по размеру субрынок с отсутствием конкуренции или с ее **наличием** в слабой форме. Ниши могут быть выявлены по **результатам** позиционирования.

Результаты позиционирования **излагаются в терминах** выраженности свойств продукта, которые характеризуют уровень присутствия данного свойства в продукте. Возможно рассмотрение как объективных, так и субъективных оценок. В первом случае рассматриваемые свойства, как правило, **будут** различаться между собой размерностью. При **использовании** субъективных оценок все они — результаты оценивания по **количественной** дискретной шкале. Такая однородность параметров принципиально облегчает проведение многомерного анализа.

Позиционирование на основе объективных параметров может стать непосредственной основой **для** выбора параметров разрабатываемого продукта при ориентации предприятия на **стратегию** неценовой конкуренции. **Позиционирование**, основанное на потребительских оценках, также **конструктивно для** создания облика продукта. Характеристика содержания свойств продукта и их оценок была рассмотрена выше.

В зависимости от числа учитываемых свойств позиционирование, как и группировка, на которой оно **непосредственно** основано, может быть как одномерным, так и **многомерным**. **Следует** отметить совер

шенно очевидную зависимость результатов позиционирования от используемых для этого свойств, выбранных исследователем в качестве наиболее важных для привлечения потребителей.

Учитывая, что позиционирование ориентировано на конкуренцию, можно сформулировать некоторые рекомендации по степени обобщения продукта, как *объекта позиционирования*. Как правило, позиционирование проводится для разновидностей продукта, например, различные модели легковых автомобилей или различные марки стирального порошка. Однако иногда можно посмотреть на проблему сопоставления продуктов шире. Очевидно, что задачам конкурентного анализа также отвечает сопоставление любых товаров-заменителей, которые удовлетворяют одинаковые потребности, например потребность в передвижении или в стирке. В первом случае это означает позиционирование транспортных средств, включая автомобили, мотоциклы, мотороллеры, скутеры, велосипеды. Во втором случае объекты позиционирования — это не только порошки, но также твердое и жидкое мыло и иные синтетические моющие средства.

Графической моделью конкурентного позиционирования является *карта позиционирования продукта*. Другое часто встречающееся название — *карта восприятия продукта*. Эти названия не следует употреблять как эквивалентные. Карта восприятия чаще понимается как частный случай карты позиционирования, когда для ее построения используются субъективные оценки свойств продукта, данные потребителями. Имеется в виду восприятие продукта потребителями.

Карта позиционирования, рассматриваемая для примера на рис. 4.4, содержит две оси, соответствующие двум рассматриваемым параметрам. Каждый параметр имеет шесть градаций — по три для низкого и высокого уровней. Цифрами от 1 до 3 обозначены уже имеющиеся разновидности продукта. Рассматривают три варианта позиционирования некоторого перспективного продукта «А».



Рис. 4.4. Карта позиционирования продукта

Для конкретности, пусть параметр X , — основное свойство товара или комплексная характеристика качества, а параметр X_2 — цена. Использование цены нетипично при позиционировании, но здесь применяется для большей наглядности. Следует предположить существование прямой зависимости между этими свойствами, что означает расположение трех имеющихся разновидностей товара близко к диагонали. Визуальный анализ показывает, что существует определенная пустота в середине диагонали. Возможный вариант расположения перспективного продукта «А» соответствует положению A_1 . Вариант A_2 соответствует низким потребительским свойствам при высокой цене. Он невыгодно отличается от основной массы товаров и не сможет заинтересовать потребителя, который выберет несколько более дорогой, но более качественный товар «З». Вариант A_3 отличается высокими потребительскими свойствами при низкой цене и заинтересует потребителей, но может быть невыгодным для предприятия. Этот вариант может быть применен, если предприятие выбрало стратегию ценовой конкуренции.

Пример карты позиционирования (в оригинале — товарной карты) для бумаги рассмотрен в [26, с. 511]. Производители бумаги установили соответствие между свойствами бумаги и ее назначением — полиграфия, для графиков, для офисов. Особенность примера в том, что вместо изображения отдельных точек — марок бумаги изображены три области в пространстве выраженности потребительских свойств бумаги.

Позиционирование в сознании потребителей Позиционирование, ориентированное на потребителей, завершается сообщением потребителям того свойства или тех свойств, которые, по мнению производителя, являются наиболее важными для целевого потребителя и выгодно выделяют продукт на фоне конкурентов.

Для обозначения позиционирования, ориентированного на потребителей, также применяется и иная терминология: позиционирование в сознании потребителей, формирование образа продукта, формирование восприятия продукта. Также применяется термин «позиционирование по преимуществу». Данный процесс может быть назван формированием имиджа продукта в сознании целевых потребителей. Наглядной иллюстрацией может служить предвыборная деятельность политических партий. Каждая партия позиционирует себя, стремится убедить избирателей в своей исключительности, фокусирует внимание граждан на проблемах, которые сможет решить только она.

Позиционирование в сознании потребителей означает позицию, занятую по отношению к потребителям более чем по отношению к конкурентам, как прежде при конкурентном позиционировании. У некото-

рых авторов такой подход к позиционированию преобладает. В соответствии с [49, с. 610] позиционирование — это создание для потребителей образа продукта или фирмы, который более всего отвечал бы стремлениям выбранного сегмента. Аналогичная точка зрения изложена и в [1, с. 96], где акцент также сделан на целевую группу потребителей, а не на сравнение с конкурентами. Отмечается, что позиционировать продукт — это представить его как отвечающий требованиям конкретной группы потребителей.

В наиболее удачных вариантах позиционирования выявляется одноединственное свойство, на которое фокусируется внимание потребителей, или некоторая одна особенность продукта. Анализ литературы по маркетингу показывает, что можно выделить несколько подходов к выявлению особенности продукта, например:

- 1) акцент на потребности (бар или как место встречи, или как место отдыха) и выгоды (низкие цены);
- 2) противопоставление конкуренту (не «кола»);
- 3) альтернатива другому продукту, когда предлагается продукт-заменитель (например, отдых в круизе вместо курорта).

Как видно из приведенных примеров, результаты такого позиционирования в значительной степени предназначены для применения в рекламном сообщении.

При рассмотрении нескольких свойств продукт характеризуется теми свойствами, по которым он занимает лучшие места (рейтинги). Фактически это также позиционирование, ориентированное на конкретный сегмент, поскольку каждый сегмент характеризуется иерархией свойств. В то же время продукт некорректно позиционировать как самый лучший, поскольку отсутствует конкретное свойство или конкретные свойства. Но продукт можно позиционировать как самый надежный, и (или) как самый удобный, и (или) как самый модный. Позиционированием будет «король верхнего «до», но не «самый известный тенор», когда говорят об оперном мастерстве Л. Паворотти.

В маркетинге известен термин «*репозиционирование*». По правилам словообразования репозиционирование означает пересмотр результатов позиционирования, повторное позиционирование, перепозиционирование. Данный термин применяется для обозначения конкурентного позиционирования. Рассмотрение конкурирующих продуктов с частичной заменой или с привлечением новых свойств приведет к изменению результатов взаимного расположения продуктов на карте позиционирования.

Чаще репозиционирование применяется к процессу позиционирования в сознании потребителей, когда выдвигается новое свойство продукта, которое признается важнейшим и затем сообщается потребителю. Наиболее корректным является пример со сковородкой с

тефлоновым покрытием, когда свойство «готовит без жира» было заменено на свойство «пища не пригорает», что значительно увеличило объем сбыта. Если прежде продукт адресовался только потребителям, заботящимся о своем весе, то затем потребителями стали почти все хозяйки, имеющие возможность купить дорогую сковородку, на которой удобно готовить. Изменение свойства, признанного важнейшим, может полностью изменить облик целевого сегмента.

Поскольку репозиционирование означает изменение сегмента, то наравне с термином «репозиционирование» возможно применение таких терминов, как «изменение адресности», переадресация и даже пересегментация. Известен пример, в котором говорится, что компания перепозиционировала свою марку кофе без кофеина с лиц старшего возраста на лиц, заботящихся о своем здоровье. Другой пример: некоторый дезодорант был позиционирован как дезодорант для мужчин, но когда стало известно, что им пользуются и женщины, дезодорант был репозиционирован. В результате за год доля рынка значительно выросла. Примечательно, что в этих примерах нет даже упоминания о прежнем и новом важнейших свойствах, а основное внимание сосредоточено на сегментах, как будто речь идет только о них.

Другой пример, акцентирующий внимание на потребностях сегментов, имеется в [25, с 81—82], где говорится о репозиционировании пива, которое сначала рекламировалось как «шампанское пивного мира» для привлечения женщин и потребителей с высоким доходом. Но эти **потребители** не были активными покупателями пива. В ходе маркетинговых исследований было выявлено, что 80% потребления приходится на 30% потребителей. Фирма решила изменить имидж товара и ориентироваться на рабочих, пьющих пиво после работы, а также на молодых людей, предпочитающих получать острые ощущения и проводить досуг в коллективе вне дома.

Совмещение позиционирования и сегментации

Комплексный подход к позиционированию Выше были охарактеризованы позиционирование по отношению к конкурентам и позиционирование в сознании потребителей. По результатам анализа литературы и имеющихся определений позиционирования можно выделить третий — *комплексный подход к позиционированию*, который объединяет конкурентное позиционирование и сегментацию. Совершенно очевидно, что сегментация и позиционирование в отдельности не представляют собой такого интереса и не имеют такого прикладного значения, как их совместное проведение, позволяющее выбрать разновидность продукта и соответствующий ему сегмент.

Вот некоторые определения позиционирования, объединяющие сопоставление с товарами конкурентов и ориентацию на конкретного

потребителя, т.е. позиционирование и сегментацию. В соответствии с одним из определений, позиционирование на рынке означает обеспечение товару четкого отличия от других, желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей [25]. Это согласуется с утверждением другого автора, что позиционировать товар означает представить его в соответствии с ожиданиями определенного слоя клиентов, выделяя его, если возможно, из ряда конкурирующих товаров [1, с. 552]. Содержание комплексного подхода к позиционированию хорошо отражает следующее его определение: позиционирование — выбор определенной позиции в каждом целевом сегменте и в отношении ожиданий потенциальных потребителей, и с учетом позиций, занятых конкурентами [32].

Далее рассматриваются графо-аналитический и табличный методы комплексного позиционирования.

1. *Графо-аналитический метод.* Наглядный пример комплексного позиционирования на рынке фармацевтических препаратов приводится в [25]. В терминах первоисточника рассматриваются три графические модели — схема позиционирования, схема потребительских предпочтений и сводная схема. Схемы даны в таких координатах свойств препаратов, как «мягкость для желудка» и «эффективность» по пятибалльной шкале. Эти характеристики признаны наиболее важными. Отмечается, что для позиционирования можно выбрать другое свойство, которое недостаточно присутствует в марках конкурентов.

В рассматриваемом примере учтено как сопоставление с товарами конкурентов, так и ориентация на конкретного потребителя, но без акцента на продвижение, как в позиционировании в сознании потребителей. В рассматриваемом примере комплексное позиционирование включает три элемента:

1) конкурентное позиционирование, что реализовано в виде схемы (карты) позиционирования;

2) сегментацию потребителей. Неоднородность облака точек на схеме будет означать неоднородность рынка и наличие сегментов;

3) изображение так называемой сводной схемы, полученной в результате простого наложения друг на друга первых двух схем. Так, например, при рассмотрении двух разновидностей продукта и семи респондентов будут получены два интересующих нас графических изображения — совокупность двух точек и совокупность семи точек.

2. *Табличный метод: функциональная карта.* Достаточно широко известен метод функциональных карт, который фактически представляет собой табличный метод совмещения позиционирования и сегментации. С помощью составления функциональных карт можно определить сегмент рынка, на который ориентирован конкретный продукт. Можно выяснить те свойства продукта, которые соответствуют потребностям потребителей.

В наиболее полном виде содержание метода состоит в том, что каждому свойству абстрактного товара из рассматриваемого перечня дается оценка представителями каждого заранее указанного сегмента. Затем дается оценка каждому свойству некоторой конкретной разновидности товара. Функциональная карта имеет такой вид, как в табл. 4.1. При рассмотрении сложного электротехнического устройства, одежды, обуви и т.д. разновидности товара, как известно, называются моделями. Звездочкой обозначены уровни свойств по сегментам, а крестиком — уровни свойств по моделям. Число звездочек, крестиков означает степень одобрения свойств потребителями.

Таблица 4.1. Функциональная карта

Свойства	Потребительские сегменты			Модель	
	1	2	3	А	Б
<i>a</i>	*		***	XXX	XX
<i>b</i>	***	***	**	X	XX
<i>c</i>					

Замечания:

- иногда говорят, что метод реализует «двойную сегментацию» — по товару и по потребителю, что отражено в первой части таблицы — «потребительские сегменты»;
- важно указать на одну особенность функциональной карты: свойства абстрактного продукта выражаются в терминах их важности, а свойства конкретного продукта — в терминах выраженности, что создает теоретическую проблему применения метода.

Многомерное конкурентное позиционирование

Применение многомерного статистического анализа в позиционировании

Конкурентное позиционирование непосредственно основано на статистической группировке, это означает возможность применения всего арсенала метода статистических группировок и особенно в направлении более широкого применения многомерных методов. Задача многомерного позиционирования как задача многомерной группировки конкурирующих продуктов может решаться различными способами.

Первый способ основан на использовании части исходных признаков. Может быть проведен отбор «наиболее важных» признаков с привлечением экспертов. Возможен также отбор некоррелированных признаков. В результате процедуры отбора для последующего

анализа используется как можно меньшее число взаимно независимых признаков.

Второй способ основан на методах снижения размерности признакового пространства, например на основе метода главных компонент или факторного анализа. Для возможности визуального анализа и применения карты позиционирования число характеристик не должно превышать двух. В результате возникает задача снижения размерности признакового пространства, т.е. сведения множества исходных свойств к одному-двум признакам для последующего рассмотрения исходных точек — товаров в пространстве этих признаков.

Третий способ основан на результатах попарного сравнения продуктов с точки зрения их сходства по степени удовлетворения потребностей в целом. При этом не обязательно сравнение продуктов по отдельным свойствам, которое может и не проводиться. Именно сравнительные оценки являются наиболее достоверными при опросе потребителей об их отношении к продукту. Данный способ проведения позиционирования продуктов может быть основан на применении кластерного анализа или метода многомерного шкалирования, когда для визуализации используются одна-две оси (шкалы). Оба метода используют исходные данные в виде характеристик удаленности или близости между объектами — разновидностями товара.

Обзор некоторых методов многомерной классификации и снижения размерности

1, Метод главных компонент широко применяется для снижения размерности признакового пространства и последующего визуального анализа взаимного расположения объектов наблюдения. При применении метода главных компонент анализируемый признак X представляет собой m -мерную случайную величину с вектором средних значений a и ковариационной матрицей E , которые, как правило, неизвестны. Вектор главных компонент Z также размерности m определяется как линейная комбинация:

$$Z = LX,$$

где матрица L имеет размерность n и m и является ортогональной.

Первой главной компонентой системы исходных признаков является такая нормированно-центрированная линейная комбинация исходных признаков, которая среди всех прочих главных компонент обладает наибольшей дисперсией. При этом k -й главной компонентой называется такая нормированно-центрированная линейная комбинация исходных признаков, которая не коррелирована с A : — 1 предыдущими главными компонентами и среди всех прочих главных компонент обладает наибольшей дисперсией.

Когда признаки, входящие в X , имеют различную размерность, то результаты исследования с помощью метода главных компонент будут существенно зависеть от размерности признаков масштаба измерения. Для однозначности решения задачи следует предварительно переходить к центрированным средним и нормированным выборочным среднеквадратическим отклонениям.

В задачах снижения размерности вектор главных компонент имеет размерность $n < m$. Для возможности визуального представления данных используются всего одна—две главные компоненты. Считается, что двух главных компонент, оставленных для проведения визуального анализа, достаточно, если на них приходится не менее 80% суммарной дисперсии всех исходных признаков.

Метод позволяет осуществить переход от главных компонент к исходному признаковому пространству, что актуально для проведения синтеза продукта по результатам его позиционирования. Умножая обе части уравнения $Z = LX$ на L^{-1} слева, получаем зависимость $X = L^{-1}Z$. Поскольку матрица L ортогональная, то обратную матрицу L^{-1} можно заменить на транспонированную L^T . В результате; $X = L^T Z$.

2. *Метод многомерного шкалирования* находит все большее применение при проведении маркетинговых исследований. Метод лишен ограничений, касающихся нормального распределения исходных признаков и линейной статистической зависимости между ними, что необходимо для факторного анализа. Принципиальная особенность в том, что поиск координатного пространства осуществляется не по значениям самих признаков, характеризующих объекты, а по характеристикам сходства или различия объектов между собой.

В качестве меры сходства и различия между объектами имеется возможность использования самых разнообразных характеристик, распространенных на практике. Основным источником данных являются эксперты, субъективно воспринимающие и оценивающие взаимное расположение объектов. Не исключено использование объективных характеристик объектов. Если число сравниваемых объектов равно n и сравнение не предполагает оценку преимущества, т.е. объекты равноправны, то количество сравнений составляет $n(n - 1)/2$.

Одна из целей многомерного шкалирования, как и метода главных компонент, состоит в том, чтобы дать визуальное отображение данных, сжать исходный массив данных, отыскать и интерпретировать скрытые (латентные) переменные. Данный метод часто комплексно используется с различными статистическими методами, включая метод главных компонент, факторный анализ, корреляционный анализ, регрессионный анализ, кластерный анализ и др.

Исходные данные для проведения анализа задаются в виде матрицы попарных расстояний (удаленностей) или в виде матрицы порядко-

вых отношений между объектами. В первом случае применяются методы метрического, а во втором неметрического шкалирования. Неметрические методы многомерного шкалирования применяют для обработки ранговых (порядковых) данных. Наибольшее распространение получили матрицы сходства и матрицы различия, которые уже фигурировали в главе о сравнительных характеристиках.

Многомерное шкалирование имеет мощное программное обеспечение. Оно может быть проведено на основе пакета научных статистических программ «Statistica» по модулю «Multidimensional Scaling». Начальная конфигурация вычисляется с помощью метода главных компонент или задается пользователем. Окончательная конфигурация может быть выведена на графиках и в виде таблиц.

3. *Кластерный анализ* позволяет определить естественное расслоение исходных наблюдений на четко выраженные скопления — кластеры, лежащие друг от друга на некотором расстоянии, но не разбивающиеся на столь же удаленные друг от друга части. Следует отметить, что такая задача не всегда имеет решение. Может оказаться, что множество исходных наблюдений не обнаруживает естественного расслоения. Кластерный анализ может быть проведен несколькими способами. Каждый способ характеризуется тремя особенностями:

- 1) мерой близости любых двух объектов;
- 2) мерой близости двух групп объектов;
- 3) правилом выбора окончательного варианта классификации.

Наиболее употребительной, но не единственной, мерой близости двух объектов является *евклидово расстояние*. Когда объекты задаются дихотомическими признаками — «да» и «нет», 0 или 1, используется *хеммингово расстояние*, равное числу несовпадающих значений соответствующих признаков у двух сравниваемых объектов. Возможно использование показателя в виде отношения числа совпадений к общему числу признаков.

В качестве расстояния между группами объектов используются следующие наиболее употребительные меры близости:

- 1) расстояние по принципу «ближайшего соседа» в виде минимального расстояния между всеми парами точек из разных групп;
- 2) расстояние по принципу «дальнего соседа», измеряемого как максимальное расстояние между всеми парами точек из разных групп;
- 3) расстояние, измеряемое по центрам тяжести групп, координаты которых рассчитываются как средние арифметические значения;
- 4) расстояние по принципу «средней связи» как среднее арифметическое взвешенное всевозможных попарных расстояний между объектами двух рассматриваемых групп. Число таких расстояний равно произведению чисел объектов в группах.

Когда число объектов не превышает нескольких десятков, целесообразно использование *агломеративных иерархических процедур*. Среди них наиболее распространены процедуры, имеющие следующий алгоритм. На первом шаге число групп равно числу объектов. На каждом шаге число групп уменьшается на единицу. На последнем шаге все объекты оказываются объединенными в один класс. Изложенная процедура имеет графическое представление в виде дерева, структура которого формируется от ветвей вершины к корню. Кроме агломеративных существуют *дивизимные процедуры*, в соответствии с которыми осуществляется последовательное разъединение совокупности объектов, что соответствует движению от корня дерева к его ветвям.

При использовании иерархических процедур требуется привлечение критерия остановки процесса. В частности, процесс может продолжаться до тех пор, пока число классов не станет равно заранее заданному их числу. Например, при использовании агломеративного иерархического алгоритма «ближайшего соседа» анализируются расстояния между объединяемыми классами. За окончательное разбиение принимается такое, после которого «резко» увеличивается расстояние между объединяемыми классами.

Примеры позиционирования

Многомерное позиционирование бытовой холодильной техники

Позиционирование бытовой ХОЛОДИЛЬНОЙ техники на российском рынке проведено по пяти свойствам товара на основе снижения размерности признакового пространства по методу главных компонент. Позиционирование проводится на основе визуального анализа. Рассмотрено 20 моделей холодильников. Для проведения позиционирования использованы пять объективных конструктивных характеристик холодильников: объем общий, объем холодильной камеры, цена, число компрессоров, наличие системы «No frost».

Карта позиционирования представляет собой пространство двух главных компонент. Первые две главные компоненты объясняют 76% общей дисперсии, что позволяет использовать данный метод для снижения размерности признакового пространства. Результаты классификации по методу главных компонент приведены на рис. 4.5.

Метод главных компонент дал наглядные результаты. В отдельную группу выделены точки 10 и 11, соответствующие марке «Electrolux». Отличительной особенностью этих холодильников является наличие двух компрессоров, высокая цена и достаточно высокая доля холодильной камеры. Предположительно, что эта группа далеко отстоит от остальных по причине конструктивных особенностей в виде двух компрессоров. Остальные группы холодильников с одним компрессором расположились вдоль первой главной компоненты.

Вторая группа из четырех моделей (точки 3, 4, 8, 20) состоит исключительно из морозильников. Третья — самая многочисленная группа — состоит из 12 моделей различных марок. Эти модели должны придерживаться ценовой конкуренции. Четвертая группа неоднородна и состоит из двух достаточно различающихся между собой моделей одной марки «Daewoo» с системой заморозки без инея — «No frost». Такие результаты позволяют говорить о сильной инновационной политике фирмы, которая выпустила кардинально усовершенствованный товар и работает на собственном субрынке, осваивая новые сегменты.

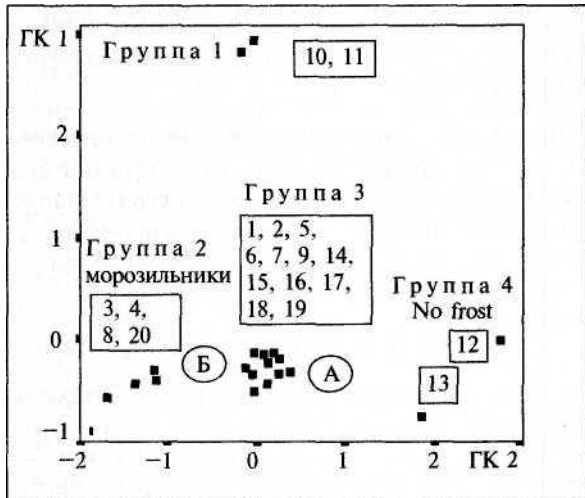


Рис. 4.5. Проецирование холодильников в плоскость двух главных компонент

Позиционирование по первым двум главным компонентам дает возможность провести синтез новой модели холодильника. Предлагаемый подход заключается в том, что фирма, которая придерживается видовой конкуренции, стремится найти свой субрынок. После заполнения пустот на карте позиционирования осуществляется переход от главных компонент (Z) к исходным свойствам (X).

Как следует из рис. 4.5, можно заметить две незаполненные области в качестве областей, где можно применять видовую конкуренцию. В эти области помещены точки «А» и «Б». Первая находится между третьей и четвертой, а вторая между второй и третьей группами. Из визуального анализа следует, что положению точки «А» между третьей и четвертой группами соответствуют следующие ориентировочные значения главных компонент: $Z_1 = -0,6$; $Z_2 = 1$. Положению точки «Б» между второй и третьей группами соответствуют следующие ориентировочные значения первой и второй главных компонент: $Z_1 = -0,4$; $Z_2 = -0,7$.

Переход от главных компонент к исходным признакам проводится в соответствии с выражениями:

$$\begin{aligned} X_1 &= -0,797Z_1 - 0,280Z_2 + X_{1cp}; \\ X_2 &= -0,632Z_1 - 0,408Z_2 + X_{2cp}; \\ X_3 &= -0,904Z_1 + 0,300Z_2 + X_{3cp}; \\ X_4 &= -0,748Z_1 + 0,642Z_2 + X_{4cp}; \\ X_5 &= -0,484Z_1 - 0,702Z_2 + X_{5cp}, \end{aligned}$$

где $X_1 - X_5$ — исходные характеристики, $X_{1cp} - X_{5cp}$ — их средние значения.

Результаты расчетов сведены в табл. 4.2, где наряду с расчетными приведены реальные данные, которые получены в результате осмысливания расчетных данных.

Таблица 4.2. Синтез новой модели холодильника

Параметр		Модель «А»		Модель «Б»	
		Расчет	Реально	Расчет	Реально
Объем, л	X_1	301,47	300	301,86	300
Доля холодильной камеры	X_2	0,47	0,5	1,16	1
Цена, долл.	X_3	397,09	400	396,25	400
Число компрессоров	X_4	2,12	2	0,95	1
Наличие «No frost»	X_5	-0,41	«нет»	0,74	«да»

Для характеристики точности полученных результатов важно подчеркнуть, что первые две компоненты объясняют исходные переменные следующим образом: первую — на 67%, вторую — на 45, третью — на 96, четвертую — на 96 и пятую — на 80%. Следовательно, первая и вторая характеристики холодильников объясняются в меньшей степени, чем остальные.

Характеристика новых моделей заключается в следующем. Модель «А» представляет собой холодильник с морозильной камерой в половину объема. Его общий объем 300 л, цена 400 долл. Холодильник имеет два компрессора без системы «No frost». Модель «Б» имеет следующие характеристики: отсутствие морозильной камеры, объем 300 л, цена 400 долл., один компрессор, система «No frost». В обеих моделях есть полное сходство по цене и по объему, а также принципиальные различия. Одна модель — холодильник с морозильной камерой, другая — холодильник без отдельной морозильной камеры и с системой, препятствующей образованию инея. Все рассматривав-

мые морозильники имеют объем менее 300 литров, который близок к среднему.

Полученные **результаты** следует понимать таким образом, что на рынке следует предлагать холодильники средних размеров с большой морозильной камерой. Такая модель будет одновременно восполнять пробел в маленьких холодильниках и морозильниках по модной системе «два в одном». Также предлагается холодильник без морозильной камеры. Можно сделать вывод, **что** наличие системы «No frost» сокращает дистанцию между чисто холодильниками и чисто морозильниками в пользу первых.

Многомерное позиционирование телевизоров На основании балльных экспертных оценок **потребительских** свойств проведена многомерная группировка телевизоров с диагональю 21 дюйм — самого массового продукта на рынке телевизоров. На этом субрынке идет сильнейшая конкурентная борьба мировых гигантов Европы, Японии, Южной Кореи. Дальнейшее исследование фактически представляет собой анализ конкурентоспособности наиболее популярных моделей телевизоров различных фирм, каждая из которых представлена одной моделью.

Тестирование моделей было проведено редакцией журнала «Спрос». Рассмотрено шесть потребительских характеристик:

- 1) пульт дистанционного управления,
- 2) экранное меню;
- 3) настройка каналов;
- 4) эргономичность;
- 5) инструкция по эксплуатации;
- 6) коммутация с внешними устройствами.

Для позиционирования применен **метод** многомерного шкалирования. Для применения данного метода требуется матрица сходства или различия между так называемыми стимулами, которыми в данном конкретном анализе являются модели телевизоров. В качестве мер сходства стимулов в матрице расстояний использованы коэффициенты корреляции.

Многомерное шкалирование позволяет получить конфигурацию, которая наилучшим образом объясняет исходные расстояния. Для получения наглядных результатов проведено шкалирование по двум шкалам. Графическое представление результатов дано на рис. 4.6.

Одним из направлений анализа результатов многомерного шкалирования является оценка степени близости стимулов — моделей телевизоров. Как видно из рисунка, близкими, **по** оценкам потребителей, являются модели «Panasonic» и «Samsung». Производителям этих моделей необходимо разработать **конкурентные стратегии**, чтобы вы-

делить свою продукцию. Другие модели занимают свои ниши на субрынке телевизоров с размером 21 дюйм по диагонали. Телевизор «Рекорд» далеко отстоит от импортных моделей.

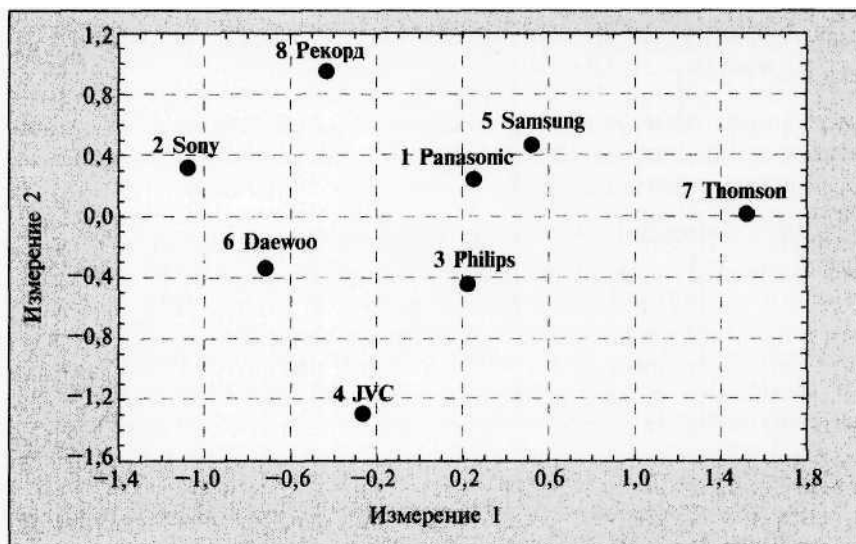


Рис. 4.6. Позиционирование телевизоров

Другое используемое на практике направление анализа состоит в интерпретации полученных шкал. В многомерном шкалировании, в отличие от факторного анализа, отсутствуют уравнения зависимости шкал от исходных признаков, что тем не менее полностью не исключает возможность подобного анализа. В соответствии с оценками потребительских свойств можно сделать выводы по характеристике шкал и предложить их названия.

Первая шкала, если судить по крайним по горизонтали моделям № 2 и № 7, характеризует пульт и эргономику и имеет обратную ориентацию. В целом шкала может быть названа «эргономика», поскольку пульт по существу является основой всей эргономики. Характеристики «пульт» и «эргономика» являются зависимыми. По этой причине использование линейной модели при проведении комплексной оценки отношения потребителей к продукту было бы не совсем корректно, поскольку использование зависимых характеристик по существу означает использование одной характеристики с увеличенным весом.

Вторая шкала, соответствующая вертикальной оси, характеризует качество экранного меню и настройку каналов. В целом данная шкала может быть названа как «удобство перенастройки телевизора». В соот-

ветствии с исходными данными «JVS» превосходит «Рекорд», что означает обратную ориентацию оси в смысле улучшения свойств. Производителям марки «Рекорд» следует улучшить эти характеристики. В соответствии со шкалами лучшие модели расположены в левом нижнем углу на графике. Это южнокорейская модель «Daewoo» и японская «JVC».

Позиционирование туристского продукта Дальнейшее изложение дается на примере туристского продукта.

Позиционирование товара — это определение места нового товара на рынке среди других конкурирующих товаров, которые уже там находятся, с учетом характера восприятия потребителями всех товаров-конкурентов. Цель позиционирования — выделить свой товар из большого числа его аналогов-конкурентов по какому-либо признаку, что в дальнейшем позволит потребителям сориентироваться в товарном многообразии и отдать нашему товару предпочтение при покупке. Иначе говоря, цель позиционирования — не только определение возможного места на рынке в настоящее время и в будущем, а также создание у потенциальных покупателей предпочтительных стимулов для его приобретения.

Все способы позиционирования объединены необходимостью выявления целевого сегмента до разработки стратегии позиционирования. Следовательно, сегментация рынка и позиционирование товара в плане маркетинга зачастую тесно связаны: после определения сегментов рынка товары позиционируются для удовлетворения потребностей этих сегментов.

Известны различные *подходы* к позиционированию товаров, преследующие цель доведения до сведения покупателей достоинств товара: подчеркивание характеристик товара, акцентирование внимания на способности решить проблемы покупателя, сопоставление с конкурирующими изделиями.

Западные специалисты позиционируют туристский продукт в основном следующими *способами*:

- m* на основе специфических атрибутов продукта. В некоторых случаях позиционирование туристского продукта может осуществляться сразу по нескольким атрибутам одновременно или по атрибутам, которые были проигнорированы конкурентом;
- на основе полезности туристского продукта для клиентов;
- с помощью категорий потребителей;
- путем отрицания другого туристского продукта;
- путем разъединения классов туристского продукта;
- с помощью гибридной стратегии.

Несмотря на различные способы позиционирования, следует помнить, что результаты доводятся до потребителей посредством рекла-

мы, обеспечивающей создание имиджа предлагаемого продукта. Рекламное сообщение может акцентировать внимание потребителей как на объективных **свойствах** продукта, так и на восприятии продукта, понимая под этим отношении к его потребительским свойствам или даже переживания и чувства

Следовательно, правомерно выделение объективного и субъективного позиционирования.

Объективное позиционирование связано в основном с физическими атрибутами продукта и предприятия, поставляющего его. Соответственно реклама, создающая имидж продукту и предприятию, отражает их физические характеристики. Например, отель «Балчут» имеет имидж гостиницы класса «люкс». Предприятия сети быстрого обслуживания «Макдональдс» котируются на уровне ресторанов. При объективном позиционировании фирмам нужно выбирать в некотором смысле уникальные характеристики продукта. В этой связи многие туристические фирмы демонстрируют уникальные свойства, например, предлагаемого туристического **центра**.

Субъективное позиционирование проводится для воздействия на восприятие потребителей. Создаваемый таким путем имидж не столько относится к физическим качествам продукта, сколько связан с ментальностью потребителей. Здесь при осуществлении рекламы учитывается восприятие продукта с нужным имиджем. Например, девиз одной из крупнейших гостиничных сетей «Хилтон»: «Адрес Американского Бизнеса». Не случайно гостиницы «Хилтон» во всем мире знамениты на рынке конгрессного бизнеса. В этой связи многие туристические фирмы демонстрируют не столько и не только уникальные свойства туристического центра, но, главное, сопровождают это воздействующими на восприятие изображениями, например влюбленных пар, красиво проводящих там свой отпуск.

Методы позиционирования могут быть как эвристическими, так и аналитическими, которые основаны на группировках. В основном при позиционировании своего продукта туристические компании создают с помощью соответствующих компьютерных программ «карты познания продукта», представляющие собой конфигурации взаимного расположения туристских продуктов на основе их атрибутов и торговых знаков, которым отдают предпочтение потребители на рынке. Затем выделяют уже существующие торговые знаки и определяют перспективные продукты, которые не имеют соответствующих торговых знаков, и торговые знаки, которым не соответствуют перспективные продукты. После этого при обнаружении хороших возможностей для продукта приступают к разработке и рыночному тестированию продукта

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под продуктом в маркетинге?
2. Какой классификационный признак лежит в основе выделения моно- и расширенного продукта?
3. Дайте характеристику товара с подкреплением.
4. Охарактеризуйте систему свойств товара.
5. Объясните значение качества как фактора спроса.
6. Дайте определение потребительским товарам.
7. Дайте классификацию товаров по характеру спроса.
8. Укажите разновидности товаров по их роли в маркетинге.
9. Какое отношение имеют свойства продукта к управлению продуктом?
10. Что понимается под товарной политикой?
11. Назовите условия успешной разработки и осуществления товарной политики.
12. Перечислите решения по ассортиментной политике.
13. Что понимается под управлением ассортиментом?
14. Укажите некоторые направления развития товарного предложения.
15. Какие направления специализации в управлении продуктом вы знаете?
16. Укажите разновидности диверсификации. Что понимается под концентрической диверсификацией?
17. Назовите разновидности модификации продукта.
18. Перечислите маркетинговые решения по товарной марке.
19. Назовите некоторые маркетинговые стратегии.
20. Какова цель конкурентного позиционирования? По каким признакам оно проводится? Что является графической моделью конкурентного позиционирования?
21. В чем состоят рекомендации по степени обобщения продукта как объекта позиционирования?
22. Могут ли объектами позиционирования быть товары-заменители?
23. Что понимается под позиционированием, ориентированным на потребителей?
24. Как можно позиционировать, например, автомобиль по принципу «в сознании потребителей»?
25. Охарактеризуйте возможности применения многомерного шкалирования и кластерного анализа в позиционировании.

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРОДВИЖЕНИЕМ

5 -
Глава

- Решения, свойственные производителю
- Решения, свойственные посредникам
- Методы и модели управления товарными запасами в маркетинге

5.1. Решения, свойственные производителю

Товародвижение

Товародвижение — перемещение товаров в экономическом и (или) географическом пространстве. Перемещение в экономическом пространстве означает переход прав собственности на товар, т.е. куплю-продажу. Перемещение в географическом пространстве, или физическое перемещение, означает транспортировку и хранение товара. Соответствующее направление маркетинговой деятельности и научное направление называется *логистика*. Очевидно, что факты наличия экономического и физического перемещения товара могут как совпадать, так и различаться.

Товародвижение является фактором создания потребления. Товар должен быть доступен потребителю в нужном месте, в нужное время и в нужном количестве. Фирма теряет клиентов, когда не обеспечивает поставку товара в срок.

Возможны различные варианты прохождения товаров от производителя до конечного потребителя. Требуется принять необходимые решения: желательна ли участие промежуточных звеньев или нет; может ли производитель сам взять на себя риск по организации сбыта своей продукции и имеет ли он необходимый торговый персонал. Выбирая один из вариантов сбыта, предприятие стремится максимально снизить затраты на услуги посредников, стремится достичь своевременной доставки товара потребителям, особенно если речь идет о скоропортящейся продукции или о товаре, имеющем минимальные сроки морального старения.

Осуществляя товародвижение, также необходимо принять решения по товарным запасам (товар, ожидающий продажи). Выступая в качестве связующего звена между заказами торговых предприятий и производимым объемом товаров, запасы товаров служат для бесперебойного обеспечения покупателей и достижения минимума издержек, связанных с движением товаров.

В товародвижении можно выделить следующие *три функции* — куплю-продажу, транспортировку и хранение. Каждый из этих видов деятельности требует специальных навыков. В силу разделения труда некоторые предприятия могут специализироваться на транспортировке или на хранении.

Профессиональные участники рынка могут осуществлять следующие *виды деятельности* — производство, оптовую торговлю и розничную торговлю. В силу разделения труда, как правило, предприятия специализируются на одном из этих трех видов деятельности, но имеются и исключения. В принципе производитель может заниматься торговлей, если это ему выгодно. Несложно себе представить предприятие, которое имеет свой магазин, но все-таки в этот магазин попадает лишь малая часть от всего объема сбыта этого предприятия. Также и оптовый торговец может заниматься розничной торговлей, но практика свидетельствует о разделении труда. Не случайно, производство и торговля относятся к разным отраслям экономики.

В условиях рыночной экономики любая компания (предприятие) особое внимание уделяет проблеме оптимизации процесса движения товара к потребителю. Ведь, в конечном счете, от результатов реализации продукта зависит успех всей ее производственной деятельности. Иногда при почти одинаковых характеристиках продуктов компания может обойти конкурентов именно на этом этапе, сумев лучшим образом реализовать свой продукт.

Важно вновь отметить, что в соответствии с комплексом маркетинга (правило «4Р») товародвижение является вторым его элементом и предполагает следующие решения:

- выбор канала сбыта (прямой, косвенный);
- наличие и способ интеграции участников в канале;
- выбор типа посредников;
- выбор вида распределения (интенсивный, селективный, эксклюзивный);
- выбор мест расположения складов;
- выбор мест расположения магазинов и другие решения.

Выбор решений по товародвижению распространяется и на услуги. Товародвижение подразумевает распределение не только физических товаров, но также и услуг, поскольку производители услуг и идей также должны обеспечить доступность своих предложений для целевого рынка. Так, в частности, создаются «системы распространения знаний», «системы обеспечения здоровья». Школы необходимо строить с учетом мест проживания наибольшего числа детей. Пожарные команды должны быть расположены таким образом, чтобы пожарники могли быстро добраться до очагов возможных пожаров. В городах нужно не только открывать парикмахерские, но и размещать их должным образом.

Канал и его участники

Каналы товародвижения — это совокупность физических и юридических лиц, принимающих на себя право собственности на товары на их пути к конечному потребителю (или способствующие их приобретению). Канал товародвижения — путь (или совокупность путей), который проходит товар в экономическом пространстве при движении от производителя к потребителю. *Роль канала* распределения состоит в перемещении товаров от производителей к потребителям.

Как правило, предприятие не занимается товародвижением в полном объеме. Поэтому следует рассмотреть участников товародвижения, которые обеспечивают доведение товара до конечного потребителя.

В товародвижении участвуют как специалисты по сбыту, являющиеся сотрудниками предприятия-продавца (агенты по сбыту и коммивояжеры), так и независимые посредники. В соответствии с наличием права собственности на товар все *независимые посредники* делятся на имеющих это право и на не имеющих его.

Посредники, имеющие право собственности, могут быть объединены под названием «купцы» Среди них:

- 1) дилер — фирма, располагающая торговыми и складскими помещениями, занимается и послепродажным обслуживанием;
- 2) джоббер — оптовая фирма средних размеров, не имеющая собственных складских помещений. Поставка осуществляется точно в срок «прямо с колес»

Посредники без права собственности на товар работают за комиссионные и обеспечивают меньше **функций**, чем «купцы». Они преобладают в международной торговле. К посредникам без права собственности относятся:

- 1) брокеры, преобладающие на рынке недвижимости и на биржевом рынке;
- 2) торговые маклеры;
- 3) торговые агенты, которые совершают **маркетинговые** действия по поручению другого лица — принципала на основании договора с ним. Существует несколько **разновидностей** торговых агентов, например:
 - торговый агент с исключительными правами, за которым закрепляется рынок сбыта, где он уполномочен заключать договоры от имени фирмы-принципала;
 - торговый агент — комсигнатор или комиссионер, который по существу является арендатором товара, продавая товары собственника товара — консигнанта, располагая собственными торговыми помещениями.

Участники канала распределения выполняют несколько очень важных *функций*:

- *информационную*: сбор и распространение информации, полученной в ходе маркетинговых исследований, об имеющихся и потенциальных покупателях, конкурентах и других субъектах и факторах маркетинговой среды;
- *продвижения*: разработка и распространение обращений к покупателям;
- *ведения переговоров*: достижение согласия по ценовым и другим вопросам для обеспечения передачи прав владения и распоряжения товаром;
- *заказа*: заключение соглашений с другими участниками канала на предмет приобретения товаров у производителя;
- *финансирования*: изыскание и распределение средств, необходимых для покрытия издержек, возникающих на различных уровнях канала;
- *принятия риска*: принятие на себя ответственности за функционирование канала;
- *владения товаром*: последовательное хранение и перемещение продуктов от склада производителя до конечных потребителей;
- *оплаты*: перевод денег покупателя по счетам продавца через банки и другие финансовые учреждения;
- *передачи титула собственности*: передача прав владения и распоряжения товаром от одного физического или юридического лица к другому.

Если часть функций берет на себя производитель, то его издержки увеличиваются, а следовательно, возрастают цены на товары. При передаче некоторых функций посредникам затраты и цены производителя уменьшаются даже с учетом того, что посредник взимает за свои услуги определенную плату. Следовательно, если посредники способны действовать более эффективно, чем производитель, конечная цена товара для потребителя снижается. В некоторых случаях определенные функции выполняют и потребители, как бы «своими руками» снижая цены.

Прямой и косвенный каналы

Канал состоит из *звеньев* ~ торговых посредников с правом собственности на товар. На практике используются различные виды каналов: с участием промежуточных звеньев (*косвенный* канал) или без них (*прямой* канал). Существует и альтернативная терминология: прямой канал также иногда называется независимым, а косвенный зависимым.

В случае прямого канала производитель продает либо через собственных работников, либо через торговых представителей, работаю-

ших на комиссионных началах. Прямые каналы, как правило, более дорогие, чем подключение торговли. Прямой канал целесообразен, когда издержки по самостоятельному сбыту меньше, чем скидки с цены, которые должны быть гарантированы торговле.

Прямой канал распределения, ориентированный на население, — *потребительский* канал. К данному типу относятся предприятия розничной торговли, принадлежащие производителю, т.е. он производит продукт и имеет собственный магазин для его продажи. При этом используются и другие каналы распространения, поскольку трудно реализовать всю продукцию предприятия через один магазин. Такой тип магазинов характерен для швейной промышленности, особенно в сфере пошива женской одежды. Магазин, как правило, бывает приложением к самому предприятию, и в нем продаются не только товары, изготовленные предприятием, но и полученные из других источников.

Выбор вида канала Выбор вида канала зависит от многих факторов:

- намерения и возможностей товаропроизводителя самому брать на себя риск по организации сбыта своей продукции;
- наличия конкурентов и их торговой политики;
- возможности или невозможности иметь торговый персонал своей компании и обеспечить ему необходимую и постоянную загрузку;
- знания конъюнктуры рынка и умения быстро реагировать на ее изменения;
- известности и авторитета компании;
- существующих законов и договоренностей;
- качества продукта;
- отношения к нему потребителей, сбытовой сети, типов оптовых или розничных предприятий торговли;
- функций и принципов работы конкретных магазинов.

Не существует единственного и наилучшего канала сбыта продукции. Каждый раз выбор определяется необходимостью максимально снизить затраты на услуги посредников, обеспечить надежный сбыт и своевременность доставки товаров на рынок: скоропортящихся — в кратчайший срок, модных — к сезону. В конечном счете производитель должен стремиться выбрать такой канал или такую их комбинацию, чтобы в течение возможно более продолжительного периода времени максимизировать прибыль.

Характеристика прямого канала *Прямые каналы* чаще используются компаниями, которые хотят сами осуществлять контакт с конечными потребителями. Их товары не требуют предварительного накопления, нуждаются в сервисном фирменном обслуживании, целевые рынки ограничены.

Глава 5. Управление товародвижением

Производители, имеющие собственные каналы распределения, зачастую могут рассчитывать на более высокую прибыль, если увеличат инвестиции в основную сферу деятельности. Если производство обеспечивает норму прибыли в 20%, а торговля, в соответствии с прогнозами, только 10%, предприятию-производителю попросту невыгодно самостоятельно заниматься реализацией продукции конечным пользователям.

Организация собственной сбытовой сети целесообразна при достаточном объеме продаж на рынке. При обслуживании узких сегментов рынка и отдельных непостоянных заказчиков использование собственного штата сотрудников по сбыту невыгодно. Предприятие этот метод сбыта, как правило, комбинирует со сбытом через посредников: дистрибьюторов, джобберов, агентов и брокеров.

Существует мнение, что на данной стадии развития маркетинга целесообразно использовать собственную сбытовую сеть, а не услуги агентов или дистрибьюторов. Однако такая ситуация не характерна для больших компаний.

Достоинства прямого канала:

- 1) предприятие непосредственно контролирует ход реализации своей стратегии на рынке;
- 2) такая система сбыта позволяет предприятию поддерживать прямой контакт с потребителями продукции;
- 3) за своими сотрудниками можно осуществлять лучший контроль, и, если необходимо, они могут получать подкрепление или перенаправляться в другие сферы производства с лучшими перспективами;
- 4) когда магазин вплотную приближен к предприятию, затраты могут быть ниже;
- 5) покупателей обычно привлекают более низкие цены;
- 6) сам производитель полностью несет ответственность за все, что происходит с его продуктом в ходе реализации;
- 7) легче изучать отношение потребителей к товару.

Недостатки прямого канала:

- 1) реклама: если предприятие наряду со своими производственными обязанностями берет на себя задачу распространения информации о своем продукте среди широкой публики, это лишь мешает работе, поскольку требуются специалисты в этой области, возникают дополнительные расходы и сложности в управлении;
- 2) другая проблема — обработка заказов потребителей требует дополнительных усилий и ресурсов, никак не связанных с основным профилем деятельности компании-производителя;
- 3) необходимо наличие персонала соответствующей квалификации и определенное разделение труда для эффективного выполнения всех задач.

Характеристика косвенного канала *Косвенные каналы* привлекаются для увеличения целевых рынков сбыта, расширения продаж, сокращения затрат на реализацию и т.п. Как правило, производитель все-таки передаст часть работы по сбытовой деятельности *посредникам*, так как производители считают, что использование посредников достаточно выгодно. Зачастую многим производителям не хватает финансовых ресурсов для организации торговли. Посредники благодаря контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности, имеют возможность сделать это лучше, чем предприятие. Обращение производителей к посредникам **позволяет** им получить большую прибыль, чем они способны получить, занимаясь всем процессом товародвижения самостоятельно.

Крупные промышленные предприятия, как правило, стремятся превратить независимую систему сбыта в систему сбыта через финансово зависимых посредников, особенно на рынках, имеющих первостепенное значение для предприятия. Взвешивая целесообразность затрат на финансовое подчинение сбытовой организации, например через участие в акциях и прочее, предприятие сопоставляет выгоду такого мероприятия с преимуществами и издержками создания собственной сбытовой сети.

Преимущества системы сбыта через независимых посредников:

- 1) в ситуации внедрения продукции предприятия на новые рынки сбыта, когда собственная сбытовая сеть еще не создана;
- 2) в ряде случаев использование независимой сбытовой сети необходимо, если данная сеть представлена сильными конкурирующими предприятиями;
- 3) налаживание связей с независимыми сбытовыми организациями может способствовать вытеснению с рынков конкурирующих предприятий, которые сотрудничают с теми же агентами на менее выгодных условиях;
- 4) особое значение имеет использование независимых посредников в случае, если предприятие заинтересовано в обеспечении потребителя сопутствующими услугами, которые оно не в состоянии оказывать самостоятельно, тогда как сбытовые фирмы занимаются оказанием таких услуг;
- 5) в некоторых случаях у производителя есть возможность наладить непосредственные контакты с независимым розничным торговцем и поставлять ему продукт для последующей продажи потребителю;
- 6) преимущества в обеспечении обслуживания продукта.

Основным *недостатком* косвенного канала является то, что предприятие вовлекается в те виды деятельности, которые никак не связаны с его основным производством. Производителю необходимо выполнять ряд дополнительных функций.

Работа с посредниками Выбор в пользу косвенного канала требует постоянной работы с посредниками. Посредников нужно постоянно мотивировать для осуществления своих обязанностей. В качестве мотивов выступают высокие скидки; заключение сделок на льготных условиях; премии; зачеты за совместную рекламу, выкладку и экспонирование товара, проведение конкурсов продавцов.

В рамках службы маркетинга производитель учреждает отдел по работе с дистрибьюторами, который занимается выявлением нужд дистрибьюторов. В задачи этого отдела входит разработка программы стимулирования, призванной помочь каждому дистрибьютору наиболее полно использовать свои возможности. Совместно с дистрибьюторами отдел намечает коммерческие цели, определяет уровень необходимых товарных запасов, разрабатывает планы использования торговых площадей и их оформления, вырабатывает требования к подготовке торгового персонала, составляет планы рекламы и стимулирования сбыта.

Каждому производителю необходимо оценивать работу дистрибьюторов по таким показателям, как выполнение плана сбыта, поддержание среднего уровня товарных запасов. Также оценивается оперативность доставки товара потребителям, отношение к поврежденным и пропавшим товарам, сотрудничество с фирмой в осуществлении программ стимулирования сбыта. Показатели торговой деятельности посредников можно проанализировать в динамике и сравнить их с собственными показателями за предыдущие периоды.

Выбор канала на рынке средств производства Сбыт средств производства отличается от сбыта потребительских товаров и характеризуется:

- относительно небольшим числом осведомленных потребителей;
- тесными отношениями предприятий-производителей и потребителей;
- непосредственной формой сделки и ценообразованием с фиксированной нормой прибыли.

В этом случае нельзя рассчитывать на завоевание соответствующей доли рынка без общения с постоянными потребителями, которые обычно обладают большими знаниями о необходимой продукции и направленности ее использования.

Система распространения по каналам на рынке средств производства в основном аналогична системе распространения потребительских товаров, однако есть и некоторые особенности, которые следует учитывать при выборе канала как производителем, так и конечным потребителем. Не следует забывать, что выбор поставщика — одна из задач маркетинга.

Для предприятий на рынке товаров производственного назначения прямая поставка иногда несколько удобнее, чем на потребительском рынке. Типичный пример: производство по сборке автомобилей может предпочесть получать комплектующие (двигатели, КПП, фары и т.п.) непосредственно от производителя, чтобы снизить затраты. Это удобно производителям комплектующих изделий, поскольку они снижают риск, заключая договоры с ограниченным числом потребителей. В данном случае — это ограниченное число автозаводов.

Для производителя прямой канал привлекателен, когда число потребителей ограничено. Для производителей автомобильных фар несложно установить прямые контакты с автозаводами. Информация об основных технических характеристиках продукта, его цене и прочих данных обычно представляется в форме каталога, который рассылается потенциальным покупателям. Но встречается и иная ситуация. Так, производителям стройматериалов неудобны прямые контакты с многочисленными строительными организациями. Производитель электроплит или электросчетчиков не может установить прямые контакты со всеми застройщиками жилья. Тогда и возникают предприятия оптовой торговли, которые обслуживают регион. Они подбирают товар и доставляют его на каждую конкретную стройку во время и в объеме, которые продиктованы требованиями строителей.

Звенья торговли и параметры канала

В торговле принято выделять *два звена торговли* — оптовое и розничное. В косвенном канале товар проходит хотя бы одно из них или даже оба. Функция *розничной торговли* — завершение процесса товародвижения в удовлетворении спроса потребителей. Функции *оптовой торговли*:

- 1) снижение колебания загрузки производственных мощностей, поскольку она часто дает заказы промышленности заранее;
- 2) обеспечение ускорения оплаты производителю;
- 3) разгрузка складов производителя.

Каналы распределения различаются по числу составляющих их уровней. *Уровень канала* — это любой посредник, который выполняет действия по приближению продукции к конечному покупателю и переходу права собственности на нее. Для характеристики канала применяются параметры длины и ширины канала.

Длина канала (протяженность) — число имеющихся в нем промежуточных уровней (рис. 5.1).

На практике канал может иметь и разветвленный вид, тогда товар проходит по каждому из нескольких возможных путей, каждый из которых имеет свою длину. Для характеристики простейших разветвлен-

ных каналов вводится понятие *ширины канала* — числа параллельных путей на отдельном уровне канала — на уровне оптового или на уровне розничного звена торговли.

Длина канала

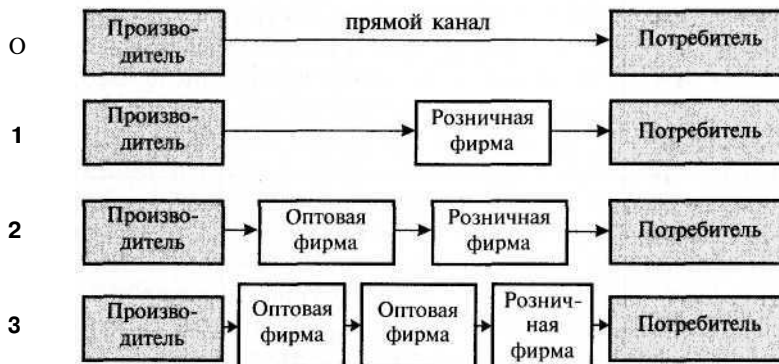


Рис. 5.1. Разновидности канала

В терминах длины канала прямой канал — это канал нулевого уровня. Канал нулевого уровня состоит из производителя, который напрямую реализует товар потребителям. Известны три основных способа прямой продажи:

- торговля через принадлежащие производителю магазины и торговые точки;
- почтовая торговля;
- торговля вразнос.

Одноуровневый канал состоит из одного посредника. На потребительских рынках это, как правило, розничный торговец. *Двухуровневый* канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках к таким посредникам обычно относятся оптовые и розничные торговцы, а на рынках товаров промышленного назначения ими могут быть промышленные дистрибьюторы. На пути от производителя к конечному потребителю товар может пройти более двух уровней за счет того, что в результате неоднократной перепродажи оптовое звено проходит несколько раз (на нескольких уровнях). *Трехуровневый* канал включает в себя трех посредников. Например, между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик. Функции мелких оптовиков заключаются в том, что они покупают товары у крупных оптовых торговцев и затем перепродают их небольшим предприятиям в сфере розничной торговли. Каналы с большим количеством уровней встречаются достаточно редко.

Виды распределения (сбыта)

Следующим маркетинговым решением, которое принимает производитель товара, является выбор вида распределения (сбыта) своей продукции. В теории маркетинга выделяют три вида сбыта — эксклюзивный, селективный и интенсивный (рис. 5.2).

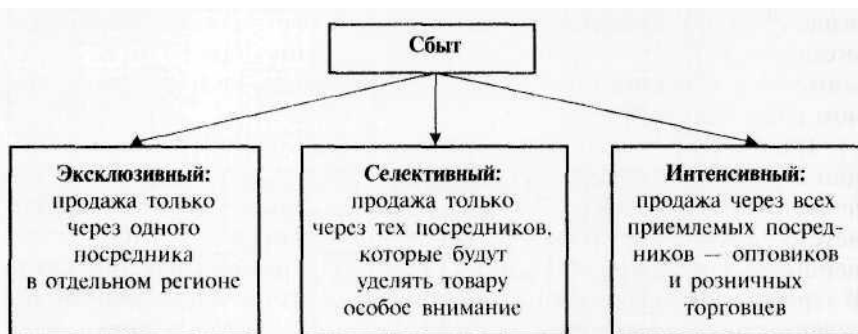


Рис. 5.2. Виды сбыта, применяемые производителем

Эксклюзивный (исключительный) сбыт — продажа только через одного посредника в отдельном регионе. При этом ограниченному числу дилеров предоставляют исключительные права на торговлю данным товаром в пределах их сбытовых территорий, рынков сбыта. Посредник становится уполномоченным дилером компании-изготовителя. Посредники стремятся к этому. В литературе отмечают, что эксклюзивное распределение — неясное место в законодательстве некоторых стран с развитой рыночной экономикой, поскольку ведет к снижению конкуренции, которая, как известно, выгодна потребителям.

При этом часто производитель требует, чтобы дилеры, продающие его товары, не торговали товарами конкурирующих фирм. Распределение на правах исключительности обычно способствует возвышению образа товара и позволяет делать на него более высокие наценки. Возможен контроль за ценами.

В качестве примера можно привести компанию McDonald's, которая продает франшизу в соответствии с эксклюзивным распределением. Хотя в мире несколько тысяч таких предприятий, считается, что ресторан — один на некоторой территории.

Селективный (выборочный) сбыт — продажа только через тех посредников, которые будут уделять товару особое внимание. При этом изготовитель вступает в соглашение с двумя или более организациями торговли, которым предоставляется исключительное право реализовывать продукцию изготовителя в регионе. Эти предприятия получают статус уполномоченных дилеров. Способ применяется для всех

категорий продукта. Селективный сбыт выгоден и посредникам, поскольку он снижает конкуренцию.

Если производитель придерживается селективного сбыта, то ему не нужно распределять свои усилия по множеству торговых точек. Достаточно установить деловые отношения со специально отобранными посредниками и ожидать от них усилий по сбыту на уровне выше среднего. Селективное распределение дает производителю возможность добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле с меньшими издержками с его стороны, чем при интенсивном распределении.

Прибыль производителя возрастает за счет более тесной кооперации с участниками канала и снижения рисков. Такой вид сбыта используется, чтобы избежать продажу посредникам, которые имеют неустойчивое финансовое положение или малый размер. Отбор крупнейших посредников основан на законе Парето (правило 20 и 80%). В терминах товародвижения закон означает, что можно отобрать незначительную долю крупных посредников, на которых приходится почти весь объем сбыта.

Интенсивный сбыт — продажа через всех приемлемых посредников — применяется в основном для различных видов потребительских товаров массового спроса. Изготовители таких товаров стремятся обеспечить наличие своих товаров как можно в большем числе торговых предприятий. Обязательное условие для этих товаров — *удобство места приобретения*. Наглядным примером товаров интенсивного сбыта являются канцтовары, а также, например, сигареты, зубная паста, стеклянная посуда. Но и телевизоры, на которые имеется массовый спрос, продаются не только в специализированных магазинах, но и в универсамах, и по телефону, и т.д.

Сегодня сфера применения двух первых видов сбыта — эксклюзивного и селективного — стала намного шире. Это объясняется тем, что потребители все больше ценят не только качество продукции, но и возможность получить послепродажное обслуживание. Обращение к уполномоченному производителем дилеру — это для покупателя своего рода гарантия подлинности товара и гарантия полноценного послепродажного обслуживания.

Конечно, выбор способа реализации зависит от вида изделия и специфики хозяйственной деятельности в регионе. Если предприятие использует экстенсивное распределение, то ему придется самому рекламировать и продвигать свою продукцию на рынке. При исключительном распределении можно рассчитывать на получение со стороны торговых посредников необходимой помощи и дополнительных услуг в продвижении продукции на рынке и увеличении объемов сбыта.

5.2. Решения, свойственные посредникам

Сотрудничество

Среди участников канала товародвижения существует стремление к сотрудничеству, интеграции. Несмотря на то, что идея такого объединения появилась достаточно давно, некоторые формы практической деятельности на основе передачи прав появились совсем недавно. Большинство фирм согласно объединять усилия в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей. Это можно объяснить тем, что у отдельной фирмы не хватает капитала, технических знаний, производственных мощностей или других ресурсов для действий в одиночку либо она боится рисковать. Фирмы могут как сотрудничать на временной или постоянной основе, так и могут создать совместную компанию.

Сотрудничество встречается как между членами, входящими в состав одного канала, так и между каналами. Оптовики и розничные продавцы помогают друг другу. Их сотрудничество, как правило, приносит значительно большую прибыль, чем каждый из них мог бы заработать по отдельности. Благодаря сотрудничеству они получают возможность лучше знать, лучше обслужить и полнее удовлетворить целевой рынок.

Однако в рамках системы товародвижения часто возникают и *конфликты*. В конфликт могут вступить представители разных уровней одного канала. Иногда случаются конфликты между фирмами, находящимися на одном и том же уровне различных каналов. В подобных случаях участникам рынка необходимо также принять оперативные меры для скорейшего разрешения любого конфликта, а также разработать установки, которых нужно придерживаться.

Посредники, преследуя свои интересы, стремясь к интеграции, сформировали следующие три формы интеграции участников канала:

- 1) конвенциональный маркетинговый канал;
- 2) горизонтальную маркетинговую систему;
- 3) вертикальную маркетинговую систему (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Формы интеграции участников канала

Конвенциональный маркетинговый канал — простейшая форма интеграции. Участники такого вида интеграции обычно согласуют объем продажи.

Горизонтальная маркетинговая система основана на согласованности действий участников канала по горизонтали, например на уровне оптового или на уровне розничного звеньев. Горизонтальная система иногда принимает форму экспансии, когда одна фирма поглощает другие.

Вертикальная маркетинговая система означает интеграцию участников канала сбыта по вертикали, т.е. по пути движения товара. Она основана на согласовании интересов участников канала и нацелена на общий результат.

Вертикальные маркетинговые системы (ВМС) получают широкое распространение. Как правило, канал распределения состоит из независимого изготовителя, одного или нескольких оптовых продавцов и одного или нескольких розничных торговцев. Важной особенностью является тот факт, что каждый из участников канала представляет собой отдельное предприятие, цель которого — получить максимально возможные прибыли, даже в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом. ВМС возникли в качестве средства контроля канала и предотвращения конфликтов между его отдельными членами, которые преследуют собственные цели. ВМС небольшого размера обладают большой рыночной властью и исключают дублирование.

Существует три типа вертикальных маркетинговых систем:

- 1) корпоративная;
- 2) административная (управляемая);
- 3) договорная.

Корпоративная ВМС основана на общей собственности по всей длине канала, когда участники канала являются владельцами акций других корпораций — участников канала. Поскольку контрольный пакет акций принадлежит одной из корпораций, то в рамках корпоративной системы последовательные этапы производства и распределения фактически находятся в ведении одной компании.

Административная, или управляемая, ВМС такова, что участники добровольно признают лидерство наиболее сильного участника канала. Административная маркетинговая система состоит из производителя, одного или нескольких оптовых продавцов, одного или нескольких розничных продавцов, действующих как единая и целостная система. В таком случае один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им права торговли, либо обладает мощью, обеспечивающей их тесное сотрудничество. Преобладающей силой может обладать либо производитель, либо оптовик, либо розничный торговец.

Договорная ВМС, как правило, состоит из нескольких независимых фирм, когда участники канала заключают подробное соглашение об условиях товародвижения для совместного достижения более высоких результатов коммерческой деятельности, чем можно было бы иметь в одиночку. Договорные ВМС стали развиваться в 70-х годах XX в. и часто объединяют в своем составе малый и крупный бизнес.

Выделяют три типа договорных ВМС:

- 1) добровольные цепи розничных продавцов;
- 2) кооперативы розничных продавцов;
- 3) объединения держателей прав.

Добровольные цепи розничных торговцев под эгидой оптовиков возникают в результате того, что во многих развитых странах оптовики в массовом порядке создают добровольные объединения независимых розничных торговцев, которые должны помочь им устоять в конкурентной борьбе с крупными распределительными сетями. В задачи оптовика входит разработка мер, направленных на упорядочение торговой деятельности независимых розничных торговцев и обеспечение экономичности закупок.

Содержание *кооперативов* состоит в следующем. Розничные торговцы могут по своей инициативе организовать самостоятельные хозяйственные объединения, которые будут заниматься и оптовыми операциями, а возможно, и производством. Участники такого объединения будут совершать свои закупки через *кооператив* и совместно планировать свою рекламную деятельность. Но все же, несмотря на старые традиции российской кооперации, она пока не получила широко распространения в торговле.

Можно выделить следующие *формы объединений держателей прав* под руководством производителя:

- систему розничных торговцев под руководством производителя;
- систему оптовиков под руководством производителя, распространенную в сфере торговли безалкогольными напитками;
- систему розничных торговцев под руководством фирмы, производящей услуги. В этом случае фирма по производству услуг формирует комплексную систему, цель которой — довести услуги до потребителей наиболее эффективным способом. Примеры таких систем наиболее часто встречаются в сфере туризма и общественного питания.

Торговля

Маркетинг в наиболее общем виде ориентирован на производственные предприятия, поскольку именно они применяют маркетинг в наиболее полном виде, совмещая производственную и торговую функции. Только они создают продукт на основании потребностей

потребителей. Но торговая деятельность имеет свои особенности. В торговле принимаются решения по способам осуществления продаж, по выбору расположения магазинов, по мерчендайзингу и др.

Способы осуществления продаж Существует четыре основных способа осуществления продаж, четыре типа взаимоотношений продавца и покупателя: консультативный, завершающий, продажа через установление взаимоотношений, расположение продуктов на витрине [35]:

1) *консультативный*, означает такие взаимоотношения при реализации, когда продавец берет на себя роль консультанта, помогая клиенту решить проблему. Таким способом обычно осуществляется реализация крупных и дорогостоящих товаров. Это могут быть локомотивы для железнодорожной компании, самолеты или крупные компьютерные системы. Каждый из таких продуктов представляет собой специфическое оборудование, интегрирование которого в деятельность компании для решения ее проблем требует консультации и совета специалиста. Продавец много раз становится посредником между производителем и покупателем. В случае необходимости он может обратиться к другим техническим специалистам за помощью;

2) *завершающий*. В данном случае продавец посещает офис потенциального потребителя, осуществляет показ продукта и стремится убедить его сразу же приобрести его. Термин «завершающий» отражает успешное получение заказа покупателя на предлагаемый продукт, финальную стадию процесса реализации;

3) *продажа через установление взаимоотношений*. Известно, что люди склонны приобретать продукт у того, кого они лично знают. При таком способе реализации продавец старается установить взаимоотношения своей компании с клиентом. Эти отношения, как правило, основаны на дружбе или знакомстве, и клиент может иметь полную уверенность в продукте, возможностях его использования и контактах с производителем;

4) *расположение продуктов на витрине*. Это может быть магазин розничной торговли. Продавец устанавливает запасы продуктов и заменяет или пополняет их, если возникает необходимость, т.е. он отвечает за поддержание на требуемом уровне запаса продуктов для реализации. Предприятия розничной торговли, продающие такие массовые продукты питания, как хлеб, молоко и т.д., часто имеют и продавца, рекламирующего продукт.

Расположение магазинов и сервис Как правило, не бывает двух магазинов, расположенных рядом и имеющих практически одинаковый ассортимент товаров, в одном из которых цены значительно выше, чем в другом. Причины этого очевидны: потребитель легко сможет

сравнить цены. Иное дело, если магазин с более высокими ценами будет находиться в другом районе и рядом с магазинами, не имеющими таких продуктов на продажу. Кроме того, магазины обычно располагаются в таких местах, где живут представители той прослойки населения, на которую ориентируется продавец. А за более дорогостоящими продуктами, которые потребителю особенно хочется приобрести, он без колебаний отправится в место, более удаленное от его жилья.

Большинство продуктов после продажи нуждаются в дальнейшем обслуживании, которое включает все: от основной информации о функционировании продукта до ухода, ремонта, возврата бракованного или неисправного изделия и т.д. Магазин, который продает продукты, требующие послепродажного обслуживания, должен быть расположен так, чтобы клиенту было удобно посещать его. Это, однако, вовсе не значит, что он должен располагаться на главной площади с оживленным движением. Здесь требуется разместить его в достаточно доступном районе для обеспечения обслуживания клиентов и подвоза запаса продукта. Как правило, большего успеха добиваются магазины с обширным набором услуг и очень длительным послепродажным циклом обслуживания клиентов.

Мерчендайзинг Успех торговой деятельности во многом определяется эффективностью в использовании каждого квадратного метра торговой площади или каждого погонного метра выкладки товаров и, разумеется, всего магазина. Необходимо создать такие условия, чтобы потребитель чувствовал себя в магазине очень комфортно. Этому должны способствовать внутренний декор, отношение служащих, выкладка товаров на прилавках и в витринах, а также общая атмосфера.

За рубежом разработано самостоятельное направление — *мерчендайзинг* — комплекс мероприятий, проводимых в торговом зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки. В мерчендайзинг входят следующие важнейшие виды деятельности:

- внедрение самообслуживания и других форм активной продажи товара;
- выкладка и демонстрация товара с целью показа его потребительских свойств;
- взаимное расположение товара;
- реклама в торговом зале и стимулирование спроса;
- оформление витрин и дизайн фасада магазина;
- размещение товаров на стеллажах;
- внутренняя планировка торгового зала;
- товарные запасы;
- подготовка персонала.

Рассмотрим некоторые направления мерчендайзинга более подробно.

1. *Оформление витрины и дизайн фасада.* Большое внимание следует уделить дизайну фасада магазина и оформлению витрин. Люди склонны оценивать продукт и уровень цен по внешнему виду магазина и витрин. По этой причине очень важно приложить все возможные усилия для создания в сознании потенциального покупателя того образа магазина, который вам выгоден. Привлекательно оформленный вход, современный художественный дизайн витрин с роскошно выглядящими продуктами служат хорошим приглашением заглянуть в магазин.

Витрины должны быть оформлены такими товарами, которые сразу привлекают к себе внимание. Кроме того, при оформлении магазина и витрин необходимо помнить о характере продаваемого продукта. Например, булочная или книжный магазин могут представить в витринах свой продукт, а другие товары не нуждаются в такой демонстрации. Конечно, при оформлении витрин необходимо помнить о сохранности продукта.

2. *Выкладка, демонстрация и взаимное расположение товара.* Когда клиент входит в магазин, он должен увидеть хорошо организованную выставку продуктов. Под ней понимается оптимальная для удобства торговли раскладка продуктов и то, как они представлены взору клиента. В более мелких магазинах чаще используется демонстрация продуктов в витринах, обслуживаемых продавцом. В настоящее время в России появляется все больше и больше магазинов, где покупатели могут посмотреть и даже взять в руки товар. Это положительный сдвиг по сравнению с теми временами, когда они не имели возможности как следует рассмотреть вещь, пока не оплачивали ее.

Другой вопрос, который требует решения, — соотношение продуктов друг с другом. Если в магазине имеется отдел женской одежды, то менеджер отдела захочет разместить рядом не только платье, но и сопутствующие товары, например сумки, обувь или какие-либо аксессуары. Это объясняется тем, что клиент может пожелать приобрести не один товар, а несколько товаров, подходящих друг другу. Таким образом, сочетающиеся товары должны быть выставлены вместе, чтобы обеспечить клиенту легкий доступ к ним.

3. *Внутренняя планировка торгового зала.* Существует множество схем внутренней планировки, но все они определяются характером и видом продукта. При создании внутренней планировки магазина следует помнить, что самая важная функция, исполнению которой должно быть подчинено все, — продать продукт. Как правило, около 90% площади магазина отводится для продажи. Конечно, необходимо предусмотреть место и для других функций, в частности для оплаты продуктов, проходов к товарам и т.д. Однако для продажи товаров должно отводиться как можно больше площади. Общее правило внутрен-

ней планировки — использование лучших мест для размещения продуктов, которые продаются быстрее всего. В большинстве магазинов имеется ограниченное количество продуктов, которые и обеспечивают основной объем продаж. Они должны иметь конкурентоспособные цены, если это предусмотрено стратегией руководства, и должны быть так размещены в витринах, чтобы их было легко увидеть.

Система раскладки товара на прилавках должна предусматривать меры безопасности и учитывать характер продукта. Например, в ювелирном магазине товар никогда не раскладывается на прилавке открыто, чтобы покупатели могли рассмотреть его. Если клиент заинтересовался каким-либо украшением, продавец обычно достает это украшение из витрины и находится рядом с ним, пока тот рассматривает вещь.

Организуя раскладку продуктов в торговом зале, следует продумать движение потока покупателей. Это означает, что путь покупателя вдоль витрин должен быть организован таким образом, чтобы он имел возможность без особых усилий увидеть весь ассортимент продуктов. Поэтому их надо размещать на уровне глаз или ниже. Людям, как правило, трудно бывает рассматривать что-либо, висящее высоко на стене.

4. *Товарные запасы.* Необходимо также выбрать оптимальное расположение запасов товаров на стеллаже, т.е. как они представлены для рассмотрения: будут ли они составлены горкой, сложены в витринные шкафы, разложены на полках, чтобы их было легко достать.

Существует также проблема с количеством продукта, имеющегося в наличии для продажи. Часто выставлен не весь продукт, который можно купить, а если весь, то это указание на то, что запасы должны быть пополнены. Как правило, в магазине имеется подсобное помещение, где размещены запасы товаров и откуда их можно легко достать. Такое помещение занимает часть площади, которую можно было бы использовать для реализации. Но закон рынка требует, чтобы заказанный продукт был в достаточном количестве. В подсобном помещении может размещаться гораздо больше продукта, чем на аналогичной площади в торговом зале, поскольку здесь он складирован компактно, без учета требований раскладки.

5. *Подготовка персонала.* При организации магазина розничной торговли руководитель должен привлечь и удержать на службе хороший персонал, поскольку чрезвычайно важно, чтобы служащие магазина могли бы адекватно представить себя. Это означает, что их одежда, внешний вид и поведение складываются в позитивный имидж. Продавец магазина розничной торговли — это «самый главный» человек, связующий производителя и потребителя. Важно, чтобы продавец приложил все свои усилия для представления продукта, магазина и даже самого себя в такой манере, которая подтолкнула бы покупателя к положительному решению вопроса о приобретении продукта.

В дополнение к этому, продавец должен всегда быть честным и компетентным в соответствующей области. Потребитель рассматривает продавца как связующее звено с производителем и ждет от него полной технической информации о продукте. Конечно, существуют и простые продукты, не требующие детальных технических описаний. Однако, если речь идет о сложных изделиях, в частности о бытовой технике, необходимо, чтобы продавец был технически грамотным.

Специалист по маркетингу в торговле (мерчендайзер) должен хорошо знать рынок, товар, вопросы рентабельности, прибыли, управления, располагать полной информацией экономического характера, которой обладают и поставщики. Он должен знать технологию изготовления товаров, следить за тем, чтобы происходила высокая оборачиваемость товаров, чтобы они постоянно находились в торговом зале. Для успешного управления предприятием торговли ему следует знать местный рынок, зоны обслуживания, круг потенциальных покупателей.

Транспортировка и хранение

Транспортировка Для системы распространения чрезвычайно важно обеспечить доступность продукта тогда и там, где он необходим. Известно, что для продукта очень важны две категории доступности для потребителя: по *местоположению* и по *времени*. Задача специалиста по товародвижению состоит в том, чтобы сохранить рыночные свойства продукта и обеспечить ему полезность по времени и по местоположению, доставляя его клиенту в нужный срок. Менеджер по маркетингу должен провести анализ для выяснения, где располагаются его клиенты, каково среднее допустимое время между размещением заказа и сроком его доставки клиенту. В расчет необходимо принимать расстояние, возможности транспортного агентства, средства транспорта клиента и все, что может быть использовано для доставки продукта со склада.

При выборе средства доставки конкретного товара отправители обычно принимают в расчет комплекс факторов. Так, если отправителя интересует скорость доставки товара, он делает выбор между воздушным и автомобильным транспортом. Если его цель — минимальные издержки, делается выбор между водным и трубопроводным транспортом. Сейчас наиболее выгоден автомобильный транспорт, что и объясняет рост его доли в объеме перевозок. Благодаря использованию контейнеров отправители все чаще прибегают к услугам одновременно двух или более видов транспорта. Любой смешанный вид транспортировки обеспечивает отправителю определенную выгоду. С течением времени издержки разных видов транспорта могут меняться, поэтому организациям необходимо пересматривать свои схемы транспортировки.

В больших городах потребителю иногда проще использовать свой собственный транспорт для поездки на склад и приобретения необходимого продукта. Однако в большинстве случаев производитель, оптовик или другой посредник должны сами осуществлять доставку продукта.

Прогресс в области транспортных средств дал возможность для большинства компаний отказаться от содержания централизованных хранилищ готовой продукции и сосредоточить усилия на обслуживании клиентов с использованием ее доставки авиатранспортом, хотя существует ряд продуктов, которые нельзя подвергать авиаперевозкам. В развитых странах в настоящее время стало возможным осуществлять поставку негабаритных продуктов в течение одной ночи. Это дает огромную выгоду производителю, поскольку он должен поставлять свой продукт потребителю строго по графику.

Транспортировка продукта от производителя к потребителю — это то, что весьма трудно осуществить на практике. Если производитель имеет свой собственный транспортный парк, осуществляющий перевозки продукта потребителю или посреднику, занятому распространением его продуктов, то это вовлекает производителя в дополнительный вид бизнеса, что может мешать основному производству. Более эффективным является использование других компаний для выполнения транспортировки продукта. И производитель обычно перекладывает на них эти функции, если установленные сроки доставки и величина затрат позволяют сделать это.

Существует множество частных агентств, осуществляющих перевозки продуктов на дальние расстояния или же в пределах одного города. Положительной стороной использования такого транспорта является возможность обращаться к нему при возникновении необходимости. Кроме того, собственный транспортный парк может очень дорого обходиться производителю.

Хранение и складирование Независимо от того, каким образом осуществляется распространение продукта (будь то поставки потребителю, использование агентов по продажам, оптовиков или других посредников), в любом случае продукты должны находиться на хранении недалеко от потребителя, чтобы в случае необходимости можно было быстро отреагировать на его заказ. Производственные мощности для хранения могут быть собственностью компании или взяты в аренду, а также это может быть общественный склад, который принимает на хранение продукцию, сохраняет ее, а затем доставляет клиенту по заказу производителя или его агента.

Иногда хранение сопряжено с рядом проблем, если продукты являются скоропортящимися, например шоколадные конфеты, фрукты, овощи и т.д. В этом случае необходимо, чтобы хранилище было оборудовано холодильными установками. Существуют общественные хранилища для любого типа продуктов, в том числе с обеспечением

их охлаждения. Продукт может также иметь опасный характер, например легковоспламеняющиеся вещества, что предъявляет дополнительные требования к условиям хранения.

Но доступность продукта не определяется только физическим местонахождением склада готовой продукции, с которого осуществляется поставка ее потребителю. Она включает также контроль запасов, обработку заказов и каналы распространения, которые выбраны компанией (предприятием).

Издержки Как правило, менеджер по маркетингу должен провести серьезное исследование затрат для определения наиболее приемлемого для компании способа транспортировки продукта, учитывая его природу, характеристики, тип потребителя и другие факторы, чтобы успешно противостоять конкурентам. Товародвижение требует специальных средств и навыков. Оно связано со *значительными издержками*.

Основные издержки товародвижения складываются из расходов на транспортировку, складирование товаров, поддержание товарно-материальных запасов, получение, отгрузку, упаковку товаров. Основные статьи затрат на транспортировку — ремонт, техобслуживание и содержание транспортных средств, постоянная плата персоналу даже при простоях.

Большинство фирм ставят целью товародвижения доставку нужных товаров в нужные места, в нужное время, с минимально возможными издержками. Но следует учитывать, что ни одна система товародвижения не в состоянии одновременно обеспечить максимальный набор услуг для клиентов и до минимума сократить издержки по распределению товара. Максимальный набор услуг для клиента подразумевает: поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и большое количество складов. Это ведет к росту издержек по распределению. Ориентация на снижение издержек подразумевает дешевую систему транспортировки, поддержание небольших товарно-материальных запасов и небольшое число складов. Учитывая, что деятельность по организации товародвижения связана с компромиссами, необходим системный подход к принятию управленческих решений.

5.3. Методы и модели управления товарными запасами в маркетинге

Оптимизационная задача управления запасами

Метод и модель *Задачей управления запасами* называется оптимизационная задача, в которой предполагаются известными данные о поставках товара на склад, спросе на товар, издержках и условиях

хранения товарных запасов. Требуется оптимизировать работу склада по заданному критерию оптимизации [35].

Классическая задача управления запасами состоит в следующем. Выберем за единичный интервал времени один день. Пусть к концу дня $t - 1$ на складе находится запас в объеме $x_{t-1} \geq 0$. Склад делает заказ на пополнение запаса товара в объеме h_t . Это пополнение поступает к началу следующего дня t , так что запас товара в начале следующего дня составляет $x_t + h_t$. Пусть S_t — объем товара, запрашиваемый потребителем (или потребителями) в день t (объем заявки).

Если $S_t \leq x_{t-1} + h_t$, то склад удовлетворяет заявку потребителя полностью, а остатки товара ($x_t = x_{t-1} + h_t - S_t$) переносятся на следующий день ($t + 1$), причем издержки хранения этого запаса пропорциональны его объему, т.е. $c \cdot x_t = c(x_{t-1} + h_t - S_t)$.

Если объем заявки $S_t > x_{t-1} + h_t$, то склад полностью отдает свой запас, а за недопоставленный товар несет потери (например, штрафуется за дефицит), пропорциональные объему дефицита, т.е. $k(S_t - x_{t-1} - h_t) = -k(x_{t-1} + h_t - S_t)$.

Таким образом, полные издержки $\varphi(x_{t-1}, h_t, S_t)$ склада можно записать в виде:

$$\varphi(x_{t-1}, h_t, S_t) = \max\{c(x_{t-1} + h_t - S_t); -k(x_{t-1} + h_t - S_t)\}. \quad (5.1)$$

При этом остаток товара такой:

$$x_t = \max\{0; x_{t-1} + h_t - S_t\}.$$

Из уравнения (5.1) следует: если $x_{t-1} > 0$, то $\varphi(x_t) = c \cdot x_t$; если $x_t < 0$, то $\varphi(x_t) = -k \cdot x_t$; если $x_t = 0$, то $\varphi(x_t) = 0$.

В классической постановке задачи управления запасами предполагается, что сама величина спроса S_t неизвестна, однако она является независимой случайной величиной, имеющей заданный закон распределения. Пусть распределение вероятностей величины S_t задается непрерывной функцией распределения $F(x)$ с плотностью распределения $f(x)$. Тогда средние полные издержки $\Phi(x_{t-1} + h_t)$ задаются следующей формулой:

$$\Phi(x_{t-1} + h_t) = M \varphi(x_{t-1}, h_t, S_t) = \int_{-\infty}^{+\infty} \varphi(x_{t-1}, h_t, S_t) dF(S_t),$$

где M — математическое ожидание.

Задача ставится таким образом: определить объем заказа на пополнение h_t , минимизирующий средние полные издержки, т.е.:

$$\Phi(x_{t-1} + h_t) \rightarrow \min, \quad (5.2)$$

где $h_t > 0$.

Если обозначить $y = x_{t-1} + h_t$, то в случае статической постановки классической задачи управления запасами уравнение для определения минимизирующего запаса y^* имеет вид:

$$F(y^*) = \frac{k}{c+k}. \quad (5.3)$$

Решение (5.3) задачи (5.2) определяет стратегию оптимального пополнения запасов. Величина пополнения запасов h_t^* , минимизирующая средние полные издержки, задается следующим образом:

$$h_t^* = \begin{cases} 0, & \text{если } x_{t-1} \geq y^*, \\ y^* - x_{t-1}, & \text{если } x_{t-1} \leq y^*. \end{cases} \quad (5.4)$$

Конкретные числовые характеристики системы управления запасами зависят от вида функции плотности распределения $f(x)$ случайной величины спроса. В качестве примера рассмотрим случай симметричного «треугольного распределения» спроса, при котором функция плотности распределения получается в виде графика, представленного на рис. 5.4, а. Очевидно, что этот график получается при параллельном переносе вправо (т.е. заменой x на $x + a$) графика, изображенного на рис. 5.4, б.

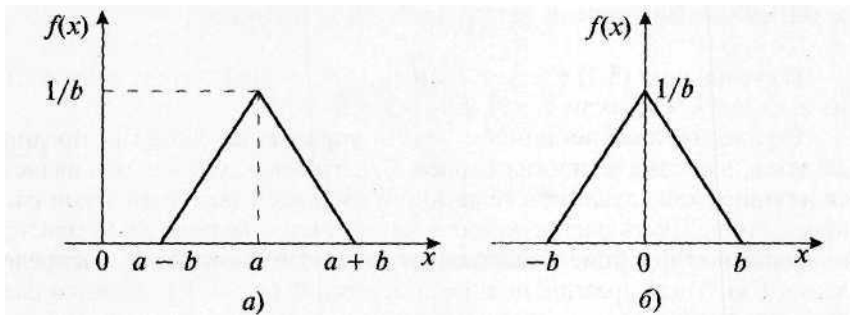


Рис. 5.4. Функция плотности распределения в графическом виде

При этом функция принимает следующий вид:

$$f(x) = \begin{cases} 0 & \text{при } x \leq -b, \\ \frac{x+b}{b^2} & \text{при } -b \leq x \leq 0, \\ \frac{x+b}{b^2} & \text{при } 0 \leq x \leq b, \\ 0 & \text{при } x \geq b. \end{cases} \quad (5.5)$$

График функции средних полных издержек для такой функции спроса в случае $k > c$ представлен на рис. 5.5.

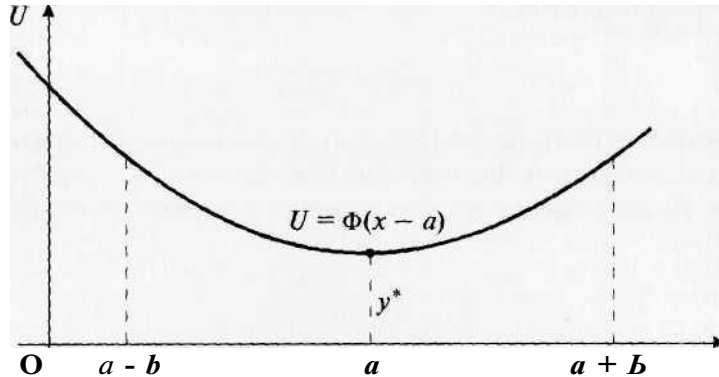


Рис. 5.5. Функция средних полных издержек

Оптимальный уровень запаса можно выразить уравнением:

$$y^* = a + b - \sqrt{\frac{2c}{c+k}} \cdot b.$$

В общем виде для данной функции плотности распределения спроса оптимальный уровень запаса задается условиями:

$$y^* = \begin{cases} a - b + \sqrt{\frac{2k}{c+k}} \cdot b & \text{при } c > k, \\ a & \text{при } c = k, \\ a + b + \sqrt{\frac{2c}{c+k}} \cdot b & \text{при } c < k. \end{cases} \quad (5.6)$$

Значение $\Phi^* = \Phi(y)$ минимума средних полных издержек имеет вид:

$$\Phi^* = \begin{cases} bk \left(1 - \frac{2}{3} \sqrt{\frac{2k}{c+k}} \right) & \text{при } c > k, \\ \frac{bk}{3} = \frac{bc}{3} & \text{при } c = k, \\ bc \left(1 - \frac{2}{3} \sqrt{\frac{2c}{c+k}} \right) & \text{при } c < k. \end{cases} \quad (5.7)$$

Из формул (5.6) и (5.7) для данной модели следует, что оптимальный уровень запаса при $c \neq k$ и минимум средних полных издержек

при всех cu k линейно зависят от величины B , т.е. от длины интервала, в котором заключен разброс значений величины спроса на товар. Напомним, что стратегия оптимального пополнения запасов задается формулами (5.4).

Пример Пусть некоторая фирма в соответствии с договором реализует со склада по заявкам холодильники, причем ежедневный спрос яшщется случайной величиной, функция плотности распределения которой представлена графически на рис. 5.4, a , и колеблется от 20 до 80 холодильников в день. Средние издержки хранения одного холодильника в день составляют 80 руб., а штраф за дефицит (недоставку) одного холодильника в день равен 170 руб. Требуется определить стратегию оптимального пополнения запаса холодильников и минимальные средние полные издержки.

Задаем следующие условия рассматриваемой задачи:

$$b = \frac{80 - 20}{2} = 30 \text{ (хол.)}; \quad a = \frac{80 + 20}{2} = 50 \text{ (хол.)}; \quad c = 80 \text{ руб.}; \quad k = 170 \text{ руб.}$$

В соответствии с (5.6) оптимальный уровень запаса ($c < k$) составляет следующую величину:

$$y^* = 50 + 30 - \sqrt{\frac{2 \cdot 80}{80 + 170}} \cdot 30 = 80 - 4/5 \cdot 30 = 56 \text{ (хол.)}.$$

Тогда величина h_t^* пополнения запаса холодильников, при которой средние полные издержки будут минимальны, задается в соответствии с (5.4) следующими условиями:

$$h_t^* \begin{cases} 0, & \text{если } x_{t-1} \geq 56, \\ 56 - x_{t-1}, & \text{если } x_{t-1} \leq 56, \end{cases}$$

где x_{t-1} — запас холодильников на складе фирмы на конец предыдущего дня.

Так, если на конец предыдущего дня на складе фирмы было 60 холодильников, то пополнять запас не следует, а если на конец предыдущего дня на складе оставалось 25 холодильников, то следует реализовать заказ на пополнение запаса холодильников таким образом: $56 - 25 = 31$.

Если придерживаться этой стратегии пополнения запаса, то минимальный уровень средних полных издержек в расчете на один день составит:

$$\Phi^* = 30 \cdot 80 \left(1 - 2/3 \cdot \sqrt{\frac{2 \cdot 80}{80 + 170}} \right) = 2400 \cdot 7/15 = 1120 \text{ руб.}$$

Системы регулирования товарных запасов

Рассмотренная в предыдущем параграфе классическая задача управления запасами иллюстрирует общий теоретический подход к задаче регулирования запасов. В практической деятельности организаций и служб маркетинга используются более простые принципиальные системы регулирования товарных запасов, основанные на различных стратегиях пополнения запасов, т.е. на определенных правилах этого пополнения, выраженных в достаточно общей форме. Параметрами этих правил являются величина имеющихся на складе запасов, допустимые колебания уровня запасов, размеры заказа на пополнение запасов, его периодичность и др. Системы различаются между собой в зависимости от того, какие из параметров выбраны в качестве регулирующих. Принципиальные системы регулирования запасов, используемые в практике маркетинга, подробно описаны во многих учебниках и пособиях (см., например, [37]). Поэтому дадим лишь краткий обзор этих систем.

1. Наиболее распространена *система с фиксированным размером заказа*, в которой размер заказа на пополнение запасов является постоянной величиной, а очередная партия товара поступает при уменьшении наличных запасов до определенного критического уровня, называемого точкой заказа. Поэтому регулируемыми параметрами здесь являются: точка заказа, т.е. фиксированный уровень запаса, при снижении до которого организуется заготовка очередной партии товара; размер заказа, т.е. величина партии поставки. Данную систему часто называют «двухбункерной», так как при ее применении запас хранится как бы в двух бункерах: в первом — для удовлетворения спроса в течение периода между фактическим пополнением запаса и датой следующего ближайшего заказа, а во втором — для удовлетворения спроса в течение периода от момента подачи заказа до поступления очередной партии товара (во втором бункере хранится запас на уровне точки заказа).

2. При *системе с фиксированной периодичностью заказа* или по *методу фиксированного интервала* заказы на очередную поставку товарного запаса повторяются через равные промежутки времени. В конце каждого периода проверяется уровень запасов и исходя из этого определяется размер заказываемой партии, при этом запас пополняется каждый раз до определенного уровня, не превышающего максимальный. Таким образом, регулируемыми параметрами этой системы являются максимальный уровень запасов, до которого осуществляется их пополнение, и продолжительность периода повторения заказов. «Точкой заказа» будет момент, когда запас готовой продукции на складе достигнет заранее определенной величины. При таком методе ведется регулярный контроль остатков готовой продукции на складе.

Сущность организации сбыта на основе «фиксированного интервала» состоит в том, что заказы должны выполняться регулярно, через заранее определенный интервал времени, однако количество изделий каждый раз может быть разным. Максимальный размер запасов готовой продукции на складе в этом случае должен обеспечивать потребителя во время фиксированного интервала и включать постоянно возобновляемый гарантийный запас. К моменту истечения фиксированного интервала времени устанавливается количество проданной продукции и воспроизводится необходимое ее количество.

Такую систему эффективно использовать, когда имеется возможность изменять объем заказа, а затраты на оформление любого заказа невелики. Одним из ее достоинств можно считать возможность периодической проверки остатков на складе и отсутствие необходимости вести систематический учет движения остатков. К недостаткам относится то, что не исключается возможность нехватки товарных запасов.

3. В системе с двумя фиксированными уровнями запасов и с фиксированной периодичностью заказа установлены верхний и нижний пределы допустимого уровня запасов. Помимо максимального верхнего уровня устанавливается нижний (точка заказа). Если размер запаса снижается до нижнего уровня еще до наступления фиксированного времени пополнения запаса, то делается внеочередной заказ. В остальных случаях система функционирует как предыдущая система. В настоящей системе имеются три регулирующих параметра: максимальный уровень запаса; нижний уровень запаса (точка заказа); длительность периода между заказами. Первые два параметра постоянны, а третий может быть переменным. Рассматриваемая система более сложная по сравнению с предыдущей, однако она позволяет исключить нехватку товарного запаса. Недостатком является то, что пополнение запасов до максимального уровня не может производиться независимо от фактического расходования запасов.

4. Систему с двумя фиксированными уровнями запасов без постоянной периодичности заказа называют также $(S - s)$ -системой (стратегией), или системой «максимум — минимум». Она устраняет недостаток предыдущей системы и является ее модификацией. В ней два регулирующих параметра: нижний (критический) уровень запаса s , а также верхний уровень запаса S .

Если через x обозначить величину запасов для принятия решения об их пополнении, через p — величину пополнения, а через $y = x + p$ — величину запасов после пополнения, то $(S - s)$ -стратегия управления запасами задается условиями:

$$y(x) = \begin{cases} x & \text{при } x > s, \\ S & \text{при } x \leq s. \end{cases} \quad (5.8)$$

Таким образом, пополнения не происходит, если имеющийся уровень запасов больше критического (s); если же имеющийся уровень меньше или равен s , то принимается решение о пополнении запаса обязательно до верхнего уровня, обозначенного как S , так что $p = S - x$.

Пример Рассмотрим типовую задачу. Пусть при пополнении запасов автомобилей на складе служба маркетинга магазина «Автомобили» придерживается ($S - \wedge$ -стратегии при $s = 50$ и $S = 300$). Требуется определить, на какое количество автомобилей надо оформить заказ, если в момент принятия решения о заказе на складе имеется следующее количество автомобилей: а) 40; б) 70; в) 150; г) 10; д) 290. Временем доставки заказанных автомобилей можно пренебречь. В соответствии с формулой (5.8) величина p в каждом из рассматриваемых случаев будет равна следующему количеству автомобилей: а) 260; б) 0; в) 0; г) 290; д) 0, т.е. в случаях б), в) и д) заказ на пополнение запаса автомобилей не оформляется.

Рассмотренные выше системы регулирования запасов предполагают относительную неизменность условий функционирования этих систем. На практике такое постоянство редко имеет место, что вызвано изменениями потребности в товарных запасах, условиями их поставки и т.д. В связи с этим возникает необходимость создания комбинированных систем с возможностью саморегулирования (адаптации к изменившимся условиям), т.е. с изменяющимися периодичностью и размером заказов, учитывающими стохастические (недетерминированные) условия. В каждой такой системе устанавливается определенная целевая функция, служащая критерием оптимальности функционирования системы в рамках соответствующей экономико-математической модели управления запасами.

Одним из элементов целевой функции при построении саморегулирующихся систем являются *затраты по организации заказа и его реализации*, начиная с поиска поставщика и кончая оплатой всех услуг по доставке товарных запасов на склад. Часть расходов, связанных с организацией заказов, зависит не от их размера, а от годового объема деятельности предприятия (фирмы). Расходы, связанные с реализацией заказа, зависят от заказанной партии, причем в расчете на единицу товара они уменьшаются при увеличении размера партии.

Другим элементом целевой функции являются *затраты на хранение запаса*. Часть издержек хранения носит постоянный характер (плата за аренду помещений, за отопление и др.), другая же находится в прямой зависимости от уровня запасов (расходы на складскую переработку товарных запасов, потери от порчи, издержки учета и др.). При расчетах на основе экономико-математических моделей управления запасами обычно пользуются удельной величиной издержек

хранения, равной издержкам на единицу хранимого товара в единицу времени. При этом предполагается, что издержки хранения за календарный период пропорциональны размеру запасов и длительности периода между заказами и обратно пропорциональны количеству заказов за этот период.

Наконец, третьим элементом рассматриваемой целевой функции являются *потери из-за дефицита*, когда снабженческо-сбытовая организация несет материальную ответственность за неудовлетворение желаний потребителей из-за отсутствия запасов. Например, при неудовлетворенном спросе снабженческо-сбытовая организация может понести убытки в виде штрафа за срыв поставки. Вероятность дефицита — это ожидаемая относительная частота появления случаев нехватки товарной продукции в течение более или менее продолжительного интервала времени. Как правило, вероятность дефицита определяется как частное от деления числа дней, когда товар на складе отсутствует, на общее число рабочих дней (например, в году).

Модель экономически выгодных размеров заказываемых партий

Рассмотрим работу склада, на котором хранятся товарные запасы, расходуемые на снабжение потребителей. Работа реального склада сопровождается множеством отклонений от идеального режима: заказана партия одного объема, а прибыла партия другого; по плану партия! должна прибыть через две недели, а она пришла через десять дней; при норме разгрузки одни сутки разгрузка партии длилась трое суток и т.д. Учесть все эти отклонения практически невозможно, поэтому при моделировании работы склада обычно делаются следующие предположения:

1) скорость расходования запасов со склада является постоянной величиной, которую обозначим через M (единиц товарных запасов в единицу времени). В соответствии с этим график изменения величины запасов в части расходования является отрезком прямой;

2) объем партии пополнения (Q) есть постоянная величина, так что система управления запасами является системой с фиксированным размером заказа;

3) время разгрузки прибывшей партии пополнения запасов мало, будем считать его равным нулю;

4) время от принятия решения о пополнении до прихода заказанной партии есть постоянная величина (At). Если нужно, чтобы она пришла точно в определенный момент, то ее следует заказать в момент времени на At ранее;

5) на складе не происходит систематического накопления или перерасхода запасов. Если через T обозначить время между двумя последовательными поставками, то обязательно выполнение равенства: $Q = M \cdot T$. Из сказанного выше следует, что работа склада происходит одинаковыми циклами длительностью Γ и за время цикла величина запаса изменяется от максимального уровня S до минимального уровня s ;

б) наконец, будем считать обязательным выполнение требования о недопустимости отсутствия запасов на складе, т.е. выполнение неравенства $s > 0$. С точки зрения уменьшения издержек склада на хранение отсюда вытекает, что $s = 0$, следовательно, $S - Q$.

Окончательно график идеальной работы склада в форме зависимости величины запасов y от времени t будет иметь вид, представленный на рис. 5.6.

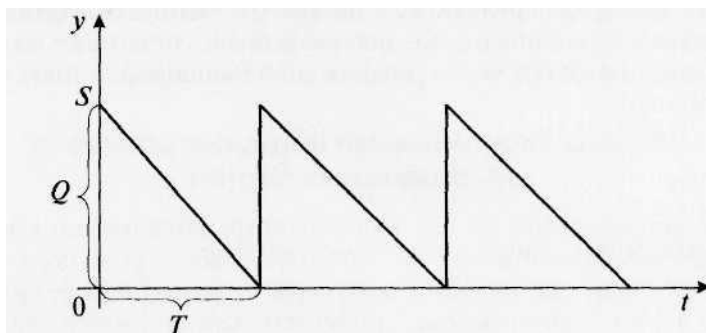


Рис. 5.6. График идеальной работы склада

Оценка деятельности склада дается по его затратам на пополнение запасов и их хранение. Расходы, не зависящие от объема партии, называют накладными: почтово-телеграфные, командировочные, некоторая часть транспортных и др. Накладные расходы обозначим через K . Издержки хранения запасов будем считать пропорциональными величине хранящихся запасов и времени их хранения. Издержки на хранение одной единицы запасов в течение одной единицы времени называются величиной удельных издержек хранения; обозначим их через h .

При изменяющейся величине хранящихся запасов издержки хранения за некоторое время T получают путем умножения величины h на Γ и на среднее значение величины запасов в течение этого времени T . Таким образом, затраты склада за время T при размере партии пополнения Q в случае идеального режима работы склада можно выразить следующим равенством:

$$Z_T(Q) = K + h \cdot T \cdot \frac{Q}{2}.$$

После деления этой функции на постоянную величину T с учетом равенства $Q = M \cdot T$ получим выражение для величины затрат на пополнение и хранение запасов, приходящихся на единицу времени:

$$Z_1(Q) = \frac{Z_T(Q)}{T} = \frac{K}{T} + h \cdot \frac{Q}{2} = \frac{K \cdot M}{Q} + h \cdot \frac{Q}{2}. \quad (5.9)$$

Это и будет целевой функцией, минимизация которой позволит указать оптимальный режим работы склада.

Найдем объем заказываемой партии (Q), при котором минимизируется функция средних затрат склада за единицу времени, т.е. функция $Z_1(Q)$. На практике величины Q часто принимают дискретные значения, например из-за использования транспортных средств определенной грузоподъемности; в этом случае оптимальное значение ($Q_{\text{опт}}$) находят перебором допустимых значений Q . Мы будем считать, что ограничений на принимаемые значения Q нет, тогда задачу на минимум! функции $Z_1(Q)$ можно решить методами дифференциального исчисления:

$$\frac{dZ_1}{dQ} = \frac{K \cdot M}{Q^2} + \frac{h}{2} = 0.$$

Отсюда можно найти точку минимума $Q_{\text{опт}}$:

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2K \cdot M}{h}}. \quad (5.10)$$

Эта формула называется *формула Уилсона* по имени английского ученого-экономиста, который вывел ее еще в 20-х годах прошлого столетия.

Оптимальный размер партии, рассчитываемый по формуле Уилсона, обладает характеристическим свойством: размер партии Q оптимален тогда и только тогда, когда издержки хранения за время цикла T равны накладным расходам K .

Действительно, если $Q = \sqrt{\frac{2K \cdot M}{h}}$, то издержки хранения за цикл таковы:

$$h \cdot \frac{Q}{2} \cdot T = h \cdot \frac{Q}{2} \cdot \frac{Q}{M} = h \cdot \frac{2K \cdot M}{2M \cdot h} = K.$$

И наоборот, издержки хранения за цикл равны накладным расходам в соответствии с уравнением:

$$h \cdot \frac{Q}{2} \cdot T = h \cdot \frac{Q}{2} \cdot \frac{Q}{M} = K.$$

В данном случае оптимальный размер партии определяется так:

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2K \cdot M}{h}}$$

Проиллюстрируем характеристическое свойство оптимального размера партии графически (рис. 5.7).

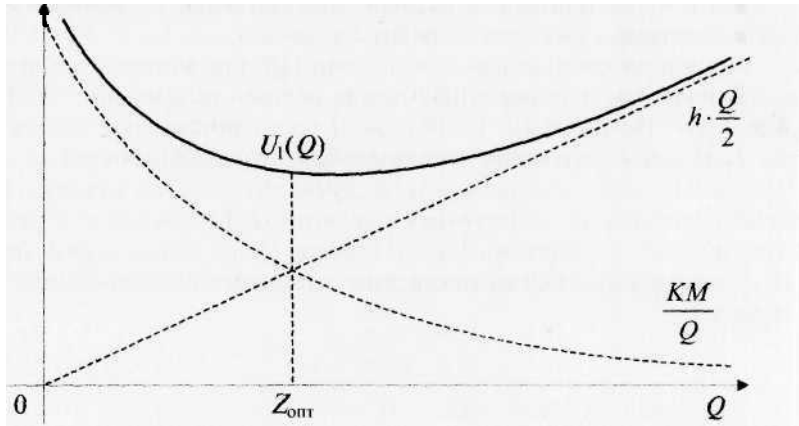


Рис. 5.7. **Оптимальный размер партии**

Из графиков видно, что минимальное значение функции $Z(Q)$ достигается при том значении Q , при котором равны значения двух других функций, ее составляющих.

Используя формулу Уилсона (5.10) с учетом сделанных ранее предположений об идеальной работе склада, можно получить ряд расчетных характеристик работы склада в оптимальном режиме. Так, оптимальный средний уровень запаса выразим уравнением:

$$\bar{Q}_{\text{опт}} = \frac{Q_{\text{опт}}}{2} = \sqrt{\frac{K \cdot M}{h}} \quad (5.11)$$

Оптимальная периодичность пополнения запасов рассчитывается следующим образом:

$$T_{\text{опт}} = \frac{Q_{\text{опт}}}{M} = \sqrt{\frac{2K}{M \cdot h}} \quad (5.12)$$

Оптимальные средние издержки хранения запасов в единицу времени можно рассчитывать так:

$$\bar{H}_1 = \bar{Q}_{\text{опт}} \cdot h = \sqrt{\frac{K \cdot M \cdot h}{2}} \quad (5.13)$$

Пример Рассмотрим типовую задачу. На склад доставляется на барже цемент партиями по 1500 т. В сутки со склада потребители забирают 50 т цемента. Накладные расходы по доставке партии цемента равны 2 тыс. руб. Издержки хранения 1 т цемента в течение суток равны 0,1 руб.¹ Требуется определить:

- длительность цикла и среднесуточные накладные расходы и среднесуточные издержки хранения;
- эти же величины для размеров партии в 500 т и в 3000 т;
- оптимальный размер заказываемой партии и расчетные характеристики работы склада в оптимальном режиме.

Введем обозначения: параметры работы склада: $M = 50$ т/сут.; $K = 2$ тыс. руб.; $h = 0,1$ руб./т · сут.; $Q = 1500$ т.

1. Найдем следующие параметры длительности цикла:

$$T = \frac{Q}{M} = \frac{1500 \text{ т}}{50 \text{ т/сут.}} = 30 \text{ сут.};$$

- среднесуточные накладные расходы:

$$\frac{K}{T} = \frac{2 \text{ тыс./руб.}}{30 \text{ сут.}} \approx 67 \text{ руб./сут.};$$

- сред $h \cdot \frac{Q}{2} = 0,1 \text{ руб./т} \cdot \text{сут.} \cdot \frac{1500 \text{ т}}{2} = 75 \text{ руб./сут.}$

Аналогичные расчеты проведем для $Q_1 = 500$ т:

$$T_1 = \frac{Q_1}{M} = \frac{500 \text{ т}}{50 \text{ т/сут.}} = 10 \text{ сут.};$$

$$\frac{K}{T_1} = \frac{2 \text{ тыс. руб.}}{10 \text{ сут.}} = 200 \text{ руб./сут.};$$

$$h \cdot \frac{Q_1}{2} = 0,1 \text{ руб./т} \cdot \text{сут.} \cdot \frac{500 \text{ т}}{2} = 25 \text{ руб./сут.}$$

Проведем расчеты и для $Q_2 = 3000$ т:

$$T_2 = \frac{Q_2}{M} = \frac{3000 \text{ т}}{50 \text{ т/сут.}} = 60 \text{ сут.};$$

$$\frac{K}{T_2} = \frac{2 \text{ тыс. руб.}}{60 \text{ сут.}} \approx 33 \text{ руб./сут.};$$

$$h \cdot \frac{Q_2}{2} = 0,1 \text{ руб./т} \cdot \text{сут.} \cdot \frac{3000 \text{ т}}{2} = 150 \text{ руб./сут.}$$

Данные условные.

2. Найдем оптимальный размер заказываемой партии по формуле Уилсона (5.10):

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2K \cdot M}{h}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 2000 \cdot 50}{0,1}} \approx 1400 \text{ т.}$$

Далее определим оптимальный средний уровень запаса по формуле (5.11):

$$\bar{Q}_{\text{опт}} = \frac{Q_{\text{опт}}}{2} = \frac{1400 \text{ т}}{2} = 700 \text{ т.}$$

Затем найдем оптимальную периодичность пополнения запасов по формуле (5.12):

$$T_{\text{опт}} = \frac{Q_{\text{опт}}}{M} = \frac{1400 \text{ т}}{50 \text{ т/сут.}} = 28 \text{ сут.}$$

И, наконец, рассчитаем оптимальные средние издержки хранения запасов в единицу времени по формуле (5.13):

$$H_1 = \bar{Q}_{\text{опт}} \cdot h = 700 \text{ т} \cdot 0,1 \text{ руб./т} \cdot \text{сут.} = 70 \text{ руб./сут.}$$

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под управлением товародвижением?
2. Какие маркетинговые решения принимаются при управлении товародвижением?
3. Какие виды деятельности могут осуществлять участники товародвижения?
4. Что понимается под каналом товародвижения и какова его роль?
5. Какие решения могут быть приняты при выборе посредника без права собственности на товар?
6. Какие решения могут приниматься при выборе канала и числа его звеньев?
7. Охарактеризуйте недостатки и достоинства прямых каналов.
8. Дайте характеристику достоинств и недостатков косвенных каналов.
9. Как осуществляется выбор канала на рынке средств производства?
10. Каким образом рассчитывается длина канала?
11. Какие маркетинговые решения могут приниматься при выборе вида сбыта?

Глава 5. Управление товародвижением

12. Когда принимаются решения о выборе селективного сбыта?
13. Какие маркетинговые решения могут принимать посредники?
14. Опишите маркетинговые решения, которые принимаются при выборе формы интеграции участников канала сбыта.
15. Укажите три типа вертикальных маркетинговых систем.
16. Какие бывают способы осуществления продаж?
17. Какие решения принимаются при осуществлении мерчендайзинга?
18. Какие решения принимаются при управлении товарными запасами?
19. В чем заключается содержание классической задачи управления запасами?
20. Перечислите некоторые системы регулирования товарных запасов.
21. В чем состоит содержание модели экономически выгодных размеров заказываемых партий?
22. Какой параметр может быть определен с помощью формулы Уилсона?

РЕШЕНИЯ ПО ЦЕНАМ

6

Глава

- Условия принятия решений по ценам
- Классическое ценообразование
- Маркетинговые стратегии ценообразования

6.1. УСЛОВИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО ЦЕНАМ

Основы стратегий

Важнейшим инструментом, находящимся в распоряжении менеджера по маркетингу для выполнения его обязанностей, является ценообразование, которое объединяет ценовую политику (или ценовую стратегию) и тактические решения по уровням цен. *Ценовая стратегия* — принципиальное и долгосрочное направление принятия маркетинговых решений по ценам. Главная цель ценовой стратегии — обеспечение достижения целей предприятия.

Для предприятия от цены товара может зависеть его успех или неудача. Для покупателей цена наряду с качеством — одно из главных факторов, определяющих выбор. Важный момент — это тот факт, что цена должна соответствовать качеству товара, которое определяют потребители.

РОЛЬ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ В рыночной экономике ценообразование — задача каждого предприятия — участника рынка. В плановой экономике цена товара была единой на всей территории страны, а предприятия ценообразованием не занимались, впрочем, как и маркетингом в целом. Переход к рыночным методам хозяйствования коренным образом меняет значение и место ценовой политики в системе хозяйственного механизма предприятия. Цены являются одним из наиболее сложных инструментов маркетингового управления.

Роль ценовой политики на предприятии в условиях рынка следует рассматривать по следующим аспектам:

- 1) ценовая политика и эффективность производства;
- 2) ценовая политика и качество продукции;
- 3) ценовая политика и конкурентоспособность предприятия и производимой продукции;
- 4) ценовая политика и сбыт продукции и т.д.

Процесс выработки ценовой политики предполагает установление цен на продукцию, которые в дальнейшем определяют основные результаты деятельности предприятия, эффективность деятельности

Глава 6. Решения по ценам

всех звеньев производственной и сбытовой структуры предприятия, его маркетинговой организации. Стратегия ценовой политики и установленная цена определяют в значительной степени коммерческий успех новой продукции. От правильно разработанной ценовой политики зависят объемы и сроки реализации продукции, прибыль и соответственно сроки окупаемости первоначальных капиталовложений.

Ценовая политика должна выступать в роли активного экономического стимула повышения технического уровня и качества продукции, улучшения ее важнейших технико-экономических показателей и потребительских свойств, а также заинтересовывать производителя в повышении качества и расширении ассортимента пользующейся спросом продукции, стимулировать выпуск продукции, необходимой потребителю, отвечающей его запросам, и быть приемлемой для покупателя, обеспечивать сбыт продукции, причем в количествах, гарантирующих достаточный доход, возмещать все расходы на производство и продажу продукции и приносить прибыль.

Ценовая политика должна обеспечивать успех в конкурентной борьбе. В условиях рыночной экономики цены играют решающую роль, так как они функционируют в условиях конкуренции. Цены и конкуренция заставляют производителя постоянно помнить о себестоимости. Правомерно рассматривать вопрос о роли ценовой политики в повышении конкурентоспособности и занимаемой предприятием на рынке позиции. В конечном счете цены, обеспечивающие предприятию запланированную прибыль, свидетельствуют о конкурентоспособности его товарной структуры, всего комплекса товаров, услуг и сервиса в пользу покупателей.

Таким образом, от правильно разработанной ценовой политики во многом зависят экономическое положение предприятия, рентабельность производства, конкурентоспособность предприятия, объем реализации продукции и многие другие показатели хозяйственной деятельности.

Координация стратегий Ценовые стратегии должны быть скоординированы с общими и частными стратегиями маркетинга — товарами, коммуникационными и стратегиями товародвижения.

Главный вопрос, возникающий при координации ценовой и *товарной* стратегии, — это обеспечение соответствия цены продукта представлению потребителей о его качестве. Если потребители считают, что цена не соответствует качеству, фирме следует понизить цену, улучшить качество товара или провести рекламную кампанию, чтобы ознакомить потребителей с характеристиками товара. Другим важным моментом является контроль за соотношением цен внутри товарного ассортимента. Компания должна либо скорректировать цены, либо пересмотреть ассортимент, чтобы он соответствовал ценам.

Главное требование к координации стратегии ценообразования и *продвижения* — обеспечение соответствия рекламного объявления цене товара. Реклама дорогого товара должна подкреплять имидж качества, реклама дешевых товаров — внушать мысль о достоинствах продукции с учетом ее цены. Еще одним направлением контроля для координации стратегий ценообразования и продвижения является стимулирование продаж. Компаниям необходимо контролировать частоту стимулирования продаж с целью избежать ситуации, когда купоны или скидки с цены используются чаще, чем это нужно, хотя в долгосрочном плане частые стимулирования могут привести к тому, что потребители станут покупать товар в течение короткого периода, но не будут постоянными покупателями марки.

Важный аспект в координации цены и *товародвижения* заключается в обеспечении соответствия уровня цены продукции торговым точкам, в которых она реализуется. Распределение дорогостоящего, престижного товара рекомендуют проводить на эксклюзивной основе. Более дешевые товары должны поступать в разветвленную торговую сеть, чтобы они были широко доступны кругам чувствительных к цене покупателей. Если цена не соответствует каналу сбыта, то в таком случае может пострадать имидж товара. Еще один вопрос координации цен и распределения — обеспечение за счет торговых и иных скидок достаточного стимула для продаж товара. Эти скидки существенны для обеспечения поддержки торговли, в особенности для небольших фирм, пытающихся конкурировать с лидерами рынка за место на полках магазина.

Основы формирования цен

Принципиальные подходы к ценообразованию Конечно, на формирование цены воздействуют различные *факторы* как внешнего, так и внутреннего характера:

- поведение потребителя;
- правительственные меры в области цен и торговли;
- позиции участников товародвижения;
- политика конкурентов;
- величины собственных затрат на выпуск товаров (оказание услуг);
- стадии жизненного цикла изделия и др.

Однако не существует метода, позволяющего учесть все факторы.

Практика ценообразования показывает, что можно выделить некоторые наиболее типичные принципиальные подходы к установлению цен. Каждый подход связан с выделением факторов, на которые ориентируется ценообразование — на издержки, на прибыль, на спрос, объем продаж, на конкурентов, на продукт:

1) *ориентация на издержки (затраты)* основана на установлении цены как результата издержек на единицу продукции плюс прибыль.

которую предприятие предполагает получить. При этом прибыль может быть определена либо в фиксированном проценте от производимых затрат (называемом рентабельностью продукции), либо в абсолютном стоимостном выражении. Такой подход традиционно ориентирован на производство и в меньшей степени учитывает рыночные процессы. Он наиболее применим при насыщенном рынке и отсутствии конкурентов. При этом потребитель покрывает все расходы производителя. Производственные затраты учитываются в принятии решения о цене лишь как ограничительный фактор, связанный с покрытием затрат и получением запланированной прибыли;

2) *ориентация на прибыль*. Очень часто ставится цель максимизации *долгосрочной прибыли*, однако просчитать покупательский спрос на товар для установления цены, максимизирующей прибыль, достаточно сложно, поскольку необходимо иметь оценку закона спроса. Некоторые фирмы ведут политику, направленную на то, чтобы максимизировать *текущую прибыль*, считая, что текущие финансовые показатели важнее долгосрочных;

3) *ориентация на спрос* исходит из того, что в условиях насыщенного рынка цена товара во многом определяется отношением к нему потребителя. Здесь используются такие понятия, как спрос и полезность товара для потребителя. Полезность товара может быть, например, связана с наличием товаров-заменителей, на которые может переключиться спрос, уровнем обслуживания или какими-либо другими преимуществами. При таком подходе потребитель определяет соотношение между данной им оценкой ценности товара и его ценой и сравнивает с такими же показателями аналогичных товаров. Спрос, с одной стороны, и затраты предприятия — с другой, образуют как бы рамки, в пределах которых формируется цена;

4) многие фирмы формулируют цели ценообразования *исходя из объема продаж*. Они устанавливают цены для обеспечения определенной суммы продаж. Эти цели обеспечивают непосредственный критерий изменения успеха фирмы в области увеличения выручки с помощью ценовых стратегий;

5) *ориентация на конкурентов* базируется на анализе существующего уровня цен конкурентов и прогнозировании перспектив их изменения. Здесь все зависит от типа рынка. Чем выше степень монополизации, тем больше будет «затратная» цена соответствовать рыночной. И наоборот, слабо монополизированный рынок вызывает сильное отклонение «затратной» цены от реальной рыночной, поскольку действует значительное число производителей и покупателей. При этом цена формируется как результат взаимодействия спроса и предложения.

При ориентации на конкурентов цена устанавливается на основе уровня текущих цен. Компания (предприятие) отталкивается от цен кон-

курентов, меньше обращая внимание на показатели собственных издержек или спроса. Такой подход характерен для тех компаний, которые хотят следовать за лидером, уже имеющим твердые позиции на рынке, и ориентируются на цены, приемлемые для конкретных условий.

Конкурентные цели ценообразования могут, например, состоять в том, чтобы предупредить приход на рынок других фирм. Это может быть достигнуто при резком снижении цены.

Многие фирмы ставят для себя задачу быть *лидерами по показателям доли рынка*. Они считают, что компания, которой принадлежит самая большая доля рынка, будет иметь самые низкие издержки и самые высокие долговременные прибыли. Добиваясь лидерства по показателю доли рынка, они стремятся максимально снизить цены. Вариантом такой цели является стремление добиться конкретного приращения доли рынка в динамике;

б) *ориентация на продукт* состоит в том, что, сделав своей целью завоевание лидерства по качеству товара, фирма может добиться, чтобы ее товары были уникальными или самыми высококачественными на рынке. Это требует установления достаточно высоких цен, так как необходимо покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение НИОКР.

Кроме перечисленных подходов возможна ориентация на иные категории маркетинга, например сегменты и ассортимент. Обобщая вышеперечисленные подходы, можно провести их классификацию, отметив, что первые четыре относятся к классическим подходам, а остальные к маркетинговым.

Этапы установления цен Процесс установления цен состоит из нескольких этапов:

- формулирование целей ценообразования. Это может быть предложение продукции удовлетворительного качества при самых низких ценах либо предложение продукции более высокого качества при повышенных ценах;
- анализ факторов ценообразования, таких, как затраты, потребительский спрос и цены конкурентов;
- выработка стратегии ценообразования, направленной на достижение целей ценовой политики;
- установление уровня цен, обеспечивающего реализацию стратегии;
- реализация ценовой политики в конкретных рыночных условиях;
- разработка маркетинговых программ, включая конкретные алгоритмы и технологии.

Чтобы оценить реакцию потребителей на цену, компания может определить, как изменения цен отразились на продажах. Чтобы до-

биться достижения целей в области продаж, следует не только установить, но также контролировать и корректировать цены. *Корректировка цен* является чаще всего частью ценовой стратегии компании. Для производителя это может означать предложение розничным и оптовым торговцам скидок, которые могут быть предоставлены в обмен на определенные услуги или своевременную оплату товара.

6.2. Классическое ценообразование

Методы, основанные на издержках

Метод «издержки плюс прибыль» — Спрос определяет максимальную цену, которую можно запросить за товар. Минимальная цена товара определяется издержками фирмы. Как правило, фирма назначает такую цену, которая полностью покрывает издержки по производству, распределению и сбыту, а также позволяет получить прибыль.

Обычно за товар взимают цену, покрывающую валовые издержки производства и реализации. Сумма постоянных и переменных издержек составляет валовые издержки. *Постоянные издержки*, или *накладные расходы*, — это издержки, которые не связаны непосредственно с производством и реализацией конкретного товара:

- выплаты за аренду помещения;
- заработная плата административным работникам и т.п.

Переменные издержки меняются в прямой зависимости от объема производства. Они представляют собой сумму затрат на материалы, детали и комплектующие для производства, заработную плату производственному персоналу.

Фирмы формируют цены, используя разные методики. Далее рассмотрен метод «*издержки плюс прибыль*». Расчет цены по методу «издержки плюс прибыль» — самый простой способ ценообразования. Он состоит в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Данный механизм формирования цены осуществляется без учета ситуации на рынке и не учитывает рыночный спрос.

Цена определяется в результате суммирования совокупных затрат на производство единицы продукции и желаемой суммы прибыли:

$$Ц = (З_{\text{пер}} + З_{\text{пост}}) + П,$$

где $З_{\text{пер}}$ — переменные затраты на единицу продукции;
 $З_{\text{пост}}$ — постоянные затраты на единицу продукции;
 $П$ — прибыль на единицу продукции (удельная прибыль).

При этом величина $(З_{\text{пер}} + З_{\text{пост}})$ равна себестоимости единицы продукции.

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

Так, например, цена единицы товара оптового продавца определяется по формуле:

$$C_{оп} = Z + H,$$

где $C_{оп}$ — цена единицы товара оптового продавца;

Z — удельные затраты оптового продавца;

H — оптовая наценка на единицу товара.

Следует отметить, что когда производится или продается несколько наименований или разновидностей товара, то себестоимость каждого определяется лишь условно, что следует из условности распределения постоянных издержек.

Метод географического ценообразования При формировании цен во внешней торговле применяется так называемый *метод географического ценообразования*, который основан на распределении издержек между партнерами по бизнесу. Этот метод в большинстве своем учитывается при организации экспортной торговли с выделением затрат на страхование, фрахтование судна, выплат таможенных пошлин и в целом на доставку грузов от изготовителей к конечному потребителю. Самое главное при этом — определить сумму издержек и ответственность юридических сторон за их выплату. Все возможные условия оплаты доставки грузов сформулированы в сводном документе «Инкотермс», разработанном в Международной торговой палате.

Далее рассматриваются некоторые методы ценообразования, применяемые во внешней торговле [40]:

- сущность цены FOB (free on board) товара состоит в том, что товар передается перевозчику в одном месте по одной установленной цене, а доставку клиент оплачивает самостоятельно. Этот метод не без основания считается самым справедливым приемом оценки транспортных расходов, поскольку каждый платит сам за себя;
- установление единой цены с включенными в нее расходами по доставке — полная противоположность метода установления цены FOB в месте происхождения товара. В этом случае компания взимает единую цену со всех клиентов, включая в нее среднюю сумму транспортных расходов;
- при установлении цен применительно к базисному пункту продавец выбирает ряд городов в качестве базисных пунктов, устанавливает в них цены и взимает с заказчиков транспортные расходы в сумме, которая равна стоимости доставки из этих пунктов;

m для обеспечения получения заказов продавец может частично или полностью принимать на себя фактические расходы по доставке товаров. Как правило, этот метод используется для проникновения на новые рынки, а также для удержания своего положения на рынках, где конкуренция обостряется.

Рыночное ценообразование, основанное на законе спроса

Характеристика эластичности Зависимость между ценой и сложившимся в результате уровнем спроса выражается *законом спроса*. Она показывает, какое количество товара будет продано на рынке в течение конкретного отрезка времени в зависимости от цены. Как правило, чем выше цена, тем ниже спрос. Соответственно чем ниже цена, тем выше спрос. Столкнувшись с выбором альтернативных товаров, потребители станут покупать меньше товаров, цены на которые для них слишком высоки. Однако известно и исключение для престижных товаров, когда потребители могут считать более высокую цену показателем более высокого качества или престижности.

Многие фирмы стремятся проводить оценку закона спроса для корректировки своих дальнейших действий. В условиях чистой монополии спрос на товар полностью определяется ценой, которую фирма за него запрашивает. Однако с появлением конкурентов спрос будет меняться в зависимости от того, остаются ли цены конкурентов постоянными или меняются. При измерении соотношений между ценой и спросом важно знать, что на спросе могут сказаться и другие факторы, помимо цены. При увеличении рекламного бюджета нельзя установить, какая часть увеличения продаж объясняется снижением цены, а какая — дополнительной рекламой. По мнению экономистов, сдвиг кривой спроса без изменения ее формы происходит под влиянием неценовых факторов.

Необходимо знать, как охарактеризовать чувствительность спроса к изменению цены. Для этого пользуются *коэффициентом эластичности спроса по цене*. Если под влиянием небольшого изменения цены спрос почти не меняется, значит, он неэластичен. Если спрос претерпевает значительные изменения, то он эластичен. Если изменения цены и спроса одинаковы по модулю, то говорят об унитарном спросе.

Спрос будет менее эластичным в следующих ситуациях:

- у товара нет замены или нет конкурентов; покупатели не сразу замечают повышение цен;
- покупатели медленно меняют свои покупательские привычки;
- повышение цен покупатели объясняют повышением качества товара или инфляцией.

Когда количество вариантов покупки ограничено или спрос превышает предложение, возникает ситуация неэластичного спроса и цены могут быть более высокими. Кроме того, чем настоятельнее потребность в товаре, тем меньше проявляется ценовая эластичность спроса (лекарства, продукты питания первой необходимости и т.п.).

Если рынок насыщен большим количеством товаров и услуг, способных удовлетворить одинаковые потребности, ценовая эластичность спроса будет больше. В таком случае снижение цен становится эффективным инструментом расширения рынка сбыта и увеличения выручки от реализации.

Количественной характеристикой является *коэффициент* (лучше говорить об уровне) ценовой эластичности спроса, характеризующий соотношение между темпом прироста спроса и вызвавшим его темпом прироста цены. Часто результат умножается на 100%. На практике используется упрощенная формулировка, в соответствии с которой «коэффициент эластичности показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на один процент».

Конкретные расчетные формулы приводятся ниже. Расчетные формулы зависят от объема имеющихся статистических данных. Минимально необходимый объем информации — две точки. При этом можно рассчитать коэффициент эластичности по формуле «эластичности в точке» и по формуле «дуговой эластичности». Если объем статистических данных позволяет получить оценку закона спроса, то рассчитывается функция эластичности. Рассмотрим все три формулы:

1) эластичность в точке «1» рассчитывается по формуле:

$$E = \frac{q_2 - q_1}{q_1} \cdot \frac{p_2 - p_1}{p_1},$$

где q — спрос;
 p — цена;

2) для того чтобы результат не зависел от порядка нумерации точек, часто рассматривается так называемая дуговая эластичность:

$$E = \frac{q_2 - q_1}{\bar{q}} \cdot \frac{p_2 - p_1}{\bar{p}},$$

где в знаменателе находятся средние арифметические значения;

3) когда на основании значительного объема статистических данных известна оценка закона спроса:

$$q = f(p),$$

ценовая эластичность имеет вид функции эластичности:

$$E = f'_p(p) \frac{p}{f(p)},$$

где $f'_p(p)$ — первая производная спроса по цене.

Пользуясь обозначением уровня эластичности, классификация спроса имеет следующий вид: при $|E| > 1$ спрос эластичный, при $|E| = 1$ спрос унитарный, при $|E| < 1$ спрос неэластичный.

Замечание: закон спроса с постоянной ценовой эластичностью получается на основании выражения для функции эластичности:

$$E = \frac{dq}{dp} \cdot \frac{p}{q},$$

которое может быть легко представлено в виде дифференциального уравнения с разделяющимися переменными:

Его решением является зависимость: $q(p) = Bp^E$.

Направление изменения цены для роста выручки В рыночной экономике предприятие, занимающее значительную долю на рынке какого-либо товара, в своей деятельности должно опираться на знание закона спроса. Особое значение это имеет при разработке ценовой политики предприятия и, в частности, при решении задачи о направлении изменения цены от любого уровня, с тем чтобы увеличивать выручку.

Для анализа влияния цены на прибыль в широком диапазоне цены достаточно знания ценовой эластичности спроса и известной закономерности, в соответствии с которой более высокой цене соответствует более высокая ценовая эластичность спроса. Могут использоваться значения коэффициента эластичности в отдельных точках закона спроса.

Более простая задача — выбор цены для увеличения выручки [24]. Вместо цены может рассматриваться объем сбыта. Результаты с ценой (p) и объемом сбыта в количественном выражении (q) взаимосвязаны через закон спроса $q(p)$, поскольку для предприятия со значительной долей на рынке и тем более для монополиста объем сбыта представляет собой спрос.

Зависимость выручки (K) от цены и спроса хорошо известна:

$$R(p) = p q(p).$$

Рассматривая закон спроса (или его участок) с постоянной ценовой эластичностью (E)

$$q(p) = Bp^E, \quad (6.1)$$

где B — константа, предыдущее выражение имеет следующий, удобный для анализа вид:

$$R(p) = Bp^{E+1}. \quad (6.2)$$

1. При эластичном спросе, когда для конкретности $E = -2$, выручка представляет собой обратную зависимость:

$$R(p) = \frac{B}{p}.$$

2. При неэластичном спросе, когда для конкретности $E = -0,5$, выручка представляет собой прямую зависимость

$$R(p) = Bp^{\frac{1}{2}}.$$

3. При унитарном спросе

$$R(p) = B = \text{const.}$$

Полученные зависимости позволяют сделать следующие три вывода:

- при эластичном спросе для увеличения выручки следует снижать цену, что на первый взгляд является совершенно неожиданным;
- при неэластичном спросе для увеличения выручки следует увеличивать цену;
- при унитарном спросе выручка не зависит от цены.

При анализе выручки и объема сбыта зависимости в соответствии с законом спроса, когда большей цене соответствует меньший спрос, изменяются на противоположные:

- при эластичном спросе увеличению сбыта соответствует увеличение выручки;
- при неэластичном спросе росту выручки соответствует снижение объема сбыта;
- при унитарном спросе выручка не зависит от объема сбыта.

Направление изменения цены для роста прибыли Предыдущий анализ с выручкой носит вспомогательный характер. Главное состоит в исследовании зависимости прибыли от цены [24]. В дальнейшем

рассматривается простейшая зависимость издержек (Q от объема сбыта (d) в виде линейной зависимости:

$$C = C_0 + C_v = C_0 + C_1q,$$

где C_0 — постоянные издержки;

C_v — переменные издержки;

C_1 — переменные издержки на единицу товара.

Зависимость для прибыли (Y) очевидна:

$$Pr = R - C.$$

При анализе прибыли, в силу того что издержки есть функция объема сбыта, удобнее рассмотреть зависимость между прибылью и объемом сбыта. В соответствии с выражениями (6.1) и (6.2) зависимость для выручки имеет вид:

$$R = B \frac{1}{E} q^{1 + \frac{1}{E}}.$$

1. При эластичном спросе (пусть $E = -2$) зависимость

$$Pr(q) = B^{\frac{1}{2}} q^{\frac{1}{2}} - (C_0 + C_1q) = -C_1q + B^{\frac{1}{2}} q^{\frac{1}{2}} - C_0.$$

имеет максимум, что следует из отрицательности второй производной прибыли по объему сбыта.

2. При неэластичном спросе (пусть $a = -0,5$) зависимость между прибылью и объемом сбыта обратная, что следует из выражения

$$Pr(q) = \frac{B^2}{q} - (C_0 + C_1q),$$

свидетельствующего об отрицательности первой производной прибыли по объему.

3. При унитарном спросе в соответствии с выражением

$$Pr(q) = B - (C_0 + C_1q) = -C_1q + (B - C_0)$$

имеет место обратная линейная зависимость.

Вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы, которые сформулированы в виде причинно-следственной зависимости прибыли от цены:

1) при эластичном спросе существует максимальное значение прибыли, которому соответствует оптимальное значение цены. Уменьшение или увеличение цены относительно этого уровня нецелесообразно, поскольку ведет к снижению прибыли;

- 2) при неэластичном спросе для увеличения прибыли целесообразно увеличивать цену;
- 3) при унитарном спросе для увеличения прибыли также выгодно увеличение цены.

6.3. Маркетинговые стратегии ценообразования

Маркетинговый подход к ценообразованию

Причины нового подхода к ценообразованию Очень долго ценообразование сводилось главным образом к калькуляции затрат и добавлению к ним расчетной нормы прибыли. При таком методе ценообразования спрос потребителей учитывался во вторую очередь. Если покупатели не покупали товар по установленной цене, компания снижала ее, чтобы выяснить, согласны ли потребители покупать товар по новой цене.

Однако сейчас ситуация в мире изменилась. В 70-х годах XX в. маркетинговые менеджеры начали рассматривать цены как важный элемент комплекса маркетинга. Значение цены возросло и в 90-е годы XX в. Этому послужили следующие причины:

- *глубокий экономический спад* в начале 80-х и 90-х годов XX в. Покупательная способность потребителей сократилась, и они стали более чувствительными к ценам и начали покупать безмарочные товары. Цена стала важнейшим орудием производителей, добывающих преимуществ перед конкурентами;
- *иностранная конкуренция*. Поток более дешевых иностранных товаров, порой не самого высокого качества, вынуждал производителей снижать цены во многих отраслях;
- *фрагментация многих рынков* на сегменты, требующие различных уровней цен. Компании, которые предлагают одну марку на массовом рынке, проигрывают по сравнению с фирмами, предлагающими дорогие и дешевые товары различным сегментам;
- *дерегулирование*. До 1975 г. в странах с развитой рыночной экономикой цены регулировались в таких важных отраслях, как авиалинии, грузовые перевозки автотранспортом, железнодорожные перевозки, финансовые услуги и телекоммуникации. Дерегулирование в этих отраслях привело к острой ценовой конкуренции.

Разработка стратегии: виды стратегий ценообразования В зависимости от конкретной рыночной ситуации могут использоваться различные виды стратегий ценообразования: дифференцированное, конкурентное, ассортиментное, стимулирующее, психологическое и т.д. [35].

1. *Дифференцированное ценообразование* осуществляется по различным признакам:

и пространственному — в зависимости от места нахождения покупателя;

- временному — в зависимости от времени суток, дней недели или времени года;

и персональному — в зависимости от контингента потребителей (молодежь, пожилые, больные, профессионалы и др.);

- количественному — в зависимости от объема продаваемой партии товаров и др.

2. *Конкурентное ценообразование* направлено на сохранение ценового лидерства на рынке. Здесь также есть свои стратегии:

- «ценовая война» применяется в основном на монопольном рынке, однако на современном этапе считается нецелесообразным «убивать» конкурента низкими ценами, а все больше внимания уделяется высокому качеству и лучшему обслуживанию;

- «цена проникновения» — использование низких цен по сравнению с конкурентами, что отбивает охоту у них создавать аналогичные товары (политика низких цен в большей мере преследует цель получения долговременных прибылей);

- цена по методу «кривой освоения», когда предполагается более быстрый переход от высоких цен к более низким для привлечения широких слоев покупателей и противодействия конкурентам.

3. *Ассортиментное ценообразование* также имеет свой арсенал стратегий:

- «ценовые линии» — диапазон цен в рамках одного товарного ассортимента, где каждый из них отражает определенный уровень качества — от низкого до высокого (это касается как дорогих, так и дешевых товаров). В данном случае появляется возможность лучше приспособить предложение конкретного товара к нуждам и возможностям широкого круга потребителей. «Ценовые линии» создают преимущества не только для потребителей, но и для торговых посредников. Они позволяют точнее определить возможный объем продажи, лучше контролировать структуру товарных запасов;

- цена выше номинала — достаточно низкая цена на основной товар и широкий круг дополнительных товаров к нему (например, «раздетая» модель автомобиля и набор оборудования за дополнительную плату);

- цена с приманкой — это когда, например, детскую куклу продают по цене, доступной массовому потребителю, а широкий набор дополнительных вещей к ней — значительно дороже;

- цена на побочные продукты, которыми могут быть, например, отходы от переработки нефтепродуктов, и если они находят сбыт и затраты по их переработке окупаются, то появляется возможность снизить цену на основной товар (бензин), сделав его более конкурентоспособным.

4. *Стимулирующее ценообразование* основано на использовании различного рода скидок и зачетов:

- бонусных (для постоянных покупателей или посредников, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товаров);
- за платеж наличными (для потребителей, которые оперативно оплачивают счета);
- за количество закупаемого товара;
- сезонных;
- функциональных (по разным торговым каналам за различного рода услуги — • продажа, хранение, ведение учета).

Особое положение занимают так называемые *демпинговые цены*, основанные на искусственно заниженных ценах продажи товаров даже ниже себестоимости. Применяются как средство вытеснения конкурентов с рынка и увеличения объема собственных продаж. Демпинговые цены рассматриваются как средства недобросовестной конкуренции и запрещены законодательством ряда стран.

5. *Психологическое ценообразование*. Продавец должен учитывать не только экономические, но и *психологические факторы цены*. Примером являются неокругленные цены, когда у потребителя создается впечатление тщательного обоснования цены. Другой пример — «цены с девятками», т.е. такие, которые ниже круглых сумм. При этом потребитель воспринимает цену как низкую.

Еще один пример стратегии психологического ценообразования — «престижные цены». Многие потребители смотрят на цену как на показатель качества. Для некоторых товаров особенно эффективно установление цены с учетом престижности товара. В настоящее время потребитель отдает предпочтение товару, обладающему не столько качеством, сколько имиджем, поэтому при формировании ценовой стратегии предприятию необходимо иметь в виду, что цена определяет имидж товара.

Более высокая престижная цена соответствует имиджу качества, созданному рекламой. Особенность ценообразования для престижных товаров заключается в том, что чрезмерно низкая цена может сократить спрос, так как не вписывается в приемлемый для потребителя диапазон цен.

Стратегия престижной цены в первую очередь характерна для престижных предметов роскоши. Среди них: одежда от известных кутю-

рье, часы, автомобили, обувь популярных брендов. Престижные цены применяются в бутиках — магазинах, нацеленных на покупателей одежды, для которых доступны высокие цены.

Некоторые популярные стратегии

1. В рамках *стратегии проникновения* на рынок компания устанавливает низкую цену на новый товар, чтобы предотвратить приход на рынок конкурирующих товаров. Такие действия имеют смысл, если товар не защищен патентом, а спрос на него эластичен. При этом сам товар не является принципиально новым, имеет аналоги или товар-заменители.

Эту стратегию иногда называют «политикой прорыва». Данную стратегию может себе позволить фирма, которая занимает прочное положение на рынке, имеет высокий корпоративный потенциал и стремится к лидерству среди конкурентов.

Так, например, в 70-е годы XX в. на рынке компьютерных принтеров доминировали компании США. Однако затем рынок этой продукции стал контролироваться японскими компаниями «Canon», «OKI», «Epson», «Panasonic», которые применили стратегию проникновения. В результате цена персональных компьютеров снизилась с уровня 5,5 тыс. амер. долл. в 1981 г. до уровня 1 тыс. амер. долл. к 2001 г.

2. *Стратегия следования за лидером* избирается в соответствии с ценой, предлагаемой сильнейшим участником рынка. Данную стратегию успешно используют компании, не претендующие на большую рыночную долю. Они следуют за отраслевым лидером и осуществляют корпоративную деятельность в режиме «молчаливого согласия». Компании — последователи лидера никогда не будут устанавливать более низкие цены. В противном случае будет «ценовая война», которая и определит лидера и последователей.

3. *Стратегии высокого и низкого уровня цены* могут позиционировать товар по цене — от самой низкой до самой высокой. Стратегии уровня цены должны определить позицию — экономичный, средний по цене или дорогой товар. Выявлена тенденция отнесения товаров либо к экономичным, либо к дорогим маркам. Стратегии низких цен ориентированы на чувствительные к ценам сегменты потребителей. Возрастающая популярность частных марок, безмарочных товаров и магазинов, торгующих по сниженным ценам, отражает применение стратегии низкого уровня цены.

Стратегия высоких цен ориентирована на сегмент рынка, где покупатели не придают большого значения цене. Многие производители используют такую стратегию по причине малой прибыли от недорогих товаров. Интересным будет тот факт, что расширению ниши

дорогих товаров благоприятствует рост покупательной способности. Другая причина, из-за которой компании придерживаются стратегии высоких цен, обусловлена общей стратегией создания марки престижного имиджа.

4. *Стратегия дифференциации цен по сегментам* является одной из стратегий дифференциации и предполагает изготовление товаров с различными ценами в зависимости от сегментов рынка. Компании крупного и среднего бизнеса, как правило, ориентируются не на один, а на несколько сегментов рынка. И эта ориентация требует учета вкусов и запросов различных аудиторий покупателей, имеющих различный уровень доходов. Так, например, сегмент с высокими доходами покупателей приобретает товары-символы по высоким престижным ценам. Объемы таких продаж невелики и требуют персонализации заказов, их эксклюзивности, повышенного сервиса.

Ассортимент товаров для сегмента с более низкими доходами будет иметь более низкие, доступные цены. Так, например, фирма Kodak одновременно предлагает дешевые фотоаппараты для начинающих любителей и самые дорогие электронные фотоаппараты и видеокамеры, предназначенные для профессиональных фотосъемок. А компания General Motors организует корпоративную деятельность под девизом: «Сделаем автомобили для любых кошельков, любых целей, любых лиц!». Для самых различных категорий покупателей компания выпускает пять основных марок автомобилей: «Cadillac», «Buick», «Oldsmobile», «Pontiac», «Chevrolet» с учетом величины доходов и уровня притязаний.

5. *Ценовая дискриминация* — это продажа одного продукта разным покупателям по разным ценам. Объем производства товара ограничен производственными возможностями предприятия. Смысл в том, чтобы как можно больше продать дорого тем, кто может заплатить, а остальное продать дешевле тем, кто менее платежеспособен, и т.д. Фактически это означает, что товар в необходимом количестве поставляется в дорогие магазины, а затем в менее дорогие по мере возможности. Предполагается, что потребители с высокими доходами не пойдут на рынок вместо престижного магазина. Формально каждой группе потребителей ставится в соответствие свой закон спроса. Таким образом, рассматривается набор «кривых спроса». Теоретически при реализации метода происходит максимизация прибыли.

6. При стратегии «снятия сливок» устанавливают *высокую цену*, предусматривая ее возможное снижение по мере появления на рынке конкурентов. После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма *снижает цену*, чтобы привлечь новых потребителей, которых устраивает новая цена. Такая стратегия наиболее эффективна, если спрос на товар неэластичен, а компания пользуется патентной защитой.

Примеров множество — мобильные телефоны, а еще раньше — видеомэгафтофоны. Планово-управленческие решения по реализации данной стратегии принимаются в случаях, когда точно определены высокий потенциальный спрос (скрытый) на новинку и низкий уровень конкуренции, а сам товар имеет потребительскую ценность — суперкачество.

Следует подчеркнуть, что «снятие сливок» применяется, когда потребителю предлагаются действительные новинки, которые из-за своей новизны и оригинальности относятся к престижным товарам и рассчитаны на те сегменты рынка, где покупатели будут приобретать новинку независимо от ее цены, пока конкуренты еще не имеют таких товаров. При этом высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

Одной из причин применения стратегии «снятия сливок» является механизация и автоматизация производственных процессов, которая в самом начале требует затрат, а затем приводит к сокращению переменных издержек производства при массовом выпуске товаров. Одновременно наблюдается рост единовременных затрат, производимых до начала массового производства, т.е. на изготовление технологической оснастки, наладку оборудования. Все сокращающийся период моральных преимуществ товара на рынке и, следовательно, менее продолжительный период его производства заставляют задуматься над тем, как обеспечить скорейшую окупаемость текущих издержек и единовременных затрат, а также окупаемость более высокой себестоимости на начальной стадии выпуска товара.

7. Существенным дополнением к практике ценообразования является *стимулирующее ценообразование*, которое основано на использовании различного рода скидок, зачетов. Покупатели всегда заинтересованы в скидках и воспринимаются ими как явный доход.

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

- скидки за большой объем закупок — мера по снижению отпускной цены. Как правило, это оптовые скидки, которые формируются с учетом процента снижения номинальной цены. Возможность предоставления таких скидок обусловлена тем, что происходит значительная экономия за счет сокращения издержек по продаже, поддержанию оптимального размера запасов и транспортировке товара;
- сезонные скидки предполагают снижение цены, гарантируемое покупателям, если они приобретают товары сезонного спроса вне периода года, для которого эти товары предназначены. Применение сезонных скидок позволяет поддерживать стабильный уровень производства продукции в течение всего года;

- скидки за ускорение оплаты — мера снижения стандартной отпускной цены, которая гарантируется, если оплата осуществляется ранее срока, установленного сторонами;
- скидки для постоянных или престижных покупателей — мера снижения стандартной отпускной цены в случаях, когда товары данной фирмы приобретаются длительное время или покупки осуществляются со стороны престижных клиентов для рекламных целей;
- зачеты — это скидки с действующих цен, учитываемые в счет оплаты приобретаемых партий товаров в случаях, когда покупатель принимает активное участие в рекламных кампаниях, либо в целях стимулирования участников рыночного оборота.

Некоторые особенности ценообразования

Ценообразование в розничной торговле Поскольку магазин розничной торговли — это место, которое клиент посещает для окончательного выбора того или иного продукта, цена обычно имеет большое значение. Потребитель имеет возможность сравнивать цены в нескольких одинаково специализированных магазинах. По этой причине необходимо понимать важность механизма процесса установления цен на продукты. Стратегия ценообразования, которая разрабатывается для каждого магазина, должна основываться на том, будете ли вы рекламировать свой магазин и продавать ограниченное количество продуктов по достаточно высоким ценам или остановитесь на низких ценах, т.е. будете действовать на основе цен, близких к базовым.

Как правило, цена, по которой потребитель покупает продукт в магазине, имеет мало общего или вообще не имеет ничего общего с затратами владельца магазина на приобретение продукта. При возможности выбора потребитель, естественно, предпочтет самую низкую цену (при условии, что он располагает информацией для такого выбора). Однако цена на продукт должна быть достаточной, чтобы покрыть затраты на приобретение продукта и на маркетинговую деятельность. Кроме того, она должна обеспечить уплату налогов и прибыль для владельца магазина.

Таким образом, установление цены на продукт — дело очень тонкое. Важно иметь представление о приблизительном количестве продукта, который будет продан, чтобы правильно распределить накладные расходы. Если объем продаж невысок и служащие магазина не очень загружены, то накладные расходы на содержание персонала и затраты на содержание магазина в расчете на одну единицу продукта будут выше, чем в случае общего объема реализации. Понятно, что все эти рассуждения не годятся для конкретных расчетов, поэтому

установление конкретных цен, а также принятие других решений относительно объема продаж требуют некоторого опыта.

Прежде чем устанавливать цену на продукт, необходимо рассчитать, сколько за него готов заплатить потребитель. Поскольку тот ограничен в средствах, а хочет всегда больше, чем имеет средств, разумный и расчетливый владелец магазина розничной торговли сможет использовать ценовую стратегию и определить тот уровень цены, которую потребитель готов заплатить. Обычно предполагается, что чем ниже цена, тем большее количество продукта купит потребитель. Однако в некоторых случаях это может отвлечь часть потребителей от приобретения продукта, которые сочтут низкую цену следствием низкого качества или предпочтут заплатить больше, чтобы получить продукт с большей полезностью.

Конечно, следует устанавливать цену с учетом конкурентной борьбы. Вы можете принять решение об установлении более низкой цены, чем у конкурента, или примерно на том же уровне, а может, чуть выше. Это определяется многими факторами, в том числе размещением и имиджем магазина, имеющимися ресурсами, ассортиментом товаров, их качеством.

Политика ценообразования зависит и от времени функционирования магазина: обычно в начале деятельности многие стремятся привлечь большее количество покупателей низкими ценами. Не последнюю роль в ценообразовании играет и такой экономический фактор, как инфляция. Итак, при установлении цены следует убедиться, что магазин получит достаточную прибыль, т.е. цена перманентно превышает затраты на продукт.

Нечестное ценообразование Процесс ценообразования регулируется государством более активно, чем все другие сферы маркетинга. Неэтичными и противоправными в области ценообразования считаются некоторые манипуляции с ценами, в том числе: цены, вводящие в заблуждение; нечестное ценообразование; фиксирование цен.

1. *Цены, вводящие в заблуждение*, предназначены для обмана потребителей. Одной из разновидностей вводящих в заблуждение цен считается ценовая приманка с переключением, т.е. предложение продукции по низкой цене с целью заманить покупателей в магазин, продавец которого пытается навязать им более дорогой товар. Другая форма обмана — предложение скидки с завышенной цены.

2. *Нечестное ценообразование* — это применение цен для того, чтобы вытеснить конкурентов с рынка. Наиболее ярким проявлением такой практики является установление цен на уровне ниже себестоимости. После того как конкурент вытесняется с рынка, фирма опять повышает цены до прежнего уровня. Очевидно, что такая манипуляция с

ценами доступна лишь крупным диверсифицированным предприятиям, которые убытки от продажи товаров по сверхнизким ценам покрывают прибылями от других товаров, что вполне приемлемо на краткосрочном периоде. Тем более что в дальнейшем убытки могут окупиться, если конкурент будет устранен.

3. *Фиксирование цен* — это соглашение между участниками канала сбыта об установлении цен на конкретно определенном уровне. Выделяют горизонтальное и вертикальное фиксирование:

- *горизонтальное фиксирование цен* возникает в результате горизонтальной интеграции участников товародвижения;
- *вертикальное фиксирование цен* — соглашение о фиксировании цен, заключенное между различными уровнями канала по пути движения товара. Вертикальное фиксирование, как правило, предполагает, что товар будут продавать по цене, предложенной производителем, а оптовый и розничный продавцы не будут предоставлять скидки с нее.

Большинство компаний при установлении цен придерживаются правил этики. Они не вводят потребителей в заблуждение и не используют цены для ограничения конкуренции. Фирма, которая идет на сознательный обман, должна отвечать перед государством, призванным развивать конкуренцию и ограничивать естественных монополистов в их стремлении завышать цены.

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

- *эффект справедливости цен*, который проявляется в том, что покупатель наиболее чувствителен к перемене цены, ее увеличению, если она выходит за пределы диапазона «справедливой цены». При этом он руководствуется механизмами сопоставления текущей цены с ранее действующей, цены данного товара с ценами товаров-аналогов, соответствия стандарту потребления с учетом потребительской ценности;
- *эффект оценки качества через цену* — чем в большей степени покупатель воспринимает цену как сигнал об уровне качества, тем менее он чувствителен к ее изменению;
- *эффект уникальности* — чем более уникален товар с позиции престижности, антиквариата, функциональных свойств, тем спокойнее реакция покупателя на повышение продажной цены, особенно в рамках аукционов, выставок, презентаций;
- *эффект от раскрутки брэнда* — чем выше затраты на результативное позиционирование торговой марки и на создание ее по-

пулярного имиджа, тем менее чувствительны покупатели к уровню цены полюбившейся компании.

Анализ влияния конкурентов на решения по ценам На практике предприятия часто отталкиваются от уровня цен конкурентов. Назначая цену с учетом уровня цен конкурентов, фирма меньше внимания уделяет показателям собственных издержек или спроса. Она может назначить цену на уровне цен своих основных конкурентов либо выше или ниже данного уровня. В олигополистических отраслях обычно запрашивают одну и ту же цену. Более мелкие фирмы «следуют за лидером», изменяя цены, когда их меняет лидер, а не в зависимости от колебаний спроса на свои товары и издержки. Ориентация на цену конкурентов позволяет выбрать наиболее подходящую цену реальной рыночной ситуации и избежать ненужных столкновений с конкурентами.

Многие отрасли стремятся поддерживать стабильные цены во *избежание ценовых войн*. При ценовой конкуренции цена движется по «кривой спроса». Чтобы поднять спрос, надо неизменно снизить цену. Ее увеличение сопровождается потерей покупателей. Ценовые войны чаще всего случаются в отраслях со стандартизированными товарами. Поскольку различия между марками незначительны, снижение цены способно привлечь большее число покупателей и побудить другие компании последовать этому примеру. Некоторые компании могут отреагировать еще большим снижением цен, развязав тем самым ценовую войну. В результате мелкие компании уходят из отрасли, а остается несколько крупных производителей, контролирующих цены. Как правило, такая ситуация приводила к появлению ценового лидера в лице компании, неофициально устанавливавшей цену, которой затем придерживались все другие компании.

При изменении цен необходимо всегда учитывать реакцию на предполагаемую цену со стороны других участников рыночной деятельности. Изменяя цену, компания должна ставить перед собой следующие вопросы: как отреагируют на цену конкуренты, не поднимут ли свои цены поставщики; как отнесутся к цене дистрибьюторы; какова будет реакция государственных органов? Следует проверить, соответствует ли предлагаемая цена установкам выбранной фирмой политики цен. Многие предприятия разработали установки относительно своего желательного ценового образа, предоставления скидок с цены и принятия мер в ответ на ценовую деятельность конкурентов.

Конкуренты будут реагировать на изменение цен в тех случаях, когда имеется небольшое число продавцов, их товары похожи между собой, а потребители хорошо информированы. Реакцию конкурентов не всегда возможно предсказать, зачастую она зависит от сиюминут-

ных интересов. Если конкурентов несколько, компания должна постараться предугадать наиболее вероятную реакцию каждого из них. Это даст значительное преимущество в конкурентной борьбе. Но сделать это не так-то просто, поскольку поведение конкурентов не всегда согласовано. Они могут вести себя либо одинаково, либо по-разному, так как отличаются друг от друга по своему влиянию на рынке.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под ценовой стратегией?
2. Какие маркетинговые решения могут применяться при управлении ценами?
3. С какими стратегиями и как координируются ценовые стратегии?
4. Укажите принципиальные подходы к ценообразованию.
5. Назовите причины применения маркетингового подхода к ценообразованию.
6. Укажите этапы установления цен.
7. Какие цены называются демпинговыми?
8. В чем заключается содержание метода «издержки плюс прибыль»?
9. Дайте характеристику метода географического ценообразования.
10. Каким образом применяется теория эластичности для формирования уровня цены?
11. Изложите содержание правил установления уровня цены в зависимости от прибыли.
12. Дайте характеристику конкурентного ценообразования.
13. Перечислите стратегии ассортиментного ценообразования.
14. Приведите пример психологического ценообразования.
15. Дайте характеристику географического ценообразования.
16. Объясните стратегию ценовой дискриминации.
17. В чем выражается стратегия «снятия сливок»?
18. Дайте характеристику стимулирующего ценообразования.
19. Чем характеризуется нечестное ценообразование?
20. Назовите эффекты нечувствительности покупателей к ценам.

- Структура продвижения и решения по PR
- Персональное продвижение и стимулирование сбыта
- Реклама

7.1. Структура продвижения и решения по PR

Коммуникации

Коммуникация — это универсальная и одна из самых основных характеристик как человеческого общения, так и деятельности любых организаций. Сфера ее применения весьма широка, поскольку без коммуникации не обходится ни один акт социального взаимодействия в обществе. Сущность коммуникации состоит в том, что один или несколько участников коммуникационного процесса передает сообщение другому или другим участникам. В некоторых случаях это делается с целью изменить отношение другой стороны к чему-либо.

Общая модель коммуникативности предполагает установление связи с аудиторией, чтобы вызвать какую-либо реакцию (познавательную, эмоциональную и др.). Важно, чтобы источник, от которого исходит сообщение для потребителя, обладал квалифицированными знаниями о рекламируемом предмете, использовал объективные и достоверные данные.

Маркетинговые коммуникации — совокупность сигналов, исходящих от предприятий в адрес различных аудиторий, комплексное воздействие фирмы на внешнюю среду маркетинга для создания благоприятных условий, необходимых для успешной и прибыльной деятельности на рынке. Содержит такие виды маркетинговой деятельности, как продвижение и паблик рилейшнз (Public relations, PR):

- продвижение — информирование потребителей (и посредников) о продукте и предприятии с целью мотивировать их к приобретению товара;
- паблик рилейшнз — создание положительного имиджа предприятия среди организаций, которые не рассматриваются предприятием как потребители товара.

Решения по коммуникациям, как и по другим направлениям комплекса маркетинга, могут быть *стратегическими* и *тактическими*. Пер-

вые являются долгосрочными и **комплексными**, а вторые направлены на формирование уровней параметров комплекса маркетинга.

Иногда применяется понятие *торговой коммуникации*, включающее все формы воздействия и обеспечивающее целенаправленную передачу коммерческих сведений заинтересованным лицам. Ее цель — передача информации о продукте по всем каналам его продвижения для формирования благоприятного отношения к предприятию, его производящему [31]. Следует отметить, что в данной формулировке фактически речь идет о продвижении, поскольку передается информация о продукте, востребованная потребителями.

Маркетинговые коммуникации — очень сложный процесс, зависящий от социальной среды, в которой он протекает, от людей, отправляющих информацию, от целенаправленности этой информации, от того, каким способом она будет отправлена. Руководство предприятия должно взять на себя ответственность за постановку задач коммуникации, определение бюджета, распределение расходов по альтернативным средствам коммуникации, согласование стратегии со специализированными агентствами и оценку достигнутых результатов деятельности кампании.

Важно отметить, что маркетинговые коммуникации — основа формирования спроса. Формирование спроса потребителей и стимулирование сбыта необходимо проводить на всех этапах маркетинга. Важно не только иметь представление о потребностях рынка и эффективно доводить товар до конечного потребителя, но и постоянно и сознательно воздействовать на рынок. Все мероприятия по формированию спроса предполагают рассмотрение товара с позиции потребителя, т.е. с точки зрения его проблем и выгод.

В высокоразвитых странах формирование спроса идет по многочисленным и разнообразным каналам, например:

- прямая почтовая реклама;
- личные контакты (работа торговых агентов, коммивояжеров);
- паблисити — присутствие рекламных сообщений в нерекламных материалах;
- паблик рилейшнз — деятельность предприятия по созданию своего образа (имиджа) — участие в выставках, пресс-конференциях, благотворительной деятельности, спонсорстве и др.

Далее в настоящем разделе рассматриваются только решения по маркетинговым коммуникациям. Наряду с решениями маркетинговые коммуникации также содержат такие виды деятельности, как технология выполнения, контроль, анализ качества, создание системы управления маркетинговыми коммуникациями.

Уточнение коммуникаций в маркетинге Необходимо отметить, что иногда в литературе маркетинговые коммуникации понимаются шире и включают любой обмен информацией между службой маркетинга

с внутренней и внешней средой, причем любой обмен, а не только как реакция на продвижение или PR. Следует обратить внимание именно на *обмен*, поскольку имеет место два потока информации — не только *прямой*, но и *обратный*.

Обмен информацией — коммуникации в широком смысле — происходит часто: и при опросе, и в торговом зале при общении с продавцом. Один из каналов обратной связи — письма потребителей. Коммуникационный процесс происходит между службой маркетинга и остальным предприятием. Но все это не относится ни к продвижению, ни к PR — двум составляющим маркетинговых коммуникаций в применяемом нами узком и пока еще традиционном смысле. Большинство таких коммуникаций в широком смысле рассматривается в маркетинге взаимодействия, что позволяет избежать применения термина «маркетинговые коммуникации» в таком расширительном смысле.

Конечно, маркетинговые коммуникации в узком смысле относятся к коммуникациям в расширительной трактовке. Они построены по тем же принципам обмена информацией и часто предполагают обратную связь, что в полной мере относится к деятельности агента по сбыту, коммивояжера. Что касается рекламы, то обратная связь может быть задействована при анализе эффективности рекламы.

В заключение следует отметить, что применяемая здесь терминология соответствует Государственному образовательному стандарту по специальности 061500 «Маркетинг», в котором перечислены дидактические единицы по курсу «Маркетинговые коммуникации».

Замечание о межличностных коммуникациях Также спорным и проблемным является рассмотрение *межличностных коммуникаций* в разделе «маркетинговые коммуникации», что часто имеет место. При этом под межличностными коммуникациями чаще всего понимается общение потребителей, когда они передают друг другу информацию о продукте. Строго говоря, они не относятся ни к продвижению, поскольку субъект продвижения — предприятие, ни к рекламе по той же причине и, кроме того, по причине бесплатности. Тем не менее, в литературе иногда говорится об устной рекламе или о рекламировании товара самим потребителем. Очевидно, что применение термина «реклама» здесь достаточно условно.

Однако маркетолог должен знать, в какой-то степени ориентироваться на возможность распространения информации о предприятии и о товаре по принципу «от потребителя к потребителю». И, кстати, совсем не обязательно, чтобы начало такого процесса было положено продвижением. Гораздо чаще такой процесс инициируется покупателем, который доволен своей покупкой в результате собственного опыта эксплуатации товара.

Механизм очень прост. Как правило, люди, которые приобрели какой-либо товар и остались довольны, непременно расскажут о нем знакомым и порекомендуют купить его. Известно, что некоторые люди, получив одобрительный отзыв о товаре или услуге от кого-то, кому доверяют, склонны сами приобрести его или получить услугу.

У информации, исходящей от потребителя, имеется одно неоспоримое преимущество: она считается более объективной и беспристрастной. Когда человек слышит (или видит) рекламу какого-либо продукта, он расценивает ее как пристрастный отзыв от заинтересованного лица — производителя, который стремится заставить потенциального потребителя купить этот продукт. Однако когда он получает лестный отзыв о том же продукте от знакомого, тогда элемент пристрастности практически отсутствует и отзыв приобретает большую правдивость.

Существует и опасность. Если клиент приобрел продукт и не удовлетворен им, он также обязательно поделится со знакомыми этим отрицательным опытом и предостережет их от покупки. К сожалению, такими контактами между людьми трудно управлять. Единственное, что можно сделать, — это продать хороший продукт высокого качества по приемлемой цене и обеспечить прекрасное обслуживание клиента. Если потребитель быстро отремонтировал товар, то он также почти обязательно расскажет об этом в своем окружении.

Два варианта эффекта от продвижения Можно выделить два варианта динамического эффекта от продвижения — улучшение сбыта и развитие сбыта (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Улучшение и развитие тенденции сбыта

В первом случае прогнозируемая тенденция развития сбыта после продвижения превышает тенденцию развития сбыта без продвижения на некоторую постоянную величину. Во втором случае результат воздействия продвижения обеспечивает постоянно увеличивающееся преимущество.

Стандартизация продвижения Для снижения издержек на продвижение при ограниченных ресурсах применяется внутрифирменная *стандартизация продвижения*, когда предприятие обращается к некоторым «излюбленным» средствам. В результате предприятие не расплюскает свои силы и приобретает полезный опыт. В результате повышается качество и эффективность продвижения. Стандартизация рекламы также способствует формированию имиджа и узнаваемости предприятия.

Кроме того, что очень важно, стандартизация продвижения способствует экономии бюджета продвижения. Несмотря на то, что масштабы возможной экономии здесь не столь велики, чтобы сравниться с экономией, получаемой от стандартизации продукции, этот вопрос тем не менее заслуживает специального рассмотрения.

Характеристика и структура продвижения

Повторим, что *продвижение* — передача информации от продавца к потенциальному покупателю с целью влияния на его отношение к товару. Главная работа менеджера по продвижению — сообщить потенциальному потребителю именно о том продукте, который ему нужен, именно по той цене и именно в том месте приобретения. Продвижение должно вызвать интерес и желание, стимулировать действие.

Три цели продвижения: информирование, убеждение (особенно актуально при наличии конкурентов), напоминание. В терминах закона спроса продвижение делает спрос более эластичным. При этом линия закона спроса на графике становится ближе к вертикальной и (или) сдвигается вправо.

Прежде всего, необходимо выбрать *вид продвижения*: персональное продвижение, массовое продвижение и стимулирование сбыта (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Виды продвижения

При выборе вида и конкретных методов продвижения следует учитывать жизненный цикл товара, группы потребителей по степени восприимчивости идей (новаторы, раннее меньшинство, раннее большинство, позднее большинство, консерваторы).

1. *Персональное продвижение* иначе может называться «продвижение лицом к лицу» и осуществляется агентом по сбыту, коммивояжером. Это продвижение с немедленной обратной связью. При персональном продвижении маркетолог принимает следующие решения:

- число и тип коммивояжеров;
- способы отбора и подготовка коммивояжеров;
- компенсация трудовых затрат и мотивация труда коммивояжеров. Основные методы оплаты коммивояжеров: оклад, комиссионные, комбинированный метод;
- выбор методов персональной продажи.

2. *Массовое продвижение* подразделяется на два вида — реклама и публицити. *Реклама* — любая оплаченная форма неперсонального представления идей, товаров или услуг конкретным заказчиком. Неперсональность представления означает отсутствие обратной связи от объекта, которому адресовано продвижение, к субъекту, осуществляющему продвижение.

Паблицити — любая неоплаченная средствами массовой информации форма представления продукта. Это может быть: репортаж, сводка новостей, авторская статья в газете, передача на радио или на телевидении, где рассказывается, например, о том, какие часы у «звезды» эстрады или спорта. Всем известны бесконечные радио и телебеседы с медиками. Интервью со «звездой» эстрады действеннее любой рекламы, чтобы был аншлаг на ближайшем концерте. Очевидно, что паблицити осуществляется журналистами, а не участниками рынка, но оно может быть скрытой формой рекламы, если инициировано продавцами.

Паблицити занимает особое место в системе коммуникаций, поскольку потребитель в данном случае воспринимает информацию как более объективную, чем оплаченная компанией хвалебная реклама. Однако нельзя забывать, что паблицити может содержать и негативную информацию, которая может оказать негативное влияние на имидж предприятия и его продуктов.

3. *Стимулирование сбыта* (продаж) различается по объектам, на которые оно направлено (нацелено, ориентировано) — конечные потребители, независимые посредники, участники собственного канала сбыта. Комплексная система стимулирования сбыта носит название «сейлз промоушн» (англ. — Sales promotion). Часто под стимулированием сбыта понимают продвижение, не относящееся к персональному и массовому видам продвижения. Более точное определение затруднено из-за многочисленности видов и средств стимулирования сбыта, что проиллюстрировано на рис. 7.3.



Рис. 7.3. Виды и средства стимулирования сбыта

Стимулирование продаж в практике стран с развитым рынком является самой популярной формой повышения результативности компании, так как по сравнению с рекламой данный элемент имеет более быструю отдачу. Значение стимулирования сбыта более велико, чем это может показаться на первый взгляд, и превышает затраты даже на рекламу. Так, например, в США анализ затрат на стимулирование сбыта и рекламу свидетельствует в пользу стимулирования и доходит до соотношения 3/2 или даже 7/3.

Стратегии отношений с посредниками

Состав комплекса продвижения во многом зависит от того, какой стратегией отношений с посредниками пользуется предприятие — стратегией притягивания или стратегией нажима.

Стратегия притягивания (pull-стратегия) ориентируется на преодоление сопротивления посредников и основана на использовании дорогостоящих методов продвижения, адресованных конечным потребителям. В результате потребители начинают требовать товар у торговли, которая в свою очередь обращается к производителям. Стратегия целесообразна для использования новыми производителями, которых не знают посредники.

Известен пример, когда даже широко известная фирма IBM в 1985 г. прибегла к данной стратегии, чтобы избавиться от чрезмерных товарных запасов, возникших из-за недостатков в маркетинге. Фирма разослала рекламные материалы, предлагающие скидки на программы, бесплатные секундомеры и лотерею.

Стратегия нажима (push-стратегия) основана на поддержании хорошей репутации фирмы среди торговых посредников за счет помощи в продвижении, надежности поставок, гарантии продолжения поставок хорошо зарекомендовавшего себя товара.

Связисообщественностью

Связи с общественностью (Public relations, или PR) в переводе с английского означает «общественные связи», «рассказ для публики», «общественные отношения», «изучение и формирование общественного мнения». Это элемент маркетинговых коммуникаций наряду с продвижением. Возникновение и развитие PR было обусловлено законами, традициями и потребностями общества. Связи с общественностью играют значительную роль в повышении конкурентоспособности товара.

В практическом плане цели и задачи PR — это активные действия по достижению доброжелательного общественного мнения в отношении деятельности компании (предприятия), сохранению положительной репутации в соответствующей общественной среде с целью создания атмосферы понимания и взаимного доверия между фирмой и потребителями, обеспечения общественной поддержки действий фирмы. В наши дни на эффективность PR как маркетинговых коммуникаций оказывает влияние информационная сеть Интернет, которая становится неопределимым инструментом разработки коммуникационных стратегий и программ маркетинга.

Для решения этих задач отделы по организации общественного мнения пользуются несколькими *средствами*, в том числе:

- *установлением и поддержанием связей со СМИ* и, в частности, с прессой, размещением сведений в средствах массовой информации для привлечения внимания к *предприятию*. Отдел PR обеспечивает средства информации пресс-релизами, сводками новостей, сведениями о компании, представляющими интерес для широкой публики, и прочими материалами, в которых часто упоминается название компании и ее продуктов, так что они всегда находятся на слуху и в поле зрения клиентов;
- *общефирменной коммуникацией* — деятельностью, направленной на обеспечение более глубокого понимания общественностью специфики фирмы. Для этого возможно проведение мероприятий событийного характера. Это может быть проведение торжественных юбилеев, благотворительных концертов. Специалисты по PR заинтересованы в участии компании в жизни местной общины, в благотворительных и других общественных акциях. Тем более что эти сведения скоро поступят к потенциальным клиентам от информационных агентств.

Оценить вклад PR в деятельность организации достаточно сложно, так как связи с общественностью используются в сочетании с другими средствами стимулирования. Наиболее простой метод определения результативности PR-деятельности предприятия — замер числа контактов с материалом, размещенным в средствах распространения информации.

Одна из важнейших задач PR — *нейтрализовать негативные сведения* о предприятии, поскольку в психологии потребителя отрицательный имидж компании часто переносится на ее продукты. Негативное отношение связано с тем, что действия компании каким-либо образом нарушают принятые в обществе стандарты поведения, например скандалы, в которых замешаны служащие или руководство компании. Не менее опасными являются сведения о загрязнении окружающей среды в результате деятельности компании (предприятия). Поэтому если все же случаются события, имеющие негативное влияние на имидж компании, то специалисты по PR должны приложить максимум усилий для сведения к минимуму отрицательного эффекта.

7.2. Персональное продвижение и стимулирование сбыта

Основное содержание персонального продвижения

Общая характеристика *Персональное продвижение* иногда называется *личными (персональными) продажами* — это устное представление товара в ходе беседы с одним или группой потенциальных покупателей, когда представитель компании договаривается о встрече с потенциальным клиентом, приходит в его офис (или дом) и представляет ему персонально продукт своей компании, побуждая купить его.

Сотрудник компании посещает офис клиента, показывает и обстоятельно рассказывает, как продукт может удовлетворить его потребности. Усилия агента по персональной продаже не всегда могут завершиться успехом, но все же его непосредственное присутствие и процесс общения с потребителем благоприятно сказываются на рекламе.

Личная продажа наиболее эффективна в процессе формирования покупательских предпочтений и при непосредственной купле-продаже, что объясняется рядом причин:

- личная продажа предполагает взаимное общение между двумя и более лицами. Каждый участник может изучать нужды и характеристики других участников и вносить в общение коррективы;
- личная продажа способствует становлению долговременных отношений;

- личная продажа заставляет потребителя чувствовать себя обязанным за проведенную с ним коммерческую беседу и потраченное на него время. Личная продажа считается самым дорогим средством воздействия в расчете на одного потребителя.

Поскольку наилучшее представление о производителе и продукте клиенту даст профессионально подготовленный продавец, это наиболее эффективный способ развития реализации продукта, однако достаточно *дорогостоящий*.

Схема переговоров Успех персонального продвижения зависит от подготовленности персонала по сбыту, подбор которого является сложным и дорогим делом. Работникам подразделений, занятых сбытом продукции, надо учиться продавать в условиях рынка.

Примерная *схема переговоров* включает следующие элементы:

- заранее договориться о встрече;
- выдвинуть предложение и начать переговоры;
- вызвать интерес и установить потребности клиента;
- сформировать доверие к сделке, агенту, предприятию;
- создать ситуацию, в которой клиент сам хотел бы вести беседу;
- представить выгоды, связанные с удовлетворением потребностей в случае покупки;
- вызвать желание купить;
- принять решение и заключить сделку.

Организация персональных продаж *Организация персональных продаж* на предприятии содержит следующие основные элементы:

1) задания по персональной продаже устанавливаются торговым агентам на основе *индивидуальных норм*. Эти задания определяются их квалификацией, особенностями реализуемого товара, спецификой клиентов, характером вознаграждения агента и другими факторами;

2) *структура торгового аппарата* может быть построена по различным признакам, в частности может быть ориентирована на территорию обслуживания, на товарный ассортимент, на потребителей (заказчиков);

3) главным условием успешных переговоров служит *наличие* у продавца *необходимой документации* (брошюры, каталоги, проспекты и др.), которая должна быть подготовлена таким образом, чтобы мгновенно привлечь внимание клиента и заинтересовать его в сделке. Качество документации отражает культуру предприятия, поэтому она должна быть подготовлена профессионалами;

4) наиболее распространенным методом организации работы торговых агентов являются регулярно повторяющиеся *коммивояжерские циклы*. Это период времени, необходимый для того, чтобы посетить

всех заказчиков (клиентов) по крайней мере один раз. Типичный коммивояжерский цикл длится в среднем четыре — шесть недель. Фактическая длительность зависит от характера самого товара (скоропортящийся или длительного пользования), профиля торгового предприятия, местонахождения индивидуальных покупателей и т.п.

Личные качества и профессиональные навыки агента

Личные качества агента Привлечение, отбор и обучение торгового персонала представляют собой достаточно сложную проблему для современного предприятия, ориентированного в своей деятельности на рынок. Главным лицом, обеспечивающим персональные продажи, является *торговый агент* (уполномоченный по сбыту). Он выявляет потенциальных покупателей, налаживает с ними непосредственные связи, проводит продажи и организует обслуживание, а также собирает и анализирует торговую информацию. Деятельность агента многогранна и трудна.

Работа агента связана с психологическими перегрузками и стрессами. Одна из причин заключается в том, что агент по продажам несколько дней находится в пути, встречается со многими людьми и оторван от семьи. Вторая состоит в том, что если продавец недостаточно обучен эффективной технике общения с клиентами, то он склонен отождествлять отказ потенциального клиента от продукта с отказом, данным ему как личности. При недостатке психологического тренинга это может привести его в угнетенное эмоциональное состояние.

Хотя очень сложно выделить все качества, необходимые для успешного осуществления продаж, имеется несколько таких, которые, безусловно, необходимо иметь торговому агенту.

1. Важнейшее качество — *уверенность в себе*. Совершенно необходимо, чтобы торговый агент имел устойчивое чувство уверенности в себе и был способен переносить без ущерба для психики серьезные психологические нагрузки. Он должен снова и снова предлагать свой продукт, несмотря на многочисленные отказы потенциальных покупателей. С другой стороны, важно, чтобы уверенность в себе не переросла бы в самодовольство. В противном случае он будет казаться клиенту высокомерным и в результате получит отказ.

2. Следующее необходимое качество — *способность к аналитическому мышлению*. Торговый агент работает в офисе потенциального потребителя, его цель — решить проблему потенциального покупателя. Он должен быть способен анализировать все аспекты окружающей обстановки и выявить лучший способ решения проблемы. Часто случается, что торговый агент не может понять, в чем суть проблемы, и делает неверный ход, что и приводит к неудаче. Процесс анализа дол-

жен быть подкреплен предварительным телефонным звонком, обеспечивающим договоренность и начальные сведения о потребностях клиента.

3. Существует такое понятие, как *творческий подход*, т.е. умение найти нестандартное решение. Творческие способности потребуются агенту по продажам для понимания природы проблемы, цены, финансовых вопросов, дизайна продукта и прочих элементов, необходимых для заключения сделки. Однако это вовсе не означает, что он должен выходить за рамки политики компании и вырабатывать неприемлемые с ее точки зрения решения.

4. Особая роль отводится способности агента *планировать свои действия и следовать выработанному плану*. Планирование — процесс, требующий оценки всех имеющихся аспектов проблемы, выработки стратегии для ее решения и достижения поставленной цели. Далее агент должен мобилизовать ресурсы, необходимые для выполнения плана. Тот, кто может составить план, но не в состоянии привлечь ресурсы и выполнить его, скорее мечтатель, а не человек дела. Здесь требуется не только дисциплинированность, но и некоторая организованность ума. Поэтому необходимо, чтобы торговый агент тренировался в составлении планов и в сознательном контроле их выполнения. Наиболее простой путь — составить список неотложных дел в порядке их значимости, а затем работать по нему.

5. Торговый агент должен обладать таким навыком, как *умение убеждать*. Умелый торговый агент является, как правило, экстравертом. Это значит, что он искренне заинтересован во встречах и общении с другими людьми. Но этого недостаточно. Манерой поведения, одеждой, вербальным и невербальным способами общения и другими сопутствующими действиями он должен убедить потенциального клиента в надежности товара и серьезности своих намерений. Сумев создать благоприятное впечатление, продавец имеет больше шансов осуществить сделку с клиентом.

6. Агент должен уметь *сопереживать клиенту*, т.е. понять, в какой ситуации тот находится, и рассматривать свой звонок и последующий визит с предложением продукта с точки зрения клиента. Может быть, у клиента сложная техническая проблема или финансовые затруднения, а возможно, его беспокоит то, что скажет его руководитель по поводу приобретения продукта. Агент должен задавать себе эти и другие вопросы и попытаться ответить на них себе и потенциальному потребителю, представив ему варианты решения каждой дилеммы.

7. Агент должен *хорошо уметь слушать*, чтобы определить, что же хочет потенциальный клиент, прежде чем рассказать ему все возможное о своем продукте и затем убедить купить его. Для этого имеются две причины:

- 1) это признак вежливости;

2) очень эффективный способ узнать, какие проблемы испытывает потенциальный клиент, и правильно сформулировать возможность решения проблемы с помощью продукта, предлагаемого к продаже.

Профессиональные навыки агента Чтобы достичь полного понимания клиента, торговому агенту кроме личных необходимо иметь и определенные *профессиональные навыки*.

1. Агент должен знать практически все *характеристики продукта*. Если он, исполняя свои обязанности, не способен ответить на какие-либо вопросы или дает неверную информацию, это очень пагубно скажется на взаимоотношениях с клиентом, который склонен рассматривать его как эксперта в данной области. В то же время клиент может оказаться достаточно компетентным, чтобы задать торговому агенту вопросы, на которые тот не всегда сможет найти ответ. Таким образом, можно считать императивом, чтобы принятый на работу торговый агент проходил интенсивный курс обучения по вопросам назначения и функций продукта, стадий его производства, всех связанных с ним технических аспектов и того, каким образом данный продукт призван решить проблемы клиента.

2. Агент должен быть *осведомлен о преимуществах своего продукта*, поскольку обязан всячески их подчеркивать, а также о недостатках, так как не только клиент, но и конкуренты компании попытаются найти в нем слабые стороны. Практически все продукты имеют недостатки с точки зрения клиента, и необходимо, чтобы торговый агент мог бы представить их под другим углом зрения и дать альтернативный взгляд на них, а также показать положительный баланс недостатков и преимуществ.

3. Агент должен *все знать о послепродажном обслуживании*, т.е. о финансовых льготах и тонкостях предлагаемого компанией обслуживания, чтобы сделать достойную и приемлемую презентацию продукта клиенту и установить контакты на будущее.

4. Торговому агенту необходимо *иметь знания о компании*, на которую он работает: историю ее возникновения, основные сведения о руководстве, перспективы ее деятельности. Иногда клиент, не находя никаких недостатков в продукте, которыми можно было бы мотивировать отказ его приобрести, продолжает задавать торговому агенту вопросы о компании, ее истории, публицити. Один из наиболее важных вопросов, которые непременно будут затронуты в беседе, — финансовое положение компании. Хотя информация о компании во многих случаях является конфиденциальной, на Западе существует ряд информационных агентств, которые могут предоставить основные сведения о ее финансовом состоянии. Следовательно, дотошный клиент может узнать многое о возможностях компании, прежде чем

его посетит торговый агент. Это очень распространенная процедура, поэтому агент должен быть готов к подобным расспросам и вооружен самой качественной информацией.

5. Агент должен иметь *знания о компании — клиенте*, а особенно о ее финансовом положении и имеющихся проблемах, что служит основой при выработке агентом стратегии для презентации продукта. Заметим также, что положение компаний клиента постоянно изменяется, поэтому агент должен быть в курсе этих изменений и хорошо представлять себе их возможные последствия и влияние на процедуру презентации, послепродажное обслуживание и взаимоотношения с клиентом.

Стимулирование сбыта

Конкретизация стимулирования сбыта Средства стимулирования сбыта достаточно многочисленны и включают: выставки, конкурсы, купоны, образцы, торговую марку, спонсорство, премии, собрания, показы, пособия, скидки за продвижение, календари, подарки, каталоги. Как отмечалось ранее, из-за многочисленности средств стимулирования говорят, что стимулирование продаж является мерой, дополняющей рекламу и личную продажу, и используется для увеличения продаж конкретного вида товара. Таким образом, стимулирование сбыта представляет собой использование многообразных средств продвижения, не входящих в рекламу и личную продажу, призванных ускорить и (или) усилить ответную реакцию рынка. Как уже говорилось, для обозначения стимулирования сбыта также применяется весьма распространенный термин «sales promotion».

Рассмотрим такие средства стимулирования, как выставки, купоны, образцы и премии, несколько подробнее.

1. *Выставочный маркетинг* — это маркетинговая деятельность по организации кратковременного, периодически работающего мероприятия, в рамках которого значительное количество предприятий (экспоненты) с помощью образцов (экспонатов) дают представительную картину предложения товаров, услуг в целях информирования потребителей о своей фирме и увеличения объемов продаж.

Торговые выставки обладают преимуществами непосредственной коммуникации и «живого» контакта с целевыми аудиториями покупателей, заинтересованными в потребительской ценности выставленных образцов. Иными словами, на выставках имеет место и обратная связь от потенциальных потребителей к производителю. Более того, на выставках заключаются договоры на поставку и даже осуществляются розничные продажи, например, книг.

Выставки формируют пространственную и предметную среду для ознакомления представителей делового мира и общественности с техническими, научными, экономическими, культурными и социальными достижениями, дают представление об экспортных возможностях стран, регионов, отраслей и отдельных компаний.

2. *Купоны* представляют собой сертификаты, дающие потребителю право на определенную экономию при покупке. Купоны могут рассылать по почте, прилагать к другим товарам, включать в рекламные объявления.

3. *Распространение образцов* представляет собой предложение товара покупателям бесплатно или на пробу. Образцы могут разносить по принципу «в каждую дверь», рассылать по почте, раздавать в магазине. Их могут дарить при покупке какого-либо другого товара, обыгрывать в рекламном предложении.

4. *Премия* в основном представляет собой товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара. Премия «при упаковке» сопровождает товар, находясь внутри или снаружи упаковки. Обычно в качестве премии может выступать сама упаковка, если она представляет собой емкость многоразового пользования. Известна также *бесплатная почтовая премия* — это товар, высылаемый потребителям, представившим доказательство покупки товара, например крышку от коробки. Специфическим видом премии являются зачетные талоны, которые потребитель получает при совершении покупки. Затем такой талон может быть обменян на товар в специальных обменных пунктах, о которых покупателя информируют заранее.

Взаимодействие производителей с потребителями и посредниками

Выделяют три категории объектов, на которые направлено стимулирование сбыта — конечные потребители, посредники и собственные каналы сбыта.

Среди задач стимулирования *потребителей* выделяют поощрение более интенсивного использования товара и покупки его в более крупной расфасовке, побуждение лиц, не пользующихся товаром, опробовать его и привлечение к нему внимания тех, кто покупает марки конкурентов. Производитель может бесплатно вручать сувениры с названием фирмы, такие, как ручки, карандаши, календари, блокноты, пепельницы.

Стимулирование сбыта, ориентированное *на покупателей*, осуществляется с помощью различного рода скидок на приобретение товаров, кредита, выдачи товаров «на пробу» для последующего приобретения, показа и демонстрации товара, сезонного изменения цен.

Стимулирование сбыта, ориентированное *на продавцов*, охватывает такие мероприятия как премирование, награждение ценными подарками, путевками на развлекательные поездки, а также широким спектром моральных стимулов.

Стимулирование сбыта, ориентированное *на посредников*, связано с задачами повысить интерес к товарам предприятия, расширить круг потенциальных покупателей. Используются скидки, конкурсы, финансирование рекламы. Применительно к *розничным* продавцам это поощрение их на включение нового продукта в свой ассортимент, на поддержание более высокого уровня запасов товара, а также формирование у розничных торговцев приверженности марке, проникновение со своим товаром в новые розничные торговые точки. В настоящее время в местах покупки или продажи товара достаточно часто устраивают экспозиции и демонстрации. Это могут быть вывески, плакаты, получаемые от производителей.

Чтобы привлечь к сотрудничеству *оптовых и розничных торговцев*, производители пользуются рядом приемов:

- производитель может предусмотреть *скидку* с каждого дополнительного ящика товара, купленного в определенный отрезок времени;
- поощряя включение товара в номенклатуру, производитель может компенсировать, в частности, издержки дилера на продвижение и рекламу;
- зачет за устройство экспозиции компенсирует усилия дилеров по организации особых выкладок товара;
- производитель может предложить бесплатный товар посреднику, купившему у него определенное количество товара;
- также производитель может предложить премию в виде наличных или подарков дилерам или их продавцам за усилия по продвижению его товара.

Решения по стимулированию

В целом стимулирование требует четкой постановки задач, выбора подходящих средств, разработки программы действий, предварительного опробования ее, претворения в жизнь и оценки достигнутых результатов. Кроме выбора средства стимулирования менеджер должен принять ряд дополнительных решений:

- как долго будет длиться такое стимулирование;
- насколько интенсивное стимулирование следует применить на предприятии;
- какие средства необходимо выделить для его проведения;
- как оценивать результаты.

1. *Длительность программы стимулирования.* Если мероприятие по стимулированию слишком растянуто во времени, предложение по-

теряет часть своего заряда, толкающего на немедленные действия. При этом более эффективным является относительно непродолжительное стимулирование продаж. Кратковременность мероприятия по стимулированию побуждает потребителя быстро воспользоваться проходящей выгодой. Однако, если длительность мероприятия мала, многие потребители не смогут воспользоваться предлагаемыми выгодами, поскольку как раз в это время у них, возможно, не будет необходимости в повторных покупках.

Применительно к товарам широкого спроса, стимулирование может продолжаться в среднем от одного до двух месяцев. Товары, приобретаемые один раз в год и реже, нуждаются в краткосрочном (от четырех до шести недель) стимулировании в момент, когда покупка наиболее вероятна. Необходимо выбрать календарные сроки проведения мероприятий по стимулированию.

2. *Интенсивность стимулирования* означает число его повторений в течение некоторого периода времени. Предприятие должно принять решение о том, насколько интенсивное стимулирование следует проводить. Для успеха данного мероприятия необходимо наличие определенного минимума стимулирования. Более сильный стимул обеспечит и больше продаж, но при этом может ухудшиться соотношение дополнительного результата с затратами на него.

3. *Смету* на мероприятия по стимулированию сбыта можно разработать двумя способами. Можно выбрать конкретные меры и обсчитать их стоимость. Однако чаще ассигнования определяются в виде процента от общего бюджета. Фирмы, специализирующиеся на товарах широкого потребления, тратят средства в основном на рекламу и только потом на стимулирование сбыта и личные продажи. Фирмы товаров промышленного назначения, наоборот, тратят основную часть средств на организацию личной продажи и только после этого тратят средства на стимулирование сбыта, рекламу и пропаганду.

4. *Оценка результатов* чаще всего основана на сравнении показателей сбыта до, в ходе и после проведения программы стимулирования. Мероприятия по стимулированию сбыта также можно оценивать при помощи экспериментов, в ходе которых изменяют важность стимула, длительность его действия. Эффективность различных средств стимулирования на потребительских рынках и на рынках товаров промышленного назначения различна.

Формирование комплекса стимулирования особенно сложно, когда одно средство используется для пропаганды другого. Например, приняв решение о розыгрыше призов, компания должна дать рекламу на телевидении или в прессе, чтобы информировать об этом покупателей.

7.3. Реклама

Общая характеристика рекламы

Реклама представляет собой любую платную форму неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от известного имени. Реклама — это сообщение о марке и товаре, с которыми товаропроизводитель выходит на рынок, о его возможностях удовлетворить определенную потребность.

В системе продвижения реклама занимает особое место. Ее основная цель — стимулирование спроса. Реклама является действенным инструментом в попытках предприятия регулировать поведение покупателя, привлечь внимание к своим товарам (услугам), создать себе положительный имидж. Интерес производителя заключается в реализации своего продукта на рынке, а интерес покупателя — в удовлетворении своей потребности.

Что же касается содержания рекламы, то оно рассматривается прежде всего как коммерческая пропаганда товаров, их потребительских свойств. Это подчеркивает отличие рекламы от других похожих на нее сообщений, например технической инструкции на товар. Пропаганда как формирование определенных взглядов и идей применительно к рекламе открывает новые возможности ее развития.

При реализации коммуникационного элемента рекламы необходимо помнить, что наряду с положительными сторонами — привлечение внимания покупателей, продвижение образцов товара и фирмы — она содержит и отрицательные: не имеет живого контакта с каждым потребителем, требует больших расходов.

Рекламная деятельность — сложная задача, поскольку общество состоит из людей с различными возрастными характеристиками, вкусами, потребностями. Следовательно, необходимо составить четкий план, где будут указаны цели рекламы, круг лиц, на который она рассчитана, средства коммуникации, которые будут использованы для достижения этих целей.

Рекламодателю следует определить, какое число лиц целевой аудитории должно познакомиться с его рекламой за конкретный отрезок времени. Следует решить, сколько раз за конкретный отрезок времени должен столкнуться с рекламным обращением представитель целевой аудитории.

Для эффективного использования рекламных средств рекламодателю необходимо составлять временной график размещения рекламы в течение года с учетом факторов сезонности и ожидаемых конъюнктурных изменений. При этом рекомендуется помнить правило «6+4». Оно означает, что в течение шести недель формируется известность торговой марки, в последующие четыре закрепляется ее образ.

Кроме того, рекламодателю предстоит принять решение о цикличности своей рекламы. Пульсирующий график представляет собой неравномерное размещение рекламы в рамках временного периода. Его достоинства состоят в следующем:

- и аудитория глубже знакомится с обращением;
- • можно сэкономить средства.

Однако всегда надо помнить о бюджетных ограничениях и придерживаться рамок сметных ассигнований на рекламу, т.е. действовать по принципу «максимум эффекта при минимуме затрат».

Рекламу широко используют в маркетинговой деятельности (самостоятельно или с помощью специальных агентств) не только производители, но и торговые посредники. Производители преследуют цель стимулировать спрос на конкретный товар, активизировать действия розничных и оптовых торговцев. Посредник пользуется ею преимущественно для того, чтобы создать положительное отношение к конкретному торговому предприятию и методам обслуживания.

Ввиду разнообразия национальных условий проблемы рекламной деятельности также чрезвычайно многообразны. В Индии, например, говорят на многих языках. При этом низкий уровень грамотности и отсутствие надежных средств информации делают очень сложной и дорогостоящей проблему выхода фирмы на массовый потребительский рынок. Кроме того, во многих странах государственное регулирование создает большие трудности. По этой причине, в частности, скандинавское телевидение в течение длительного времени отказывалось принимать рекламные ролики.

Решения по рекламе

Эффективность удачной рекламы велика, однако часто очень трудно принять правильное решение по рекламе, что приводит к неоправданным затратам и не дает ожидаемого результата в виде увеличения объема сбыта. При принятии решений по рекламе выбирают:

- тип рекламы;
- категорию рекламы;
- канал распространения рекламы;
- характер рекламного сообщения (рекламный текст и слоган);
- выбор времени подачи рекламы;
- анализ совместных усилий с участниками канала сбыта;
- оценку результатов и анализ эффективности.

Первые четыре параметра кратко охарактеризованы далее.

Решение 1 — выбор типа рекламы. Выделяют два типа рекламы:

- 1) рекламу продукта;
- 2) институциональную рекламу, которая продвигает имидж, репутацию или идеи организации более чем конкретный продукт. Инсти-

гуциональная реклама фокусирует внимание на имени или престиже организации или отрасли, например: английское правительство — один из 50 крупнейших рекламодателей в мире — использует институциональное рекламирование, чтобы продвинуть Англию как место, где делается бизнес.

Решение II — выбор категории и вида рекламы. Три категории рекламы продукта:

1) пионерная или информативная. Старается создать **первичный** спрос на товарную группу в большей степени, чем на специфический вид товара. Осуществляется на граничных стадиях ЖЦГ;

2) напоминающая. Дает потребителям повторную информацию, проводится с целью поддержания спроса;

3) конкурентная, имеющая две классификации.

В соответствии с первой классификацией конкурентная реклама **подразделяется** на два вида:

- побудительная, которая старается создать избирательный спрос на конкретный товар как наилучший. Учитывает психологию поведения **потребителя**. Создается яркий образ продукта;
- сравнительная, которая подчеркивает достоинство данного товара перед другими. Во многих странах в соответствии с законами о недобросовестной конкуренции сравнительная реклама запрещена. По крайней мере нельзя называть конкурента и его товар, а только «другие моющие средства» и «другие зубные пасты».

В соответствии со второй классификацией конкурентная реклама также может быть прямого и непрямого типов, которые различаются целями:

- цель рекламы прямого типа — немедленные покупки, при **этом** сообщаются цены, номера телефона и т.д.;
- цель рекламы непрямого типа — воздействовать на будущие **покупательские** решения. Внимание фокусируется на качестве услуг, имени компании.

Перечисленные выше категории рекламы: информативная, конкурентная (увещательная), напоминающая определяются принятой стратегией и подходом к формированию комплекса маркетинга. Как правило, информативная реклама преобладает на этапе выведения товара на рынок, при формировании первичного спроса. Увещательная реклама важна на этапе роста, когда перед организацией встает задача формирования избирательного спроса. На этапе зрелости очень важна напоминающая реклама.

Решение III — выбор канала. Каналы распространения рекламы служат для того, чтобы после изготовления рекламы она, так же как и товар, доходила до потребителя **посредством** коммуникационных

каналов. Наиболее распространенные каналы продвижения рекламы (названия каналов часто формулируются как вид рекламы):

- прямая реклама делится на почтовую (direct mail) и на вручаемую лично;
- в прессе (газеты, журналы);
- печатная реклама (проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, листовки, календари, телефонные справочники, ...);
- экранная реклама;
- наружная реклама на стандартных щитах;
- реклама на месте продажи в торговом зале;
- сувениры и другие малые формы (авторучки, папки, ...);
- транспорт.

Представляет интерес анализ структуры затрат на рекламу, распространяемую по различным каналам, В табл. 7.1 проведен сравнительный анализ структуры затрат на рекламу в России и США.

Таблица 7.1. Структура затрат на рекламу, %

Страна	Канал			
	Телевидение	Пресса	Direct mail	Иное
Россия	40	25	2	33
США	25	35	15	25

В соответствии с таблицей можно сделать вывод о значительных различиях в структуре. Если принять, что в США структура стабилизировалась, то в России имеет место чрезмерная нагрузка на телевидение, низкая на прессу и очень низкая на прямую рекламу по почте.

Решение IV — создание рекламного сообщения (обращения). Рекламные сообщения составляют основу всей рекламы. Они должны запомниться и привлечь потребителей. Рекламному тексту предшествует *слоган* — заголовок, который должен привлечь внимание к последующему тексту. Можно выделить различные виды заголовков, например: информационный, вопросительный, ошеломляющий и озадачивающий, приглашающий, восклицательный, лозунг.

Рекламное сообщение

Рекламное сообщение строится таким образом, чтобы оно могло сформировать положительное отношение к товару и «заставило» бы приобретать товар. Создание рекламного сообщения — творческий процесс, в котором участвуют не только маркетологи, но и психологи и **писатели**. Степень воздействия сообщения зависит не только от его

содержания. Исполнение может иметь решающее значение, когда речь идет о схожих товарах. Рекламодатель дает задание на разработку текста, в котором оговариваются задачи, содержание, аргументация и текст будущего объявления. Творческим работникам предстоит найти стиль, тон, слова и форму воплощения этого объявления. Необходимо найти запоминающиеся, привлекающие внимание слова для эффективного выражения мысли.

В процессе создания рекламного сообщения можно выделить три этапа: формирование идей обращения, оценку и выбор вариантов, исполнение обращения, но первая задача, с которой приходится сталкиваться специалисту по маркетингу в процессе подготовки рекламного сообщения, состоит в определении *аудитории* — того круга лиц, к которым он хотел бы апеллировать. Группа целевого рынка определяется в ходе маркетинговых исследований, которые направлены на выявление тех, кто хочет купить предлагаемый продукт и имеет достаточный доход, чтобы удовлетворить свои потребности.

Составлению рекламных сообщений лучше всего учиться на выдающихся примерах. Президент одного из американских рекламных агентств прославился рекламой зубной пасты и университета в Тель-Авиве. Он — автор текстов, благодаря которым сбыт зубной пасты «Колгейт» превышает сбыт всех других, вместе взятых. «Очищая Ваши зубы, она очищает Ваше дыхание. Вот все то, чего вам недоставало в других зубных пастах» [1].

Слоган должен привлечь внимание к последующему тексту не криком «Требуйте воды», а обещанием решить проблему покупателя. Наиболее сильный слоган: «Вы сэкономите 100 тысяч...».

Далее приводятся примеры из отечественной практики для некоторых видов заголовков:

- информационный: «Стиральная машина LG стирает даже в холодной воде»;
- вопросительный: «Где Вы видели такие низкие цены?»;
- ошеломляющий и озадачивающий, как, например, в рекламе подгузников «Либеро»: «Я пью утренний сок, а потом снова писаю»;
- приглашающий: «Тому, кто придет ночью, — скидка»;
- восклицательный: «Надо жить играючи»;
- лозунг: «Ваша киска купила бы "Wiskas" или «Всегда "Coca-Cola"».

Каналы распространения рекламы

Как отмечалось несколько выше, к основным каналам распространения рекламы (носителям рекламы) относятся: direct mail, газеты, журналы, проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, листовки, кален-

дари, телефонные справочники, компакт-диски, телевидение, Интернет-сайты, щиты наружной рекламы, перетяжки на улицах, плакаты в торговом зале, сувениры, транспорт.

УСЛОВИЯ ВЫБОРА КАНАЛА При проведении рекламной кампании менеджер должен решить очень важный вопрос: какое средство информации использовать? При выборе носителей рекламы, как правило, выбирают наиболее рентабельные средства. Если объявление должно появиться в журналах, изучают данные об их тиражах и расценки на объявления разных размеров, в разных вариантах цветов и разных местах расположения, а также данные о периодичности журналов. Затем оценивают журналы по таким показателям, как достоверность, престижность, наличие региональных изданий и изданий с профессиональным уклоном, качество полиграфического исполнения и сила психологического воздействия на читателей. Требуется проявить максимум внимания, чтобы выбранные время и место полностью соответствовали рекламным целям, и использовать для этого минимум денежных средств и людских ресурсов.

Можно выделить три условия выбора канала — охват, соответствие сообщения и канала, стоимость:

1) *охват аудитории* — того круга лиц, к которым менеджер хотел бы апеллировать, основан на знании характеристик тех людей, к которым предприятие хочет обратиться: уровня их доходов, образования, возраста, семейного положения и т.д. Выбор часто затруднен неоднородностью рынка и, следовательно, наличием определенного количества сегментов рынка конечных потребителей, из которых необходимо выбрать тот или те, где целесообразно сосредоточить свои маркетинговые усилия;

2) *соответствие сообщения и канала* означает, что канал должен соответствовать рекламному сообщению, и наоборот. Например, нельзя использовать на радио телевизионную рекламу, и наоборот. Это особая область деятельности, требующая привлечения профессионалов с особыми навыками и конструктивным мышлением. Известно, что редко, когда рекламодаделец приходит на радио или на телевидение со своим текстом или телевизионным роликом. Как правило, обликом рекламы занимается производитель рекламы, специализирующийся на теле- или радиорекламе;

3) важнейшим условием является *соответствие финансовых возможностей предприятия стоимости распространения рекламы* потому или иному каналу. Менеджер по рекламе должен знать расценки распространения рекламы по различным каналам. Так, создание телевизионного ролика требует больших затрат, а составление рекламного

радиосообщения обходится дешевле. Важным является показатель стоимости рекламы в расчете на 1000 человек.

Характеристика телевидения как канала Бесспорные преимущества *телевидения* — массовая аудитория, экономичность и относительно невысокие затраты на представление продукта в расчете на одного потребителя. Оно также имеет хорошие конструктивные возможности для демонстрации товара, поскольку в полной мере можно использовать движение, цвет и зрительный ряд для точного выражения идей. Телевидение комплексно воздействует на органы чувств человека, т.е. на слух и зрение, тогда как газетное объявление — только на зрение.

Однако здесь существует одна проблема, связанная с общими затратами. Поскольку это средство именно массовой информации, то сообщение попадает по большей части и к тем, на кого оно не рассчитано. И хотя затраты на удельное представление продукта (т.е. одному потребителю) действительно минимальны, совокупная стоимость достаточно высока, поскольку нельзя настроиться конкретно на потенциального покупателя.

Конечно, телевидение также может обеспечить некоторую избирательность в зависимости от времени дня и от программы, но в целом не такую точную направленность, какая требуется. Кроме того, типичное рекламное сообщение имеет продолжительность 30 секунд, и для закрепления его в сознании надо, чтобы потенциальный клиент смотрел в это время телевизор, а сообщение было повторено. Только тогда он успеет записать номер телефона или другую информацию, которая позволила бы ему узнать о продукте.

Другая связанная с телевидением проблема — это переключение зрителями каналов, особенно когда передача прерывается рекламой. Избежать этого невозможно, и телеканалы пытаются передавать рекламные объявления по возможности в одно и то же время, что в некоторых странах противоречит законодательству. Это означает, что, даже переключаясь с одного канала на другой, зритель все равно увидит рекламу.

Следующая проблема — слишком большой поток рекламных сообщений. Им посвящено около 25% эфирного времени, а иногда даже больше. Если человек подолгу смотрит телевизор, он получает множество таких сообщений и, привыкнув к ним, отвергает их все, как бы отгораживается от них. Поэтому надо разрабатывать такие сообщения, чтобы они привлекали внимание телезрителя и удерживали его, пока сообщается информация.

Еще одна проблема заключается в дороговизне создания некоторых типов рекламных роликов. Если сообщение простое, то больших

затрат оно не потребует. Однако в телерекламе, которая привлечет внимание потребителя, можно использовать известного всей стране актера или другую личность национального масштаба для придания большей убедительности, а также профессиональных актеров для исполнения ролей в рекламном клипе. Такие телевизионные рекламные ролики стоят очень дорого, поэтому следует сопоставить затраты и ожидаемую отдачу.

Характеристика радиовещания как канала Преимущества *радиовещания* заключаются в экономичности и эффективности. Относительно невысокая стоимость рекламных объявлений по радио делает его хорошим экспериментальным средством для определения эффективности вашего рекламирования.

Состав слушательской аудитории определяется временем вещания и профилем радиостанции. Радиостанции с AM и FM модуляцией имеют локальную с географической точки зрения аудиторию, следовательно, можно сосредоточить усилия на определенной демографической группе населения на небольшой территории. Более того, при необходимости с радиостанцией можно связаться по телефону и передать нужное для эфира рекламное сообщение. Целевой аудиторией радиорекламы, несомненно, являются автомобилисты.

Географическая направленность — в некотором роде и недостаток. Трудно по радио рекламировать свой продукт на всю страну, поскольку частная радиостанция вещает на ограниченную территорию: как правило, на крупные города и их пригороды.

Используя только звук, можно создать эффективный ментальный образ. В некотором роде в этом заключается одно из преимуществ радиовещания перед телевидением, где движение на экране отвлекает от создания образа в сознании зрителя. Он может обратить внимание на рекламный ролик, увидевший или поразивший его, но вряд ли вспомнит, о каком продукте шла речь.

Радиовещание располагает только одним средством для достижения всех целей — звуком, поэтому при составлении рекламного объявления требуется значительное мастерство. Кроме того, в распоряжении слушателя имеется большое количество различных станций, что делает его привередливым и непостоянным.

Обычно передачи определенного профиля передают несколько различных станций. Состав слушательской аудитории зависит от специализации радиостанции: в основном музыка, новости или ток-шоу. Наиболее распространенный вариант — современная музыка. В каждой местности найдется несколько радиостанций, передающих современную музыку, которые жестко конкурируют между собой в борьбе за лишние рекламные деньги. Часто весьма затруднительно решить,

какой же из них отдать предпочтение. К сожалению, обычные рейтинги радиостанций, отражающие число слушателей и их основные демографические черты, часто являются бесполезными для целей рекламодателя — сбора информации. Однако популярность передачи — залог того, что реклама будет по крайней мере услышана.

Характеристика журнала как канала У журналов имеется ряд преимуществ с точки зрения размещения рекламы. Они чаще всего рассылаются по адресам, поэтому имеется возможность определить количество и основные характеристики подписчиков.

Достоинства журналов:

- читателей журнала, как правило, объединяет некое общее увлечение. Можно утверждать, что журналы определенных профилей адресованы людям с общими интересами;
- публикуемым объявлениям можно придать привлекательный вид. Можно так подобрать выразительные средства, что они будут удерживать внимание читателей;
- журналы, как правило, находятся у читателей (дома или на работе) по нескольку месяцев, поэтому реклама часто попадает им на глаза. Следовательно, рекламное объявление прочтет не только подписчик, но и множество других людей. Таким образом, тираж журнала отражает только минимальное количество людей, увидевших рекламу;
- еще одно преимущество заключается в том, что тот или иной журнал связан с определенным престижем в обществе, и чем он более престижен, тем дольше его будут хранить и читать. В этом случае журналы становятся средством повторения рекламных посланий на несколько лет. Их читатели склонны увлекаться определенной тематикой, особенно если это специализированные издания. Если кто-то интересуется футболом, теннисом или другим видом спорта, к его услугам целый набор журналов, которые предложат ему максимум информации по данному вопросу, а производители спортивного инвентаря, форменной одежды, а также владельцы спортивных клубов будут размещать в них свою рекламу.

Многие журналы помещают почтовые карточки, которые очень облегчают процедуру заказа различных продуктов по почте, а также обеспечивают обратную связь с читателем, что позволяет быстро оценить действенность какого-либо рекламного начинания. На таких карточках уже указан адрес, и читателю остается только ответить на предложенный вопрос или дать свой отзыв и опустить ее в почтовый ящик, причем пересылка, как правило, бывает оплачена журналом.

Недостатки использования журнала в качестве места размещения рекламы заключаются в их дороговизне, ограниченной периодичности (раз в месяц, в квартал или даже реже), долгой процедуре подготовки к размещению рекламного объявления. Кроме того, конкуренты могут напечатать свою рекламу в том же номере журнала, хотя существует негласное правило: не размещать рядом объявления конкурирующих компаний.

Характеристика газеты как канала *Газета* — следующее средство массовой информации, которым можно воспользоваться для размещения рекламы. В крупных городах и мегаполисах издаются ежедневные газеты, причем некоторые из них ориентированы на профессиональные интересы или на развлечения. Существуют еженедельные и ежедневные национальные газеты, которые во многом подобны национальным телевещательным системам и имеют в качестве своей аудитории все население страны, а также региональные, предназначенные для значительной части населения.

Газеты всех типов имеют приложения, делающие их предметом интереса рекламодателей. Эти приложения печатают либо компании, связанные с газетой контрактом, либо сами газеты. Они издаются исключительно для нужд потребителей. В приложениях, которые выходят преимущественно по выходным дням, когда у читателя есть свободное время для более внимательного изучения прессы, рекламодатель может продемонстрировать внешний вид своего продукта, привести его описание, указать цену, обсудить качество. В этом смысле приложения к газете представляют собой мини-каталоги. В ряде случаев это очень эффективный инструмент рекламирования.

Газеты предоставляют еще одну возможность для размещения рекламы — так называемые классифицированные объявления, где предлагаемые продукты распределены по разделам, например: «Автомобили», «Мебель», «Стройматериалы», «Компьютеры» и т.д. Предприятия, желающие продать что-либо, могут поместить свое объявление в соответствующий раздел. Такие специальные объявления — экономичный и эффективный способ передачи рекламного сообщения.

Преимуществом рекламирования в газете также является возможность выбора между демонстрационным объявлением и классификационным. Обычно это обеспечивает широкое проникновение на рынок и дает отличную возможность для проявления гибкости с точки зрения времени и места помещения рекламного объявления. Кроме того, читатели в основном позитивно относятся к рекламным объявлениям, помещенным в газете, поскольку в них предлагается ряд услуг, например почтовые ящики для анонимных объявлений, на которые люди могут отвечать, не зная имени рекламодателя. Газеты также

предлагают почтовые карточки, при помощи которых потребитель может разместить заказ на какой-либо продукт.

Особенность газет как средства рекламы заключается в том, что их аудитория очень разнообразна. Поэтому менеджер по маркетингу должен в некотором роде нацелить рекламу своего продукта на наиболее заинтересованную группу читателей. В крупных газетах материал размещается по рубрикам: новости, бизнес, спорт, культура и т.д. Следовательно, можно попытаться выявить своего потребителя по этим градациям, т.е. выбрать наиболее подходящий раздел для размещения объявления. Более того, читательская аудитория меняется в зависимости от дней недели. Обычно наиболее удачным временем размещения рекламы в газете является воскресенье. Воскресная газета имеет несколько приложений и почтовых карточек, приводит обзор событий за неделю. В воскресенье у людей больше времени на чтение газет, и поэтому больше людей увидят рекламу, причем их восприимчивость будет выше в спокойной домашней обстановке.

Недостатки газет как средства рекламы — короткая жизнь и сравнительно низкое качество оттисков. Несмотря на то, что некоторые газеты печатаются в четыре краски, качество изображения в них не такое высокое, как в журналах. Если рекламное объявление выделяется художественным оформлением, целесообразнее поместить его в журнале.

Уличная реклама К *уличной рекламе* относятся наружная реклама и реклама на транспорте, вместе взятые. Наружная реклама включает использование рекламных щитов и перетяжек. Эффективность рекламного щита может быть измерена только количеством людей, проходящих мимо него в дневное время. Любая компания, предлагающая к продаже рекламное пространство на улице, может указать примерное количество транспорта или пешеходов, минующих это место в данный промежуток времени. Часто в зависимости от этого и определяется цена рекламного пространства.

Плакаты, помещенные в метрополитене и наземном общественном транспорте, несколько отличаются от рекламы на уличных щитах. Обычно человек, который видит плакат, может в течение нескольких минут празднично смотреть на него, поэтому сообщение как бы записывается в его сознании, чего нельзя сказать о рекламе на транспорте.

Уличная реклама хороша тем, что является массовой. Однако она не избирательна, а поэтому особенно подходит для тех компаний, которые хотят в целом представить свой продукт на рынке. Еще одним достоинством уличной рекламы является то, что можно выбрать наиболее подходящий географический район.

К недостаткам этого вида рекламы можно отнести ограниченные возможности в передаче сообщения и большое количество тех людей, кто этой рекламы вообще не видит или не хочет замечать. Это связано с неспособностью прохожего сосредоточить свое внимание на такой рекламе.

Минимум средств, используемых для передачи сообщений на рекламном щите, требует от составителя большего мастерства, чтобы все-таки донести до прохожего основную идею, поскольку в его распоряжении всего несколько секунд, пока автомобиль проносится мимо рекламного щита. Некоторым людям реклама может так примелькаться, что потребители начинают негативно воспринимать рекламируемый продукт. Это явление называется износ (истощение).

Отметим также, что реклама на улице и в общественном транспорте практически не может быть оценена с точки зрения эффективности. Существует несколько методик для определения количества «откликов» на нее, но это обычно требует значительных усилий.

Прямое почтовое сообщение Прямое почтовое сообщение (direct mail) — это разработка печатного материала с информацией о компании и ее продукте или услуге и его рассылка по специально подготовленному списку в виде коммерческих листовок, рекламной продукции, купонов и коммерческих обращений тем конкретным лицам, которые, по мнению рекламодателя, представляют интерес как потенциальные потребители. Это, как правило, довольно дорогостоящий метод в перерасчете на одно представление продукта. В то же время высокая избирательность обращения вследствие предварительной работы делает его весьма привлекательным для рекламодателя.

Преимущество такой системы заключается в том, что она дешевле, чем использование агента по персональным продажам, и дает возможность сосредоточить маркетинговые усилия на тех, кто проявил первоначальный интерес к продукту или по тем или иным причинам был отобран как потенциальный клиент.

Однако сейчас во всех странах возросла стоимость почтовых услуг и почтовые расходы стали существенной статьей расходов. Но не только это является недостатком данной системы. Дополнительные расходы связаны с оплатой услуг профессионалов, которые будут привлечены для составления посланий, способных привлечь и удержать внимание читателя, а также со стоимостью типографских услуг, поскольку рекламные брошюры обычно печатаются в четыре цвета. Кроме того, известно, что каждый человек ежедневно получает множество рекламных брошюр и листовок, и поэтому он может их просто выбросить, не читая. И все же прямое почтовое обращение считается достаточно эффективным по соотношению результата и затрат, поэтому его продолжают использовать.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под управлением маркетинговыми коммуникациями?
2. Что такое продвижение товара и чем эта категория отличается от категории товародвижения?
3. Укажите различие коммуникаций в широком смысле от коммуникаций в узком смысле.
4. Дайте графическую иллюстрацию зависимости эффекта от мероприятий по продвижению.
5. Укажите три цели продвижения.
6. Какие три вида продвижения вы знаете?
7. К какому виду продвижения относится реклама?
8. Какие маркетинговые решения принимаются в персональном продвижении?
9. Укажите, какие существуют виды и средства стимулирования сбыта.
10. Дайте характеристику PR.
11. Что понимается под персональным продвижением и как оно осуществляется?
12. Дайте характеристику организации персональных продаж на предприятии.
13. Какими личными качествами должен обладать агент по сбыту?
14. Что понимается под стимулированием сбыта и как оно осуществляется?
15. Дайте определение рекламе и какие маркетинговые решения она предполагает?
16. Назовите два типа рекламы. Как называется реклама организации в целом?
17. Перечислите каналы распространения рекламы.
18. Какова структура и содержание рекламного сообщения?
19. Охарактеризуйте радиостанцию как канал распространения рекламы.
20. Перечислите достоинства и недостатки журнала как канала распространения рекламы.
21. Охарактеризуйте достоинства и недостатки уличной рекламы.
22. Какие достоинства и недостатки direct mail представляют интерес?

III

Часть

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

- ГЛАВА 8. Маркетинг как динамический процесс
- ГЛАВА 9. Планирование маркетинга
- ГЛАВА 10. Планы и программы управления товаром и товародвижением
- ГЛАВА 11. Планы и программы управления коммуникациями и продвижением

МАРКЕТИНГ

КАК ДИНАМИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

8

Глава

- Основные этапы управления в маркетинге
- Алгоритмизация процесса маркетинга

8.1. Основные этапы управления в маркетинге

Содержание *управления маркетингом* и его место в маркетинге первоначально уже было рассмотрено в первой части книги, однако в силу важности данной категории необходимо ее более подробное рассмотрение с акцентированием внимания на управлении как на динамическом процессе.

Маркетинговое управление достаточно подробно можно представить состоящим из комплексных видов деятельности и этапов (табл. 8.1).

Таблица 8.1. Процесс маркетингового управления

<i>Вид маркетинговой деятельности</i>	<i>Этап</i>
Выработка решений	<ol style="list-style-type: none">1. Конъюнктурный анализ и поиск проблем2. Разработка маркетинговых решений - стратегий и параметров комплекса маркетинга3. Принятие маркетинговых решений и формирование целей маркетинга
Стратегическое и оперативное планирование. Реализация решений	<ol style="list-style-type: none">4. Разработка и реализация технологий, проектов. планов, программ5. Контроль за реализацией программ и выполнением планов6. Контроль достижения целей7. Регулирование процесса маркетинга (с возвратом на этапы 4 и даже 2)8. Оценка результативности и эффективности маркетинговых решений
Обеспечение функционирования системы маркетинга	Осуществляется постоянно: <ul style="list-style-type: none">• оценка функционирования системы управления маркетингом• совершенствование и адаптация системы управления маркетингом• организация взаимодействия с участниками рынка — потребителями, конкурентами и персоналом предприятия

Далее приводится упрощенная графическая модель *цикла управления маркетингом*. Выделены три этапа выработки решений — ситуационный анализ, стратегический маркетинг, маркетинг. Также выделены три этапа реализации решений — планы и программы, контроль выполнения планов и программ, оценка эффективности мероприятий. Выработка решений была рассмотрена в предыдущей, второй, части

данной книги. Здесь, в третьей части рассматривается именно реализация решений — вторая часть цикла.

Перечисленные этапы можно представить в виде схемы (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Цикл управления маркетингом

Стрелками выделен цикл управления маркетингом, состоящий из этапов по выработке и реализации маркетинговых решений. Последовательность «ситуационный анализ — стратегический маркетинг — маркетинг-mix» совершенно очевидна. Она соответствует прямым информационным потокам в системе маркетинга. Последовательность «маркетинг-mix — ситуационный анализ» как раз и отражает наличие обратных связей системы маркетинга. В центре схемы находится система управления маркетингом, которая взаимодействует со всеми этапами цикла маркетингового управления и обеспечивает их реализацию.

8.2. Алгоритмизация процесса маркетинга

Для реализации перспективных маркетинговых технологий существенное значение имеет использование специальных блок-схем, алгоритмов и моделей, т.е. форматизация процесса маркетинга [35]. Далее рассматриваются блок-схемы для некоторых видов маркетинговой деятельности:

- исследование рынка;
- разработка стратегии маркетинга;
- определение целей маркетинга;
- анализ, контроль и рационализация процесса маркетинга;
- координация и регулирование процесса маркетинга;
- оценка маркетинговой деятельности и определение перспектив ее улучшения.

Алгоритм исследования рынка

Первоначальной стадией процесса маркетинга является *исследование рынка* (блок-схема приведена на рис. 8.2).

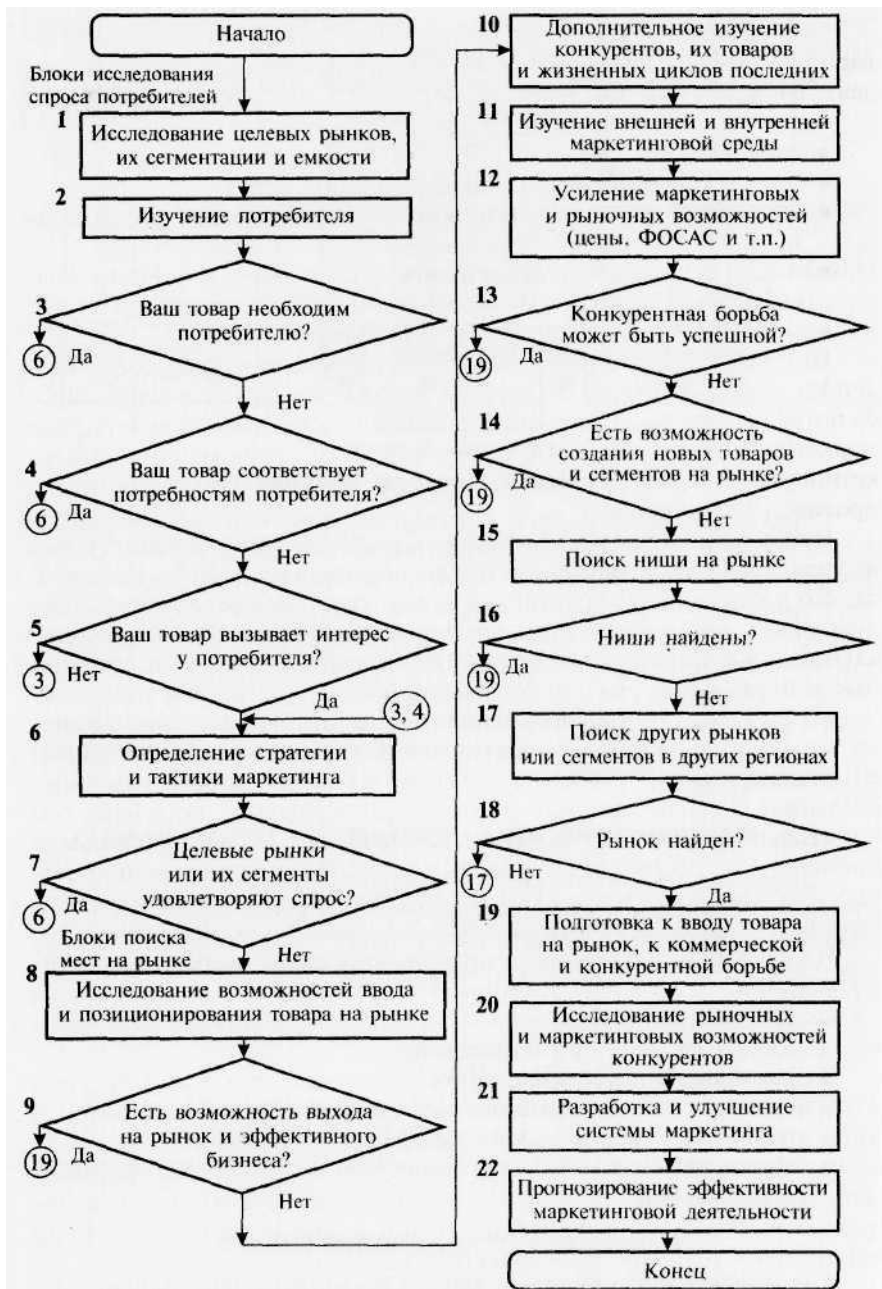


Рис. 8.2. Блок-схема алгоритма исследования рынка

Исследование рынка включает изучение спроса, потребителей, товарной конъюнктуры, коммерции и конкуренции, конкурентов и их деятельности. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- что мы продаем;
- кому мы продаем;
- как мы продаем (анализ каналов сбыта);
- кто мешает нам продавать (изучение конкуренции по горизонтали и вертикали);
- каковы непредвиденные случайности, с которыми мы можем столкнуться (анализ различных состояний экономической культуры);
- как добиться увеличения сбыта продукции.

При исследовании рынка главное — установить спрос потребителей на товары и услуги, его уровень и структуру. Исследование спроса потребителей позволяет сделать выбор между следующими видами маркетинга: конверсионным, стимулирующим, развивающим, ремаркетингом, синхромаркетингом, поддерживающим, демаркетингом и противодействующим.

Необходимо определить факторы, обусловившие спрос, степень их управляемости, необходимость и возможность удовлетворения спроса, его адаптацию к маркетинговой деятельности предприятия. Следует учесть, что на поведение потребителя оказывают влияние социальные и экономические факторы, а также его личностные, культурные и психологические характеристики.

Из личностных факторов следует выделить возраст, пол, национальность, род занятий, образ жизни. От этого во многом зависят объем, ассортимент и частота покупок. Культура потребителя также оказывает большое влияние на покупательский спрос, поскольку она определяет отношение человека к возможности и целесообразности приобретения тех или иных товаров и услуг. Игнорирование личностных факторов может привести к тому, что определенный товар для отдельных групп потребителей окажется совершенно ненужным.

Из социальных факторов учитываются прежде всего принадлежность покупателя к тому или иному общественному классу (группе), а также его экономическое положение. Последнее определяется уровнем доходов и величиной сбережений.

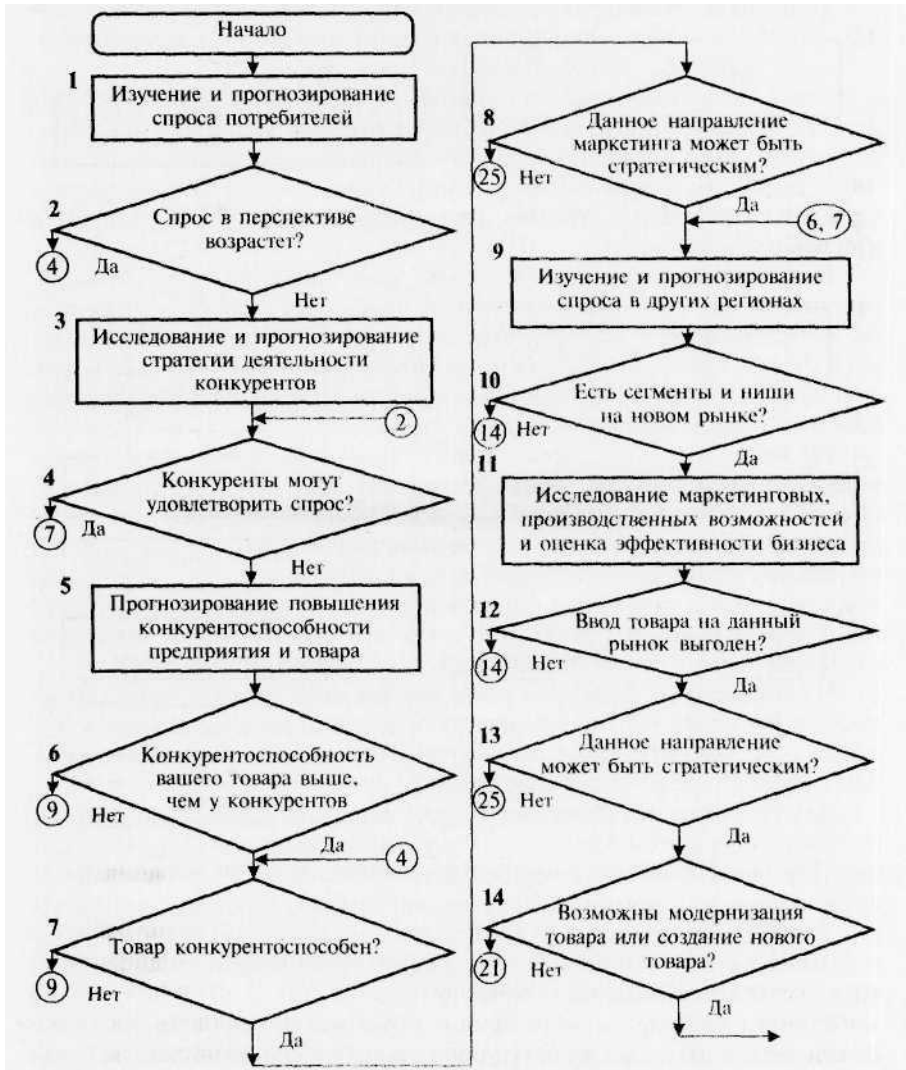
Для разработки эффективной маркетинговой стратегии и тактики изучают товары конкурентов, их качество, полезность, жизненный цикл, уровень новизны, конкурентоспособность. Далее решают проблемы товародвижения, стимулирования продаж, рекламы, организации службы маркетинга, анализируют положительные и отрицательные аспекты деятельности. Все полученные данные используются при организации и управлении маркетингом.

В результате проведенного исследования делается заключение о маркетинговых возможностях предприятия и разрабатывается стра-

тегия маркетинга. Чаще всего используются стратегии по удовлетворению спроса потребителей: товарная, ценовая, сбытовая, сотрудничества с конкурентами, распределения и вознаграждения, диверсификации, экологическая, эстетическая и т.д.

Алгоритм выбора стратегии

В качестве алгоритма определения стратегии маркетинга можно использовать блок-схему, приведенную на рис. 8.3.



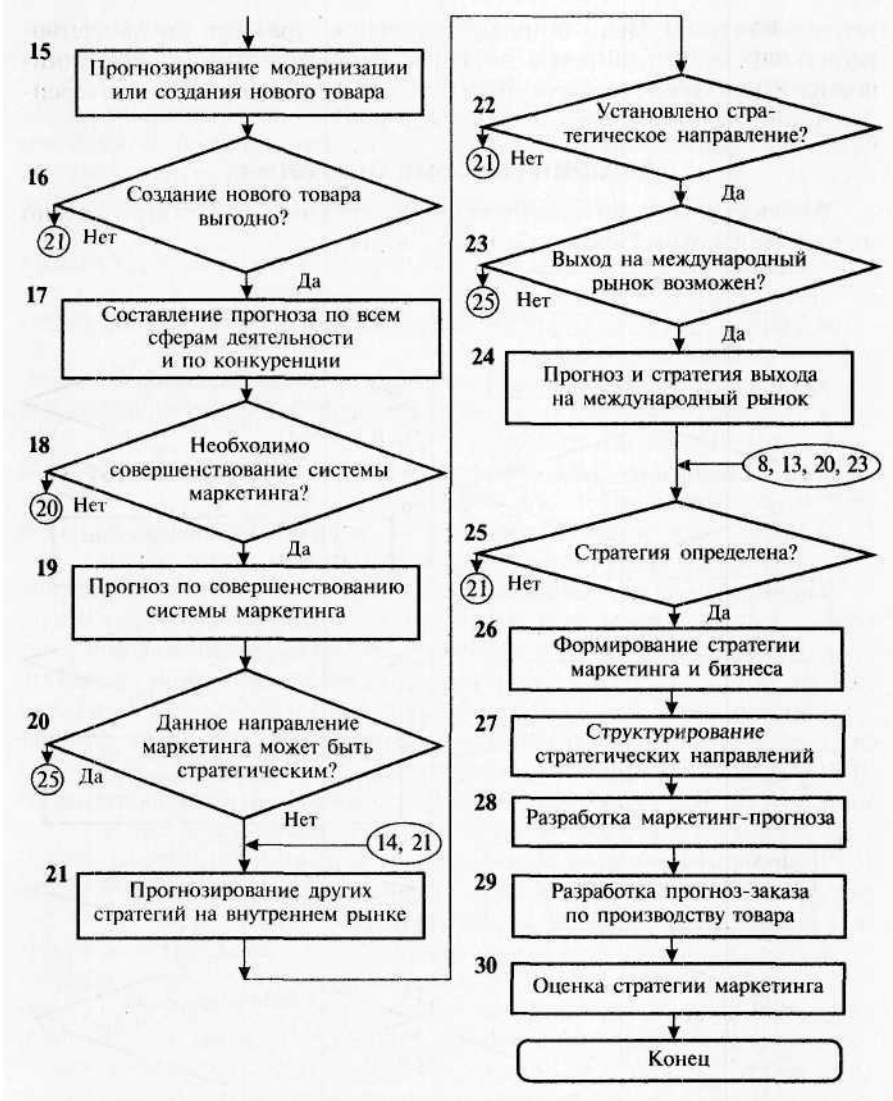


Рис. 8.3. Блок-схема алгоритма разработки стратегии маркетинга

В процессе установления стратегии следует постоянно работать с потребителем; осуществлять, а при необходимости модифицировать миссию предприятия, повышать авторитет и улучшать имидж компании (предприятия), товаров и услуг; прогнозировать рост профессионального и культурного уровня персонала; предвидеть возмож-

ности сотрудничества; глубоко анализировать уровень риска, экономически грамотно оценивать возможные результаты; расширять по возможности благотворительную деятельность.

Когда сформулирована общая стратегическая цель, детально прорабатывается вся цепочка практических мер по ее реализации. В конечном счете стратегия маркетинга должна дать ответ на следующие вопросы:

- какие товары (услуги) вводятся на рынок, в каком ассортименте и по каким ценам;
- на какого потребителя они рассчитаны и каких потенциальных потребителей можно привлечь в дальнейшем;
- какие условия необходимы для продажи товаров (услуг) на запланированном уровне;
- через какие каналы и в каких объемах будет организована поставка;
- какими средствами целесообразно воздействовать на спрос для стимулирования продаж;
- каким должно быть послепродажное обслуживание (если оно необходимо) и кем оно будет осуществляться;
- каких экономических результатов ожидают участники рынка и какие для этого потребуются затраты.

Предлагаемые стратегические решения, определяющие маркетинговую стратегию предприятия, должны быть конкретны и увязаны по срокам проведения между всеми участниками маркетинга. Сбой в одном из звеньев часто приводит к провалу всей задуманной операции.

Стратегия конкурентной борьбы нацелена на выигрыш в этой борьбе за счет устранения преимущества конкурентов; при этом устанавливается целесообразность модифицирования товара (услуг) и ввода на рынок новых товаров, формирования своего собственного потребителя, улучшения сервиса и эстетических характеристик товара и т.д. На практике чаще всего используются следующие стратегии конкуренции — конкурентная борьба, сотрудничество, реконкурентность и скачкообразное проникновение на рынок:

- *стратегия сотрудничества* направлена на взаимовыгодное разделение целевого сегмента рынка с конкурентами, взаимодополняющие усилия по удовлетворению спроса потребителей, сотрудничество в маркетинговой деятельности, создание и ввод на рынок товаров и услуг, спрос на которые пока не удовлетворен;
- *стратегия реконкурентности* направлена на общее оживление бизнеса в сфере действия данного предприятия. Она применима, если в данной сфере наблюдался застой, товары долго не обновлялись и вообще не было никакого реального движения;
- *стратегия скачкообразного проникновения на рынок* характеризуется «перепрыгиванием» предпринимателя со своим товаром (услугами) в другой сегмент или на другой (новый для него) рынок и закрепление на нем.

При определении стратегии конкуренции используется следующая последовательность выбора. Вначале исследуются возможности успешной конкурентной борьбы с учетом различных тактик маркетинговой деятельности. Если результаты такого исследования отрицательны, выясняется целесообразность стратегии сотрудничества. Если и это направление не обеспечивает желаемой эффективности бизнеса, выбирается стратегия реконкурентности или перепрыгивания.

При разработке стратегии маркетинга учитываются следующие факторы внешней среды: общественно-политическая ситуация, уровень развития и структура отрасли, экономические и социальные условия жизни населения и т.д. Из факторов микроокружения принимаются во внимание уровень конкуренции с предприятиями аналогичных отраслей, конъюнктура рынка, структура конкурентного рынка и требования покупателей, реклама конкурентов и др.

Алгоритм выработки целей маркетинга

Выработка целей маркетинга — наиболее ответственный вид маркетинговой деятельности, ибо от нее зависят не только поведение предприятия на рынке, рекламное и сервисное обеспечение, но и сама программа производства, которую иногда приходится перестраивать, адаптируясь к рынку и запросам потребителя. При разработке целей обязательно прорабатывается ее материальное, денежное, кадровое обеспечение. Поскольку среди целей, естественно, выделяются главные и подчиненные, часто бывает целесообразно составлять дерево целей, на котором хорошо просматривается их соподчиненность.

Для формализации процесса выработки целей (целевых программ) можно использовать блок-схему, приведенную на рис. 8.4.

Данная стадия завершается планированием маркетинговой деятельности; при этом устанавливают виды работ, сроки их выполнения, ответственных за исполнение, необходимые ресурсы и предполагаемый экономический эффект.

Планирование проводится на всех уровнях, от общего к частному. Оно проходит ряд последовательных, взаимосвязанных этапов:

- планирование генеральной политики фирмы в средне- и долгосрочном периоде;
- планирование маркетинговой политики в средне- и долгосрочном периоде;
- разработка программы (планирование на краткосрочный период) по каждому из элементов деятельности на рынке (продукт, цена, сбыт, передача информации, торговый персонал);
- составление программы по каждой отдельной операции (информационная кампания, внедрение продукта и т.д.).

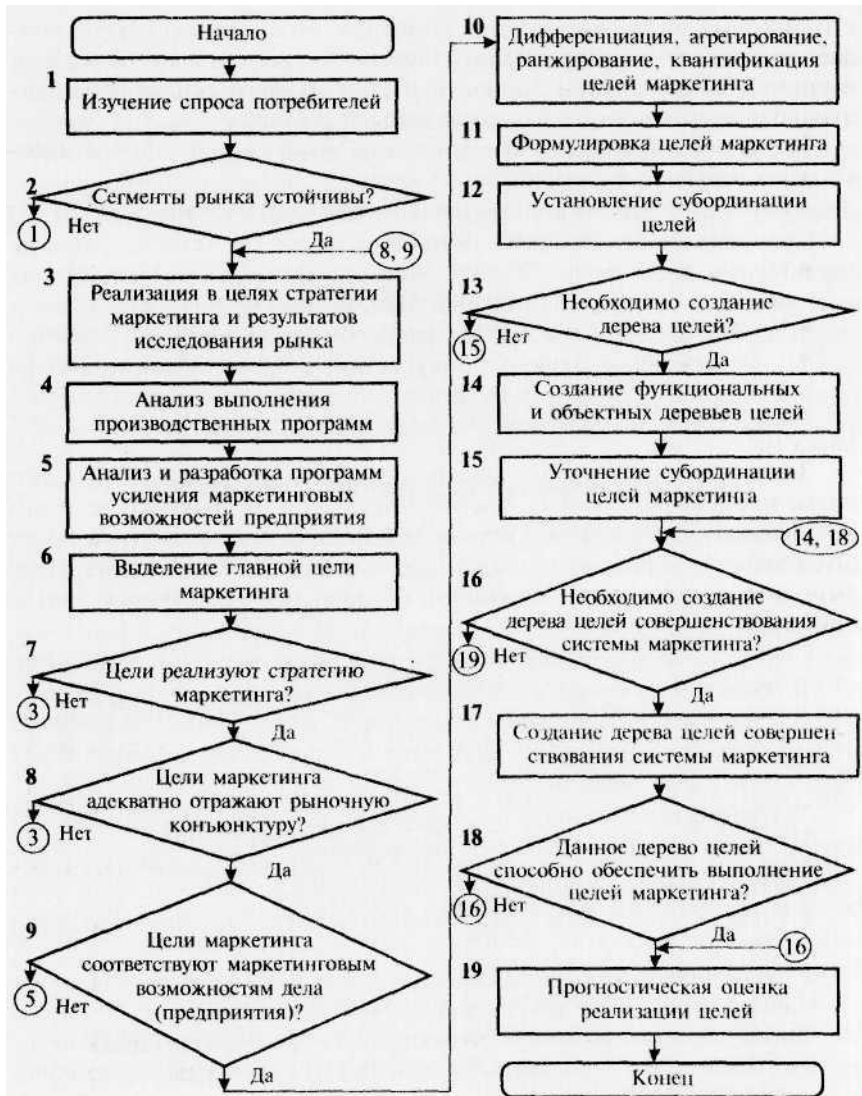


Рис. 8.4. Блок-схема алгоритма определения целей маркетинга

Блок-схема алгоритма анализа, контроля и рационализации процесса маркетинга

Неотъемлемой частью маркетинга являются анализ, контроль и рационализация маркетинговой деятельности. Необходимо отслеживать уровень выполнения принятых программ, **реализации** стратегий, до-

стижения целей маркетинга. Даже хорошо отлаженная система нуждается в постоянной рационализации. Чем чувствительнее и восприимчивее она к рыночной конъюнктуре, инновациям, тенденциям международного бизнеса, тем больше шансов на успех.

К наиболее существенным факторам, вызывающим корректировку маркетинговых программ, относятся:

- отклонения (в сторону увеличения или уменьшения) по объему и качеству реализуемых товаров;
- повышение или понижение спроса потребителей на товар в сегменте, в котором его позиционирует предприятие;
- возникновение новых форм сотрудничества с конкурентами;
- обнаружение новых, более эффективных сегментов и ниш на рынке.

Блок-схема алгоритма анализа, контроля и рационализации процесса маркетинга представлена на рис. 8.5.

Значительное влияние на маркетинговые программы оказывают новые научные разработки и достижения передовой практики по функциональной организации и технологии процесса маркетинга, а также отклонения от программного режима в силу неудовлетворительного выполнения принятых решений по объективным и субъективным причинам.

Система управления маркетингом должна самоорганизовываться, самоуправляться. Однако в практической деятельности вполне возможны сбои (например, плохой урожай, более высокая конкуренция, чем прогнозировалась, и т.п.), отдельные элементы системы могут оказаться устаревшими, а новые вовремя не внедрены. Поэтому необходим постоянный контроль, в процессе которого устанавливают:

- в плановом ли режиме работает система маркетинга;
- какие элементы ее не работают или слабо адаптированы, невосприимчивы к инновационным решениям;
- какие новшества, используемые конкурентами, не внедрены и почему;
- какие новшества можно внедрить, чтобы система работала эффективнее, чем в других аналогичных предприятиях.

Таким образом, контроль позволяет своевременно выявить недостатки, устранить их, внедрить прогрессивные элементы, сделав систему маркетинга более эффективной.

Систематическому контролю подлежит выполнение маркетинговых программ (месячных, квартальных, по периодам, годовых и перспективных). При негативных отклонениях выясняют их причины, разрабатывают меры по их устранению. Контроль за деятельностью работников службы маркетинга выявляет степень использования должностных полномочий, способность к творческому подходу, владение искусством маркетинга.

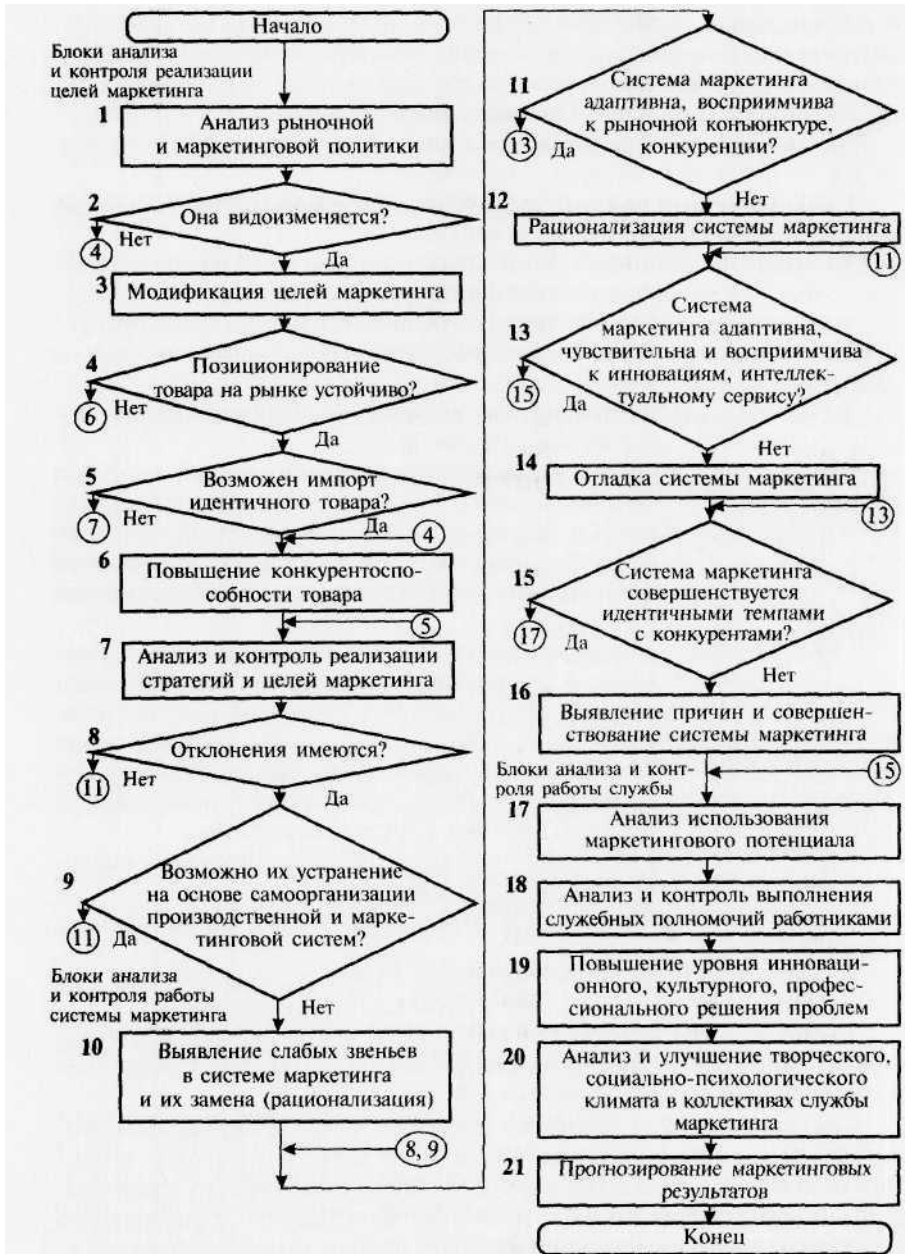


Рис. 8.5. Блок-схема алгоритма анализа, контроля и рационализации процесса маркетинга

Блок-схема алгоритма координации и регулирования процесса маркетинга

Для координации и регулирования процесса маркетинга рекомендуется алгоритм, блок-схема которого приведена на рис. 8.6.

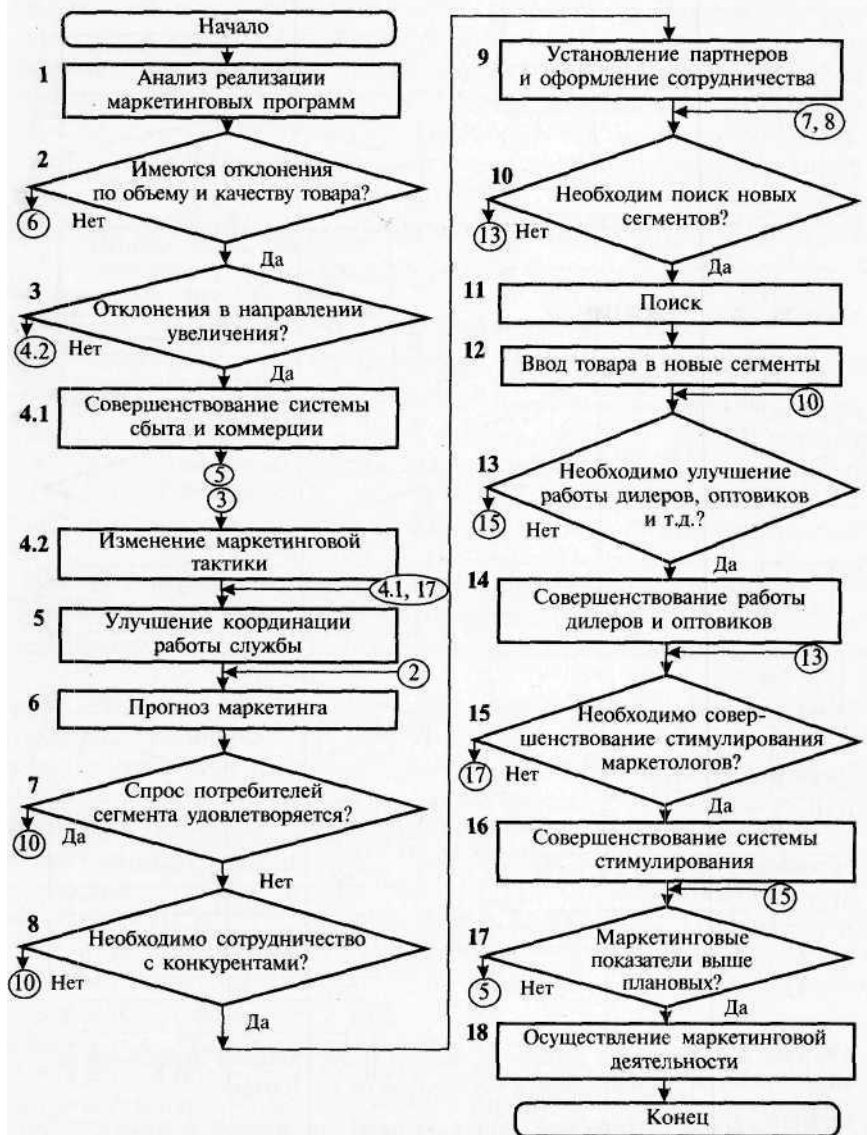


Рис. 8.6. Блок-схема алгоритма координации и регулирования процесса маркетинга

Блок-схема алгоритма оценки маркетинговой деятельности и определения перспектив ее улучшения

Блок-схема данной стадии организации маркетинга представлена на рис. 8.7.

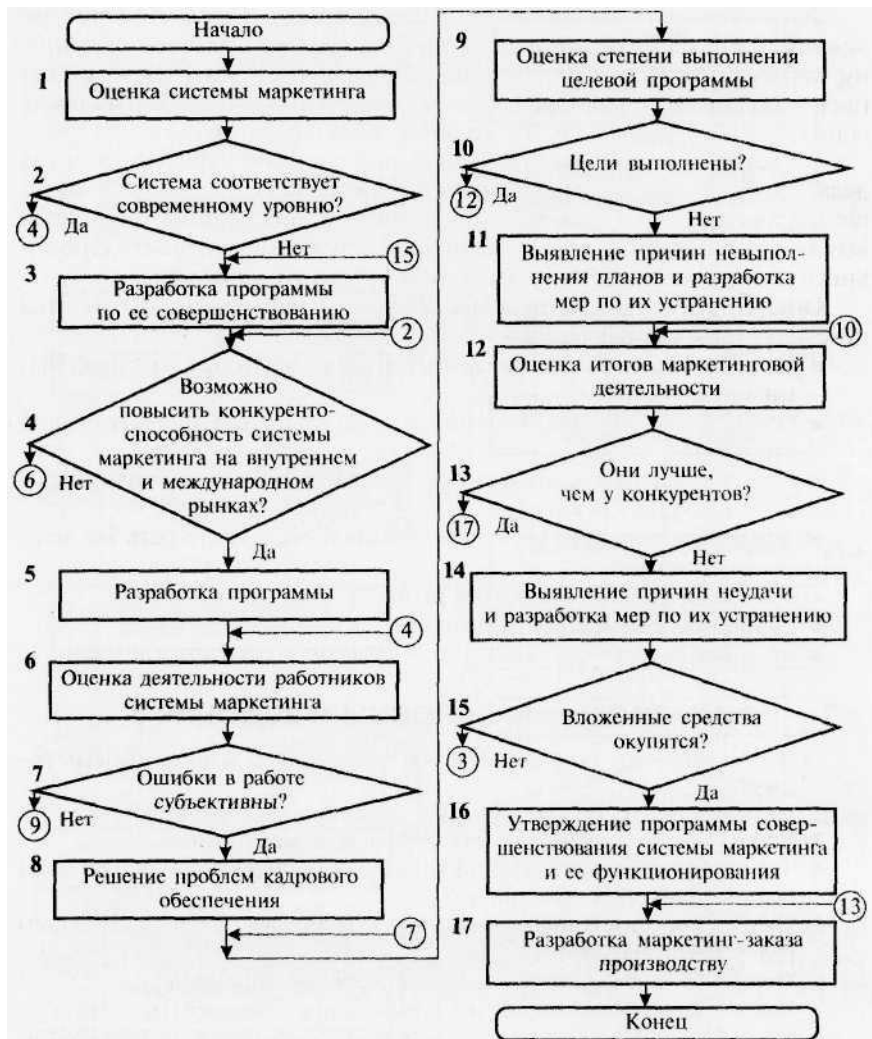


Рис. 8.7. Блок-схема алгоритма оценки маркетинговой деятельности и определения перспектив ее улучшения

Оценку маркетинговой деятельности начинают с показателей удовлетворенности спроса потребителей целевого рыночного сегмен-

та. В первую очередь следует удовлетворять запросы контрагентов по договорам, но нельзя забывать и о рядовых потребителях на рынке. В противном случае доверие может быть подорвано, и восстановить его бывает очень трудно, поскольку здесь, как правило, требуются чрезмерные усилия и денежные затраты.

Эффективность маркетинговой деятельности рассчитывается по экономическим показателям — валовой прибыли и в расчете на единицу товара, уровню цен реализации, объему продаж, затратам на сбыт (включая стимулирование продаж и рекламу). Не следует забывать также социальные, эстетические, культурные аспекты маркетинга.

На основе оценки функционирования системы маркетинга за год делается заключение о целесообразности ее использования в будущем или совершенствовании (частичном, радикальном). При этом выявляются причины перевыполнения или невыполнения планов и вносятся предложения по улучшению программ на будущее.

Оценка деятельности персонала службы маркетинга проводится по следующим направлениям:

- уровень выполнения обязанностей, определенных должностными инструкциями;
- правильность прогнозов спроса и определения маркетинговой стратегии;
- качество оценки конкурентов, организации сбыта, стимулирования продаж, рекламы;
- эффективность конкурентной борьбы и обоснованность коммерческих рисков;
- выявление новых сегментов рынка;
- умение работать с посредниками;

и владение международными стандартами маркетинга и т.д.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под управлением реализацией маркетинговых решений?
2. Назовите три комплексных вида маркетинговой деятельности.
3. В чем состоит комплексность управления маркетингом?
4. Что понимается под системой управления маркетингом, какие виды деятельности она объединяет?
5. Охарактеризуйте цикл маркетингового управления и место в нем реализации решений.
6. Поясните содержание блок-схемы исследования: рынка.
7. Дайте содержание блок-схемы определения стратегии маркетинга.
8. В чем заключается содержание алгоритма выработки целей маркетинга?
9. Поясните содержание блок-схемы анализа, контроля и рационализации процесса маркетинга.
10. Каково содержание блок-схемы координации и регулирования процесса маркетинга?



ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

" План маркетинга

- Содержание процесса планирования маркетинга
- Применение сетевого графика для планирования

9.1. План маркетинга

Общее содержание плана

План маркетинга — это системный документ, включающий цели, ожидаемые результаты, маркетинговые стратегии, решения по комплексу маркетинга. Иногда план маркетинга понимается шире и также включает рабочий график (контрольные сроки), ресурсы и средства контроля. Фактически при расширительном толковании план как документ содержит материал как по маркетинговым решениям, так и по маркетинговым программам. Причем распространено выделение стратегического и тактического блоков плана. При этом *стратегический* блок содержит не только стратегии, но и запланированные на определенную перспективу уровни параметров комплекса маркетинга, т.е. маркетинговые решения. А *тактический блок* содержит рабочие программы, алгоритмы, т.е. то, что относится к технологии выполнения маркетинговых решений.

План маркетинга можно понимать в документальном и содержательном смысле этого слова. Как *документ* план маркетинга — это маркетинговый раздел комплексного бизнес-плана развития предприятия. *Содержание* плана маркетинга — это перечень целей, а также стратегических и тактических мероприятий, позволяющих улучшить положение предприятия на занимаемых сегментах рынка¹.

Сегодня в российских компаниях к процессу планирования относятся по-разному. В одних компаниях план маркетинга лишь немного шире плана деятельности по сбыту. В других — наоборот, план маркетинга выступает как основа интегрированного плана компании, охватывающего его миссию. Кризис и непредсказуемые рыночные условия заставили руководителей российских компаний уделять внимание процессу планирования. В настоящее время уже многие компании неоднократно пересматривают и корректируют маркетинговые планы в течение года.

¹ <http://www.iteam.ru>: глава из учебно-методического пособия В.В. Кеворкова и С.В. Леонтьева «Политика и практика маркетинга на предприятии».

Искусство планирования обеспечивает комплексный подход к решению проблем рынка, охватывающий все стадии движения продукта от изучения спроса, разработки программ производства до максимального удовлетворения потребностей в результате своевременного, качественного и сервисного обслуживания клиентов. Планирование становится результативным, если оно осуществляется в режиме согласования возможностей компании и рыночных запросов потребителей.

Практика управления маркетингом выделяет два уровня планирования — стратегический и тактический план:

1) *стратегический* маркетинговый план включает разработку маркетинговых целей и перспективных стратегий, основанных на анализе рыночной ситуации, ее прогнозов и корпоративных возможностей. Этот уровень планирования выполняется высшим звеном иерархии управления. Стратегическое маркетинговое планирование происходит на двух верхних уровнях организации: уровне компании и уровне СКП (стратегическое коммерческое подразделение) компании, которое организует маркетинговую деятельность среди потребителей с аналогичным спросом;

2) *тактический* маркетинговый план — проводник конкретных мероприятий краткосрочного характера по материальному воплощению выбранной стратегии в рамках маркетинговых направлений по ценообразованию, товарной политике, коммуникациям, качественному обслуживанию клиентов. Оперативное планирование разрабатывается руководителями среднего звена управления.

В тактическом плане маркетинга содержатся следующие *виды планирования*:

и ассортимента продукции, что означает, в частности, определение потребности в товарах и групп потенциальных покупателей, увязку технических и потребительских параметров изделий (выявление преимуществ для потребителей), оценку конкурентоспособности изделий, обновление ассортимента и модификацию товаров;

- *сбыта и распределения*, что предполагает выбор каналов сбыта (товародвижения), оценку потребности в хранении, транспортировке, пересортировке товаров, определение мест продажи товаров (фирменная торговля), планирование товарооборота, размера товарных запасов, послепродажное обслуживание;

и рекламы и стимулирования продажи товаров, что включает проведение таких работ, как выбор рекламных средств, определение методов стимулирования продавцов и поощрения покупателей, оценка способов воздействия на конкурентов;

- *финансовых показателей*, что включает, в частности, определение расходов на маркетинг (объем в процентах к обороту, струк-

туру поэлементно в процентах к затратам) и планирование цены (спрос, издержки, конкуренты, планирование доходов от маркетинговых мероприятий);

- *кадрового обеспечения*, что предполагает расстановку руководящего персонала и специалистов, подготовку и переподготовку кадров, привлечение консультантов, организацию изучения опыта других предприятий и др.

Структура плана маркетинга и содержание основных разделов

Как правило, документ плана маркетинга содержит следующие разделы¹:

- резюме для руководителей;
- введение;
- основную часть:
 - SWOT-анализ;
 - цели маркетинга;
 - маркетинговые стратегии и решения в части товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения;
 - бюджет;
 - рабочий график;
 - средства контроля за исполнением плана маркетинга;
 - процедура внесения коррективов в план маркетинга;
- приложения.

Остановимся подробнее на содержании каждого из этих разделов.

Резюме для руководителей — это первая часть плана маркетинга и, возможно, единственная, которую прочтет руководитель предприятия, если, конечно, не он сам готовил маркетинговый план. Основные положения плана (резюме) должны быть изложены на одной странице. Во-первых, это удобно для восприятия, во-вторых, необходимость уместить все на одном листе заставит вас отбирать только самое важное, отбрасывая все несущественные детали. Поэтому в резюме в краткой и сжатой форме должны быть представлены основные моменты и выводы плана маркетинга. Естественно, резюме пишется в самый последний момент, когда план маркетинга уже готов, и помогает окончательно структурировать всю изложенную в нем информацию и отметить наиболее важные моменты.

Введение предназначено для тех, кто не знаком с общей ситуацией на предприятии и на рынке, не знает предпосылок создания плана маркетинга. Во введении следует описать причины подготовки плана

маркетинга, его цели и применение. Кроме того, в этот раздел следует включить:

- миссию вашего предприятия и описание его целей;
 - информацию об основных факторах и событиях, определяющих ведение дел на вашем предприятии в течение предыдущего года; и описание ассортимента ваших товаров и услуг и резюме продаж за предыдущий период;
- и основные допущения, на которых основывается план маркетинга (например, по данным исследований объем потребления продукции предприятия в следующем году увеличится на 5%).

Основная часть включает следующие разделы.

В разделе «*SWOT-анализ*» необходимо привести краткие результаты *SWOT-анализа* — основные сильные и слабые стороны вашего предприятия, а также основные возможности и угрозы внешней среды. Также в этот раздел обязательно нужно включить выводы, сделанные на основе *SWOT-анализа*. Он должен включать:

- и описание основных направлений развития вашего предприятия (сочетание рыночных возможностей и сильных сторон вашего предприятия);
- и основные задачи (сочетание угроз и сильных сторон: что нужно предпринять, чтобы снизить угрозы внешней среды);
- и основные проблемы вашего предприятия: сочетание возможностей и слабых сторон предприятия (что может помешать вам воспользоваться предоставляющимися возможностями);
- и сочетание угроз и слабых сторон (самые большие опасности для предприятия).

Полные данные *SWOT-анализа* желательно приводить в приложении, чтобы не перегружать основную часть вспомогательными материалами.

В разделе *Цели маркетинга* необходимо обосновать выбор наиболее привлекательных для вашего предприятия сегментов рынка и привести их краткое описание. Также необходимо сказать здесь о том, в чем будет заключаться основное отличительное преимущество вашего предприятия (продукции) — основа его позиционирования. Цели должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), ориентированными на результат (Result-oriented) и четко привязанными ко времени (Time-bounded) (так называемые SMART-цели).

Е! разделе *Маркетинговые стратегии* необходимо указать, с помощью каких методов вы планируете достичь обозначенных в предыдущем разделе целей. Данный раздел будет состоять из четырех подразделов, где будет конкретизировано содержание товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения.

В подразделе плана *Товарная политика* должна быть отражена следующая информация:

- результаты ревизии товара (тип товара (повседневного, особого, пассивного спроса, предварительного выбора), стадия жизненного цикла, описание товара по многоуровневой модели, текущие финансовые показатели, объемы и динамика продаж за предыдущий период в натуральном выражении);
- краткое изложение стратегии в отношении товара, включая:
- определение широты ассортимента;
- принятие решения о целесообразности использования марки;
- определение необходимого уровня качества товара.

В подразделе плана *Ценовая политика* необходимо уделить внимание следующим моментам:

- описать выбранную стратегию ценообразования (внедрение на рынок, «снятие сливок» или специализация на конкретном сегменте) и обосновать ее выбор;
- описать методику ценообразования, привести расчеты себестоимости вашего товара (услуги);
- привести окончательную цену и описать методы адаптации цены, которые планируется применять для данного товара (ранжирование цен, скидки, методы ценовой дискриминации и учета психологических аспектов цены).

В подразделе *Сбытовая политика* необходимо:

- провести оценку существующей сети распределения (по охвату и характеристикам торговых точек);
- перечислить цели сбыта;
- указать планируемую интенсивность распределения и длину канала распределения.

Критерии выбора посредника (в случае необходимости) лучше привести в приложении, чтобы не перегружать основную часть документа.

В подразделе *Политика продвижения* следует:

- установить цели и задачи продвижения;
- привести основные характеристики целевой аудитории, на которую вы будете ориентировать свои обращения;
- рассчитать и обосновать бюджет продвижения;
- описать основные методы продвижения (которые вы собираетесь применить для продвижения вашего товара) и обозначить основные пункты программы продвижения.

В разделе *Рабочий график* необходимо составить детальный план, по которому будет проводиться и контролироваться работа. Очевидно, что рабочий график, как и средства контроля (см. далее) — инструменты реализации решений маркетинга, которые составляют первый этап маркетингового управления. Лучше всего этот раздел оформ-

лять в виде таблицы. Следует отметить, что без такого конкретного графика возможность выполнения плана резко снижается, так как непонятно, кто за что отвечает и когда все должно быть закончено. Даже если в выполнение какого-либо пункта программы вовлечено несколько человек, отвечать за его выполнение должен только один. На основе общего рабочего графика, рассчитанного на год, можно составить аналогичные графики отделов на год, квартал, месяц и неделю. По этим графикам удобнее как работать, так и контролировать выполнение плана.

В разделе *Средства контроля за исполнением плана маркетинга* наиболее эффективным, с нашей точки зрения, средством контроля будет являться еженедельный отчет о выполнении рабочего графика (либо о причинах срывов отдельных мероприятий). Еженедельная отчетность оптимальна с точки зрения гибкости (можно вовремя отреагировать на отставание от графика) и в то же время, не отнимает много времени. Данная система отчетности основывается на недельном плане отдела.

Так как год — достаточно длительный период, то в разделе *Процедура внесения коррективов в план маркетинга* почти наверняка вам придется вносить коррективы в план. Это совершенно нормальная ситуация, следовательно, в этом разделе необходимо сразу же оговорить, в каких случаях допустимо вносить изменения в план маркетинга и в какой форме это должно быть сделано: [12], [19], [34].

Общие требования к плану

К плану предъявляются следующие требования¹:

1) план должен быть составлен в письменном виде. Пока вы не оформили свои мысли на листе бумаги, у вас нет плана;

2) план должен быть ясным, сжатым и легким для чтения;

3) оптимальный горизонт планирования — 1 год. Это связано с тем, что рынок постоянно меняется благодаря действиям конкурентов, правительства, изменению мнений потребителей. В условиях отсутствия стабильности за год ситуация может измениться настолько, что план придется полностью переписывать;

4) план должен быть известен и доступен определенному кругу лиц для работы с ним.

Четвертое требование нуждается в пояснениях. Самая большая ошибка, которую можно совершить после написания плана маркетинга — это отложить его в шкаф и забыть. Однако это происходит, к сожалению, не так уж редко. На самом деле, работа по плану маркетинга не заканчивается с его написанием, а скорее начинается. Его содержание

нужно довести до всех сотрудников, которые будут принимать участие в его реализации.

Однако это не значит, что нужно каждому сотруднику раздать по экземпляру плана маркетинга, так как, во-первых, каждому сотруднику из плана маркетинга нужно знать только то, что непосредственно относится к его деятельности, а также в общих чертах представлять схему работы, во-вторых, полный план маркетинга является секретным документом, так как содержит ценнейшие для конкурентов сведения о стратегии развития вашего предприятия.

Соответственно для каждого подразделения (если штат небольшой — то и для каждого сотрудника) лучше подготовить свой специальный экземпляр плана (это может быть 1—2 страницы либо электронное письмо), в котором будут содержаться только те сведения, которые необходимы лично ему.

9.2. Содержание процесса планирования маркетинга

Алгоритм планирования

Основываясь на материале предыдущего параграфа о разделах плана, в упрощенном (когда выделены некоторые этапы планирования) и схематичном виде *алгоритм планирования* проиллюстрирован на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Сокращенный алгоритм планирования маркетинговой деятельности

Несколько слов по поводу альтернативных стратегий. План маркетинга обязан рассмотреть опробование альтернативных стратегий комплекса маркетинга с целью выбора. Руководители должны проверить идею товара, произведя опрос среди потенциальных потребителей, прежде чем компания понесет производственные затраты. Многие компании сначала выпускают на рынок пробные образцы для

проверки реакции потребителей. Для упакованных продуктов нередко используются испытания на дому или контролируемые тесты в помещении компании. Когда разработка товара близка к завершению, варианты товара можно оценить на пробных рынках, прежде чем они поступят в продажу в общенациональном масштабе. Следует также испытать цены с целью определения результатов продаж при различных уровнях цен. Можно проверить различные варианты продвижения на разных рынках, чтобы определить реакцию на них потребителей.

Принципы планирования

В основе планирования необходимо соблюдение следующих *принципов*:

1) *принцип соответствия плана маркетинга тенденциям закономерностям рынка*, который гарантирует высокую адаптацию к рыночным переменам, возможности использования диверсификации, реструктуризации и инноваций в организации маркетинговой деятельности;

2) *принцип координации с ресурсами*, когда осуществляется согласование стратегического планирования в пространстве и времени с наличием корпоративных ресурсов и возможностей как внутреннего, так и внешнего характера;

3) *принцип мотивации*, когда предусматривается использование правил, приемов и процедур планирования, обеспечивающих достижение главной цели с использованием элементов мотивационного поля для повышения материальной заинтересованности и ответственности каждого исполнителя плана маркетинга;

4) *принцип партнерства* предполагает максимальный учет интересов всех участников маркетинговой программы, культуру рыночного взаимодействия и корпоративную ответственность за результаты плана маркетинга;

5) *принцип контроля и координации* процесса планирования и тактики реализации плана маркетинга.

Информационный массив для планирования

В основе механизма планирования используются маркетинговые исследования, включающие системы постоянного наблюдения за внешней средой и ее мониторинга для создания информационного массива. *Информационный массив планирования* включает информацию текущего периода и информацию, относящуюся к будущему. Структура и формирование информационного обеспечения плана маркетинга представлены на рис. 9.2.

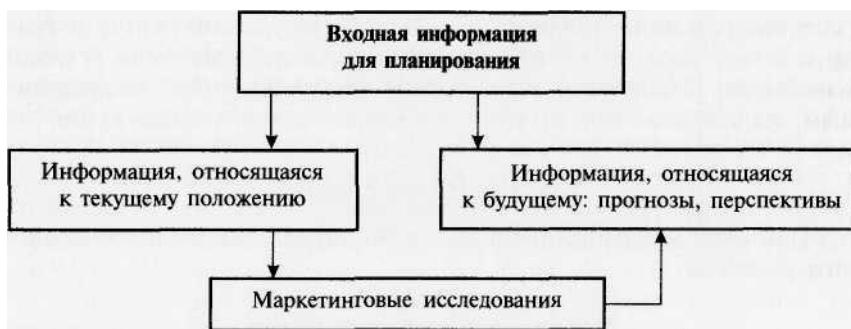


Рис. 9.2. Структура и формирование информационного обеспечения плана маркетинга

Комплексный характер плана по видам деятельности

План маркетинга имеет комплексный характер. Он определяет комплекс видов деятельности, которыми должна заниматься компания. В процессе определения комплекса видов деятельности высшее руководство решает две задачи:

- 1) формализует будущие планы компании в виде корпоративной стратегии роста, которая устанавливает направленность деятельности;
- 2) распределяет ресурсы между СКП на основе корпоративной стратегии роста.

План роста СКП сосредоточен на номенклатуре товаров, т.е. совокупности товаров, которые подразделение должно предлагать покупателям. Поскольку план СКП представляется высшему руководству при разработке плана компании, он также рассчитан на пять лет. План маркетинга товара принадлежит компетенции менеджеров по товарам. К ключевым задачам этих менеджеров относится разработка комплекса стратегий по товару, распределение, продвижение и ценообразование по их товарам. При этом менеджеры по товарам должны определить сегменты рынка, предоставляющие наибольшие возможности, позиционируя товар для соответствующего сегмента.

Ресурсы между отдельными элементами комплекса маркетинга — на разработку товара, рекламу и распределение — рассредоточивают менеджеры по товарам. Планы маркетинга товара рассчитаны на более короткий период, как правило, на один год. Хотя стратегические планы, как правило, имеют пятилетний временной период, это не означает, что их разрабатывают через каждые пять лет. В условиях постоянно меняющейся рыночной ситуации компании вынуждены разрабатывать стратегические планы ежегодно, но на более длительную перспективу. В итоге стратегический план представляет собой

скользящий пятилетний план, причем цели и стратегии, которые указаны в нем, ежегодно корректируются с учетом изменений условий маркетинга. Такой план является рабочим документом, разработанным с целью постоянного учета изменений в окружающей среде.

Составление сметы

При осуществлении процесса планирования необходимо определить, сметы: количество денег, которое будет израсходовано на рекламу, стимулирование продаж, личную продажу и распределение.

Составление сметы должно определять совокупные расходы на маркетинг и затраты по каждому из элементов комплекса маркетинга. Планируя рекламу в средствах массовой информации, необходимо распределить расходы между телевидением, газетами, журналами, а также определить смету на стимулирование продаж, выделив средства на раздачу купонов, выставки в магазинах и стимулирование торговли, составить сметы для личных продаж, распределения и разработки товара. Известны два метода составления сметы — «сверху вниз» и «снизу вверх».

При методе *«сверху вниз»* менеджер по товару прежде всего устанавливает *общую смету*, определяя сумму расходов на маркетинг, необходимых для достижения поставленных целей по продажам. Затем сумму распределяют между различными элементами комплекса маркетинга. Преимущество метода «сверху вниз» состоит в том, что при его использовании вначале рассматривают общую сумму сметы, полученную на основании оценки продаж, поэтому легче предупредить завышение затрат на маркетинг.

При использовании метода *«.снизу вверх»* сначала определяют, какие элементы комплекса маркетинга необходимы для реализации стратегии по товару, а затем оценивают смету маркетинга как сумму затрат на разработку товара, рекламу, стимулирование продаж и распределение. Необходимые расходы на маркетинг вычитают из расчетной выручки от продаж, для того чтобы установить, достигаются ли цели по прибыли. Если цели не достигаются, руководство должно либо сократить расходы на маркетинг, либо отказаться от товара.

Метод «снизу вверх» применяют чаще, так как смету маркетинга подсчитать легче. Но такой метод может привести к слишком высоким оценкам расходов на маркетинг, поскольку каждый элемент комплекса маркетинга оценивается отдельно. Специалисты по рекламе, распределению и продажам могут быть заинтересованы в завышении оценок расходов на соответствующие функции. Помимо этого, может быть затруднена интеграция элементов комплекса маркетинга.

Методы «сверху вниз» и «снизу вверх» отражают различия не только в процессе стратегического планирования маркетинга, но и в фило-

софии, и в конечных результатах. Поскольку метод «сверху вниз» сосредоточен на уровне компании и в основном ориентируется на ее ресурсы, то плановики компании наибольшее внимание уделяют внутренней оценке достоинств и недостатков фирмы, а не внешним возможностям и рискам. Их заботит в основном увеличение акционерного капитала и увеличение стоимости акций компании в качестве основной цели, а не удовлетворение запросов покупателей.

Метод «снизу вверх» в большей степени ориентирован на рынок и рыночные возможности подразделений. Менеджеры подразделений более заинтересованы в оценке возможностей и рисков, оставляя за менеджерами в высшем руководстве компании право налагать ограничение на средства, которыми может распоряжаться подразделение. Процесс скорее ориентирован на рынок, чем на ресурсы. Планирование «сверху вниз» широко используется в организациях, особенно в тех, которые испытывают трудности из-за быстрых изменений во внешней среде или неудовлетворительного контроля над операциями. В этих случаях новая управленческая команда, как правило, осуществляет контроль сверху.

9.3. Применение сетевого графика для планирования

Основные положения метода сетевого планирования

Содержание метода Метод сетевого планирования разработан для координации работы над сложными проектами. Сетевой график по методу PERT (метод оценки и пересмотра планов) показывает связь между событиями и определяет, выполнение каких событий необходимо для наступления очередного события. По результатам анализа определяется *критический путь*. Работы, находящиеся на этом пути, должны быть выполнены без задержки, поскольку задержка на критическом пути неминуемо ведет к задержке в выполнении всего проекта.

Сетевой график составляется на основании неформального логического анализа содержания проекта и представляет собой направленный граф, особенность которого в том, что в качестве начальной рассматривается одна точка «начало работ» и в качестве конечной также рассматривается одна точка — «завершение работ». Для приведения графа к такому виду могут вводиться фиктивные работы с нулевой продолжительностью. Вершины графа соответствуют событиям и обозначаются в виде точек или окружностей. События нумеруются. Ребра графа соответствуют работам и обозначаются стрелками с указанием продолжительности работы.

На рис. 9.3 рассматривается содержащийся в литературе по проектированию [44] пример сетевого графика, который подробно проанализирован далее.

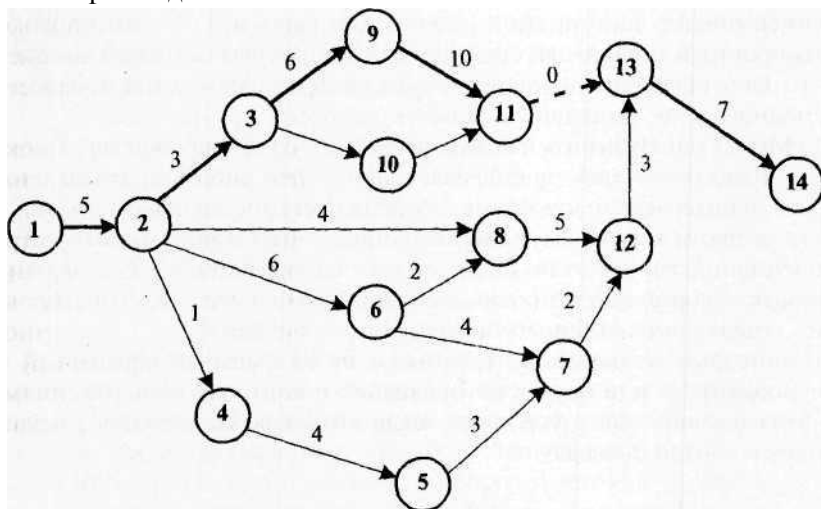


Рис. 9.3. Пример сетевого графика

Другой, более новый пример применения сетевого планирования именно в маркетинге содержится, например, в современном издании по маркетинговым исследованиям [6, с. 123].

Основные понятия и показатели Основные понятия метода сетевого атанирования:

- путь — последовательность событий;
- узловое событие — это событие, которому предшествуют или после которого следуют несколько работ;
- многофакторное узловое событие — это узловое событие, которому предшествуют несколько работ. Логика такова, что такое событие происходит лишь тогда, когда выполнены все работы от предшествующего события до данного, обозначенные в виде стрелок, «входящих» в данное событие. На рис. 9.3 многофакторными узловыми событиями являются события с номерами 7, 8, 11, 12 и 13;
- продолжительность работы — время, необходимое для выполнения работы: t_{ij} , где i и j — номера событий;
- длина пути — суммарная продолжительность всех работ, находящихся на пути;
- критический путь — это наиболее длинный путь от начального события к конечному. Если директивный срок выполнения проекта равен критическому пути, то работы, находящиеся на критическом пути, не имеют резерва времени на их выполнение;

- полукритический путь — это путь настолько близкий к критическому, что требует к себе такого же пристального внимания, как и критический путь;
- наиболее ранний срок завершения работы T_A — это наиболее ранний возможный срок завершения работы, который находится путем сложения продолжительностей работ вдоль самого длинного пути, ведущего к данной работе;
- наиболее ранний возможный срок наступления события $T_E(j)$ — наиболее раннее время наступления j -го события, которое находится путем сложения продолжительностей работ вдоль самого длинного пути, приводящих к рассматриваемому событию. Если событию предшествует одна работа, то $T_E = T_A$. При появлении узлового многофакторного события (7, 8, 11, 12, 13) проводится выбор максимального значения T_A ;
- наиболее поздний допустимый срок наступления события. T_L — наиболее позднее время появления некоторого события, не вызывающее задержки срока выполнения всего проекта. Величина T_L для предыдущего события рассчитывается как разность между T_L для последующего события минус длина пути между ними. Если некоторое событие является предыдущим для нескольких последующих, то из нескольких значений выбирается меньшее. Таких событий всего три: 3, 6 и 2;
- резерв времени на выполнение работы — разность между наиболее поздним допустимым сроком наступления события и наиболее ранним возможным сроком завершения работы $S = T_L - T_A$.

Пример расчета

Расчет длины и выявление критического пути Исходные данные для расчета критического пути уже содержатся на рис. 9.3. Наиболее ранние сроки наступления многофакторных узловых событий рассчитываются от начала работ (табл. 9.1). Для этого заполняется таблица, проходя график в направлении стрелок, которыми обозначены работы. При появлении узлового многофакторного события (7, 8, 11, 12, 13) проводится выбор максимального значения T_A . Соответствующие строки даны на темном фоне таблицы.

Таким образом, рассматривая наиболее ранний срок наступления конечного события, становится ясно, что длина критического пути составляет 31 день. Конкретизация событий критического пути осуществляется в результате обратного движения от конечного события к начальному. Получаем, что критический путь состоит из событий 14—13—11—9—3—2—1 или по порядку 1—2—3—9—11—13—14, что на рис. 9.3 обозначено жирными стрелками.

**Таблица 9.1. Расчет наиболее ранних сроков наступления событий
в днях от начала**

<i>Событие, j</i>	<i>Предшествующее событие, i</i>	<i>Ранний срок завершения работы, T_A</i>	<i>Наиболее ранний срок наступления события, T_E(j)</i>
2	1	5	5
3	2	8	8
9	3	8 + 6 = 14	14
10	3	8 + 8 = 16	16
11	9	14 + 10 = 24	Max (24, 25) = 24
11	10	16 + 4 = 20	
6	2	11	11
8	2	9	Max (9, 13) = 13
8	6	13	
4	2	6	6
5	4	10	10
7	5	5 + 1 + 4 + 3 = 13	Max (13, 15) = 15
7	6	5 + 6 + 4 = 15	
12	7	T _E (7) + 2 = 17	Max (17, 18) = 18
12	8	T _E (8) + 5 = 18	
13	11	T _E (11) + 0 = 24	Max (24, 21) = 24
13	12	T _E (12) + 3 = 21	21
14 (конечное)	13	T _E (13) + 7 = 31	31

Принцип такой, что, попадая при обратном движении в многофакторное узловое событие, мы далее движемся к тому событию, которое было предшествующим событием при расчете наиболее раннего срока наступления многофакторного узлового события (см. табл. 9.1). Так, например, из события 13 мы переходим к событию 11, поскольку оно было предшествующим при расчете наиболее раннего срока наступления события 13. Далее, поднимаясь на событие 11, видно, что следующим будет событие 9. Затем все просто, поскольку от 9 до 1 разветвлений на входе событий больше не встречается.

Анализ резерва времени на выполнение работ Разность между наиболее поздним допустимым сроком наступления события T_l и наиболее ранним возможным сроком завершения работы T_A составляет резерв времени S для выполнения работы, который позволяет судить о том, насколько строго по графику должна выполняться работа, чтобы событие могло наступить в срок или ранее.

Результаты расчета содержатся в табл. 9.2. Для заполнения таблицы движение по сети на рис. 9.3 происходит теперь *в обратном направлении*. В первой графе перечисляются события. Каждое из них повторяется столько раз, сколько стрелок направлено в соответствующую вершину графа.

Расчет параметра «наиболее поздний срок наступления события» проводится по алгоритму, изложенному выше, в подразделе «Основные понятия и обозначения». Все необходимые результаты расчета раннего срока завершения работы T_l содержатся в данной таблице.

Таблица 9.2. Анализ резерва времени по каждой работе					
Работа		Продолжительность работы, t	Наиболее поздний срок наступления события, T_L	Ранний срок завершения работы, T_A	Резерв времени, S
Событие	Предшествующее событие				
14	13	7	31	31	0
13	11	0	$31 - 7 = 24$	24	0
13	12	3	24	$18 + 3 = 21$	3
12	7	2	$24 - 3 = 21$	$15 + 2 = 17$	4
12	8	5	21	$13 + 5 = 18$	3
11	9	10	$24 - 0 = 24$	24	0
11	10	4	24	20	4
10	3	8	$24 - 4 = 20$	16	4
9	3	6	$24 - 10 = 14$	14	0
8	2	4	$21 - 5 = 16$	9	7
8	6	2	16	13	3
7	5	3	$21 - 2 = 19$	13	6
7	6	6	19	15	4
6	2	5	$\text{Min}(14, 15) = 14$	11	3
5	4	4	$19 - 3 = 16$	10	6
4	2	1	$16 - 4 = 12$	6	6
3	2	3	$\text{Min}(8, 15) = 8$	8	0
2	1	5	$\text{Mm}(5, 12, 8, 11) = 5$	5	0

Приведем примеры расчета наиболее позднего срока наступления события 71:

- если директивный срок выполнения проекта равен 31 дню, то наиболее поздний допустимый срок для события 14 составляет 31 день;
- наиболее поздний срок наступления события 13 рассчитывается исходя из того, что продолжительность работы 13—14 составляет 7 дней. В результате для события 13 величина $T_L - 31 - 7 = 24$ дня;
- наиболее поздний срок наступления события 12 рассчитывается исходя из того, что для наступления события 13 требуется 24 дня, а продолжительность работы 12—13 составляет 3 дня. В результате для события 12 величина $T_L - 24 - 3 = 21$ день;
- событие 6 является предшествующим для двух событий — 7 и 8. Для наступления события 7 требуется 19 дней, а продолжительность работы 6—7 составляет 4 дня. Тогда для события 6 величина $T_L = 19 - 4 = 15$. Для наступления события 8 требуется 16 дней, а продолжительность работы 6—8 составляет 2 дня. Тогда $T_L - 16 - 2 = 14$. Выбирая меньшее время, находим, что событие 6 наступит через 14 дней. Получаем наиболее короткий путь для завершения работ в наиболее поздний допустимый срок (наиболее критический случай).

Если составить последовательность событий с одинаковым резервом времени, то, как видно из табл. 9.2, путь 1—2—3—9—11—13—14 имеет нулевой резерв. Такой путь является *критическим*. За этой последовательностью работ руководитель должен следить. При опозданиях необходимо вводить в действие дополнительные ресурсы. В результате анализа можно выделить следующие пути, упорядоченные по резерву:

- 1) резерв 0 дней: 1—2—3—9—11—13—14 — критический путь;
- 2) резерв 3 дня: 2—6—8—12—13 — полукритический путь;
- 3) резерв 4 дня: путь 6—7—12 и путь 3—10—11;
- 4) резерв 6 дней: путь 2—4—5—7;
- 5) резерв 7 дней: путь 2—8.

Контрольные вопросы и задания

1. Каково содержание плана маркетинга?
2. Какому (каким) виду (видам) маркетинговой деятельности в наибольшей степени соответствует план маркетинга: принятию решений, реализации решений или системе управления маркетингом?

3. Укажите два уровня, которые выделяют в планировании маркетинга.
4. Какова рекомендуемая структура плана маркетинга?
5. Изобразите и прокомментируйте сокращенный алгоритм планирования маркетинговой деятельности.
6. Перечислите принципы планирования.
7. Охарактеризуйте структуру и процесс формирования информационного обеспечения плана маркетинга.
8. Дайте характеристику способам составления сметы на маркетинг
9. При каком способе составления сметы говорят, что он ориентирован на рынок?
10. Какие методы управления проектом вы знаете? Охарактеризуйте метод сетевого планирования. Как провести расчет наиболее раннего срока завершения работы? Как провести расчет наиболее ранних сроков наступления событий по методу сетевого планирования, если данному событию предшествует несколько работ?
11. Изобразите макет таблицы, с помощью которой проводится анализ резерва времени на выполнение работ в методе сетевого планирования.
12. Как рассчитывается наиболее поздний срок наступления события работ в методе сетевого планирования?

Этапы разработки нового товара
Управление сетевым маркетингом
и интеграция

10.1. Этапы разработки нового товара

Анализ существующих результатов

Разработка продукции рассматривается как нерыночная нулевая фаза жизненного цикла товара и сама представляет собой многоэтапный процесс. Анализ литературы не дает готовых ответов и рекомендаций относительно этапов разработки продукции. Различаются даже сами названия этого вида маркетинговой деятельности. Так, под разработкой товара часто понимается один из этапов собственно создания товара, заключающийся в изготовлении прототипов и их тестировании. Придерживаясь общности терминологии с теорией жизненного цикла товара (ЖЦТ), предлагается процесс создания товара называть именно разработкой товара, т.е. так, как называется нулевая фаза жизненного цикла товара. Хорошо отражает содержание термин «этапы инновационного процесса» [14].

Следует отметить, что в литературе процесс создания товара понимается шире нулевой фазы ЖЦТ, поскольку включает рыночный по содержанию так называемый этап коммерциализации, что по существу, применяя терминологию маркетинга, соответствует фазе внедрения ЖЦТ. В литературе существует многообразие последовательностей разработки товара. Далее на основе анализа нескольких вариантов проводится обобщение и систематизация материала по характеристике этапов процесса создания товара. По возможности сохранена оригинальная терминология.

При разработке товара в литературе по маркетингу рекомендуется выделять три направления — *технологическое, экономическое и маркетинговое*, которые находят отражение в этапах разработки продукта. Количество и названия этапов различаются.

В соответствии с Ф. Котлером [25] процесс создания товара состоит из следующих восьми этапов:

- 1) формирование или поиск идей;
- 2) отбор идей;

- 3) разработка замысла и его проверка;
- 4) разработка стратегии маркетинга;
- 5) анализ возможностей производства и сбыта;
- 6) разработка товара;
- 7) испытания в рыночных условиях (пробный маркетинг);
- 8) развертывание коммерческого производства.

Первое, на что обращается внимание, — это название этапа разработки стратегии маркетинга, если учесть, что обычно применяются несколько стратегий: в части спроса, конкуренции, цен и т.д. Возможно, что под этим следует понимать разработку рыночных целей. Тогда становится понятным содержание пятого этапа «анализ возможностей производства и сбыта», понимая под этим возможность достижения целей. Далее, шестой этап имеет название, которое, как правило, применяется для названия всего процесса создания товара.

Иногда процесс создания товара включает шесть этапов:

- 1) разработка идеи;
- 2) первоначальная проверка и отбор идей;
- 3) коммерческий анализ;
- 4) разработка и тестирование товара;
- 5) рыночное тестирование;
- 6) коммерческое освоение товара.

Обращает на себя внимание более короткая по сравнению с предыдущей последовательность этапов. Здесь не приводится этап разработки замысла и его проверки, а также этап разработки стратегии маркетинга. Естественно, что при этом коммерческий анализ понимается широко.

В соответствии с Эвансом [48] процесс *планирования* продукции состоит из семи этапов:

- 1) генерация идей;
- 2) оценка и фильтрация идей;
- 3) проверка концепции;
- 4) экономический анализ;
- 5) разработка продукции;
- 6) пробный маркетинг;
- 7) коммерческая реализация.

Цитируемый автор глубоко раскрывает содержание этапа экономического анализа, на котором основное внимание уделяется прогнозам спроса и издержек, анализу конкуренции, инвестиций и прибыльности и, судя по содержанию, фактически закладываются основы для разработки плана маркетинга. В отличие от предыдущих авторов, когда в разработку продукции включается как изготовление опытных образцов, так и их тестирование не только изготовителем, но и

потребителями и торговыми посредниками, Эванс включает сюда разработку базовой маркетинговой стратегии. По системе Ф. Котлера разработка стратегии проводится ранее и предшествует экономическому анализу. Такая ситуация свидетельствует об отсутствии единого мнения и требует ее разрешения.

Последовательные этапы разработки товара

В результате анализа и обобщения процесса разработки товара в изложении различных авторитетных специалистов по маркетингу предлагается процесс разработки товара рассматривать состоящим из девяти этапов:

- 1) поиск идей;
- 2) отбор идей;
- 3) разработка концепции товара;
- 4) тестирование концепции товара;
- 5) экономический анализ;
- 6) создание и тестирование опытных образцов;
- 7) планирование маркетинга;
- 8) пробный маркетинг;
- 9) коммерциализация или выведение нового товара на рынок.

Важной особенностью предлагаемой последовательности этапов разработки продукции является выделение этапа разработки плана маркетинга и нахождение его места в общей последовательности. Основное содержание этапов состоит в следующем.

1. Поиск идей. Идея товара представляет собой общее представление о возможном товаре. Цель этапа поиска идей заключается в наработке как можно большего количества идей и заключается в постоянном, систематическом поиске возможностей создания новых товаров, включая выявление источников новых идей и методов их создания. К основным источникам идей относятся: потребители (информация поступает на основе опросов, наблюдения и эксперимента, а также рекламаций), исследовательские лаборатории, отдельные ученые и эксперты, конкуренты, торговый персонал, рекламные агентства, эксплуатирующие и сервисные организации, участники групп, применяющих творческие методы генерирования идей.

В соответствии с [14] творческие методы подразделяются на систематически-логические и интуитивно-творческие.

К *систематически-логическим* методам относится морфологический анализ (морфология — структура). Метод основан на рассмотрении альтернатив, которые перечисляются с помощью многомерной многопараметрической модели в виде прямоугольника, куба и т.д. К наиболее известным *интуитивно-творческим* методам относятся метод мозговой атаки и синектика.

2. Отбор, или селекция, идей. Цель этапа — как можно раньше отсеять непригодные идеи. Для отбора идей могут быть применены следующие методы:

- *сценарный* метод — системная попытка написать о будущем в форме изложения событий в мире, которые будут иметь отношение к деятельности конкретной фирмы;
- *метод Дельфы* — ряд последовательно осуществляемых процедур, направленных на выявление наличия согласованного группового мнения. Акцент делается на попытку объединения мнений экспертов. Методом повторяющихся вопросов членам группы предлагается пересмотреть первоначальное мнение;
- *метод филтрация* идей, которая проводится на основе фильтрующего перечня относительно новой продукции.

3. Разработка концепции товара. Концепция или замысел — это идея, сформулированная с точки зрения потребительских характеристик товара. Концепция может быть представлена по-разному: словесным описанием, моделью, макетом, опытным образцом, рисунком или виртуальной реальностью (например, при создании кухонной мебели). На этом этапе создается образ товара, чтобы потенциальные потребители могли получить как можно более конкретное представление о разрабатываемом товаре. Иногда в литературе по маркетингу данный этап называется этапом разработки замысла, при этом замысел полностью отождествляется с концепцией.

4. Тестирование концепции товара. Тестирование концепции имеет особое значение для реализации концепции маркетинга, поскольку в отличие от разработки концепции оно основано на работе с потребителями. Следует обратить внимание на то, что в литературе по маркетингу этапы разработки концепции и тестирования часто объединяются. Объединение этих двух различных по содержанию задач нежелательно.

5. Экономический анализ (бизнес-анализ, или анализ возможностей производства и сбыта). Основными направлениями экономического анализа являются: спрос, издержки, конкуренция, инвестиции, прибыльность. При проведении экономического анализа или бизнес-анализа оценивается возможность достижения запланированных уровней рыночных целей фирмы с учетом возможностей фирмы и сложившейся рыночной конъюнктуры. Особое внимание уделяется анализу издержек. Характеристика степени возможности успешной деятельности фирмы на рынке должна подтвердить возможность фирмы осуществить сбыт в запланированном для безубыточной работы объеме. Проверка проводится с двух сторон: со стороны фирмы и со стороны рынка. Возможности фирмы анализируются с учетом объема товарных запасов и возможной скорости товарооборота. Возможности рынка принять товар анализируются с позиций емкости рынка, рыночной

доли и цены. На этом этапе оценивается риск. Фактически закладываются основы разработки плана маркетинга.

6. *Создание и тестирование опытных образцов.* Как отмечалось, данный этап в литературе по маркетингу может называться разработкой товара, что создает неоднозначность с первой фазой жизненного цикла товара. Этап включает конструирование, изготовление опытных образцов, их испытание и тестирование, которое проводится изготовителем, посредником, потребителем. Прежде, на более ранних этапах, использовались описания, рисунки или макеты. Образец должен соответствовать концепции и быть безопасным. На данном этапе отрабатываются детали будущего изделия. В результате становится ясным, насколько осуществим проект, и оценивается возможность массового производства. Принципиальное значение имеет участие потенциальных потребителей в тестировании, что является реализацией концепции маркетинга.

7. *Планирование маркетинга.* Предлагается использовать именно такое название этапа. В литературе данный этап иногда называется «разработка стратегии маркетинга». В то же время известно, что фирма часто одновременно придерживается нескольких стратегий — долгосрочных направлений маркетинговой деятельности. Все стратегии (и не только они) являются разделами плана маркетинга. В соответствии с материалами, представленными в первоисточниках, предлагается в проекте плана маркетинга сосредоточить внимание на следующих направлениях:

- анализе потребительского рынка и сегментации рынка;
- анализе конкурентов, оценке рыночной доли и позиционировании товара;
- разработке рыночных целей фирмы: прибыли, сбыте, доле рынка;
- разработке стратегий по спросу, конкуренции, ценам и т.д.;
- разработке параметров комплекса маркетинга.

8. *Пробный маркетинг (пробные продажи, или рыночное тестирование).* Пробный маркетинг оценивает продукт и программу маркетинга в реальной рыночной обстановке. Цель пробного маркетинга — уточнить прогнозы относительно положения товара на рынке, чтобы принять решение о целесообразности полномасштабной коммерческой реализации. Пробный маркетинг предшествует принятию решений о финансировании полномасштабного выведения товара на рынок. Рынок, выбранный для проведения пробного маркетинга, должен быть типичным. Пробный маркетинг требует огромных расходов. Результаты пробных продаж могут не совпасть с ожидаемыми. При этом возможно или все-таки перейти к полномасштабной коммерческой реализации товара, или повторить пробные продажи, или внести изменения в товар, или вообще отказаться от товара.

В настоящее время по результатам анализа накопленного опыта сформулированы недостатки пробного маркетинга и возникает определенная неудовлетворенность пробным маркетингом. Недостатки связаны как с конкурентной борьбой и затратами, так и с нерепрезентативностью выборки мест продажи, включающей несколько магазинов или в наиболее полном варианте — несколько городов. Что касается конкурентной борьбы, то необходимость проведения пробного маркетинга должна оцениваться с позиций возможности попадания ценной информации к конкурентам. Время и результаты проведения пробного маркетинга могут использоваться конкурентами. Конкурент может преднамеренно повлиять на результаты пробного маркетинга, создавая видимость спроса и скупая для этого товар. Пробный маркетинг может позволить конкурентам, которые не проводят пробный маркетинг, догнать инновационную фирму к моменту коммерческой реализации.

Выделяют три метода пробного маркетинга: стандартный, контролируемый, моделируемый. Моделируемый маркетинг относительно недорог и не требует длительного времени. При этом новый товар сохраняется втайне от конкурентов. При получении неопределенных результатов следует обращаться к контролируемому или стандартному пробному маркетингу. Характеристика методов пробного маркетинга состоит в следующем.

1) *стандартный пробный маркетинг* проводится в нескольких контрольных городах. Проводится мониторинг продаж в магазинах, исследуются дистрибьюторы и потребители. Результаты используются для предсказания положения товара в общенациональном масштабе. Недостаток метода — большая длительность его осуществления, что снижает конкурентные позиции;

2) *контролируемый пробный маркетинг* проводится в специально отобранных магазинах, которые получают вознаграждение. Исследовательская компания регулирует процесс продажи. Применяется также использование контрольных покупателей. Отслеживается их поведение от получения информации о продукте до кассы в магазине. Покупатели из контрольного списка делают покупки в сотрудничающих с компанией магазинах. Время проведения занимает от месяца до года. Затраты на контролируемый пробный маркетинг ниже, чем при стандартном пробном маркетинге. Возможность активизации конкурентов все-таки остается;

3) *моделируемый пробный маркетинг* заключается в том, что компания или исследовательская фирма демонстрируют покупателям рекламные материалы различных товаров и в том числе тестируемого товара. Покупателям предлагается некоторая сумма для покупок. Они приглашаются в настоящий или бутафорный магазин, где можно купить как новый товар, так и товары конкурентов. Затем проводится опрос о причинах выбора. Через некоторое время проводится теле-

фонный опрос о степени удовлетворения от использования товара и возможности повторной покупки. Для прогнозирования используются компьютерные модели.

9. *Коммерциализация, или выведение нового товара на рынок.* Данный этап соответствует фазе внедрения жизненного цикла товара. Особенностью этого этапа является необходимость больших затрат не только на производство, но и особенно на продвижение, достигающих миллионов долларов в неделю. Известно, что компания McDonald's при выведении бутерброда McDLT тратила 5 млн долл. в неделю. При выведении товара на рынок необходимо принять три решения, ответив на следующие три вопроса:

1) *когда* выводить товар, чтобы вовремя освободить для нового товара производственные мощности и не создавать помех товарам, находящимся на рынке;

2) *где* начать освоение рынка: на какой потребительский рынок выводить товар с учетом результатов сегментации рынка и анализа конкуренции. Обычно разрабатывается временной график освоения рынка от локальной точки и региона до национального или международного уровня. Крупные компании стараются начинать сразу с широкого охвата;

3) *кому* будут предназначены рекламные обращение и мероприятия по продвижению в целом. В период выведения на рынок предприятие ориентируется на «покупателей-новаторов», затем на «покупателей-подражателей», затем на «покупателей — крупных потребителей» и «покупателей-авторитетов».

Финансовые аспекты разработки товара

Структура затрат по стадиям создания товара При проведении экономического анализа важной задачей является исследование и формирование *структуры затрат* во времени или по стадиям создания товара. Придерживаясь принятой в отечественной промышленности терминологии, в табл. 10.1 приведены структуры временных и финансовых затрат на примере электротехнических изделий.

Таблица 10.1. Временные и финансовые затраты*

<i>Стадия</i>	<i>Время, %</i>	<i>Затраты, %</i>
1. НИР	12-18,5	7,2-13,4
2. Конструкторская подготовка	27,5-44,3	40,3-53,7
3. Технологическая подготовка	20,5-33,8	14,8-35,6
4. Организационная подготовка	12,6-16,4	3,5-9,4
5. Освоение новой техники	10,3-18,7	8,0-12,1

* Источники: Гончарова Н.П., Перерва П.Г. и др. Маркетинг инновационного процесса: Учеб. пособие. — Киев, 1998.

Наибольшие временные и финансовые затраты относятся к стадии конструкторской подготовки. Для этой же стадии характерны наибольшие затраты в единицу времени. По нашему мнению, результаты, представленные в таблице, не полностью учитывают реалии рыночной экономики, когда значительные затраты требуются на анализ поведения потребителей, на рыночное тестирование и на продвижение товара.

Дисконтирование как метод отбора проектов Другим важным направлением бизнес-анализа является *проведение дисконтирования* инвестиций в проект. Значительная продолжительность *разработки товара* приводит к тому, что одинаковые по величине затраты, осуществляемые в разное время, экономически неравнозначны. Это несоответствие устраняется с помощью метода приведенной стоимости, или дисконтирования, т.е. приведения затрат и результатов к одному моменту, которым может быть момент начала реализации инноваций. Смысл заключается в том, что доход в будущем, приведенный к начальному периоду, т.е. к периоду инвестиций в проект, должен быть больше этих инвестиций. Коэффициенты дисконтирования для приведения будущей стоимости к первоначальной стоимости основаны на формуле сложных процентов:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+i)^t},$$

где i — норматив дисконтирования (процентная ставка);

t — будущий период, затраты по которому приводятся к расчетному.

Применение функционально-стоимостного анализа при формировании облика продукта Для формирования облика нового продукта целесообразно применять *функционально-стоимостный анализ* (ФСА), который представляет собой метод комплексного технико-экономического исследования товара на основе сопоставления значимости полезных функций и затрат на их осуществление. Функционально-стоимостный анализ представляет собой метод формирования набора и уровней функций товара или облика товара. Известным маркетологом Ф. Котлером под ФСА понимается тщательное изучение комплектующих деталей с целью изучения возможности их конструктивной переделки, стандартизации или изготовления с использованием более дешевых технологических приемов.

В соответствии с [1] ФСА основан на исследовании соотношения между издержками и функциями, которые продукт должен выполнять. Цель анализа — минимизировать издержки на разработку, основываясь исключительно на функциях продукта. ФСА обеспечивает сокращение издержек и проникновение на новые сегменты рынка,

если в результате применения ФСА будет создан привлекательный модифицированный продукт. Отмечается, что дорогие часы «Келтон» и одноразовая зажигалка «Крике» — результаты применения ФСА.

ФСА проводится по принципу Эйзенхауэра по схеме АВС. Выявляются главные (А), второстепенные (В) и излишние функции (С). Средства следует затрачивать на функции А и В, избегая затрат на функции С. По принципу АВС отсекаются ненужные функции и одновременно сокращаются затраты. Исключение излишних функций позволяет снизить затраты на производство продукции при одновременном сокращении или даже повышении качества. Функционально-стоимостный анализ проводится в три этапа:

- 1) подготовительный (уточняется объект анализа и претензии к нему);
- 2) информационный (сбор информации по качеству и затратам);
- 3) аналитический.

Основой для принятия решений при проведении функционально-стоимостного анализа является коэффициент затрат по отдельным функциям (K), который представляет собой отношение удельного веса параметра (функции) в затратах к значимости или важности параметра (функции). При $K > 1$ следует принимать меры по снижению затрат, если эта функция является важной. Результаты представлены в табл. 10.2.

Таблица 10.2. Функционально-стоимостный анализ

Параметры (функции)	Значимость, %	Дом затрат, %	Коэффициент затрат
1	50	80	1,6
2	30	10	0,3
Итого	100	100	—

Последовательная и параллельная разработкатовара

Возможна *последовательная и параллельная разработка товара*, что означает две различные организационные формы. Последовательная разработка предполагает последовательную передачу проекта из отдела в отдел. Для сокращения времени применяется параллельная процедура разработки товара. Параллельная разработка товаров широко

используется в автомобилестроении. Это параллельное машиностроение в General Motors, концепция команды в Ford и процесс — зависящее конструирование в Crisler. Содержание командно-ориентированного подхода, который используют многие компании для ускорения разработки товаров, заключается в создании относительно независимой команды для работы с товаром. Команда состоит из сотрудников различных отделов, включая отдел маркетинга, финансовый отдел, технологический отдел, юридический отдел, производственный отдел и др. Высшее руководство предоставляет команде необходимые полномочия и ресурсы. Если одна функциональная группа из состава команды сталкивается с проблемой, то остальная часть команды движется дальше.

Параллельная разработка особенно актуальна в настоящее время, когда сокращаются жизненные циклы и усиливается конкуренция. Ее недостаток — более высокий риск. Используя параллельную разработку, компания Ford сократила время разработки с 5 лет до 3—3,5 лет. Компания Mazda имеет опыт, когда разработка осуществлялась за 2—3 г. Голландская компания Philips выпустила первый видеомагнитофон в 1972 г. — на три года раньше японских конкурентов. За семь лет, которые понадобились голландцам на выпуск второго поколения, японские производители выпустили не менее трех поколений новых товаров.

Комплексные этапы разработки нового товара

Разработка нового товара — это многогранный и сложный длительный процесс от поиска идеи «новинки» по удовлетворению потенциального спроса, разработки концепции нового товара до проникновения в целевые сегменты рынка. Вывод товара на рынок безусловно требует больших маркетинговых расходов для проникновения в целевые сегменты и привлечения внимания потребителей [40].

Данный процесс, начиная от маркетинговых исследований по выявлению неудовлетворенного спроса и до вывода «новинки» на рынок, составляют четыре комплексных этапа, проиллюстрированные на рис. 10.1.

Первый этап — это аналитический этап, предполагающий маркетинговые исследования по выявлению наличия потенциального спроса, конкурс возможного банка идей (как правило, не менее 50%) и представление нового товара по замыслу, т.е. обоснование отобранной идеи.

Второй этап — разработка концепции нового товара включает инженерно-технический и технологический анализ с выполнением экспертизы. Большая работа выполняется по оценке потребительской

ценности товара, его конкурентоспособности с учетом совокупных затрат на его исполнение. Четко определяются реальные источники финансирования и бюджет себестоимости производства и маркетинговых расходов на освоение рынка.

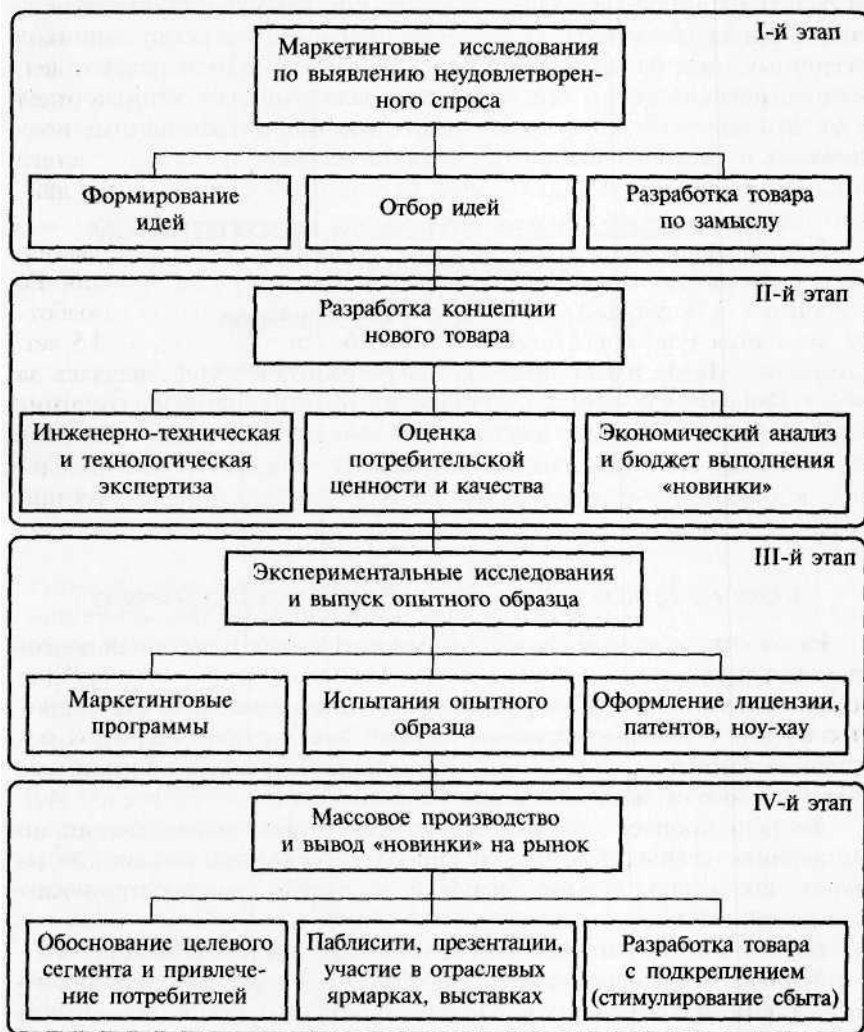


Рис. 10.1. Этапы разработки нового товара

Третий этап — экспериментальные исследования и выпуск опытного образца предполагают формирование маркетинговых программ по созданию портфеля заказов «скрытого спроса», конкурентоспо-

способности и стратегий жизненного цикла «новинки». На данном этапе оформляются лицензии, патенты, ноу-хау и проводятся стендовые испытания головного образца с получением акта приемки.

Четвертый этап завершает сложный процесс разработки «новинки». Данный этап предполагает переход к массовому производству. Одновременно осуществляются рыночные испытания и реализация маркетинговых программ по проникновению «новинки» в целевые сегменты рынка. Данный этап предполагает активные маркетинговые коммуникации по паблисити, организации презентаций, демонстрации достоинств и уникальности новинки на выставках.

10.2. Управление сетевым маркетингом и интеграция

Основы сетевого маркетинга

Здесь и далее под *сетевым маркетингом* понимается маркетинговая деятельность в сети предприятий розничной торговли. При этом следует иметь в виду имеющуюся неоднозначность такой трактовки данного термина. Так, например, ориентируясь на [26, с. 794, 882], сетевой маркетинг отождествляется с онлайн-овым (от англ. on line) маркетингом и означает использование онлайн-ового маркетингового канала на основе телефонной сети или Интернета.

Цель сетевого маркетинга — максимальное удовлетворение запросов клиентов и достижение прочных позиций на рынках сбыта в результате согласованной, скоординированной работы корпоративной *сетимагазинов*.

Концепция сетевого маркетинга направлена на привлечение покупателей с различными доходами за счет гибкой ценовой политики, удобства территориального расположения, эффективных коммуникаций, корпоративных стандартов обслуживания.

В основе сетевого маркетинга используется *франчайзинг* как система договорных отношений предприятий, когда одно предприятие использует торговую марку другого предприятия, ведет бизнес по его правилам и перечисляет ему определенную денежную сумму. Собственно, сам франчайзинг представляет собой одну из маркетинговых технологий.

Изначально франчайзинг осуществлялся по так называемой системе «связанных домов», используемой британскими пивоварами. По системе франчайзинга уже много лет работают всемирно известные компании Zinger (1860), Coca-Cola (1886), General Motors (1911), Sprag (1932) и др. В современных условиях договор франчайзинга является самостоятельным объектом правового регулирования более чем в 80 странах мира.

Состояние и развитие системы сетевой торговли

Дадим обзор состояния и развития сетевой торговли [26]. Сложные процессы управления распределением и продвижением товаров, услуг завершаются совершением акта купли-продажи. Данный акт имеет многообразные формы от крупнооптовой торговли до поштучной продажи в результате маркетинговых усилий. Традиционные формы торговли вытесняются новыми, более прогрессивными. Как мировой, так и российский опыт говорит о том, что объединение магазинов в единую сеть — самый эффективный путь развития розничной торговли.

Сегодня в передовых странах мира более 70% торгового оборота выполняются в форме сетевого маркетинга. Система сетевой торговли получила изначально широкое развитие в Европе. Первые супермаркеты сетевой торговли открылись в 80-е годы XX в. в Париже. В современных условиях сетевая торговля доминирует в Великобритании и составляет около 80% объема розничного товарооборота.

Сегодня только в Москве объем продовольственного рынка составляет 15 млрд долл., из них 10% оборота выполняет сетевая торговля. В России первые магазины сетевой торговли появились в послекризисный период — в 1998 г. В первую очередь они охватили продуктовый рынок в рамках всем известных сетей компаний «Копейка», «Перекресток», «Рамстор», «Седьмой континент». В 2002 г. к этим сетям добавились сети магазинов: «Авоська» (Москва), «Пятерочка» (Санкт-Петербург), «БИН», SPAR (Голландия). Признанные лидеры сетевой торговли в России — это супермаркеты компаний «Перекресток», «Седьмой континент» и «Рамстор». Объединение магазинов осуществляется в целях создания максимальных удобств потребителям при покупке всего необходимого в одном месте.

Российские ритейлеры (retailer — розничный торговец) успешно осваивают новые формы сетевой торговли внутри страны с использованием зарубежного опыта. Так, например, владеющая сетью турецкая компания Ramenka открыла в столице только в 2000 г. восемь торговых центров «Рамстор», которые выполнили годовой оборот в размере 130 млн долл. Ассортимент сетевых магазинов «Рамстор» достаточно большой с различными товарными группами: от продуктов питания, питьевой воды до группы моющих средств, шампуней, стиральных порошков и других промышленных товаров (товарный знак — кенгуренок).

Проявляя свою деловую активность и гибкие стратегии рыночного проникновения, сети появляются в различных точках планеты. ТНК Srag имеет по всему миру сеть из 17 тыс. магазинов с суммарным оборотом 25 млрд долл. Srag открыла в Москве и Нижнем Новгороде

сеть магазинов. Проект по строительству в Москве и Подмосковье 30 «экономичных» супермаркетов сети Spar общей торговой площадью от 500 до 1500 м² составил 80 млн долл.

Достоинства системы сетевой торговли

Рассмотрим достоинства сетевой торговли [26]. В рамках осуществления сетевого маркетинга все участники рыночного оборота имеют очевидные *преимущества*. Покупатели могут приобрести в одном месте достаточно большое количество товаров по доступным ценам. Как правило, магазины сетевой торговли расположены очень удобно для покупателей, т.е. вблизи станций метро, крупных торговых и промышленных центров.

Отечественные производители также имеют возможности получать заметные выгоды от сотрудничества с супермаркетами в результате тесных контактов при формировании крупных потенциальных заказов, снижения риска задержки платежей, постоянной обратной связи и своевременной корректировки производственной программы в соответствии с запросами покупателей и реальными возможностями сетевой торговли.

Сетевой маркетинг позволяет управлять торговлей глобально, перенимать лучшие методы из опыта мировых лидеров. Сегодня в России всем известны широкомасштабные сети магазинов крупнейших транснациональных корпораций IBM, Du Pont, Philips, **Danon**, Marriott и др.

Сетевой маркетинг позволяет применять единые стратегии проникновения на рынок, создание единых торговых технологий, внедрение единых логистических форм и стандартов обслуживания. Единые стандарты цен и качественного обслуживания создают круг постоянных покупателей и привлекают новых. В результате сеть растет и развивается.

Управление сетевым маркетингом из единого центра позволяет увеличивать выручку в результате снижения совокупных затрат на маркетинговые коммуникации, оптимизацию маршрутов движения и экономное использование мобильного транспорта, организацию PR-компаний в целях успешного позиционирования и укрепления репутации

Главное в системе управления сетевым маркетингом — это непротиворечивость целей основных партнеров по бизнесу, понимание взаимных интересов и стремление к усилению конкурентных позиций.

Главные *риски* сетевой торговли — это экспансия при захвате выгодной территории для открытия новых торговых точек, небрежность торговых технологий, размывание целевых аудиторий покупателей в результате стремления удовлетворять одновременно запросы среднего класса и покупателей с низкими доходами.

Управление

Управление сетевым маркетингом — целостная система управленческих решений по рыночному участию компании через обособленную сеть независимых торговцев под знаком единого брэнда. Схема управления сетевым маркетингом представлена на рис. 10.2 [26].



Рис. 10.2. Схема управления сетевым маркетингом

Целевая задача управления сетевым маркетингом сконцентрирована на стратегиях распределения, успешного продвижения и позиционирования товаров и услуг. Решение данной задачи во многом зависит от платежеспособности населения, конкурентоспособности товаров, услуг, широты и привлекательности ассортимента, доступного порога цен и компетентности команды маркетологов, которая в ответе за качество и сервисность обслуживания клиентов.

Для успешного решения целевой задачи необходимы знания множества мелких подробностей, которые формируют запросы клиентов. Именно формат сетевой торговли позволяет улавливать их, так как торговые технологии предполагают неразрывность цепи по схеме:

производитель, дистрибьюторские центры, дискаунтеры, супермаркеты, клиенты. *Дискаунтер* — небольшой магазин с достаточно ограниченным торговым ассортиментом (1500—2000 наименований), низким уровнем цен и услуг. Торговая наценка минимальная в диапазоне 10—20%.

В этом механизме *обратная связь* от клиентов к производителю выполняет ключевую функцию по формированию потребительского спроса в результате зеркального отражения максимально востребованных товаров, услуг. Как видно из вышеприведенного рис. 10.2, блок организационных форм управления сетевым маркетингом включает дистрибьюторские центры, дискаунтеры, супермаркеты и бутики как представители фирменной сетевой торговли.

Организация и развитие сети

Структурное построение компаний сетевой торговли всегда имеет головную (центральную) организацию, вокруг которой как по орбите «вращается» сеть магазинов, расположенных в различных регионах, но тесно связанных единой рыночной стратегией. Единые рыночные стратегии, фирменный стиль помогают приспособить корпоративное пространство к изменениям рыночной среды и добиться конкурентных преимуществ. В основе организационного построения маркетинговой службы управления сетевой торговлей широко используется товарно-региональный признак.

По данным экспертов-маркетологов, сеть, для того чтобы она эффективно работала, должна состоять как минимум из 20 магазинов. Преимущества структурного построения сети магазинов относительно независимого магазина проявляются прежде всего в экономии совокупных затрат на формирование закупочного подразделения, на операторов, осуществляющих ввод в учетную систему, бухгалтерию, ведущую взаимные расчеты с поставщиками и т.п. Отдельному магазину «не по деньгам» сформировать хорошо продающийся ассортимент по конкурентоспособным ценам.

Большое значение в достижении коммерческого успеха в сетевой торговле имеет *работа дистрибьюторских центров*. Именно они находятся в непосредственном контакте с производителями и сетью ритейлеров. Например, дистрибьюторский центр компании «Сладкая жизнь» (торговая сеть SPAR) обслуживает 1500 магазинов Нижнего Новгорода, Нижегородской области и Чувашии. Площадь дистрибьюторского центра составляет 6000 м², где успешно используются логистические формы и методы управления материальными потоками. Обеспечение сети магазинов через дистрибьюторские центры позволяет успешно выработать единые торговые, информационные, фор-

матные и логистические технологии, а главное — реализовать намеренные корпоративные стратегии.

Эволюционное развитие организационных форм управления сетевым маркетингом можно проследить на примере сетевой торговли компании «Копейка». На первых шагах в 1998 г. была создана сеть магазинов *дискаунтеров*. По заявлениям главы Департамента потребительского рынка г. Москвы в столице создана самостоятельная сеть социально-ориентированных магазинов из 300 единиц, из них 50 — дискаунтеры. Товары в торговом зале были представлены в контейнерах, фабричной упаковке: ящиках, коробках, целлофане. Все это позволило сэкономить на заработной плате сотрудников, которые должны были бы заниматься выкладкой, расфасовкой, упаковкой.

По формату дискаунтеров сегодня работают магазины сети компаний «Пятерочка», Metro, «Авоська», Spar и др. В Санкт-Петербурге накоплен достаточный опыт работы по формату дискаунтеров. Там успешно развивается розничная сеть дискаунтеров «Дикси», специализирующаяся на магазинах с торговой площадью до 400 м².

В 2001 г. менеджмент сетевого маркетинга «Копейка» приступил к строительству «Супер-Копейки» по формату гипермаркета. *Супер-маркеты* и *гипермаркеты* — это крупномасштабные торговые комплексы, имеющие большую торговую площадь, разнообразный товарный ассортимент, супер-сервис и высокие цены, рассчитанные на запросы покупателей среднего класса. Гипермаркеты имеют ассортимент из 25—30 тыс. товарных позиций.

Численность системы относительно дискаунтера увеличилась в 2 раза, наполняемость товарного ассортимента составляет 7000 номенклатурных позиций, торговая площадь — 10 000 м². Предполагается расширение товарного ассортимента в результате включения новых товарных групп «non-food» (промышленные непродовольственные группы товаров), наценка на которые часто превышает 100%.

Но тем не менее международный опыт европейских стран говорит, что место для небольшого магазинчика «за углом» всегда надо иметь. Именно эти «дворовые магазинчики» пользуются спросом у населения пожилого возраста и с небольшими доходами. В мае 2000 г. ООО «Финляндия 2000» открыла в г. Москве свой первый магазин формата «бентам». «Бентам» — небольшой по размерам уютный магазин. Он не давит избытком товаров на полках, но имеет достаточный набор ассортимента по доступным ценам. Основной принцип работы в формате «бентам» — это эффективное использование торговых площадей и высокое качество обслуживания. По масштабам эти магазины намного меньше универсамов, максимально приближены к покупателю и предоставляют возможность приобрести товары, не выходя из подъезда своего дома.

Стратегия **интеграции** бизнеса способствует продвижению *фирменного* продукта через корпоративную сеть магазинов под вывеской единого торгового знака. Всемирно известная шведская компания по изготовлению мебели в своем развитии также успешно использует стратегию интеграции производителей и сети фирменных магазинов. Только в России она работает с 50 производителями сборной мебели и сетью из 70 фирменных магазинов под девизом: «Хорошее качество по доступным ценам!».

При проникновении на российский рынок каждая компания в рамках управления сетевым маркетингом стремится разработать собственные стратегии с использованием торговых технологий, которые позволили бы увеличить товарооборот на каждый кв. метр торговой площади, достичь высокого уровня выработки на одного работника. При этом большое внимание уделяется раскрутке брэнда для формирования аудитории покупателей, преданных фирменной марке сетевой **торговли**.

Система управления сетевым маркетингом при формировании ассортиментной политики использует огромный арсенал форм и методов, направленных на удовлетворение совокупных запросов потребителей, гибкое реагирование на рыночные ситуации для завоевания конкурентных позиций.

В свою очередь большое внимание уделяется коммуникационной и ценовой политике, реализация которых способствует коммерческому успеху за счет привлечения потенциальных покупателей, повышения качества их обслуживания и укрепления популярности компании в деловых кругах общественности.

Благодаря эффективным коммуникациям с производителями торговая сеть получает именно те товары и услуги, которые пользуются повышенным спросом. В результате товарные запасы сетевой торговли находятся в пределах европейского стандарта — не выше 15%.

По истечении десятилетнего периода развития рыночных отношений в стране наш покупатель стал достаточно опытным, имеет защиту со стороны общественных организаций и системы консьюмеризма. Поэтому сетевики с товаром продают еще «кое-что». Это кое-что включает: компетентные консультации, доброжелательность, поддержку, хорошее настроение, уютную атмосферу в торговом зале.

Маркетологи-сетевики в борьбе за каждого клиента успешно используют так называемые «крючки» — дисконтные карты с определенной скидкой на товар, льготные карточки для повторных покупок, наглядную выкладку образцов, бесплатную подкомплектовку сопутствующими товарами, красивую униформу, корпоративный стиль и стандарты обслуживания. Только при наличии компетентной команды сетевиков-маркетологов в каждом звене возможны действен-

ный контроль и осуществление успешного регулирования рыночных позиций всей корпоративной системы.

Маркетологи-сетевики — это достаточно молодые люди не более 40 лет, прагматичные и адекватные к различным переменам. Их труд у нас в стране оценивается в диапазоне 800—1500 амер. долл. Они, как правило, имеют не одно высшее образование. К системе экономического образования дополняются знания юриспруденции, социологии и иностранных языков. Это — профессионалы-сетевики, умеющие дать четкие ответы на поставленные вопросы, владеющие аналитическим мышлением и отличным речевым поведением. Они в высшей степени доброжелательны, внимательны, толерантны к необузданности клиентов, умеют концентрироваться на поставленной цели.

Знания закономерностей рынка, специфики маркетинга, теории и практики партнерского взаимодействия с использованием положений международного профессионального кодекса коммерсанта позволяют им находить решения по выходу из сложных ситуаций с учетом наличия реальных ресурсов. Любая неудача используется как практический опыт для продвижения вперед.

В мае 2002 г. в Екатеринбурге прошел третий традиционный форум сетевиков с участием более тысячи предпринимателей. Завершением форума стало вручение специальных наград Евразийской академии сетевого маркетинга.

Фирменная торговля

Сетевая торговля на рынке России может также осуществляться через сеть фирменных магазинов [26]. Доля фирменных магазинов в России никогда не была высокой. Даже в лучшие времена для торговли — в 90-е годы XX в. — она составляла 5%, но зато с четкими тенденциями роста. Но уже к 2000 г. наметились тенденции на ее сокращение.

В Европе фирменная торговля осуществлялась по принципу «магазин в магазине», когда в универсаме расположен бутик, оформленный в соответствии с корпоративной атрибутикой фирмы-производителя. Почти отсутствует фирменная торговля в США, где традиционно любят гипермаркеты. Но для России наиболее характерен азиатский формат фирменной торговли, когда фирменный магазин — это своего рода выставка лучших образцов производителя со скидкой продажи от 15 до 30%.

Активизация фирменной торговли наблюдалась в послекризисный период 1998 г., когда именно она стала единственным шансом для сбыта продукции местного производства. В Москве всем известна сеть магазинов «Московские товары» от местных фабрик: «Туши-

но» (чулочно-носочная продукция); «Черемушки» (женское белье); «Большевичка» (мужские костюмы); «Парижская Коммуна» (обувь); «Красный Октябрь», «Рот-Фронт» (кондитерские изделия); «Кристалл» (ликероводочная продукция). Сегодня только в Москве успешно функционируют 70 магазинов и 5 универсамов «от местного производителя». Эксперты отмечают, что уровень продажи через сеть фирменных магазинов на территории России достигает 80%.

Безусловным преимуществом фирменной торговли является гарантия от подделок. Большое значение для сети фирменной торговли приобретают бутики. В первую очередь речь идет о магазинах, торгующих под вывеской всемирно известных брэндов. Как правило, торговля в бутиках предполагает привлечение внимания «элитных» покупателей среднего класса, высокообеспеченных и с большими запросами.

Система магазинов-бутиков всегда выдерживает единую розничную цену по всему миру, годовую гарантию для покупателей, наличие широкого ассортимента различных моделей, цвета и размеров. Поставки в систему магазинов-бутиков осуществляются по схеме: завод-изготовитель — оптовый склад дилера — бутик. Бутики, как правило, торгуют престижными «эксклюзивными» товарами: автомобилями, часами, изделиями из меха, косметикой, аксессуарами и т.п.

Интеграция, альянсы

При развитии сетевой торговли в системе управления широкое распространение получили стратегии интеграции в результате слияния корпоративных сетей в альянсы, ассоциации, союзы. С 2000 г. успешно функционирует российский *альянс* ритейлеров (розничных торговцев), который активно способствует получению необходимых инвестиций для поступательного развития сетевого маркетинга. В России и странах СНГ концерн Du Pont создал единую ассоциацию, в которую вошли производители лайкры, швейные фабрики по пошиву женского белья и одежды, сеть магазинов в различных точках мира.

На протяжении переходного периода в России появилось огромное многообразие различных форм управления маркетинговой деятельностью от крупнейших холдингов, консорциумов, транснациональных корпораций, народно-промышленных компаний до мелких кооперативов, магазинов, агентств и многих других новообразований.

Жесткая конкуренция инициирует различные формы интеграции фирм и компаний. Результатом консолидации является появление новых вертикальных и горизонтальных организационных форм управления маркетингом.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) — это интеграция различных организаций, которые имеют независимый бизнес. При-

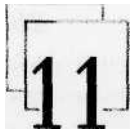
мером корпоративных ВМС являются нефтяные компании с собственной сетью автозаправочных станций и фирменных магазинов расходных материалов автокосметических средств.

Горизонтальная интеграция предполагает, что компания, имеющая более сильные рыночные позиции, приобретает в собственность более слабого, но привлекательного по каким-либо признакам конкурента. Примером может служить покупка в декабре 2000 г. немецким концерном Henkel крупнейшего отечественного завода стиральных порошков Пемос (г. Пермь). В результате немцы стали абсолютными лидерами по продаже моющих средств на рынке России, так как продажи Henkel только за год увеличились в два раза.

Конечные цели структурного альянса — увеличение доли рынка за счет доли поглощенного конкурента и увеличение масштабов производства путем вовлечения дополнительных мощностей.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под разработкой продукции в терминах жизненного цикла товара?
 2. Какие три направления выделяют в маркетинговой деятельности по разработке продукта??
 3. Охарактеризуйте различия в изложении этапов планирования продукции различными авторами.
 4. Назовите девять этапов процесса разработки товара.
 5. Поясните содержание этапа экономического анализа при разработке продукции.
 6. Что понимается под пробным маркетингом? Назовите три его метода.
 7. Дайте характеристику контролируемому пробному маркетингу.
 8. Что понимается под коммерциализацией при разработке продукта?
 9. Что такое последовательная и параллельная разработка товара?
 10. Как вы понимаете сетевой маркетинг и каковы его цель и концепция?
- П. Кто такой ритейлер?
12. Каковы достоинства сетевой торговли?
 13. Как осуществляется управление сетевым маркетингом?
 14. Дайте характеристику фирменной торговле и степени ее развития на российском потребительском рынке.
 15. Как соотносится фирменная торговля с сетевым маркетингом?



Глава

ПЛАНЫ И ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ И ПРОДВИЖЕНИЕМ

- Коммуникационная программа
- Планирование и контролирование продвижения

11.1. Коммуникационная программа

Характеристика коммуникаций и этапы выполнения программы

Любая организация рыночного взаимодействия нуждается в разработке коммуникационной программы для реализации выбранной стратегии. Под коммуникациями, как правило, понимается совокупность продвижения и PR. Продвижение — информирование потребителей, а PR направлен на организации, не являющиеся непосредственными потребителями, с целью **установления «хороших» отношений**. Как отмечалось, эти два вида **деятельности** и объединяются в маркетинговые коммуникации совокупности сигналов, исходящих от предприятий в адрес различных аудиторий, в том числе потребителей и сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления и даже собственного персонала. Следует **отметить**, что, несмотря на сходство применяемых технологий, определения продвижения и PR принципиально различны.

Генеральная цель коммуникаций маркетинга — формирование **ситуации** успеха фирмы на рынке и в обществе. Для решения генеральной цели необходимо решить и ряд других целей в области укрепления конкурентных **преимуществ**, увеличения рыночной доли, позиционирования товаров и услуг, повышения имиджа [40].

Коммуникационная программа должна разрабатываться с учетом целевого сегмента и запросов клиентов. При этом необходимо учитывать возможные контакты как со стороны **организаций**, так и со стороны многообразных целевых аудиторий потребителей, общественности и властных структур.

Перед разработкой программы **маркетинговых** коммуникаций необходимо выполнить как аудит потенциальных возможностей товаров, услуг, системы распределения, продвижения, позиционирования, так и оценку потребностей клиентов с выявлением уровня неудовлетворенного спроса. Одновременно необходимо осуществить профилактику возможных «барьеров» в коммуникационном канале со стороны конкурентов и недобросовестных СМИ.

Коммуникационная программа должна разрабатываться в соответствии с *принципом AIDA*: Attention — внимание к целевым аудиториям покупателей, Interest — интерес покупателей к сообщению о предложенных товарах; Desire — мотивация к пробуждению желания осуществить покупку; Activity — активность, активная реакция покупателя на полученную информацию.

Основными слагаемыми плана маркетинговых коммуникаций являются:

- информационные технологии;
- цели коммуникации;
- задачи по проникновению на рынки сбыта, повышению качества обслуживания, развитию диверсификации и реструктуризации;
- тактика или конкретные действия с использованием коммуникационных инструментов с выделением определенных сроков и исполнителей;
- контроль и оценка выполнения каждого раздела программы.

Основные блоки плана коммуникаций представлены на рис. III.



Рис. 11.1; Блоки плана маркетинговых коммуникаций

Характеристика стратегического блока Характеризуя *информационное поле*, следует указать на основные способы сбора данных — опрос, наблюдение, эксперимент. Процесс управления сбором информации осуществляется на практике менеджером-провайдером, который профессионально управляет информационным потоком и может разработать содержание анкет, опросных листов, организовать успешное продвижение информации, оценить и отфильтровать ненужные данные.

Большое значение для обновления информации имеет сеть Интернета. Интернет-информация позволяет находить нестандартные решения по использованию маркетинговых коммуникаций, в частности организации рекламных и PR-кампаний. По сравнению с традиционными методами опроса (лично, по телефону или по почте) применение Интернета может дать следующие преимущества:

- 1) высокое качество (хорошо) полученной информации;
- 2) малые затраты времени (быстро);
- 3) малые затраты финансов (дешево).

Высокое качество объясняется следующими параметрами. Интернет-опросы исключают ошибки. Исключается влияние интервьюера на респондентов. Важно, что все респонденты как бы имеют одного и того же интервьюера. В опрос могут быть встроены логические проверки, чтобы устранить бессмысленные или противоречивые ответы. Возможна компьютерная обработка для сведения всех полученных результатов анкетирования.

Снижение затрат времени объясняется следующими причинами. При проведении опроса через Интернет анкета размещается на сайте. Респондентов приглашают принять участие в исследовании с помощью баннерной системы на других сайтах либо с помощью персональных приглашений по электронной почте. По оценкам специалистов, 300—400 респондентов могут быть опрошены за 2—3 дня. На заполнение анкеты респонденты тратят приблизительно вдвое меньше времени, чем при опросе лично или по телефону.

Снижение финансовых затрат объясняется следующим. Применение Интернета позволяет экономить затраты по следующим статьям: получение списка респондентов, оплата интервьюеров (наиболее существенная доля затрат), почтовые расходы.

При формировании *коммуникационных целей* необходимо придерживаться принципа «КИРОС», т.е. цели должны быть конкретными, измеряемыми в пространстве и времени, соответствовать поступательному развитию компании, обоснованы с позиции динамики и закономерностей рыночной среды, соответствовать ресурсному потенциалу и корпоративным возможностям.

Для *анализа рыночной ситуации*, как правило, выполняют SWOT-анализ и контент-анализ. *SWOT-анализ* — метод маркетинговых исследований, позволяющий дать комплексную характеристику предприятию или его стратегическому хозяйственному подразделению с двух позиций: «силы — слабости предприятия» и «возможностей — угроз предприятию». *Контент-анализ* — подбор, систематизация и анализ информации из различных источников по определенной теме. Иногда в связи с контент-анализом говорят о «бюро вырезок». Тема анализа может касаться спроса, предложения, конкуренции, деятельности отдельных конкурентов. Значительную и часто основную роль при проведении контент-анализа играют публикации в средствах массовой информации.

Тактический блок Второй блок коммуникационной программы — *тактический* — включает конкретную программу, алгоритм действий с учетом бюджета и состояния ресурсов. Корпоративный бюджет представляет сумму денег, направленную на разработку и выполнение коммуникационной программы. Среди коммуникационных инструментов реклама является самой дорогой статьей расхода бюджета. Наибольший удельный вес расходов приходится на телевизионную рекламу. Следовательно, при обосновании бюджета на коммуникации необходимо тщательно учитывать стоимость рекламного пространства.

Пример содержится в табл. 11.1

Таблица 11.1. **Тарифы на размещение рекламы в СМИ России**

<i>ВидСМИ</i>	<i>Диапазон тарифа</i>	<i>Факторыразбросатарифов</i>
Телевидение	600–47 000 амер. долл./мин	Рейтинг ТВ-программы, рейтинг конкретной передачи, день недели, время передачи
Периодические издания	120–110 000 амер. долл.	Рейтинг издания, тираж, размер рекламного сообщения, место на странице

В настоящее время численность аудиторий телевидения и журналов сократилась, а рекламодатели все больше используют электронные СМИ. Исследования, проведенные известной американской группой Forester Research, позволили сделать прогноз о том, что «в ближайшие годы традиционные СМИ потеряют миллиарды долларов от рекламы, которая, по всей видимости, будет публиковаться на бесплатных досках объявлений в Интернете».

Разработка бюджета продвижения входит в тактический блок. Продвижение должно увеличить спрос на товар, в связи с этим

предприятие готово истратить именно столько денег, сколько потребуется для достижения планируемых показателей сбыта. При разработке своих бюджетов продвижения крупные фирмы могут использовать эксперименты. Например, увеличивать или уменьшать по сравнению со средним уровнем интенсивность рекламы на различных территориях. В результате можно установить оптимальный уровень затрат.

Многие предприятия сильно отличаются друг от друга по объему и структуре распределения средств внутри своих бюджетов продвижения. Одни выделяют большую часть средств на личные продажи, тратя на рекламу всего 1% от суммы продаж, тогда как другие могут потратить 15–20%.

Бюджет продвижения определяется по нескольким методам:

- основываясь на методе исчисления от наличных средств, многие фирмы выделяют на стимулирование сумму, которую они по собственному мнению могут истратить;
- многие фирмы исчисляют свои бюджеты стимулирования в зависимости либо от суммы продаж, либо от цены товара. Достоинства этого метода заключаются в том, что он заставляет учитывать взаимосвязь между издержками по стимулированию, ценой товара и суммой прибыли в расчете на товарную единицу;
- часто используется и метод конкурентного паритета, при котором размер бюджета устанавливается на уровне соответствующих затрат конкурентов; *
- при использовании метода «исходя из целей и задач» предприятия формируют свои бюджеты стимулирования, основываясь на выработке конкретных целей, определении задач по их достижению и оценках затрат на достижение этих задач.

Оценочный блок Заключительный блок программы — *оценочный* — означает проведение регулярного контроля и подведения итогов коммуникационной политики. *Коммуникативная эффективность* может быть оценена «до», «в течение» и «после» передачи сообщения. Менеджер-маркетолог обязан уметь сделать выбор из общего арсенала коммуникаций наиболее результативных из них. Эффективность коммуникации достигается согласованностью всех компонентов канала; с одной стороны, соответствием содержания обращения ожиданиям получателя, с другой — профессионализмом, творческим мастерством, ответственностью коммуникатора.

Контроль осуществляется с позиции соответствия выбранных целей коммуникации корпоративной миссии. При этом в первую очередь выполняется контроль за использованием денежных средств на коммуникации маркетинга и изменениями рыночных позиций, т.е.

увеличением объема товарооборота, рыночной доли, корпоративного влияния в целевых сегментах.

Успех коммуникационной программы зависит в первую очередь от полноты и объективности массива информационных данных. *Показатель* достаточности определяется минимальным количеством единиц, необходимых для качественной оценки содержания сообщения. Сообщение, как правило, нуждается в тщательной обработке, поскольку поступает в форме информации из различных источников: сети Интернета, отраслевых, внутрикорпоративных документов, СМИ.

Оценка результативности продвижения

Оценка результативности продвижения должна осуществляться в несколько этапов: «до», «во время» и «после» его проведения. На каждом этапе оценка имеет свои цели:

- целью оценки до начала мероприятий по продвижению является прогнозирование успеха или неудачи, выбор наиболее подходящего способа продвижения и приведение его в соответствие с особенностями целевой аудитории;
- целью оценки в ходе продвижения является обеспечение разветвления продвижения в соответствии с планом, а также готовность противостоять возникающим проблемам или вмешательству каких-либо внешних факторов;
- после завершения продвижения целью является подведение итогов и общая оценка его эффективности.

Оценивание результативности деятельности по продвижению основано на двух подходах:

1) *тестированию* потребителей относительно выявления уровней их осведомленности о товаре и о рекламе, об отношении к товару, о запоминаемости и узнаваемости рекламы;

2) *оценке* торгового эффекта как степени воздействия на уровни продаж и прибыли.

Тесты Первый подход — *тестирование потребителей* — реализуется несколькими способами (тестами), которые далее рассматриваются применительно к рекламе:

- тесты на узнавание определяют количество потребителей, которые вспомнят, что раньше уже видели рекламу товара, если им покажут ее в экспериментальных условиях;
- тесты на запоминание сводятся к тому, что знающие ту или иную рекламу потребители смогут самостоятельно рассказать о ее содержании;

- метод оценки мнений и отношений обеспечивает установление степени воздействия рекламы на потребителя (здесь используются тесты, эксперименты, шкалирование);
- проективные методы используются как система тестов для выявления восприимчивости рекламы, например тесты на словесные ассоциации, на завершение фраз, на восприятие изображения.

Используются два вида тестирования — предварительное и рыночное. Далее для конкретности рассматриваются *этапы тестирования* для одного вида продвижения — стимулирования сбыта.

1. Предварительное тестирование вызвано тем, что на стимулирование сбыта расходуются слишком крупные суммы денег, поэтому отсутствие тестирования может нанести серьезный ущерб предприятию. Возникает необходимость проведения тестов на основе представительной выборки из целевой аудитории.

Предварительное тестирование можно разделить на две группы:

- *тестирование замысла*, когда речь идет о проверке идеи, которая могла бы лечь в основу стимулирования еще до того, как что-то будет предпринято. Необходимо выяснить, что думают потребители, составившие выборку о том или ином приеме стимулирования, его объеме и сроках проведения. При этом самым простым и быстрым способом является метод оценочной шкалы, которая строится по результатам опроса;
- *тестирование способа*, когда, получив одобрение замысла предприятия по стимулированию, можно обратиться к участникам опроса с просьбой конкретизировать способ его воплощения.

2. Рыночное тестирование проводится непосредственно среди реальных покупателей в момент, когда идет продвижение. Подобно контрольным рыночным продажам, устраиваемым перед выпуском того или иного товара в обращение в национальном масштабе, испытания осуществляются в географически ограниченной зоне или всего в нескольких магазинах этой зоны.

Далее рассматриваются два метода рыночного тестирования — тестирование в контрольном магазине и запальное тестирование.

Тестирование в контрольном магазине как метод рыночного тестирования заключается в том, что потребителю последовательно и попеременно предлагаются различные варианты стимулирования в двух группах магазинов, обладающих сопоставимыми характеристиками (ассортимент, объем поставок и т.д.). Например, отбираются десять торговых точек, которые разделяют на две группы. Затем в течение определенного периода времени в этих магазинах проверяются все варианты стимулирования, после чего тестируемые варианты перемещаются. Никакие другие изменения в ходе теста не допускаются.

Чередование и последовательная замена факторов стимулирования позволяют исключить влияние на результаты теста различий между магазинами, особенностей клиентуры и периода продаж. Анализ сменяющихся вариантов позволяет сделать заключение о превосходстве одного варианта над другим или об их равенстве. Такой метод получил название «латинский квадрат».

Запальное тестирование применяется при широкомасштабном испытании в представленном регионе национального рынка. Это позволяет опробовать план стимулирования продаж в совокупности и его возможные варианты. Однако такой тест требует немало времени и обходится дорого, поэтому данный метод следует применять только в том случае, если соблюдены определенные условия:

- 1) обеспечена значительная рекламная поддержка;
- 2) известна позиция торговых посредников относительно проверяемого типа стимулирования;
- 3) проведено предварительное тестирование и его результаты говорят о том, что мероприятие имеет серьезные шансы на успех (не менее 50%).

Трудность «чистой» оценки воздействия продвижения Второй подход к оценке результативности продвижения — *оценка торгового эффекта* — проводится методами статистического анализа по данным о результатах продаж предприятия. Основная трудность оценки воздействия акций по продвижению на объем сбыта или на прибыль заключается в том, что акции редко проводятся изолированно как от других акций того же производителя, так и от акций конкурентов. В результате трудно получить «чистую» оценку. Кроме того, помимо продвижения на сбыт оказывают влияние и иные факторы, например качество товара и цена на него, маршрут распространения и места продажи товара, сезонность, доходы, жизненный цикл товара и многие другие.

Поэтому очень многие производители довольствуются простым сопоставлением объема продаж до и после проведения акций. В результате может возникнуть такая ситуация, что прирост, воспринимающийся как 50%-ное увеличение объема продаж, на самом деле составляет всего 30%. Такая ситуация может иметь место, когда в магазинах, не охваченных продвижением, прирост составил 10%. На деле надо сравнивать факторы, которые отличаются стабильностью и постоянством. При этом идеальным было бы сопоставление с группой магазинов, находящихся в зоне, свободной от продвижения. Следует также принимать во внимание действия конкурентов во время проведения акций по продвижению.

Пример разработки коммуникационной программы

Достаточно интересен опыт разработки коммуникационной программы ЗАО «Москва» по изготовлению мебели [40]. Команда маркетологов ЗАО «Москва» проводит ежегодно успешную реализацию коммуникационной программы *по выставочному маркетингу*. ЗАО «Москва» — предприятие, коллектив которого на протяжении 70 лет занимается производством мягкой, детской мебели и мебели для офисов. Предприятие имеет собственный «Дизайн-центр» и Торговый дом. Данное предприятие является дипломантом международных **выставок** и ярмарок, лауреатом диплома «Золотой бизнес», лауреатом Все российского конкурса «100 лучших товаров России».

Ежегодно компания разрабатывает и успешно реализует коммуникационную программу по участию в международной выставке в Сокольниках «Мебель-Экспо». Большую работу проводят маркетологи в области подготовки рекламного каталога с включением выставочных образцов и показом ассортимента, цвета, формы, дизайна и возможностей комплектации. На подготовительном этапе **программы** продумываются выставляемый ассортимент, рекламный каталог, порядок аккредитации журналистов и использования связей с общественностью. Особая значимость придается разработке содержания специальных анкет для участников и гостей с включением не только вопросов, но и отзывов, в том числе: об общем впечатлении, достоинствах выставленных образцов, недостатках, пожеланиях на будущее.

Оргкомитет по участию в выставке возглавляет генеральный директор. Он осуществляет организационную координацию и регулярный контроль над работой многочисленных служб по изготовлению выставочных экспонатов, их доставке, оказанию широкого набора услуг посетителям и участникам выставки. В оргкомитете с участием известных ученых, промышленников и предпринимателей активно работает конкурсная комиссия по отбору выставочных образцов.

Маркетологи уделяют много внимания не только разработке красочного рекламного каталога корпоративной мебели с приглашением дизайнеров, фотографов, оформителей, но и созданию рекламных слоганов, фирменных бесплатных сувениров (плакаты, календари, буклеты, ручки с фирменной символикой предприятия). Большое внимание уделяется и специалистам, обслуживающим фирменные экспонаты, их профессионализму, эрудиции, речевому поведению. Для них специально изготавливается фирменная одежда, соответствующая стилю, цвету и интерьеру рекламируемой мебели.

Заключительный этап коммуникационной программы посвящен подведению итогов участия на выставке. Эффективность участия оценивается с позиции количества посетителей стенда, заключенных кон-

трактов, определения результатов анкетирования и возможных перспектив. На этом этапе заслушиваются отчеты по продажам и по результатам оценок выставленного ассортимента. После обработки сводных таблиц с учетом распределения частностей, степени рассеяния подготавливают заключительный отчет о выполнении коммуникационной программы. Этот отчет представляют руководству для утверждения и определения возможных перспектив.

Требования к кадрам

Необходимо отметить, что для успешной разработки и реализации коммуникационной программы маркетинга необходима высококлассная команда маркетологов с высшим образованием, знанием английского языка, умеющая работать в сжатые сроки. В последнее время повысилась востребованность менеджеров новых специальностей, а именно:

- менеджеров по развитию, имеющих обширные коммерческие связи, опыт стратегического планирования, а также в разработках медиа-стратегий. Обязательно наличие практического опыта и хорошие организационные способности в системе управления продвижением товаров и услуг;
- менеджеров по работе с клиентами, владеющих маркетинговыми основами привлечения клиентов, оказания сервисных услуг, раскрутки брэнда и работы со СМИ;
- менеджеров по связям с общественностью, которые имеют практический опыт работы от трех лет, налаженные контакты с властными структурами и средствами массовой информации, наработки по проведению презентаций, брифингов и размещению рекламы;
- копирайтеров для разработки рекламных кампаний, слоганов. Они должны иметь практический опыт по составлению и редактированию рекламных текстов, по участию в акциях по продвижению товара;
- дизайнеров, имеющих опыт в дизайне компьютерного оформления, разработке рекламных концепций и материалов (полиграфия, POS-материалы, наружная реклама, упаковка).

11.2. Планирование и контролирование продвижения

Факторы планирования рекламной деятельности

В настоящем разделе основное внимание уделено одной из составляющих продвижения — *рекламе*. Приступая к планированию рекламной деятельности, необходимо принимать во внимание множество факторов как субъективного, так и объективного характера [35].

Первый из них — *демография*. Специалист по маркетингу непременно должен собрать информацию о людях, которые могли бы быть заинтересованы в приобретении продукта компании, а именно: местожительство, уровень образования, возрастные характеристики, структура семей, уровень доходов, социальное положение. Это объясняется тем, что принятие решения о покупке в значительной мере определяется социальной принадлежностью, уровнем жизни, общественным статусом потенциального покупателя.

Второй фактор — *экономика*. При разработке плана рекламирования необходимо учитывать экономическое положение тех, кто определен как потенциальный покупатель. Но это не сводится только к установлению уровня имеющегося дохода. Люди с различным уровнем образования, социальной принадлежностью **по-разному** распоряжаются одинаковыми суммами денег. Для определенных слоев населения характерна модель бережливого и преимущественно «базового» потребления.

Существуют и другие различия. Например, в семьях, где родители имеют высокий образовательный уровень, наблюдается тенденция обеспечивать его и своим детям, а следовательно, планировать семейный бюджет с учетом данной цели. Поэтому такие лица не всегда подходят под категорию потенциальных покупателей продукта компании. А люди с более низким образовательным уровнем могут не оценивать так высоко необходимость образования и предпочтут тратить средства на приобретение потребительских товаров.

Специалист по маркетингу не всегда может точно определить мотивацию покупателя, здесь может помочь только опыт, приобретенный в практической деятельности на рынке. Однако имеется некое общее правило, которое необходимо учитывать: люди должны иметь деньги, только тогда их можно рассматривать как перспективных покупателей.

Большое влияние на составление программы рекламирования оказывает и общая экономическая ситуация в стране, отражающаяся на занятости населения. Экономика, как известно, имеет тенденцию к циклическому развитию. Так, в определенный момент наличествует высокий уровень занятости, а затем цикл меняется **из-за** различных социально-экономических причин, тогда растет безработица. Как правило, в период депрессии потребители стремятся проявлять осторожность и бережливость, воплощая своим поведением консервативную модель закупок. Даже если они имеют работу, то сомневаются относительно устойчивости своего положения и стремятся отложить покупки на более благоприятный период.

Таким образом, при составлении плана маркетинга должна быть предусмотрена консультация со специалистом, который сможет дать экономический прогноз на предстоящий период. Для небольшой компании это достаточно дорогостоящая процедура, но тем не менее весьма желательная.

Следующий фактор — *технология*. В наш технократический век она меняется настолько часто и порой кардинально, что компания может легко отстать от общего уровня. Технология развивается по множеству различных направлений. Очень важно оценивать состояние технологического развития компании в сравнении с общим уровнем в данной отрасли. Устаревшие продукты крайне трудно продавать (особенно это касается высоких технологий), поскольку при наличии системы информационного обеспечения покупатель всегда в курсе последних новинок на рынке. Поэтому в маркетинговой деятельности необходимо учитывать технологию, которая используется компанией (предприятием) при производстве продукта.

Окружающая среда — тоже очень важный фактор. В последние годы организовались разные группы активистов, сосредоточивших свое внимание на различных аспектах охраны окружающей среды. Любая компания, особенно связанная с химическим производством, с тяжелой промышленностью и т.д., может стать мишенью различных групп «зеленых», пытающихся оказать на нее давление и заставить принимать меры по сохранению окружающей среды. Отдел маркетинга будет больше всех других затронут этой проблемой. Довольно трудно определить полную стратегию в этой области, но необходимо быть готовым к любым критическим замечаниям в адрес компании и предусмотреть соответствующие ответные меры.

Социокультурная среда — это следующий фактор. Каждому обществу присущи свои фетиши, система моральных и этических норм, поэтому при рекламировании товара надо следить за тем, чтобы не нарушить эти нормы. Например, манера подачи рекламы может быть несколько агрессивной для слушателей, а ведь задача состоит в том, чтобы завоевать их расположение. Злоупотребление эротическими мотивами и другими проблемными аспектами жизни общества могут быть плохо восприняты аудиторией. Кроме того, существуют другие тонкости, касающиеся аспектов социальной морали, религии, этнических корней какой-либо группы населения, которые могут быть невольно задеты при рекламировании.

Как и в отношении предыдущего фактора, в данном случае не существует общего правила, которое могло бы удовлетворить всем требованиям, возникающим вследствие имеющихся в обществе социокультурных различий, но необходимо всегда представлять себе, как выйти из положения при появлении подобных проблем.

Недобросовестная реклама

Крайне важно, чтобы реклама содержала только *тонные* и *корректные данные*. Контроль за этим также входит в обязанности специалиста по маркетингу. Недобросовестная реклама, если она практикуется, очень губительна для имиджа компании. В результате публика скоро поймет, что компания имеет обыкновение обманывать клиентов, что вызовет стойкую антипатию к ней. К тому же фальшивая (ложная, недобросовестная) реклама является одной из наиболее важных областей, контролируемых регламентирующими органами стран запада.

Честная, придерживающаяся этических норм компания никогда сознательно не введет публику в заблуждение относительно своего продукта. Однако передача ложной информации может побудить людей купить продукт плохого качества или не существующий вообще. Заявления, содержащиеся в рекламе, должны быть конкретными и соответствующими истинному положению дел. Поэтому крайне **необходимо** тщательно проверять содержание рекламных материалов на предмет точности и корректности информации.

Наиболее часто фальшивая и недобросовестная реклама касается описания продукта и его цены. Некоторая неточность может также возникнуть, когда продукт предложен к реализации, **но** запасы его ограничены, о чем потребитель не сообщается. Когда это **происходит**, рекламный агент должен пригласить клиента на склад компании и сообщить ему, что запас разрекламированного продукта уже продан, и предложить другой.

Участники рынка рекламы

Реклама любого продукта или услуга — это очень сложное дело, требующее обширных знаний в области психологии, эстетики, **дизайна**, технологии производства и т.д. Не всякое предприятие — участник потребительского рынка может самостоятельно обеспечить **рекламу** своего продукта. Существуют предприятия, которые **специализируются** в этой области. Они производят рекламный продукт, работают! на рынке рекламы, выполняют заказы производственных и торговых предприятий, помогают разработать программу рекламной **кампании**.

Первый и наиболее важный тип таких предприятий — это *рекламные агентства*. Они действуют как технические представители рекламодателя в общении со средствами информации. Рекламное агентство может предложить наиболее подходящее средство коммуникации, а также конкретные параметры рекламы, например место расположения рекламного объявления, частоту и время выхода, канал распространения рекламы и т.д.

Рекламное агентство поможет в разработке материала, возьмет на себя координацию всех действий, связанных с размещением рекламы в средствах массовой информации, займется оценкой результата рекламной деятельности. Если предприятие — участник потребительского рынка решит широко использовать рекламу в своей деятельности, то менеджер по маркетингу должен установить прочные отношения с таким агентством, которое может обеспечить рекламу производимого продукта или оказываемой услуги.

Помощь производителю продукта в рекламной деятельности могут оказывать *предприятия торговли*, занимающиеся прямыми почтовыми и телефонными опросами, личными интервью с потребителями. Как правило, производственные предприятия обеспечивают общенациональную рекламу, а предприятия торговли — местную.

При рассмотрении возможности привлечения предприятий торговли необходимо предварительно проконсультироваться по поводу того, какое из них следует выбрать для соответствия рекламному проекту, а также оценить относительные затраты самостоятельного проведения этой работы. Такие компании работают не бесплатно, однако они бывают, как правило, более профессиональными в своем подходе к делу, и их услуги могут оказаться дешевле, чем собственные усилия.

Значительную роль на рынке коммуникаций и продвижения играют *PR-агентства* (PR аббревиатура от *Public Relations*). Особенностью этого вида коммуникаций является то, что соответствующие сообщения обычно не дают никакой специальной информации относительно продукта, которая должна быть известна потребителю прежде, чем он примет решение о приобретении, а именно: цена, вид, количество и другие технические характеристики. Агентства такого типа в первую очередь предназначены для создания положительного имиджа компании (предприятия), для оповещения общественности о существовании предприятия, о характере бизнеса.

PR-агентства способны помочь построить определенный имидж предприятия путем распространения интересной информации о нем, а также дать рекомендации относительно осуществления такой деятельности, которая может способствовать улучшению его репутации. Такое агентство не только размещает на страницы прессы положительные статьи о предприятии, но при появлении в средствах информации отрицательных отзывов в результате каких-либо событий берет на себя обязательство свести к минимуму ущерб от такой информации и стремится нейтрализовать отрицательный эффект. Обычно это осуществляется путем рассмотрения сопутствующих фактов и доведения до общественности позиции компании относительно происшедших событий.

Характеристика и место персонального продвижения в процессе взаимодействия с клиентом

Персональное продвижение — одна из трех составляющих продвижения наряду с рекламой и стимулированием сбыта. Персональное продвижение осуществляется торговым агентом (коммивояжером, агентом по продажам), который в своей деятельности, как правило, ориентируется на массовых потребителей. К ним относятся различные предприятия и организации. Обязанности агента не ограничиваются информированием потребителя о продукте, посещая его офис или дом, как это присуще коммивояжеру. В процессе взаимодействия торгового агента с потребителем можно выделить следующие шесть этапов.

1. *Выявление перспективных (потенциальных) потребителей.* Для успешного выполнения этой работы необходимы сведения о компаниях — потенциальных клиентах, которые можно выяснить по данным специализированных журналов или на основании результата рекламной деятельности, т.е. по их отзывам на рекламу либо на прямые почтовые сообщения. Затем с клиентами устанавливается контакт. Наиболее распространена практика телефонных звонков. По телефону можно узнать, нужен ли компании продукт, с кем можно обсудить этот вопрос и получить другую важную информацию, причем это гораздо дешевле, чем специально посылать представителя для переговоров. Следовательно, основные причины проведения первого этапа процесса продажи — забота об эффективности и экономии. Идея личных контактов здесь в большинстве случаев непродуктивна, поскольку следует экономить время не только свое, но и клиента.

2. *Получение информации,* которая будет важна для первого контакта с потенциальным потребителем. Такая работа может быть выполнена посредством телефонных переговоров. В некоторых случаях требуется сделать несколько звонков, чтобы создать запас необходимой информации. Кроме того, имеются и другие источники: сотрудники собственной фирмы и иные (не конкурирующие) торговые агенты, уже имевшие контакт с компанией; опубликованные официальные годовые отчеты о ней, информационные агентства и т.д.

В первую очередь торгового агента должно интересовать финансовое положение перспективного покупателя, информация о том, кому должен быть адресован звонок, кто еще должен принять участие во встрече и кто уполномочен принимать решение о закупке. Кроме того, ему необходимо знать точную формулировку проблемы, стоящей перед компанией, позиции конкурентов и отношение потенциального клиента к их продуктам. Если выяснится, что финансовое положение компании нестабильно, то, возможно, с ней не следует устанавливать контакт.

3. *Подготовка первого телефонного звонка.* Торговый агент должен выяснить обстановку в компании потенциального клиента на данный

момент: будет ли она благоприятной для получения положительного ответа в случае представления продукта и предложения приобрести его. Затем он обязан точно определить проблемы компании, и в первую очередь то, как предлагаемый продукт может способствовать экономии ее средств: будут ли затраты ниже при сокращении персонала, будет ли новое оборудование или новый продукт более эффективным? В чем бы ни заключались проблемы, они должны быть идентифицированы и рассмотрены.

4. *Представление продукта.* Обычно на демонстрацию отводится строго определенное время, поэтому надо использовать его эффективно. Лучший способ общения — слушать клиента, поощрять его высказаться. Необходимо обстоятельно отвечать на вопросы клиента и стремиться понять его проблемы. Затем следует ознакомить клиента с обзором сведений о своей фирме, руководстве, состоянии дел с разработкой продукта. После проведения обзора и объяснения, каким образом продукт может помочь в решении проблемы, необходимо представить преимущества продукта. Здесь все зависит от типа продукта, характера проблемы компании, времени и в некоторой степени от личности присутствующих.

Обычно деловые люди хотят сначала получить основную информацию, а затем, по мере роста интереса к продукту, они будут расспрашивать о дополнительных деталях. Это самая важная часть демонстрации, поскольку торговый агент пытается убедить потенциального покупателя, что продукт будет лучше и дешевле, чем другие, и принесет максимальное удовлетворение клиенту. В этой части демонстрации следует подчеркнуть наиболее эффективные и позитивные стороны продукта, а иногда остановиться на недостатках, особенно если клиент готов атаковать критическими вопросами (этим можно существенно снизить эффективность возражений).

Тем не менее после демонстрации продукта клиент не всегда сразу дает положительный ответ и может даже выдвинуть свои возражения. Результат демонстрации во многом определяется тем, насколько убедительными будут ответы на возражения клиента. Если агент не сможет построить их в позитивной манере и преодолеть сопротивление, то не сумеет осуществить продажу. Однако если, принимая возражения клиента и допуская их справедливость, он все же сможет представить продукт с лучшей стороны, то добьется успеха.

5. *Заключение контракта* (договора на поставку), если покупатель выразил намерение приобрести товар или воспользоваться услугой. Заключение контракта состоит в обсуждении деталей сделки, а затем заполнении в контракте пунктов о цене, доставке, виде оплаты и других деталей, необходимых для достижения соглашения между продавцом и покупателем. Здесь очень важно убедиться, что договор заключен официально и по всем правилам, а в контракте отражены все

пункты сделки. Нередко **контракт** связан с крупными суммами денег, поэтому должен содержать нравы и обязанности сторон. Иногда **агент** при его обсуждении может привлекать представителей юридического отдела своей фирмы.

6. *Участие агента в послепродажном обслуживании.* Он необходим при продаже товара, который в процессе эксплуатации (после доставки и установки или Монтажа) требует обслуживания. Оно заключается в специальных консультациях, наладке, устранении незначительных неполадок (не **по** вине поставщика). Следовательно, агент по продажам не может терять контакта с клиентом, а должен убедиться, что продукт или услуга его фирмы не вызывает нареканий. Это необходимо еще и потому, что клиент, будучи доволен приобретенным продуктом, в случае необходимости может дать хороший отзыв о нем. Причем послепродажное общение не должно носить одно разовый характер. Агенту следует полностью убедиться в исправном функционировании проданного **продукта**, а если с ним возникают какие-либо сложности, **он** непременно должен обеспечить решение проблемы как можно быстрее и эффективнее.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под **маркетинговыми** коммуникациями?
2. Каково содержание коммуникационной **программы**?
3. Охарактеризуйте содержание стратегического блока плана маркетинговых коммуникаций
4. Объясните содержание тактического блока плана маркетинговых коммуникаций
5. В чем состоит содержание оценочного **блока** плана **маркетинговых** коммуникаций?
6. На каких двух подходах может быть основано оценивание результативности маркетинговой деятельностиTM по продвижению?
7. Как осуществляется тестирование потребителей при оценке результативности **маркетинговой** деятельности по **продвижению**?
8. **В** чем состоит трудность «чистой» оценки воздействия акций по продвижению на результат?
9. Укажите основные **факторы**, которые необходимо принимать во внимание при планировании рекламной деятельности.
10. Охарактеризуйте содержание **недобросовестной** рекламы
11. Перечислите и охарактеризуйте участников рынка рекламы
12. Дайте рекомендации относительно содержания программы рекламной кампании
13. Охарактеризуйте место **персонального** продвижения в процессе взаимодействия с клиентом.
14. Что относится к персональному продвижению?
15. Дайте рекомендации относительно содержания плана и программы персонального продвижения.

IV

Часть

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

ГЛАВА 12. Организация службы маркетинга
на предприятии

ГЛАВА 13. Контроллинг, мониторинг,
контроль и аудит

ГЛАВА 14. Анализ и оценка качества
и эффективности маркетинга

ГЛАВА 15. Управление маркетинговыми
исследованиями

ГЛАВА 16. Менеджмент персонала

- Общая характеристика службы маркетинга
- Структура службы управления маркетингом
- Значение маркетинговых служб в системе управления предприятием

12.1. Общая характеристика службы маркетинга

Задача службы маркетинга

Организация службы маркетинга — одно из направлений системной маркетинговой деятельности (см. Часть I, гл. 1, рис. 1.5) Концепция рыночного управления предполагает не просто создание на предприятии службы маркетинга, но и концептуальное формирование ее деятельности в целом с ориентацией исключительно на запросы потребителя при достижении рыночных целей предприятия.

Как известно, маркетинг — современная концепция предпринимательства. Вице-президент по маркетингу должен разрешать две основные задачи:

- 1) координировать внутреннюю маркетинговую деятельность организации, финансы, производство и другие функции;
- 2) контролировать исследования, торговый персонал, продвижение.

При этом руководитель маркетинга и его аппарат отслеживают состояние внешней среды маркетинга, обращая в первую очередь внимание на деятельность конкурентов.

Выделим основные функции руководителя маркетинга:

- выбор целей и стратегий маркетинговой деятельности, определение необходимых для этого результатов;
- разработку детализированных планов маркетинговой деятельности;
- подбор, обучение и консультирование сотрудников маркетинговых служб;
- выработку и проведение единой маркетинговой политики.

Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять их сильные и слабые стороны и возможные рыночные действия. Исходя из этого, службе

маркетинга требуется определять направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов и программ маркетинговой деятельности, доводить маркетинговую информацию до всех других подразделений предприятия. Помимо этого, служба маркетинга должна точно представлять возможности организации, чтобы, занимаясь развитием маркетинга, не оторваться от реальной деятельности.

При определении целей и задач в деятельности организации акцент делается на рыночные, а не на производственные его возможности. Общие ресурсы предприятия увязываются с требованиями рынка. Предприятие должно производить изделия, которые можно продать с прибылью, а не те, которые ему легче изготовить.

Необходимые условия достижения самокупаемости и самофинансирования предприятия в условиях рынка — это не только эффективное и непрерывное обеспечение производства материалами, трудовыми и финансовыми ресурсами в нужном количестве, соответствующего качества и по приемлемым ценам, но и ориентация производства на выпуск продукции, нужной рынку. По своему содержанию эти задачи являются довольно сложными, что объясняется рядом причин, и прежде всего конкурентной борьбой. В выигрыше остается тот, кто умеет не только устанавливать эффективные связи по обеспечению производства материальными и другими ресурсами, но и рационально их использовать, создавая благоприятные условия для сбыта своей продукции. Решением указанных вопросов на предприятии и занимается маркетинговая служба. В ее состав, как правило, входят отделы по материально-техническому снабжению, по сбыту, по изучению рынка, по рекламе и т.д.

Основные направления деятельности

Служба маркетинга должна *обеспечивать выполнение основных направлений деятельности*, а именно:

- 1) управление продуктом, включая управление инновационными процессами и формированием оптимального товарного ассортимента, своевременное снятие устаревших образцов;
- 2) анализ предпринимательского климата и обеспечение высшего руководства продуманными рекомендациями по освоению выгодных целевых рынков сбыта с учетом уровня платежеспособного спроса, конкуренции и реальных возможностей компании;
- 3) проведение маркетинговых исследований, включая сбор и обработку информации, создание маркетинговой информационной системы;
- 4) разработку маркетинговых стратегий на всех уровнях иерархии управления для поступательного развития и достижения коммерческого успеха;

5) управление ассортиментом, ведение инновационной деятельности;

6) комплексное, ритмичное и своевременное обеспечение производственного процесса в результате организации закупок материальных ресурсов;

7) управление товародвижением, создание надежной системы товародвижения за **счет** использования оптимального режима хранения и отпуска продукции, контроля за **использованием** материальных ресурсов. Управление сбытом продукции, обоснование выбора каналов сбыта;

8) разработку и применение системы управления маркетинговыми коммуникациями — организацию рекламных кампаний и акций паблик рилейшнз, а также результативное участие в ярмарках, выставках, аукционах;

9) управление ценами;

10) совершенствование системы управления маркетингом и методов оценки ее результативности, совершенствование контроллинга, мониторинга и аудита;

11) построение, совершенствование и реструктуризацию организационной структуры управления маркетингом;

12) распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;

13) управление персоналом по формированию единой команды маркетологов, владеющих управленческими навыками и приемами антикризисного управления для достижения миссии компании, отличающихся исполнительской дисциплиной, ответственностью и результатами труда;

14) организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации.

Постоянное *внимание к производству и к инновационной деятельности* нельзя недооценивать. Маркетинговая служба направляет научно-исследовательские, опытно-конструкторские и другие отделы предприятия на своевременное начало разработок и подготовку производства новой продукции с тем, чтобы она попала на рынок, не успев утратить своей новизны. Именно момент появления ее на рынке в значительной мере определяет экономический успех предприятия, дает ему возможность получать монопольную прибыль. Ориентируя производство на выпуск продукции, нужной рынку, маркетинговая служба помогает избежать возникновения пробелов в удовлетворении спроса и предотвращает потери, связанные с производством продукции, не находящей сбыта.

Активное воздействие службы маркетинга на производство начинается с выбора тем исследований при подготовке выпуска новой продукции, связанных с **НИОКР** и **совершенствованием** технологи-

ческих процессов. Это воздействие продолжается на стадии освоения новой продукции и выражается в том, что работники службы маркетинга принимают участие в определении этапов и сроков начала ее производства.

Анализ предпринимательского климата в динамике его развития — постоянная задача маркетинговой службы. Необходимо выяснить: благоприятствуют ли тенденции и характер развития окружающей среды ведению бизнеса или представляют угрозу для деятельности предприятия. Анализ предпринимательского климата ведется с учетом взаимосвязанных факторов:

- социальных — структура населения, морально-эстетические ценности общества, отношения членов общества между собой, конкуренция и т.д.;
- экономических — ВНП, располагаемый продукт, дискреционный доход;
- научно-технических — уровень научно-технического прогресса и чувствительность к нему рынка;
- нормативно-правовых — законодательство, нормативные акты.

Если предпринимательский климат позволяет предприятию успешно действовать в выбранной области бизнеса, то деятельность маркетинговой службы должна быть сосредоточена на товарном рынке, на котором будет или уже работает предприятие. Определяя основные направления политики по выходу предприятия на рынок со своей продукцией, необходимо иметь в виду следующие варианты:

- приращение доли на рынке;
- сохранение доли, установленной ранее;
- уменьшение доли.

Выбор того или иного направления зависит от решения многих вопросов, и прежде всего от внутренних возможностей предприятия по выпуску конкурентоспособной продукции. Но чтобы перейти к выяснению своих возможностей, хозяйствующий субъект должен знать, как будет складываться спрос на нее, какова будет его эластичность в связи с изменением цены и как повлияет эластичность на выручку предприятия, а также каким будет предложение.

Становление и развитие службы маркетинга

Первым этапом в организации маркетинга на предприятии является четкая координация всех подразделений, которые в разрозненном виде занимались различными видами маркетинговой деятельности (ассортимент, сбыт, реклама, цены). Далее поэтапно формируется служба маркетинга на предприятии, которая постепенно объединяет в себе основные функции маркетинга, ранее рассредоточенные по разным подразделениям предприятия.

Можно выделить шесть этапов становления и развития службы маркетинга [26], каждый из которых встречается в деятельности современных компаний.

Этап 1. Простой отдел сбыта. Небольшие предприятия, как правило, создают должность вице-президента по сбыту, в задачу которого входит управление торговым персоналом и организация сбыта товара. При необходимости вице-президент также занимается организацией маркетинговых исследований и рекламой, и для их проведения заключаются договоры с исследовательскими фирмами и рекламными агентствами.

Этап 2. Отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга. По мере расширения сферы деятельности компании появляется необходимость в усилении не только сбытовой, но и других маркетинговых функций, таких, как исследование рынка, реклама, организация обслуживания покупателей. Под руководством вице-президента, отвечающего за сбытовую деятельность предприятия, работают несколько специалистов, выполняющих эти функции. Вице-президент по сбыту может также назначить управляющего (директора по маркетингу), отвечающего за новые маркетинговые функции.

Этап 3. Самостоятельный отдел маркетинга. Дальнейший рост предприятия приводит к усилению значимости исследований рынка, разработки новых товаров, рекламы и стимулирования сбыта, обслуживания покупателей. Поэтому президент (генеральный директор) предприятия, наряду со службой вице-президента по сбыту, который по-прежнему руководит торговой деятельностью, может создать отдел маркетинга во главе с вице-президентом по маркетингу.

Этап 4. Современный отдел маркетинга. Вице-президенты по сбыту и маркетингу должны работать в тесном контакте, но они часто вступают в соперничество. Вице-президент по сбыту недоволен местом, которое отводится торговому персоналу в маркетинге-микс, а вице-президент по маркетингу требует все больше средств на мероприятия неторгового характера. Вице-президент по сбыту занят лишь организацией продажи товаров и преследует текущие цели, а вице-президент по маркетингу стремится распространить всю свою власть на все функции, связанные с обслуживанием потребителей, и ставит долгосрочные цели.

Для устранения конфликта президент предприятия может либо вернуть маркетинг под руководство вице-президента по сбыту, либо объединить службы под началом руководителя отдела маркетинга, возложив на него ответственность и за торговый персонал. Второй путь — более предпочтительный с точки зрения мировой практики и лежит в основе современного отдела маркетинга — отдела, которым руководит исполнительный директор по маркетингу и сбыту, в чем

подчинении находятся все, кто исполняет какие-либо маркетинговые функции, и менеджеры по сбыту.

Этап 5. Эффективная маркетинговая компания. Даже активно работающий отдел маркетинга не гарантирует компанию от неудач на рынке. Все зависит от того, как остальные отделы предприятия относятся к нуждам и потребностям покупателей, как они воспринимают свою маркетинговую ответственность. Если они рассматривают маркетинговую деятельность в основном как торговую функцию, то нельзя говорить о том, что компания ориентирована на маркетинг. Парадокс состоит в том, что когда компания приступает к сокращению затрат, изменению организационной структуры, основной удар приходится именно на отделы маркетинга и сбыта. В то же время никто не снимает стоящую перед ними задачу — обеспечение максимально возможных доходов. Поэтому, чтобы сохранить эффективность и укрепить свое положение в компании, маркетологам и торговым работникам приходится творчески подходить к работе с покупателями.

Этап 6. Компания, ориентированная на бизнес-процессы и результаты. В настоящее время многие компании изменяют организационную структуру, фокусируя ее на ключевых бизнес-процессах, а не на отделах. Организацию «по отделам» все чаще считают препятствием для выполнения основных функций бизнеса, таких, как создание новых продуктов, привлечение и удержание покупателей, обработка заказов и обслуживание клиентов, для чего создаются смешанные команды.

Маркетологи и торговые работники уделяют все больше рабочего времени таким «группам особого назначения». Они отчетываются перед двумя «начальниками»: перед командой или командами и перед отделом маркетинга. Каждая команда периодически отправляет в отделы характеристики деятельности своих членов. Отделы маркетинга отвечают за обучение работников, назначение их в новые команды, общую оценку их деятельности.

Но не все эти этапы полностью отвечают требованиям, предъявляемым к современной организации службы маркетинга, и прежде всего это зависит от той роли, которая отводится маркетингу на предприятии.

12.2. Структуры службы управления маркетингом

Организация маркетинга

В теории маркетинга под *организацией маркетинга* понимается организационная структура управления маркетинговой деятельностью на предприятии, устанавливающая подчиненность и ответственность

за выполнение функций. Жесткой регламентации организации маркетинга не существует, но практика позволяет выявить наиболее распространенные формы организации маркетинга, выделяя **функциональную**, товарно-функциональную и рыночно-функциональную схемы. Структуру управления маркетингом, как правило, возглавляет вице-президент по маркетингу, либо директор по маркетингу, либо начальник отдела маркетинга.

Роль организации маркетинга велика. Усиление маркетинговой направленности в деятельности предприятия, естественно, погребует организационных изменений в структуре управления. Вместе с тем формальное принятие концепции маркетинга еще не означает реальной ориентации предприятия на **маркетинг**. Необходимо создание организационной структуры, воплощающей в жизнь цели и задачи маркетинга.

Организационная структура, ориентированная на маркетинг, позволяет объединить под единым началом основные виды деятельности, связанные с маркетингом и нацелить их на достижение успеха на рынке. Руководство маркетинговой службы несет ответственность за координацию сбыта и распределения, сбор информации и исследовательские работы, рекламу и стимулирование сбыта, планирование рынка и ассортимента продукции предприятия.

Принципы организации службы маркетинга

Выделяют следующие принципы **организации службы маркетинга**¹.

Ведущий принцип организации службы — *маркетинг для предприятия, а не предприятие для маркетинга*. Это означает, что служба должна постоянно развиваться и подстраиваться под цели, задачи и особенности функционирования предприятия, в максимальной мере обеспечивая ей эффективные условия рыночной деятельности. Таким образом, организация маркетинга на предприятии должна стать своеобразным синтезом требований рынка, с одной стороны, собственно развития предприятия, с другой стороны. И это все исключительно с одной целью — обеспечить максимально **эффективное функционирование** предприятия на рынке.

Второй принцип можно **определить** так: *маркетинг — общефирменное дело*, т.е. эффективность работы службы маркетинга лишь на половину зависит от того, как ее работники выполняют свои прямые служебные обязанности. Другая же половина целиком зависит от того, насколько весь персонал предприятия включен в маркетинг. **Следует**

¹ Паркам Д.И. Маркетинг для всех. — М.: Экономика, 1994.

отметить, что эта вторая задача существенно зависит от организации работы службы.

Третий принцип организации службы маркетинга — *быть как можно ближе к потребителю*. Это означает, что вне зависимости от самих вариантов организационной структуры она должна обеспечивать максимальную возможность для контактов всех без исключения работников службы с реальными и потенциальными потребителями продукции предприятия.

Дополнительно к перечисленным справедливо рассматривать также *принцип иерархии*. Современная форма управления маркетингом ориентирована на потребителя. В ней на вершине пирамиды находятся потребители. Затем — работники операционной линии, которые первыми встречают клиентов и занимаются конкретной реализацией портфеля заказов. За ними — средний менеджмент, формирующий стратегию управления маркетингом и выполняющий координацию работы первой линии. В основании такой пирамиды располагается высшее руководство, ответственное за выполнение миссии, корпоративную ответственность, конкурентоспособность компании.

БЛОКИ структуры маркетинга Среди основных блоков в структуре маркетинговой службы следует выделить:

1) *блок планирования и маркетинговых исследований* разрабатывает и реализует планово-управленческие решения в области:

- планирования маркетинговой деятельности;
- разработки стратегий освоения целевых рынков;
- выполнения рыночных прогнозов с учетом тенденций и закономерностей;
- проведения маркетинговых исследований для оценки уровня конкурентоспособности, мониторинга рыночной устойчивости и системного анализа SWOT;
- создания модели антикризисного управления;

2) *блок товарных подразделений компании* нацелен на выполнение следующих функций:

- формирование товарной политики с учетом качества потребительских характеристик товара, его конкурентоспособности;
- создание механизма управления спросом по каждой номенклатурной единице товарной линии;
- формирование привлекательного ассортимента и концепции разработки нового товара;
- раскрутку брэнда для успешного позиционирования корпоративных товаров и услуг;

3) *блок коммуникаций* (продвижения и PR) ориентирован на достижение коммерческого успеха в результате активизации рекламных кампаний, участия в выставках, ярмарках, аукционах; организацию социальных акций и паблисити для создания позитивного общественного мнения и достойного имиджа компании.

Основания к выбору структуры Организационное построение службы маркетинга определяется различными факторами: спецификой выпускаемой продукции, количеством рынков и масштабами сбытовой деятельности предприятия. Выбор организационной формы должен быть обоснован анализом хозяйственной деятельности предприятия, степенью его самостоятельности. При изменении параметров деятельности (разработка нового ассортимента, выход на новые рынки и т.д.) предприятие может избрать иную организационную структуру. Участие предприятия в крупномасштабных разработках может потребовать проектного подхода к организации управления с выделением группы специалистов, нацеленных на реализацию данного проекта. Анализ преимуществ и недостатков различных подходов к построению системы управления на предприятии позволит сделать правильный выбор в пользу конкретных организационных структур, учитывая при этом состояние рынка и стратегию предприятия [26].

Выбранный тип организационного построения маркетинговой службы может трансформироваться в зависимости от изменений миссии фирмы и рыночных ситуаций, т.е. реструктуризироваться. *Реструктуризация* — это целенаправленное преобразование системы управления компанией, основанное на различных изменениях производственной, организационной, информационной структуры для успешного достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Жесткой регламентации организации маркетинга не существует, но практика позволяет выявить подходы, которые могут быть положены в основу создания конкретной структуры в зависимости от особенностей предприятия. Можно выделить три подхода к построению службы маркетинга — *функциональный, дивизиональный* (товарный или рыночный), *матричный*. Первый подход ориентируется на постоянную структуру деятельности службы маркетинга по выполнению ее основных функций в координации с другими подразделениями, второй выделяет отдельные направления деятельности по товарам или потребительским рынкам, третий — матричный — предполагает образование гибких организационных структур, формирующихся на определенные периоды времени для разработки конкретных проектов, программ, заданий.

Функциональная структура

Традиционная функциональная структура ориентируется на отдельные функции маркетинговой деятельности. Функциональная схема основана на создании подразделений (отделов) по функциям маркетинга и в том числе: маркетинговые исследования, планирование и контроль, сбыт, разработка нового товара, продвижение, цены. Отношения в отделах базируются на прямых вертикальных связях типа «руководитель — подчиненный».

Функциональная организация — самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии. Специалисты-маркетологи, отвечающие за выполнение определенных функций, подчиняются вице-президенту компании по маркетингу, в задачи которого входит координация их действий. К этим специалистам относят: администратора отдела маркетинга, менеджера по рекламе и стимулированию сбыта, специалиста по маркетинговым исследованиям и специалиста по разработке новых продуктов. Кроме того, это могут быть менеджеры по обслуживанию покупателей и менеджеры по маркетинговой логистике.

Функциональная схема может быть названа системой управляющего маркетингом. Этот тип организации хорошо работает на предприятиях, имеющих один доминирующий продукт. Среди фирм, использующих эту систему, — Pepsi, Eastman Kodak, Levi Shtraus. Структура данного типа представлена на рисунке 12.1.



Рис. 12.1. Функциональная организационная структура управления маркетингом

Количество и название функциональных подразделений строго не определено. На начальном этапе развития маркетинга в нашей стране служба маркетинга фактически состояла исключительно из подразделения по сбыту, поскольку была создана на основе отдела сбыта. В настоящее время наибольший акцент в службе маркетинга делается на подразделение рекламы.

Основное преимущество функциональной организации маркетинга — простота управления. Однако при увеличении номенклатуры товаров и услуг эффективность данной модели снижается, во-первых, потому что планирование конкретных товаров и рынков при **функциональной** организации производится неадекватно, так как возникает ситуация, когда никто ни за что (**рынки и товары**) **конкретно** не отвечает; и, во-вторых, между всеми **функциональными** службами разворачивается борьба за бюджет и статус, поскольку они не **объединены** едиными цепями по конкретным рынкам и товарам

При данном типе организации маркетинг выступает как основной вид деятельности, обеспечивающий рыночную **устойчивость компании**. Функциональная специализация маркетинговой деятельности предусматривает организацию работы по всему товарному ассортименту в целом. Функциональная схема не приспособлена при **осуществлении** фирмой **многопродуктовой политики** и (**или**) при работе на несколько географических рынков сбыта и (**или**) групп потребителей, когда отсутствует необходимая координирующая деятельность по товарам и (**или**) регионам и (**или**) группам потребителей. Дальнейшее совершенствование организации предполагает наличие координации в требуемом смысле, для чего создаются *комбинированные структуры*, которые достаточно подробно рассматриваются далее.

Товарно-функциональная структура

Часто используются комбинированные организационные структуры управления: *товарно-функциональная, рыночно-функциональная* и т.д. Для координации и распределения ответственности по товарам создаются СХП — стратегические хозяйственные подразделения, наделенные оперативной самостоятельностью подразделения, которые отвечают за конкретный товар, что нашло отражение в товарно-функциональной и рыночно-функциональной схемах

Компании, которые производят различные продукты и имеют много торговых марок, зачастую организованы на основе управления отдельными товарами или марками. Для этого применяется товарно-функциональная структура. При таком типе организации **наряду** с функциональными подразделениями есть управляющий, координирующий работу с товарами, по каждому из которых имеется ответственное лицо, наделенное определенными полномочиями по координации.

Товарно-функциональная структура службы марки! иша приведена на рис. 12.2.

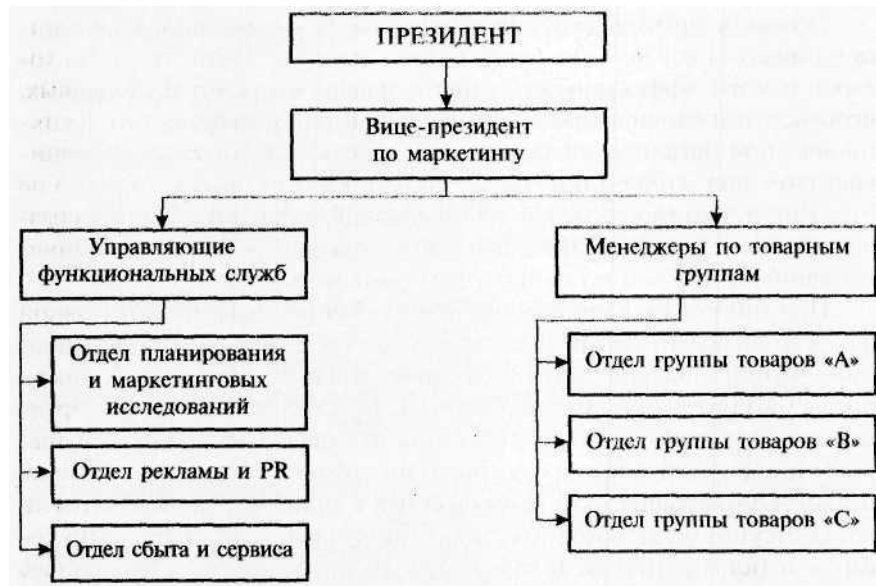


Рис. 12.2. Товарно-функциональная структура службы маркетинга

Особенности этой структуры управления состоят в том, что **сотрудники** продуктовых подразделений, как правило, находятся в двойном подчинении: своим непосредственным руководителям и руководителям функциональных служб.

Товарно-функциональная схема также наливается системой управляющего товарной маркой. Управляющий относится к среднему звену, поэтому может ощущаться недостаток власти. Для концентрации внимания к продукту из руководителей всех функциональных подразделений фирмы может создаваться временный комитет по планированию продукта.

Товарно-функциональная организация не заменяет функциональную организацию, а является ее дополнением, служит дополнительным уровнем управления. Во главе стоит руководитель, в подчинении у которого находятся менеджеры товарной категории, руководящие в свою очередь менеджерами конкретных товаров и марок.

Задача менеджера по продукту заключается в разработке маркетинговых планов, их исполнении, отслеживании результатов и принятии по необходимости корректирующих действий.

Обязанности включают:

1) создание долгосрочной конкурентоспособной **стратегии** развития продукта;

2) разработку годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта;

3) работу с рекламными и торговыми агентствами по созданию образцов, программ и проведению рекламных кампаний;

4) стимулирование поддержки продукта среди торговых работников и дистрибьюторов;

5) постоянный сбор сведений о показателях продукта, отношении к нему со стороны покупателей и продавцов, о новых проблемах и возможностях;

6) участие в программах улучшения продукта, направленных на удовлетворение изменяющихся потребностей.

Организация по товарам имеет ряд преимуществ:

- прежде всего каждый менеджер получает возможность сконцентрировать усилия на разработке эффективного маркетинга для своего продукта;
- далее он быстрее, чем группа функциональных специалистов, реагирует на рыночные проблемы;
- наконец, управление отдельным продуктом — это отличная база для обучения молодых руководителей, потому что в нем как на ладони представлены практически все недостатки организационной деятельности компании;
- товарная организация службы маркетинга имеет преимущества в оперативном управлении всем комплексом маркетинга по определенному виду продукта, что позволяет гибко реагировать на изменения рыночного спроса и создавать в целом выгодный товарный ассортимент.

Однако организация по товарам имеет и свои *недостатки*:

- провоцирует новые конфликты и непонимание. Обычно менеджеры по товарам не получают достаточных полномочий, позволяющих эффективно исполнять обязанности, поэтому им приходится постоянно обращаться за поддержкой в отделы рекламы, продаж, производства и др.;
- такие менеджеры становятся настоящими экспертами по своим продуктам, но иногда по каким-либо причинам не решаются выйти за пределы своей узкой специализации, что негативно сказывается на результатах деятельности компании, особенно в случаях, когда судьба товара в значительной степени зависит от какой-то конкретной сферы деятельности, например рекламы;
- организация по товарам часто обходится дороже, чем изначально предполагалось. Первоначально для управления каждым основным продуктом назначается один человек, но через некоторое время появляются менеджеры по управлению самыми незначительными товарами;

- менеджеры по торговым маркам недолго занимаются одной маркой. Они либо переходят спустя несколько лет к другому продукту или марке, либо уходят в другую компанию, либо вообще отходят от управления продуктами. Такая краткосрочная занятость одной маркой ведет к ограничению горизонта маркетингового планирования и оказывает разрушительное воздействие на долгосрочный потенциал марки;
- дробление рынков сбыта приводит к возникновению проблем в разработке общенациональной стратегии компании. Менеджерам по маркам приходится работать в угоду региональным торговым группам, они все больше полагаются на местный торговый персонал и локальное продвижение;
- «утяжеление» оргструктуры, а также амбициозность руководителей товарных подразделений, которые считают, что именно его группа доминирует над всеми остальными, что в конечном счете приводит к конфликтам.

Развитием товарного подхода являются командные структуры. В прогрессивных маркетинговых организациях на смену менеджерам по продуктам приходят команды. Различают три типа таких «командных» структур:

1) *вертикальная команда* — состоит из менеджера, его помощника и ассистента. Менеджер по продукту — лидер команды, он работает в основном с другими ее членами, обеспечивая согласованность их действий, опираясь на своего помощника, помимо основных обязанностей выполняющего бумажную работу. Ассистент работает с основной массой документов и производит базовый анализ;

2) *треугольная команда* — состоит из менеджера и двух ассистентов-специалистов. Один из них занимается, например, маркетинговыми исследованиями, а второй — коммуникациями;

3) *горизонтальная команда* — в ее состав входят менеджер и несколько специалистов, выполняющих маркетинговые и иные функции (представители отдела сбыта, маркетинга, исследований и разработок, маркетинговых исследований и бухгалтерии и др.).

В процессе разработки нового продукта создается *венчурная группа*, состоящая из различных специалистов, которые руководят всем процессом разработки нового продукта — от создания идеи до выхода нового продукта на рынок.

Рыночно-функциональная структура

Для компаний среднего и крупного бизнеса, которые успешно владеют инструментами дифференцированного маркетинга и могут работать одновременно на нескольких рынках, целесообразна рыночно-функциональная структура.

Большинство организаций реализуют свою продукцию на самых разных рынках. Если организация **имеет** возможность разделить своих покупателей на несколько сегментов, руководствуясь их предпочтениями и поведением, имеет смысл придерживаться организационной структуры, ориентированной на рынки. В этом случае менеджер по рынку руководит деятельностью менеджеров по отдельным рынкам (их также называют менеджерами **по** развитию рынка, специалистами **по** рынку или специалистами по отрасли). По мере надобности менеджеры по рынкам осуществляют и функциональные обязанности. Те из них, кто занимается наиболее важными рынками, имеют в подчинении нескольких функциональных специалистов.

Компании, работающие на внутреннем рынке страны, формируют свои торговые отделения в форме, удобной для организации деятельности на множестве региональных и зональных **рынков**. Менеджер **по** продажам в общенациональном масштабе может руководить **четырьмя** региональными торговыми менеджерами, у каждого из которых в свою очередь по шесть зональных менеджеров. В подчинении менеджеров по торговле в определенной зоне восемь районных менеджеров, а у тех — по десять торговых представителей и продавцов. Широкое движение в сторону регионов **и** локализации обусловлено несколькими факторами. Основные из них:

- массовый рынок большинства продуктов делится на множество мини-рынков;
- развитие технологий маркетинговых исследований;
- усиление влияния розничных торговцев.

Регионализация может сопровождаться ветвлением, когда региональные или местные отделения компании получают большую самостоятельность и работают, например, по системе франчайзинга. Региональные представители напоминают центры по сбору прибыли, их руководители имеют высокую степень свободы в отношении стратегии и действенные стимулы к активной работе.

При рыночно-функциональной организации менеджеры, которые **управляют** отдельными рынками, несут **ответственность** за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинговой деятельности на определенных географических (региональных, зональных) потребительских рынках.

При рыночно-функциональной структуре разделение полномочий и функциональных обязанностей осуществляется не по продуктам, а в разрезе целевых рынков сбыта, что отражено на рис. 12.3.

Преимущества данной структуры заключаются в том, что возможен тщательный учет потребностей покупателей в разрезе целевых рынков и специфических особенностей каждого рынка. Разновидностью этой структуры является **регионально-функциональная** структу-

ра, в которой за основу берется региональная ориентация. Учет региональных аспектов позволил не только выгодно использовать ресурсы других стран, но и воспринимать маркетинг глобально, перенимать лучшие формы и методы его управления и организации.

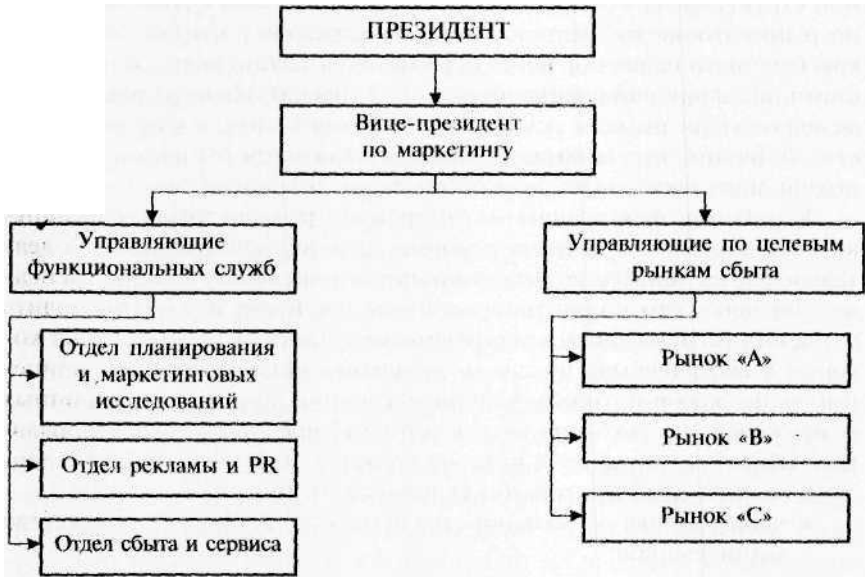


Рис. 12.3. Рыночно-функциональная структура организации маркетинга

Матричная организация службы маркетинга

Перед компаниями, которые производят широкий ассортимент продукции и продают ее на большом количестве рынков, стоит важная проблема. С одной стороны, они могут создать организацию по товарам, что потребует от менеджеров знакомства с очень разными по содержанию рынками, с другой стороны, они имеют возможность ориентироваться на сами рынки, но менеджеры должны будут изучать совершенно разные товары. Существует и третья альтернатива — объединение менеджеров по продуктам и менеджеров по рынкам в форме матричной организации.

В настоящее время матричная организация существует в большей или в меньшей степени в виде «бизнес-команд», состоящих из специалистов, подчиняющихся лидеру. Современные компании обеспечивают среду, в которой такая матрица имеет возможность выжить, делается упор на простых и немногочисленных **структурах**, занятых своими бизнес-процессами.

Матричную структуру специалисты считают наиболее гибкой, способной к внутренней перестройке в условиях новых задач, что обусловлено рядом особенностей ее построения и функционирования, поскольку она состоит из двух структур: *функциональной* и *проектной*, когда наряду с постоянными функциональными отделами имеются временные проектные группы, создаваемые для решения конкретных задач (к работе могут привлекаться специалисты из соответствующих функциональных отделов). Взаимодействие управляющих отделами порождает новые сети горизонтальной и диагональной коммуникации, накладывающиеся на традиционные связи «руководство — подчинение». Отсюда и возникло ее название «матричная».

Матричная организация — результат тенденции в организационном построении маркетинга, которая может быть названа «от отделов к процессам». В настоящее время многие фирмы изменяют организационную структуру, фокусируя ее на ключевых бизнес-процессах, а не на функциональных отделах. Организацию «по отделам» все чаще считают препятствием для осуществления основных бизнес-процессов, таких, как создание новых продуктов, привлечение и удержание покупателей, для чего в компаниях создаются смешанные команды. Маркетологи и торговые работники уделяют все больше рабочего времени таким «группам особого назначения». Как следствие, им приходится отчитываться перед двумя «начальниками»: перед командой или командами и перед отделом маркетинга. Каждая команда периодически отправляет в отделы характеристики своих членов. Отделы маркетинга отвечают за обучение работников, назначение их в новые команды, общую оценку их работы.

Современные тенденции в организации маркетинга

Программно-целевые структуры В условиях работы научно-производственных объединений, конструкторских бюро и других инновационных компаний часто используют проблемно-целевые структуры организации маркетинга. Данная структура предполагает временное функционирование различных целевых групп для решения отдельных маркетинговых проектов. В каждой группе назначается руководитель, осуществляющий реализацию проекта, координацию и контроль за ходом работ. Преимущества заключены в гибкости и высокой степени адаптивности, так как, имея общую целевую установку, каждая структура решает исключительно индивидуальные задачи в рамках проекта.

Данная структура способствует развитию творческого потенциала, укреплению корпоративных позиций относительно главных конкурентов. Существенный недостаток этого типа структуры — увели-

чение дополнительных административных затрат на создание новых подразделений и перераспределение полномочий между ответственными исполнителями. Подобная реорганизация часто создает психологические проблемы, так как высококвалифицированные специалисты не любят перемен и дополнительного подчинения не только непосредственному руководителю группы проекта, но и высшему руководству, которому часто трудно доказать невиновность в срывах сроков исполнения.

Модели корпоративного маркетинга По мере роста компаний с большим числом товаров и целевых рынков компании преобразуют основные товарно-рыночные группы в отдельные подразделения, открывающие собственные отделы и службы. При этом маркетинг строится по одной из следующих моделей:

- без *корпоративного маркетинга*, так как считают, что он неэффективен. В каждом подразделении есть свой отдел маркетинга;
- *умеренный корпоративный маркетинг*, когда компании имеют не-большой штат маркетологов «высшего уровня», выполняющих небольшое количество функций. В основном эти функции заключаются в помощи высшему руководству в общей оценке возможностей, консультациях подразделений, донесении маркетинговых концепций до остальных подразделений компании;
- *сильный корпоративный маркетинг*. Корпоративные маркетологи производят центральные закупки средств рекламы, проводят рекламу в организациях, а также оценку рекламы подразделений с точки зрения корпоративного имиджа. Они следят за исполнением бюджета, стимулированием сбыта, проводят исследование рынков (проведение анализа с использованием математико-статистических методов). Даются рекомендации по торговой политике, построению единых систем отчетности, управлению работниками, связанными с одними и теми же клиентами, предоставляют помощь в маркетинговом планировании, найме и обучении маркетологов.

Значение корпоративного маркетинга изменяется с развитием самой компании. В большинстве из них поначалу маркетинг в подразделениях не развит, а потому основную роль играет маркетинг корпоративного уровня, выполняющий поддерживающую функцию. Некоторые корпоративные маркетологи могут быть переведены в подразделения, чтобы возглавить местные отделы маркетинга. Но при росте и укреплении подразделений необходимость в корпоративном маркетинге уменьшается. В некоторых компаниях решают, что он сослужил свою службу, и закрывают соответствующий отдел.

Организация управления нововведениями Особую роль играет организация управления нововведениями. Все большее распространение в последнее время получает использование *проектного принципа построения фирм*, соответствующего процессу создания инновационных структур. Разновидностью проектного принципа является создание межфункциональных команд, отделов новых товаров, утверждение менеджеров новых товаров, создание комитетов по новым товарам, рискованных дочерних групп и т.п. Перспективным оказался метод создания проблемных групп по методу «cross-function», т.е. «перекрещивание функций». В этом случае предусматривается формирование целевых программных групп, обеспечивающих единую (в рамках фирмы) на всех стадиях создания товара политику по проблемам. В зависимости от стадии роль каждой проблемной группы изменяется от консультативной до определяющей.

Растущую значимость получает предпринимательский подход к управлению нововведениями, при котором изобретатель нового продукта становится руководителем группы, подразделения или даже новой фирмы, отделившейся от основной, занимающихся доведением нового продукта от стадии разработки до стадии сбыта. Реализация принципа «сквозного управления» нововведениями позволяет экономить ресурсы, время, материально заинтересовать новатора в реализации новшеств.

Главнейший признак высокой конкурентоспособности компании *умение опережать соперников во времени* при выходе на рынок с новым товаром. Ради достижения превосходства во времени товаропроизводители все чаще предпочитают не последовательный, а параллельный процесс разработок: это позволяет решить проблемы согласования отдельных стадий разработки. Конечный итог — большая экономия времени, создающая предпосылку для рыночного успеха нового товара.

12.3. Значение маркетинговых служб в системе управления предприятием

Маркетинговая ориентация деятельности предприятия

Сравнительный анализ ориентации на производство и на рынок

Переход предприятия к маркетинговой концепции ведения предпринимательской деятельности означает существенное изменение в деятельности предприятия. Все домаркетинговые концепции в той или иной степени ориентированы на предприятие, а не на клиентов. Реальный маркетинг строится на основании концепции маркетинга, когда

основой достижения целей предприятия является *ориентация на удовлетворение потребностей потребителей*.

Разницу между двумя этими подходами на примере некоторых видов деятельности иллюстрирует табл. 12.1 [35].

Таблица 12.1. Маркетинговая ориентация деятельности предприятия

<i>Вид деятельности</i>	<i>Ориентация по производству</i>	<i>Ориентация на рынок</i>
Руководство предприятием в целом	Учет потребностей производства	Учет потребностей рынка
Разработка перспектив развития	Учет внутренних процессов предприятия	Учет внешних (рыночных) процессов
Разработка ассортимента	Совершенствование технических характеристик продукции	Совершенствование потребительских характеристик продуктов
Упаковка изделий	Средства транспортировки и хранения	Средства транспортировки, хранения и стимулирования сбыта
Финансирование	Учет издержек производства	Учет рыночных цен
Авторитет предприятия	В области технологии	В области удовлетворения потребностей рынка

Ориентация на рынок представляет собой более высокую ступень в деятельности предприятия, когда оно, основываясь на передовой технологии, выходит на понимание необходимости удовлетворения запросов рынка.

Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять слабые и сильные их стороны, исходя из этого определять направления совершенствования своей маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов и программ маркетинговой деятельности. Доводить маркетинговую информацию до всех других **подразделений** предприятия.

Статус службы маркетинга на предприятии Для реального внедрения маркетинга на предприятии **недостаточно создать** на нем соот-

ветствующую службу, необходимо определить, какой статус и место ей отводится по сравнению с другими подразделениями. Считается, что предприятие достигает современного уровня маркетинга тогда, когда маркетинговая деятельность становится основой его деятельности, а вторым лицом на предприятии является вице-президент по маркетингу. Поскольку за отделом маркетинга закрепляется функция координации всей деятельности предприятия, то необходимо, чтобы статус маркетинговой службы был самым высоким среди других подразделений предприятия, иначе возможно возникновение противоречий и конфликтов между отделом маркетинга и структурными подразделениями предприятия.

В принципе все функции организации должны быть согласованы и направлены на достижение ее целей. В успешной организации каждая функция оказывает влияние на удовлетворение клиента. Сущность маркетинговой концепции состоит в том, что все отделы должны в первую очередь думать о клиенте и координировать работу в целях удовлетворения его потребностей и ожиданий. Во главе этой деятельности должен находиться отдел маркетинга.

Функциональные связи маркетинга на предприятии

Схема взаимодействия Служба маркетинга интенсивно взаимодействует с руководством предприятия. Руководитель маркетинговых служб выполняет опосредующие функции между подразделениями и сотрудниками промышленного предприятия, занимающимися разработкой продукта, его производством, стимулированием продаж, доведением продуктов до потребителя, послепродажным обслуживанием, с одной стороны, и потребителями продукции — с другой. Отсутствие взаимодействия означает наличие противоречий, ведет к увеличению издержек и к возникновению финансовых проблем.

Служба маркетинга на каждый продукт, который, по ее мнению, следует поставлять на рынок, готовит спецификацию требований покупателя и направляет ее руководству для предварительного одобрения. Затем спецификация передается в производственный отдел, где определяются возможности по выпуску данной продукции, исходя из существующих мощностей, наличия оборудования, квалификации и опыта работающих, а также с учетом потребностей в сырье и материалах.

Обобщенная схема, характеризующая место и роль маркетинговых служб в системе управления промышленным предприятием, представлена на рис. 12.4¹.

¹ Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. — М: Финпресс, 1999.

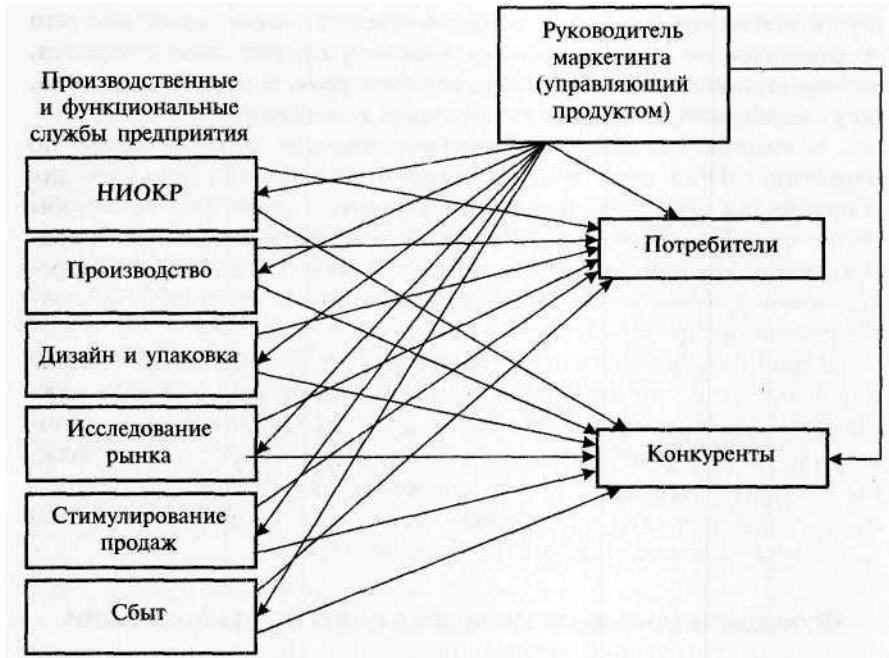


Рис. 12.4. Место и роль маркетинговых служб в системе управления предприятием

Направления НИОКР определяются, прежде всего, не возможностями и задачами совершенствования производства, а результатами, полученными после изучения предпочтений потребителей, касающихся характеристик новой продукции. Разработчики получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта, о том, в каком направлении нужно совершенствовать выпускаемую продукцию и какую новую продукцию разрабатывать. Производственники узнают, каков должен быть ассортимент выпускаемой продукции, каковы сроки обновления продукции. Подразделения, связанные с ценовой политикой, исходя из информации, полученной от службы маркетинга, должны уметь правильно определять цены. В то же время эта служба должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не оторваться от реальной жизни предприятия.

При освоении *производства новой продукции* большое внимание необходимо уделить тестированию рынка, пробной продаже товаров, а не лабораторным испытаниям этой продукции. Важным моментом является то, что в серийном производстве снижение себестоимости должно осуществляться не за счет снижения качества продукта, ухудшения его

потребительских свойств. В условиях ориентации на концепцию маркетинга резко возрастает значение сбытовой службы предприятия. Эта служба рассматривается как заказчик, благодаря которому обеспечиваются бесперебойная работа предприятия и занятость персонала.

Сотрудники финансового подразделения не должны стремиться исключительно к получению прибыли от каждой операции, поскольку иногда предприятие вынуждено вкладывать дополнительные средства для того, чтобы завоевать расположение потребителей. Бухгалтер, стремясь снизить затраты на различные операции, не должен отвергать нестандартные, как правило, более дорогие операции, если их целесообразность оправданна. Важность взаимодействия службы маркетинга и финансового подразделения следует из общепризнанного факта, что стандартной причиной финансовой слабости предприятия является отсутствие эффективного маркетинга.

Рассмотренная схема важна как база, основа маркетинговой деятельности. Исходя из этой основы можно составить также и должностные инструкции. Это не означает, конечно, что производственные и функциональные звенья предприятия самостоятельно не могут осуществлять связь с потребителями, не изучают деятельность конкурентов и т.п. Однако эта их деятельность направляется и координируется, исходя из интересов предприятия, руководителем маркетинговых служб, сотрудники которых проводят также конкретные маркетинговые исследования.

Направления взаимодействия Взаимодействие службы **маркетинга** с другими структурными подразделениями и службами представляет собой порядок обмена информацией, характер передаваемой информации, порядок сбора и обработки передаваемой информации, роль передаваемой информации в процессе принятия решений [26].

1. Взаимодействие отдела маркетинга с *коммерческим отделом* необходимо во избежание ситуации, при которой заказы не могут быть выполнены из-за неожиданной и непредвиденной нехватки важных сырьевых материалов и компонентов. Такое положение может сложиться в том случае, если отдел маркетинга своевременно не проинформирует специалистов коммерческого отдела о перспективных планах и заключенных договорах. И наоборот, образование чрезмерных запасов материалов из-за ошибочности прогнозов или **из-за** того, что отдел маркетинга не сообщил коммерческому отделу об уменьшении потребностей, приводит к замораживанию средств, которые могли бы успешно использоваться по другому назначению.

2. Взаимодействие отдела маркетинга и *финансового отдела* **основано** на том, что отдел маркетинга имеет непосредственное отношение к процессу расчета издержек и составления смет. Специалисты отдела могут не знать всех тонкостей бухгалтерского дела, но они

должны быть подробно знакомы с используемыми методами калькуляции издержек производства и бюджетного контроля, так как отвечают за выполнение сметы и за контроль расходов по маркетингу. О работе отдела маркетинга в конечном счете будут судить по результатам финансовой деятельности всего предприятия. Для эффективной реализации нетоварных смет и общей сметы маркетинга необходимо, чтобы специалисты отдела маркетинга постоянно держали под контролем показатели издержек и прибылей.

3. Взаимодействие отдела маркетинга с *юридической службой* состоит в следующем. Специалисты отдела маркетинга должны иметь возможность получать быструю и квалифицированную юридическую консультацию. Имеются законодательные акты и другие официальные документы, относящиеся к разным аспектам хозяйственной и коммерческой деятельности — разработке нового изделия, производству, определению цен, упаковке, рекламе, условиям продажи и т.д. Кроме того, существуют законы и инструкции по патентному делу, регистрации товарных знаков, лицензионным соглашениям, рекламациям и претензиям покупателей, а также юридические нормы по вопросам ограничительной торговой практики, монополистических соглашений, покупки и продажи в рассрочку, соглашений и цен и т.д.

4. Координация деятельности отдела маркетинга с работой *отдела кадров* основана на том, что руководители отдела маркетинга особенно заинтересованы в выявлении и найме хороших специалистов. В настоящее время ощущается острая нехватка обученных и опытных специалистов по маркетингу, и поэтому их работа должна хорошо оплачиваться. Лица, отвечающие за приглашение, опрос и выбор возможных кандидатов, должны иметь ясное представление о характере будущей работы соискателя, его статусе, служебных взаимоотношениях с остальными сотрудниками отдела, перспективах роста и необходимой для выполнения данной работы профессиональной и общеобразовательной подготовке, личных качествах, способностях и опыте работы.

Отделу маркетинга следует поддерживать тесные контакты с отделом кадров для того, чтобы подготовить четкое описание должностных обязанностей каждого из сотрудников и требований, которым должны отвечать соискатели. Руководителям отделов маркетинга и кадров необходимо взаимно консультироваться о том, где можно найти кандидатов на должность, где следует поместить объявление о приглашении на работу, как должно быть составлено это объявление и т.д. Характер инструктажа и, если необходимо, программа обучения новых работников также должны вырабатываться совместно отделом маркетинга и отделом кадров. В то время как общий инструктаж обычно проводится отделом кадров, специальная подготовка по вопросам маркетинга является обязанностью отдела маркетинга.

Обмен информацией службы маркетинга с предприятием Охват взаимодействия более широкого числа подразделений предприятия приведен в табл. 12.2, где показаны возможные варианты информационных потоков между службой маркетинга и основными структурными подразделениями промышленного предприятия [45].

Табл. 12.2. Варианты обмена информацией службы маркетинга

<i>Структурные подразделения</i>	<i>Служба маркетинга (характер данных)</i>
1	2
1. Анализ продукта и технологии	
Производственный отдел	Данные об объемах производства и производственных мощностях
Отдел сбыта	Данные о динамике и объемах продаж
Финансовый отдел	Данные об объемах реализации и выручки, об объемах и структуре неплатежей
Отдел главного технолога	Рекомендации по совершенствованию технологии производства и качества продукта
Отдел новых технологий	Рекомендации по совершенствованию технологии производства и качества продукта
ОТК (служба управления качеством)	Рекламации
2. Анализ потребителей	
Отдел сбыта	Информация об условиях поставок
Юридический отдел	Данные о претензиях потребителей
ОТК	Рекламации
Служба информационного обеспечения	Методическое и техническое обеспечение при проведении опросов, анкетирования и т.п.
3. Анализ конкурентов	
Отдел сбыта	Данные по ценам и объемам продаж конкурентов, регионам сбыта, рекламным мероприятиям Рекомендации по совершенствованию региональной сбытовой сети, данные о доле рынка
Производственный отдел	Технологические возможности по опережению конкурентов




Продолжение табл. 12.2

1	2
Служба безопасности	Данные о финансово-экономическом положении конкурентов
Технический отдел	Технологические возможности по опережению конкурентов, о возможностях обновления ассортимента продуктов
Планово-экономический отдел	Данные о ценовых характеристиках продуктов, объемах реализации
ОТК	Данные о качестве своей продукции и продуктах конкурентов
4. Ценовая политика	
Планово-экономический отдел	Данные об издержках производства, о границах снижения цен
Финансовый отдел	Данные о ценах
Отдел налогов	Прогноз по налоговой политике
Отдел сбыта	Информация по ценовой политике
Отдел снабжения	Данные о ценах на сырье, комплектующих и т.д. Рекомендации по сокращению издержек
Транспортный отдел	Данные о тарифах
Технологический отдел	Рекомендации по границам сокращения издержек производства и повышению качества
Производственный отдел	Рекомендации по границам сокращения издержек производства и повышению качества
5. Реклама и продвижение	
Отдел сбыта	Рекомендации по организации рекламных кампаний
Финансовый отдел	Информация о бюджете рекламы и маркетинга
Технологический отдел	Данные о сравнительных преимуществах продукции, на которые нужно делать акцент в рекламе

Окончание табл. 12.

1	2
6. Стратегия сбыта	
Отдел сбыта	Рекомендации по развитию сбытовой сети Рекомендации по улучшению уровня обслуживания потребителей
Транспортный отдел	Рекомендации по улучшению упаковки, условий, графика и режима отгрузки
ПЭО	Данные о расходах по реализации
Отдел капитального строительства	Рекомендации по развитию региональной сбытовой сети

Обозначения:

-  — данные, поступающие в службу маркетинга
-  — данные, поступающие от службы маркетинга
-  — взаимный обмен данными

Культура маркетинговой деятельности

Следует отметить еще один аспект. **Значительное** место в маркетинговой деятельности предприятия занимает культура **маркетинговой** деятельности. Под культурой маркетинговой деятельности следует понимать систему формальных и неформальных правил и норм ее функционирования, а также обычаев и традиций, особенностей поведения работников маркетинговой службы и стиля руководства ею.

Проведенные исследования показывают, что успешно работающие маркетингово-ориентированные предприятия отличаются высоким уровнем культуры маркетинговой деятельности, который **формируется** в результате продуманных усилий руководства и **персонала маркетинговой** службы. Следует отметить, что управленческая культура **маркетинговой** деятельности складывается в определенный период времени. Она сама в значительной степени определяет стиль управления маркетингом, характерный только для данной компании. В современной **экономической** литературе выделяют три уровня экономической **культуры**, в частности: *верхний, промежуточный и низший* [31].

Можно сформулировать некоторые основные *принципы*, на которых базируется культура маркетинговой деятельности:

1) предоставление услуг потребителю, отвечающих его *требованиям*. С этой целью предприятие осуществляет исследование нужд и запросов потребителей продукции фирмы, их прогнозирование на перспективу, а также содействие потребителям в наиболее эффективной эксплуатации своей продукции и использовании предоставляемых услуг;

2) поскольку высокое качество является основным условием деятельности предприятий и фирм в рыночных условиях хозяйствования, то компания должна постоянно стремиться *поддерживать высокое качество* предоставляемых на рынок товаров и услуг и тем самым эффективным способом использовать маркетинговые факторы повышения качества продукции и услуг с использованием имеющегося потенциала. Для реализации этого принципа фирма должна стремиться'

- занимать ведущие позиции в новых разработках;
- знать о достижениях других компаний, улучшать их, насколько это возможно, или использовать, если они отвечают требованиям фирмы;
- производить качественную продукцию на базе самых совершенных технологий и проектов при наиболее низких затратах;

3) *эффективность* организации службы маркетинга. Этот принцип означает, что каждый руководитель подразделений маркетинга на предприятии должен уметь вовлечь в общий процесс каждого сотрудника компании. Для этого руководителю необходимо:

т обеспечить организацию производства, которая стимулирует сотрудников на выполнение стоящих перед ними задач на высоком профессиональном уровне;

- часто встречаться со своими сотрудниками и обсуждать текущие проблемы компании;
- подвергать сомнению принятые ранее решения и политику компании, проводимую на данный период;
- четко представлять себе потребности фирмы, а также каждого рабочего участка и подразделения;
- планировать свою работу на перспективу, с готовностью вое принимать новые идеи;

4) честные взаимоотношения с поставщиками продукции и услуг!. В связи с этим компании необходимо осуществлять следующие действия:

- выбирать поставщиков с учетом качества их продукции и предоставляемых услуг, а также надежности и ценовой конкурентоспособности;

- признавать законные интересы поставщика при заключении контрактов, а также добросовестно исполнять контрактные обязательства;
- не допускать излишней зависимости поставщиков от предприятия.

Следует также отметить, что важным аспектом управленческой культуры маркетинговой деятельности является ее разделение внутри предприятия на ряд частных культур. При этом степень дифференциации культуры определяется различиями решаемых задач и особенностью функциональной направленности заводских подразделений. Главная задача руководства маркетинговой службы — согласование субкультур с общей культурой всей службы во избежание дисфункционального влияния на развитие маркетинга.

стиль управления

Под стилем управления маркетингом следует понимать совокупность наиболее характерных и устойчивых способов деятельности маркетинговых служб предприятия при решении поставленных задач на всех этапах управленческого процесса. По сути стиль управления маркетингом представляет собой форму реализации маркетинговой политики предприятия. Вместе с тем можно выделить некоторые особенности стиля управления маркетингом:

- отраслевую принадлежность предприятия;
- тип производства;
- предпринимательскую направленность;
- особенности взаимодействия с внешней средой;
- определенность и индивидуальность.

Стиль управления маркетингом может рассматриваться как стиль управленческой деятельности. Стиль управления маркетингом характеризует многообразную деятельность служб, всех руководителей, специалистов компании. Каждая из функций маркетинга обладает своей спецификой и требует присущих ей методов управления. В функции планирования используются балансовые и аналитические методы, методы прогнозирования и моделирования. Совокупность этих методов характеризует стиль планирования маркетинговых мероприятий.

В результате взаимопроникновения и взаимообогащения **различных** стилей отдельных подразделений компании образуется единый стиль руководства, присущий данной службе маркетинга на предприятии. Стиль управления всей службой маркетинга отличается от стиля управления различными подразделениями.

В конечном итоге стиль управления маркетингом определяется различными маркетинговыми стратегиями, которые применяются на предприятии (конкурентные, инновационные, базовые, на этапах жизненного цикла товара, комплекса маркетинга, стратегии повышения качества, хозяйственные, экономические, личностные стратегии предпринимателя и др.), а также элементами маркетинга, используемыми на предприятии.

Главная задача руководителя состоит в том, чтобы из работающих под его началом специалистов *создать единый коллектив*, который не является простой совокупностью подразделений и работников, а обладает качествами социального целого, способного решить поставленные задачи, непосильные для отдельного подразделения или работника.

Маркетолог как организатор — сплав самоорганизации и умения организовывать работников других служб предприятия на решение маркетинговых задач. При выделении основных задач маркетологу необходимо:

- отделить главные задачи от второстепенных;
- постоянно следить за всем «фронтом задач», что позволяет вовремя увидеть изменение веса второстепенной задачи и переход в разряд основных;
- вовремя решать те второстепенные задачи, которые оказывают или могут оказать существенное влияние на ход выполнения основных.

Таким образом, порядок и организованность являются важнейшими чертами стиля маркетингового управления, приобрести и развить которые можно лишь путем постоянного и неуклонного совершенствования повседневной практической маркетинговой деятельности. Вместе с тем не следует расценивать культуру маркетинговой деятельности конкретного предприятия как сильную или слабую и в соответствии с этим пытаться ее корректировать. Все зависит от конкретных условий. В конечном итоге управленческая культура маркетинговой деятельности выражает весь комплекс представлений о целях, характере продукции и рынке, которые определяют эффективность маркетингового управления.

Требования к сотрудникам службы маркетинга

В последнее время наблюдается увеличение значимости маркетинговой службы. Повысился уровень ротации персонала, т.е. возрос уровень качества персонала в результате замены старых работников на новых, более талантливых, свободно владеющих искусством мар-

кетологов. Наблюдаются также тенденции «переманивания» ведущих специалистов по маркетингу из фирм-конкурентов, что говорит о кадровом дефиците этого профиля.

Существуют **следующие управленческие должности**: топ-менеджер по маркетингу, менеджер по функциональной специализации, менеджер по торговой марке и по продукту, менеджер по сбыту, менеджер по коммуникациям, менеджер по **ценам**:

- *топ-менеджер по маркетингу* определяет миссию компании, перспективное развитие; формирует структуру управления и направления ее реструктуризации; **осуществляет** стратегию и тактику рыночной ориентации; координирует планово управленческие решения; разрабатывает системы мотивации труда, его безопасности и реализует контроль за результатами маркетинговой деятельности;
- *менеджер по функциональной специализации* осуществляет управление маркетингом, исполняя определенные **функции** в области планирования, маркетинговых исследований, организации сбыта, реализации маркетинговых коммуникаций и сервисного обслуживания клиентов;
- *менеджер по торговой марке или продукту* выполняет **обязанности** по созданию конкурентоспособной стратегии развития продукта. Несет ответственность за разработку, реализацию оперативного плана маркетинга. Осуществляет стимулирование поддержки продукта, организует участие в тендерах. Большая работа проводится по формированию товарной политики. Информирование руководства об изменениях темпов спроса, меняющихся потребностей покупателей, необходимости усовершенствования товара и обновления ассортимента;
- *менеджер по сбыту* является ответственным за планирование сбыта готовой продукции, осуществление прогнозов объемов реализации. Разрабатывает программы по **сбыту** и выгодной дистрибуции. Совместно с менеджерами **торговых** марок и маркетинговых коммуникаций анализирует информацию о состоянии рынка, его конъюнктуры, конкуренции. Оценивает систему товародвижения, режим складского хранения. Осуществляет контроль продажи, эффективность портфеля заказов и системы сервисного обслуживания;
- *менеджер по рекламе и PR* определяет необходимость проведения рекламных кампаний, сроки, бюджет расходов. Он **сотрудничает** с рекламными и РК-агентствами по разработке коммерческих листовок, PR-обращении, рекламных текстов, буклетов, медиа-документов. В целях профилактики конфликта и уста

новления атмосферы согласия и взаимопонимания принимает участие в создании антикризисного комитета и корпоративной модели управления кризисом. Активно сотрудничает со средствами массовой информации для поддержания имиджа и создания позитивного общественного мнения.

Требования к маркетологам Специалисты в области управления маркетингом являются и специалистами в области менеджмента. Они занимают особое положение, поскольку призваны устанавливать эффективные коммуникации не только внутри трудового коллектива, но и с внешней рыночной средой — финансовыми институтами, органами государственной власти и различными целевыми аудиториями. Поэтому специалист-маркетолог должен не только владеть профессиональными знаниями и быть компетентным, но также уметь управлять происходящими процессами, быть коммуникабельным и высокоорганизованным.

Можно выделить следующие требования к маркетологам, т.е. к их профессиональным и личностным качествам [31]:

- *системность знаний, большая эрудиция, кругозор.* Маркетолог должен обладать знаниями и в области последних достижений НТП, и в области коммерческой деятельности, и в области производства и т.д.;
- *совокупность знаний и способностей* — знание новинок отечественной и мировой маркетинговой мысли, умение объединять усилия технических служб, способность обеспечить разработку и реализацию концепций развития маркетинга, способность привлечь коллективный разум работников или сформировать фокус-группу для решения актуальных маркетинговых и технико-технологических задач развития производства, умение находить новые формы развития ассортиментной политики предприятия для улучшения работы компании;
- *умение грамотно и кратко составлять документы* — при составлении маркетинговой документации маркетологи должны писать деловым языком, т.е. кратко, в телеграфном стиле, излагая существо вопроса. Между тем, изучение практики деятельности работников маркетинговых служб ряда промышленно-производственных предприятий свидетельствует, что они, как правило, хорошо понимают необходимость писать кратко, но по-прежнему склонны к составлению объемных документов;
- *организаторские качества* (умение планировать решение перспективных и текущих задач, умение располагать к себе людей, повести их за собой, способность четко формулировать задачи и координировать работу по их выполнению);

- *предпринимательские качества* (умение возглавить разработку и реализацию стратегии развития предприятия, способность обеспечить соблюдение правил финансовой дисциплины, умение организовать на альтернативных началах разработку бизнес-плана и способность пойти на риск). Время в маркетинге — решающий фактор. Бизнесмены, а также маркетологи должны уметь быстро реализовать представившийся шанс;
- маркетолог *должен уметь находить общий язык с людьми* разных мировоззрений, привычек, характеров, проживающих в разных регионах и странах и занимающихся разными видами деятельности;
- если руководители маркетинговых служб не будут проявлять *дипломатичность*, то в организации сложится невыносимый психологический климат. Вводя инновации, маркетолог, вынуждая руководителей других подразделений предприятия идти на нововведения, вызывает этим у них противоречие и раздражение. В частности, руководители исследовательских и конструкторских подразделений не склонны разрабатывать продукцию, нужную потребителям, руководители производственных подразделений не хотят часто обновлять номенклатуру выпускаемой продукции, экономисты сопротивляются снижению цен и повышенным затратам на рекламу;
- управленческая культура маркетинговой деятельности предполагает определенные *эталонные этики*, которая должна определять нравственные нормы работников и руководителей маркетинговых служб. Большое значение для маркетинговой культуры имеет такая ее важная часть, как культура коммуникабельности, т.е. культура письменного и устного общения. *Умение говорить* означает краткость, грамотность, компетентность в использовании профессиональных терминов и оборотов. *Умение слушать* означает внимание к собеседнику, его мнению, предложениям и критике;
- *психо-физиологические качества* (работоспособность, умение переключаться на разные виды деятельности, выдержанность, решительность, гибкость ума, самостоятельность и широта мышления, стрессоустойчивость, воля, умение завоевывать уважение людей, способность критически оценивать свои достижения, умение преодолевать негативные черты своего характера).

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите некоторые направления деятельности службы маркетинга
2. Какая должность хронологически предшествует должности директора по маркетингу?
3. Охарактеризуйте этапы развития службы маркетинга.

4. Что понимается под организацией службы маркетинга?
5. Назовите принципы организации службы маркетинга.
6. Какие основные блоки в структуре маркетинговой службы вы знаете?
7. Охарактеризуйте три подхода к построению службы маркетинга.
8. Дайте характеристику функциональной структуре службы маркетинга.
9. Охарактеризуйте товарно-функциональную структуру службы маркетинга.
10. В чем заключается командная структура службы маркетинга?
11. Охарактеризуйте рыночно-функциональную структуру службы маркетинга.
12. Опишите матричную структуру службы маркетинга.
13. В чем состоят современные тенденции в организации службы маркетинга?
14. Охарактеризуйте организацию управления нововведениями.
15. В чем выражается взаимодействие службы маркетинга с подразделениями предприятия?
16. В чем состоит содержание культуры маркетинговой деятельности?
17. Что понимается под стилем управления маркетингом?
18. Изложите содержание требований к сотрудникам службы маркетинга.
19. Назовите некоторые управленческие должности в службе маркетинга.
20. Перечислите требования, предъявляемые к профессиональным и личностным качествам маркетологов.

- **Контроллинг**
- Мониторинг
- Контроль и аудит в системе управления маркетингом

13.1. Контроллинг

Общая характеристика

Контроллинг (англ. controlling), как отмечалось в первой части книги при рассмотрении системы управления маркетингом, представляет собой систематическую деятельность по выявлению отклонений от намеченных целей на основе сравнения запланированных значений и фактически достигнутых уровней параметров. Из определения, в частности, следует, что речь идет не о всех параметрах, а только о тех, уровни которых назначены и запланированы. Их можно назвать запланированными параметрами. **Контроллинг** направлен на ликвидацию нежелательного отклонения достигнутых результатов от запланированных.

Контроллинг широко известен и применяется в менеджменте. Контроллинг — современная технология менеджмента. В соответствии с [2] контроллинг — современная концепция управления деятельностью предприятия, предполагающая координацию и интеграцию усилий различных служб и подразделений по достижению поставленных целей. Контроллинг — современный эффективный инструмент управления предприятием. Его основная цель — ориентация управления на достижение стоящих перед компанией задач. Одна из основных задач контроллинга — создание общей информационной системы управления предприятием.

В настоящее время происходит распространение контроллинга на маркетинг, что совершенно естественно, поскольку именно сейчас получает распространение и понимание системный, кибернетический, управленческий подход к маркетингу.

Контролинг в маркетинге — комплексный вид маркетинговой деятельности по отслеживанию необходимого объема информации с последующим выявлением отклонений от намеченных целей для **формирования** управляющих воздействий, направленных на ликвидацию нежелательных отклонений. С системных позиций, **контроллинг** реализует управление с обратными связями и системе **маркетинга**.

В системе управления маркетингом контроллинг осуществляется на двух уровнях:

1) *уровне рыночных целей предприятия*, которые являются результатом взаимодействия службы маркетинга и менеджмента всего предприятия. Из-за того, что эти цели утверждаются руководством всего предприятия, то они чаще всего рассматриваются как внешние по отношению к службе маркетинга;

2) *уровне параметров прямого управления*, планируемых непосредственно в системе маркетинга и относящихся к товару, товародвижению, продвижению и ценам, т.е. в полном соответствии с комплексом маркетинга. Уровни этих параметров задаются в самой системе маркетинга.

Контроллинг включает:

- четкую формулировку контролируемых целей и задач;
- регулярное измерение (отслеживание, контролирование или контроль) фактических значений плановых и заданных показателей на основе организации оперативного, бухгалтерского и налогового учета;
- анализ и выявление отклонений фактических значений показателей от плановых данных;
- выявление причин отклонений для принятия на этой основе управленческих решений для минимизации отклонений.

Замечание: иногда и достаточно часто в контроллинг также включают деятельность по выработке управляющих воздействий по результатам анализа отклонений достигнутых результатов от запланированных уровней. Однако такая трактовка является расширительной. Дело в том, что разработка и принятие маркетинговых решений — это такая принципиальная функция маркетинга, которая не может входить как частный случай в функциональную деятельность, какой и является контроллинг. Иначе в теме «контроллинг» пришлось бы рассматривать весь маркетинг, включая и маркетинговые исследования — основу для принятия решений. Таким образом, механизм контроллинга встроен в управление маркетингом.

Механизм контроллинга

Понимая контроллинг расширительно (см. замечание выше) и основываясь на [46] и [40], независимо от уровня механизм контроллинга в маркетинге в несколько упрощенном виде интегрирует три взаимозависимых блока: аналитический, оценочный, логический блоки конкретных действий. Строго говоря, даже с учетом сделанного выше замечания об узкой и широкой трактовках контроллинга, логический блок необходимо рассматривать, чтобы показать, как замыкается цикл

контроллинга при принятии мер по ликвидации допустимых отклонений и при необходимости пересмотра не только программ, но и целей маркетинга. Также может потребоваться корректировка организации маркетинга.

Механизм контроллинга можно представить состоящим из следующих блоков — *аналитического, оценочного, сравнивающего и логического* блока корректирующих действий (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Механизм контроллинга

Основу *аналитического* блока составляют три вида деятельности: *перечисление* контролируемых показателей (целей), *отбор* контролируемых параметров, а также *определение* допустимых отклонений от запланированных показателей. При превышении этих отклонений необходимо принимать меры по выяснению причин отклонений, что показано в блоке 4. Имеется в виду следующее различие между контролируемыми показателями и параметрами. Показателем может быть, например, прибыль. Однако прибыль нельзя измерить в результате сбора информации, прибыль — расчетный показатель, основанный на данных по выручке и об издержках.

В основе *оценочного* блока лежит регулярное *отслеживание* уровня контролируемых параметров и *расчет* уровней контролируемых по-

казателей. Типичным содержанием оценочного блока является отслеживание и оценка параметров по следующим направлениям:

- занимаемая фактическая доли рынка, ее соответствие производственному и коммерческому потенциалам. При этом очень важно установить соответствие фактического объема товарооборота запланированному уровню в разрезе ассортиментных групп и в дифференциации по целевым сегментам;
- соотношение предполагаемых и фактических затрат на маркетинг;
- соотношение предполагаемых и фактических выручки и прибыли.

Замечание: в основе оценочного блока лежит постоянное и регулярное *отслеживание* уровня контролируемых параметров, что по существу представляет собой мониторинг, но этот термин не применяется, поскольку мониторинг направлен на факторы среды маркетинга, о чем будет сказано далее.

В основе *сравнивающего* блока лежит *оценка соответствия* заданных и достигнутых уровней целей, показателей, сроков, объемов и качества проданных товаров, услуг. Необходимо иметь в виду, что при оценке выполнения поставленных задач могут возникнуть две ситуации — «перевыполнение плана» и «недовыполнение плана». При этом отклонения в смысле перевыполнения в принципе не так оцениваются, как вторые, и даже могут быть желательными в зависимости от выбранного показателя, например, если это показатель объема сбыта.

В *логическом блоке* корректирующих действий вырабатываются управленческие решения по устранению рассогласования между заданными и достигнутыми уровнями параметров. Если цели и планы достигнуты, то никакой корректировки целей, планов, стратегий и маркетинговых программ не требуется, что отмечено в виде блока «коррективы не вносятся». Если все-таки отклонения имеются, но они в допустимых пределах, уровень которых разработан в блоке 1, то осуществляется устранение отклонений от принятых программ. При этом может быть достаточно лишь корректировки стратегий и программ, но их пересмотр не требуется.

Однако пересмотр потребует, если отклонения выходят за допустимые пределы. При этом могут корректироваться не только маркетинговые программы, но и стратегии. Такая ситуация скорее всего может произойти при неожиданном изменении параметров внешней среды маркетинга, когда мониторинг среды маркетинга не успевает за ее динамичным изменением.

Возможна и иная ситуация, когда причина отклонений находится не вне, а внутри среды маркетинга. Возможно, что имелись просчеты в разработке маркетинговых решений, в расчете необходимых ресурсов, в организации маркетинга. Требуется провести маркетинговые

исследования. Однако если этого **недостаточно**, то потребуется проведение внутреннего или даже **внешнего** аудита **системы** маркетинга

Применение **корректирующих** мер **может состоять** в уточнении самих целей, что соответствует возврату в блок I. Это может произойти в связи с неожиданными изменениями внешних условий, что типично для российского рынка. Менеджерам не следует расценивать необходимость корректировки целей как свидетельство ошибки процесса маркетингового планирования. В процессе стратегического маркетингового планирования организация достаточно редко оценивает внешние условия настолько точно, что можно обойтись без корректировки. Корректирующие меры обусловлены необходимостью следить за постоянно меняющейся внешней обстановкой и соответственно адаптировать планы. Процесс адаптации свидетельствует о том, что менеджеры все более точно учитывают потребности потребителей, что и является сутью маркетинга [30].

Параметры сеансов контроллинга

Можно выделить три системы контроллинга (в литературе часто говорят о контроле, однако смысловая нагрузка термина «контроль» очень велика) по признаку периодичности его проведения:

- контроль «по завершении периода»;
- система управляющего контроля;
- система адаптивного контроля.

1, Система контроля «по завершении периода» оценивает *результаты маркетинга* по окончании планового периода. Если результаты не соответствуют поставленным целям, менеджеры предпринимают корректирующие действия, чтобы исправить положение в ходе следующего планового цикла. В ряде случаев система контроля по завершении периода оправдана сама по себе, так как расходы достаточно сложно изменить раньше. Например, рекламные расходы планируются заранее, и изменить их в течение года не всегда получается, за исключением каких-то экстренных случаев.

Наиболее очевидный вид контроля «по завершении периода» — *контроль годовых планов*, представляющий собой оценку уровня выполнения годовых заданий по объему продаж, прибыли и другим **показателям** в разрезе отдельных рынков и продуктов. Поскольку именно в годовом плане маркетинга детально прорабатываются и оцениваются отдельные направления и показатели маркетинговой деятельности, то информация об уровне их реализации представляет большой интерес для руководства организации. Организация маркетинговой деятельности предполагает значительные затраты. Их оценка осуществляется при контроле годовых планов **маркетинга**.

2. Более совершенной является *система управляющего контроля*, когда отклонения результатов выявляют во время планового периода, а не после его окончания. Это позволяет оперативно осуществить корректирующие действия, за счет чего удается избежать проблемы, возникающей при использовании системы контроля после осуществления плана, когда руководство вынуждено дожидаться окончания планового периода, прежде чем принимать меры. Многие организации не имеют ресурсов и опыта слежения за результатами в ходе реализации плана и принятия немедленных мер.

3. Еще более совершенна *система адаптивного контроля*, которая позволяет вносить изменения в цели и в действия по достижению целей. Эта система предполагает анализ внешних факторов: остроты конкуренции, уровня покупательского спроса и технологий — для выяснения того, по-прежнему ли актуальны поставленные цели. По мере необходимости цели меняют с учетом внешних условий, что предполагает новый набор показателей результатов. Адаптивная и управляющая системы контроля построены таким образом, что позволяют вносить изменения во время планового периода. Различие между ними заключается в том, что при адаптивном контроле корректируются цели, а при управляющем цели остаются неизменными.

Таким образом, можно подвести итог, что адаптивный контроль — это *упреждающая система*: руководство предвидит изменения внешних условий и разрабатывает новые возможности оценки и контроля результатов. Две другие системы относятся к реагирующим: если ситуация выходит из-под контроля, руководство делает все возможное для ее исправления.

13.2. Мониторинг

Основы мониторинга

Современный динамично развивающийся рынок предъявляет повышенные требования к субъектам предпринимательской деятельности предприятий в части отслеживания состояния среды маркетинга, с тем чтобы своевременно принимать маркетинговые решения. В такой ситуации особенно актуальным становится *принцип непрерывности управления*, реализация которого невозможна без мониторинга.

До сих пор понятие мониторинга в значительной степени ассоциируется с наблюдением состояния окружающей среды в связи с деятельностью человека, что связано с происхождением этого термина. Однако данный термин уже достаточно давно имеет и более общее содержание. Так, на Интернет-сайте <http://www.businessvoc.ru/bv> отмечается, что мониторинг — *методика и система наблюдений* за со

стоянием определенного объекта или процесса, дающая возможность наблюдать их в развитии, оценивать, оперативно выявлять результаты воздействия различных внешних факторов. Результаты мониторинга дают возможность вносить корректировки по управлению объектом или процессом.

Данное определение достаточно точно передает суть. Но при этом можно отметить, что хотя внешние факторы и преобладают, исключать внутренние факторы не стоит. Другой комментарий: термин «наблюдение» имеет в маркетинге конкретное значение как один из способов сбора первичной информации, поэтому лучше исключить его применение при определении мониторинга.

Мониторинг в маркетинге можно определить как систематическое (регулярное) или даже постоянное *отслеживание* состояния среды маркетинга. Следовательно, классификация мониторинга будет соответствовать классификации факторов среды маркетинга, включая следующие направления:

- мониторинг макросреды;
- мониторинг микросреды — конкуренты, поставщики, потребители;
- мониторинг предприятия, включая текущие уровни плановых показателей;
- мониторинг внутренней среды маркетинга.

Достаточно очевидно, что мониторинг шире просто сбора данных, поскольку предполагает установление параметров отслеживания среды маркетинга, таких, как частота и длительность сеансов по сбору данных. Как известно, контроллинг опирается на данные контроля. Систематически проводимый контроль по существу является разновидностью мониторинга.

Параметры проведения сеансов мониторинга являются переменными величинами. Частота и длительность сеансов зависят от динамики контролируемого процесса, а также от величины необходимых для этого ресурсов.

Исследование потребителей

С позиций концепции маркетинга важнейшее значение имеет мониторинг потребителей. При этом решаются такие задачи, как оценка отношения потребителей к продукту и к предприятию, оценка намерений приобрести продукт, анализ потребительских предпочтений, разработка товарной политики предприятия и др. Актуальным современным направлением маркетинговых исследований является исследование процесса, названного «трансформация потребителей».

Информационное обеспечение для решения перечисленных и иных задач может быть получено в результате применения техники интерактивных опросов как предприятиями, формирующими рыночное предложение, так и специализированными консалтинговыми предприятиями.

Категория трансформации потребителей стала привлекать внимание маркетологов совсем недавно. При отсутствии канонического определения под трансформацией потребителей будем понимать процесс изменения и развития всех составляющих модели принятия решения о покупке. В соответствии с одной известной моделью процесс принятия решения о покупке состоит из пяти последовательных этапов:

- 1) нужда;
- 2) желание (осознанное стремление удовлетворить нужду);
- 3) потребность (направлена на конкретный продукт);
- 4) индивидуальный спрос (обеспеченная ресурсами потребность);
- 5) покупка.

Модель характеризует мышление индивидуума в лице отдельного потребителя. В агрегированном виде совокупность решений отдельных потребителей формирует массовый спрос.

Массовый спрос в натуральном или стоимостном выражении достаточно трудно оценить. Проще исследовать товарооборот, однако полученные результаты имеют весьма ограниченную ценность для осуществления процесса управления предпринимательской деятельностью предприятия. Для эффективного управления требуется исследовать факторы формирования массового спроса: потребность, нужду, желание, индивидуальный спрос, индивидуальные решения о покупке. Следует наблюдать за процессом изменения массового спроса в самом начале его формирования. Для получения первичной информации необходимо проведение опроса. Одним из условий, обеспечивающим возможность регулярного опроса репрезентативной выборочной совокупности потребителей, и является проведение мониторинга с применением технологий интерактивного опроса.

Выявление новых потребностей может потребовать от предприятия серьезного пересмотра товарной политики, а также может послужить основой для начала инновационной деятельности, когда рынку предлагается принципиально новый продукт. Новизна продукта может быть охарактеризована с двух позиций: первая — *характеристика новизны по отношению к своему предприятию*; вторая — *характеристикановизны по уровню удовлетворения потребностей потребителей*, т.е. по отношению ко всему рынку. Новизна по отношению к своему предприятию может быть реализована в стратегиях специализации или диверсификации предложения.

Интернет- мониторинг потребителей

Традиционные техники мониторинга не всегда **могут** обеспечить необходимую степень регулярности мониторинга. Новые возможности открываются в результате применения Интернет технологий. Интерактивный **мониторинг** потребителей **является** современной **информационной технологией**. Современный динамично развивающийся рынок предъявляет повышенные требования к предприятиям субъектам предпринимательской деятельности в части мониторинга **внешней** среды **маркетинга**, с тем чтобы своевременно выявлять проблемы и принимать маркетинговые решения. В такой ситуации особенно актуальным **становится** принцип **непрерывности** управления, реализация которого невозможна без мониторинга. Новые **возможности** открываются в результате применения Интернет-технологий для получения как вторичной, так и первичной **информации**.

Вторичная информация, **Возможность использования** Интернет-сети для получения вторичной информации хорошо известна. Сеть содержит как архивную, так и оперативную информацию, которая **является** оригинальной и может отсутствовать в печатных изданиях. Часть информации платная, **но** также имеется огромное количество бесплатной информации. **По данным онлайн-каталога Yandex**, 1 июня 1999 г. в российском Интернете было зарегистрировано почти 33 тыс сайтов и более 7 млн документов, а в конце июня 2000 г. в **результате взрывообразного** роста было зарегистрировано более 75 **тыс.** серверов и свыше 18 млн документов. По состоянию на май 2004 г. размер русского **Интернета** имел следующие параметры: количество **уникальных** серверов составило 1,14 млн, а количество уникальных документов — 164,7 млн¹.

Колоссальный объем информации в сети требует от **пользователя** определенной культуры, чтобы не затеряться во «всемирной паутине» - www. При использовании поисковых систем возникает две сложности: первая — *очень большой объем информации* разной степени важности, вторая — *отсутствие опыта и квалификации* в фокусировке поиска. Приведем некоторые рекомендации относительно правил сбора вторичной информации в сети:

- приоритет в использовании тематических баз данных вместо применения поисковых машин;
- определение тех, кто может накапливать **интересующую нас информацию**;
- поиск и **регулярный** просмотр целевого сайта для данного рынка

Первичная информация Интернет является больше, чем каналом получения вторичной информации. Современные **Интернет-технологии** также позволяют получать первичную информацию. Интернет позволяет создать новую технологию анкетирования. При проведении опроса через Интернет анкета размещается на сайте. Респондентов приглашают принять участие в исследовании с помощью баннерной системы на других сайтах либо с помощью персональных приписок по электронной почте с предложением посетить «наш сайт».

По сравнению с традиционными каналами опроса — лично, по телефону или по почте — применение Интернет-сети может дать более высокое качество полученной информации. Основные достоинства применения сети состоят в следующем:

- исключается влияние личности опрашиваемого на респондентов, в результате чего достигаются равные условия для всех;
- в результате применения мультимедийных технологий достигается возможность подробно ознакомить респондентов с продуктом предприятия. Совсем не обязательно, чтобы продукт имел материально-вещественную форму;
- сокращение сроков проведения опроса. По оценкам специалистов, 300—400 респондентов могут быть опрошены за 2—3 дня;
- снижение финансовых затрат на оплату интервьюеров, на получение списка респондентов и на почтовые расходы.

Отмечается два недостатка применения Интернет при сборе информации. Поскольку Интернет пока еще доступен не всем, то **имеет** место проблема обеспечения **репрезентативности** выборочной совокупности респондентов. Также имеется ограничение в получении оригинальной информации о таких потребительских свойствах товара, как текстура, вкус, запах.

Интернет-технологии анализа потребителей Анализ потребителей с использованием Интернет-технологий строится на базе активных и пассивных технологий.

Активные технологии имеют следующее содержание:

- 1) проведение интерактивных голосований;
- 2) как правило, значительная часть **потребителей** услуг аудиторских компаний осознает наличие проблем в жизнедеятельности своей организации, но не в состоянии самостоятельно определить предмет — саму проблему, а также источники их возникновения. И в частности, это и является одной из проблем позднего обращения к консультантам и аудиторам при наличии проблем в поздней (запущенной) стадии. Поэтому использование Интернет-технологий интерактивного голосования позволяет путем задавания определенных **вопросов**,

сформулированных маркетологами и посвященных определенной тематике, выявлять и в дальнейшем решать существующие актуальные проблемы потребителей;

3) проведение опросов в форме анкетирования;

4) on-line-общение через форумы, чаты. Безусловно, значительная доля потребительского анализа происходит через персональное общение с потребителем. Интернет-технологии (форумы, чаты) позволяют экономить время, затрачиваемое консультантами на весь процесс персонального общения, позволяют минимизировать издержки на транспортные и иные накладные расходы, многократно увеличить производительность труда консультанта.

Пассивные технологии включают:

1) анализ посещаемости веб-сайта (выявление наиболее посещаемых разделов тех или иных услуг);

2) формирование и анализ портрета потребителя (с использованием технологий регистрации потребителей, созданием баз данных, ведением статистики пользователей);

3) анализ использования точек прихода и ухода потребителей.

Принципы опроса в Интернете Рекомендуется придерживаться следующих принципов сбора информации в Интернете:

1) зафиксировать цели и вопросы исследования, на которые необходимо получить ответы. Вопросы анкеты должны быть специализированными и измеряемыми;

2) как можно более простые и понятные вопросы анкеты, не задавать сложных вопросов, на которые трудно ответить;

3) использовать нейтральный язык. При описании продукта необходимо придерживаться принципа «не продавайте», в соответствии с которым описание продукта делается как можно скучнее;

4) определиться с выборкой респондентов;

5) привлечь респондентов и принять меры по увеличению посещаемости. Можно купить списки электронной почты. Эффективна баннерная реклама, когда баннеры размещаются на сайтах, которые посещают наши потенциальные респонденты. Можно создать панель на основе электронной почты.

13.3. Контроль и аудит в системе управления маркетингом

Содержание маркетингового контроля

Далее в тексте *контроль* — оценка и анализ любых, а не только запланированных показателей и не только целей маркетинга и уровней параметров прямого управления, но также и характеристик внеш-

ней и внутренней среды маркетинга, а также контролируемых параметров, содержащихся в плане и в программах маркетинга.

Замечание: в литературе термин «контроль» имеет чрезвычайное неоднозначное понимание — от узкого до широкого. Иногда он отождествляется с контроллингом, о чем уже было сказано выше. Это понимание контроля в широком смысле. Понимание контроля в узком смысле — это измерение. Под контролем также понимается анализ выполнения планов и программ маркетинга по уровням параметров и по срокам.

Дадим краткое сравнение контроля и контроллинга, как это понимается далее. Контроллинг направлен на анализ достижения запланированных целей, задач и уровней тех или иных показателей. В то же время может возникнуть необходимость в оценке уровней показателей в аналитических целях, например при исследовании факторов эффективности маркетинга (см. гл. 14), а также при оценке отношения потребителей к продукту предприятия. Указанные примеры и относятся к контроллингу. Следует отметить, что контроль также распространяется и на программу маркетинга, включая содержащиеся там уровни параметров и запланированные сроки достижения различных этапов. Таким образом, круг параметров в контроле шире, чем в контроллинге, и включает не только показатели положения предприятия на рынке, но и показатели, характеризующие внешнюю и внутреннюю среду маркетинга.

Можно выделить два вида маркетингового контроля — стратегический контроль и ежегодный плановый контроль.

Стратегический контроль — это периодическая, всесторонняя и объективная проверка маркетинговой деятельности предприятия в целом с выявлением проблем и причин развития, а также с выработкой рекомендаций по преодолению проблем. Многие организации периодически осуществляют такую критическую оценку маркетинговой деятельности в целом. Стратегический контроль подразумевает оценку высшим руководством комплекса видов деятельности компании и предназначен для всего комплекса видов деятельности и номенклатуры товаров. Особенностью стратегического контроля является то, что он требует освободиться от видов деятельности, лишенных долговременной перспективы роста, а не от тех, для которых характерна низкая результативность в краткосрочном аспекте. Контроль маркетинга на уровне организации в целом направлен на получение информации, которая необходима для оценки уровня эффективности маркетинга и принятия соответствующих решений со стороны руководства организации.

Как правило, результаты стратегического контроля докладываются ежемесячно на совете директоров. В основном данный контроль

направлен на оценку выполнения стратегического плана и головного плана маркетинга организации, прогресса в области маркетинговой деятельности, соотношения «цены — затраты — прибыль», результатов разработки новых продуктов. Важно оценить, как маркетинг повлиял на выбор и реализацию отдельных направлений производственно-хозяйственной деятельности организации. Оценка прогресса в области маркетинговой деятельности осуществляется на основе изучения динамики показателей дохода, затрат и прибыли. Разработка новых продуктов и создание новых видов бизнеса являются одними из наиболее сложных проблем управления на уровне организации в целом [28], [3].

Практика осуществления механизма контроля маркетинга на рынке России выделяет определенные трудности его выполнения из-за недостаточности достоверной и объективной информации, отсутствия единых критериев и методов оценки экономической ситуации, наличия элементов коррупции во властных государственных структурах и деловых кругах общественности.

Тематические направления контроля

Любые решения нуждаются в контроле, поэтому направления контроля чрезвычайно разнообразны в соответствии с тем, что велико число контролируемых процессов. Основными направлениями контроля являются: анализ продаж, анализ рыночной доли, анализ финансов, контроль качества, контроль прибыльности, особенно анализ эффективности предприятия. Предприятие может отдать предпочтение одному из них. Укажем на некоторые наиболее часто встречающиеся направления и задачи контроля:

- *анализ продаж* заключается в измерении и оценке фактического объема продаж разных товаров на различных рынках сбыта по отношению к поставленным в этой области целям;
- *контроль рыночных цен*;
- *анализ рыночной доли* направлен на определение позиции на рынке по отношению к конкурентам. Анализ рыночной доли должен показать, усилились или нет конкурентные позиции данной компании. Если конкуренты с большей пользой для себя будут использовать выгодную рыночную ситуацию, чем конкретная компания, то может сложиться ситуация, когда объем продаж данной компании вырастет, а показатель доли рынка снизится. Следовательно, в результате таких действий ее конкурентные позиции на рынке ухудшатся;
- *финансовый анализ* проводится для того, чтобы выявить факторы, которые определяют окупаемость вложенных средств. По-

вышение данного показателя обычно осуществляется в двух направлениях: путем увеличения прибыли за счет роста объема продаж и (или) сокращения затрат и путем повышения оборачиваемости капитала, что достигается за счет увеличения объема продаж или уменьшения активов (материальных запасов, основных фондов, числа неоплаченных счетов и т.д.). Таким образом, определяется роль маркетинговых факторов в обеспечении финансового благополучия организации:

- *контроль качества продукции применяется давно и успешно.* Строго говоря, эта категория относится к **производству**, а не к маркетингу, но становление и развитие маркетинга привело к появлению категории «качество продукта». Если контроль качества продукции основан на наблюдении за объективными (производственными и конструктивными) свойствами товара, то контроль качества продукта как результат производства, предназначенного для внешнего потребления, основан на субъективных свойствах продукта, включая его мотивационную и чувственную составляющие;
- *анализ отношения потребителей к продукту и предприятию.* Для этого проводятся опросы, беседы, регистрируются и анализируются устные и письменные жалобы. Данный анализ полезен тем, что позволяет **руководству** организации заранее принять необходимые меры;
- *оценка эффективности.* Повышение эффективности подразумевает более высокое качество без увеличения издержек или более низкие издержки без ухудшения качества. В качестве показателей эффективности широко **используется** показатель рентабельности инвестиций;
- *оценка рентабельности инвестиции (ROI)* основана на чистой прибыли, а потому требует отнесения всех издержек на товар или коммерческое подразделение. Важная особенность заключается в том, что рентабельность инвестиций дает фирме некоторое представление о том, насколько эффективно она использует свой капитал. Еще одна причина использования **показателя** рентабельности инвестиций состоит в том, что он более применим к оценке коммерческого подразделения, а не товара. Большинство затрат подразделения поддается непосредственному отнесению на него. Так что в целом относить затраты на коммерческое подразделение намного легче, чем на отдельные товары;
- *контроль продвижения*, направленный на оценку эффективности рекламных кампаний и других элементов комплекса продвижения;

- *контроль товародвижения* разбивается на две части. Первая часть — это оценка функционирования отдельных каналов сбыта товаров, включая оценку уровня послепродажного сервиса и рекламаций. А вторая — оценка эффективности работы службы сбыта, когда осуществляется контроль за реализацией плановых заданий по сбыту товаров в разрезе отдельных товарных групп, рынков, сбытовых агентов;
- *контроль и оценка деятельности торговых агентов* осуществляется путем расчета таких показателей, как число визитов к посредникам и потребителям; отношение объема продаж к числу визитов; отношение числа новых потребителей к общему их количеству; объем продаж, приходящийся на одного потребителя. Помимо этого, контролируются затраты на каждого торгового агента: заработная плата, командировочные, содержание региональных сбытовых контор и тому подобное по отношению к объему проданных товаров.

Маркетинг-аудит

Маркетинг-аудит представляет собой аналитическую деятельность теоретико-прикладного характера по обнаружению недостатков в маркетинговой деятельности на основе систематического исследования целей, стратегий, планов и программ, а также организации маркетинга на предприятии с целью выработки рекомендаций по совершенствованию управления маркетингом.

Очевидно, что технология проведения маркетингового аудита близка технологии хорошо известного общего аудита. Следует отметить, что иногда для обозначения аудита применяется термин «ревизия». В целом маркетинговый аудит призван продемонстрировать руководству предприятия правильность стратегий и маркетинговых решений в целом, правильность разработанных и применяемых маркетинговых программ.

Примеры аудиторской деятельности:

- анализ правильности поставленных целей и выявление причин возникновения проблем;
- установление факта и причин отклонения от стандартов и положений руководящих документов;
- контроль состояния информационной базы;
- оценка эффективности конкретных мероприятий маркетинга.

Фактически деятельность маркетологов-аудиторов во многом аналогична деятельности штатных маркетологов-аналитиков. Но если штатные маркетологи создают проекты, то аудиторы тестируют готовые проекты. Кроме того, аудиторы выступают и в роли создателей,

но соответствующая деятельность чаще называется *консалтингом*. Развивая данную тему, следует отметить, что в настоящее время сформировался рынок аудиторско-консалтинговых услуг, поскольку аудит и консалтинг можно рассматривать как два этапа одного процесса.

Объекты аудита могут быть различными. Спецификой маркетингового аудита является его одинаковая применимость к действующим и перспективным предприятиям, к уже существующим видам бизнеса и к новым проектам. При этом неважно, идет ли речь о крупном или мелком бизнесе. Коммерческая состоятельность и того и другого может быть предметом пристального внимания. Маркетинговый аудит можно в принципе проводить применительно к предприятию в целом, отдельному структурному подразделению, инвестиционному проекту или коммерческому предложению. Как и в случае составления бизнес-плана международного образца, методологические основы маркетингового аудита для гигантов бывшей советской индустрии (типа АЗЛК или ЗИЛа) и проекта, связанного с покупкой и установкой двух новых станков в углу какого-нибудь старого сарая, будут абсолютно одинаковыми [3].

Обычно *аудит инициируется* после того, как обнаружены проблемы и нежелательные тенденции в развитии предприятия, когда, например, объем продаж начинает падать. Сигналами о необходимости аудита также являются:

- сокращение рыночной доли, поступления рекламаций и претензий на низкое качество продукции;
- штрафные санкции;
- превышение транзакций на корпоративную деятельность.

Но на кризис организации могло повлиять и то, что руководство не проводило стратегического контроля (см. выше) и не анализировало эффективность маркетинга еще во времена, когда организация успешно функционировала. Таким образом, аудит маркетинга необходим как для процветающих организаций, так и для организаций, испытывающих трудности.

Виды аудита Выделяют стратегический и функциональный аудит.

Стратегическоенаправление маркетингового аудита означает, что аудиторы оценивают возможности компании в области стратегического планирования и эффективность реагирования фирмы на внешние изменения. Основные темы стратегического аудита:

- предвидела ли фирма, занимаясь планированием, изменения во внешней обстановке и действия конкурентов;
- удовлетворяет ли качество продукции потребностям потребителей;
- уделяет ли компания внимание возможностям снижения издержек;

- определены ли основные сегменты рынка;
- существует ли в компании эффективная система выхода на рынок с новыми товарами.

Функциональный аудит охватывает отдельные направления маркетинга в соответствии с комплексом маркетинга — товар, сбыт, продвижение, ценообразование. Хотя функциональный аудит полезен, однако временами он дезориентирует руководство относительно его реальных проблем.

Другая классификация аудита — *внутренний* и *внешний аудит*. При осуществлении механизма контроля компания может осуществлять его собственными силами (внутренний аудит) или привлекать для этой цели независимых внешних экспертов со стороны в рамках договора на аудиторскую проверку (внешний аудит). Внутренний аудит направлен на оценку адекватности контроля намеченным стратегиям маркетинга с использованием внутреннего потока документов. В США институт внутренних аудиторов функционирует с 1941 г.

Внешний аудит осуществляют консультационные фирмы. Например, рекламные агентства могут, помимо оценки эффективности рекламной кампании, оценить соответствие маркетинговой деятельности конкретным рыночным условиям. Аудиторские фирмы могут осуществить всеобъемлющий анализ эффективности маркетинговой деятельности в целом.

Типичные направления аудита Организация, осуществляя аудит, сталкивается с двумя группами переменных:

- 1) с переменными, над которыми организация не имеет прямого контроля. Это переменные, характеризующие внешнюю среду маркетинга;
- 2) с показателями, над которыми организация имеет контроль, — это показатели производственно-хозяйственной деятельности.

В результате аудиторской проверки руководство может получить отпеты на следующие вопросы:

- правильно ли выбраны цели и стратегии;
- есть ли у данного бизнеса хорошие перспективы (с точки зрения экологии, местного и федерального законодательства, политической и социально-экономической ситуации);
- действительно ли на рынке имеется неудовлетворенная потребность;
- действительно ли предприятие имеет конкурентные преимущества продукта по цене, качеству, технологии производства и доставке, уровню сервисного обслуживания;
- есть ли рыночный потенциал у продукта — достаточный по емкости рынок, растущий или хотя бы стабильный потребительский спрос;

- надежны ли составленные прогнозы сбыта;
- все ли барьеры для вхождения на рынок преодолимы;
- насколько эффективны средства продвижения продукта на рынке;
- правильно ли выбран объем финансирования рекламы и другие параметры по продвижению;
- правильно ли расходуются средства, выделенные на маркетинг. В этом случае он проводится в соответствии с определенными стандартами, которые хорошо документированны, легко понимаемы и в связи с этим легко вписываются в процесс аудита;
- правильно ли выбрана стратегия сбыта, кто из сбытовых посредников выбран и почему; рациональна ли схема **складирования** и транспортировки продукта;
- насколько надежны поставщики комплектующих и источники снабжения сырьем и материалами;
- может ли команда менеджеров справиться с **поставленными** задачами и обладает ли она необходимой **квалификацией** и **опытом**;
- правильно ли сформирован портфель продукции предприятия. Уделяя основное **внимание** разработке новой продукции, многие фирмы игнорируют такой момент, как снятие изделий с производства. У маркетологов предприятия может проявляться незаинтересованность в снятии изделий с производства. Компании редко вознаграждают менеджеров за разумные решения о снятии товаров с производства — гораздо чаще это происходит за выпуск новых успешных товаров. Новые товары подразумевают большие возможности, с ними интереснее **работать** и они сулят большую прибыль, чем существующие товары. В то время как снятие с производства часто ассоциируется с неудачей;
- правильно ли выбрана организационная структура управления маркетингом, а также механизм функционального взаимодействия служб и подразделений;
- правильно ли формируется и распределяется бюджет маркетинга.

Технологии и организация аудита Аудит маркетинга может быть реализован шестью способами:

- самоаудит;
- перекрестный аудит;
- аудит со стороны вышестоящих подразделений или организаций;
- аудит со-стороны специального аудиторского подразделения;
- аудит, проводимый специально созданной группой;
- внешний аудит.

Самоаудит, основанный на использовании специального опросного листа руководителем подразделения для оценки эффективности своей деятельности, может быть полезным, однако у самоаудита могут отсут-

ствовать независимость и объективность. Наилучшим образом аудит осуществляют независимые консультанты, которые обладают необходимой объективностью и независимостью, большим опытом аудита в подобных отраслях и могут целиком посвятить себя данной работе [3].

Процесс аудита

Последовательность проведения аудита Аудит маркетинга подразумевает упорядоченную последовательность диагностических шагов, охватывающих внешнюю и внутреннюю среду маркетинга и отдельные функции маркетинга. За диагнозом следует разработка плана корректирующих действий, включающего как краткосрочные, так и долгосрочные предложения по улучшению общей эффективности маркетинговой деятельности.

Аудит маркетинга осуществляется в следующей *последовательности* [18]:

- 1) определение и согласование целей маркетингового аудита;
- 2) получение необходимой информации (документы, работники, клиенты компании);
- 3) анализ полученных данных и сведений;
- 4) получение выводов — определение «узких мест» фирмы и возможностей ее развития;
- 5) выработка конкретных рекомендаций по преодолению трудностей и использованию имеющихся возможностей (корректировка задач, стратегий фирмы);
- 6) оформление отчета о проделанной работе;
- 7) презентация проделанной работы руководству компании.

Первый шаг — организация встречи руководства предприятия с аудитором с целью выработки соглашения о целях, диапазоне, глубине, источниках информации, виде конечного отчета и о временном периоде проводимого аудита. Для сокращения временных и денежных затрат подготавливается план аудита маркетинга, указывающий лиц, которые должны быть опрошены, вопросы, которые должны быть заданы, место и время встреч. Помимо руководства организации, необходимо опросить потребителей, дилеров и других представителей внешней среды организации. После завершения этапа сборки и обработки всей информации аудитор подготавливает результаты анализа и дает рекомендации. Важным моментом аудита является то, что руководители участвуют и в оценках, и в разработке новых концепций маркетинговой деятельности.

Конкретно при снижении прибыли и увеличении затрат аудит осуществляется в три этапа [40]:

- изучение бухгалтерской отчетности, сравнение поступлений от продаж с текущими затратами;

- /// оценка совокупных затрат по направлениям: маркетинговые исследования; планирование; сбыт продукции; реклама; коммуникации; контроль. На данном этапе устанавливается соответствие перераспределения расходов на маркетинг с установленными плановыми показателями;
- разбивка совокупных расходов из корпоративного бюджета по структурным внутренним блокам, функционально ориентированным на маркетинг в целях выработки конкретных рекомендаций для менеджмента.

Этапы внешнего аудита Руководствуясь [40], проведение ревизии в рамках внешнего аудита осуществляется в несколько этапов:

- предконтрактный период — проведение переговоров, уточнение целей исследования, разработка технического задания, подписание договора;
- разработка перечня необходимой информации;
- согласование сроков проведения аудиторской проверки, обеспечение необходимых консультаций со стороны исполнителей и заказчика;
- кабинетные исследования — получение вторичной информации;
- полевые исследования — получение первичной информации;
- оценка полноты и достоверности собранной информации, ее структурирование и систематизация;
- анализ и обработка информации;
- подготовка и согласование с заказчиком отчета и рекомендаций по результатам обследования. На данном этапе согласуются комментарии к выработанным рекомендациям, особенно в отношении корпоративных стратегий маркетинга.

Маркетинговые ситуации и проблемы, требующие решений

Типизация маркетинговых ситуаций и проблем В результате контроля и аудита выявляются и решаются проблемы. Для глубокого исследования возникших ситуаций целесообразно осуществлять типизацию проблем отдельно по каждой функции, стадии технологии и каждому субъекту/ системы. Проведем их структурирование и определим типы. Типы проблем удобно рассматривать, используя такие их характеристики, как уровни структурирования, детерминированности и многомерности [35].

Наиболее наглядно типизация проблем выражается с помощью куба типов проблем (рис. 13.2).

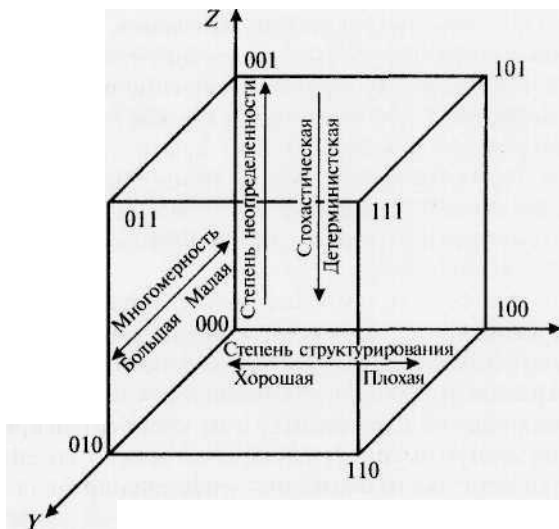


Рис. 13.2. Куб типов проблем

Можно выделить следующие типы проблем:

- *простые определенные* (детерминистские) проблемы содержат небольшое количество характеристик, хорошо структурированы и детерминированы. Все параметры известны и легко измеряются;
- *сложные определенные* (детерминистские) проблемы в отличие от вышеназванных являются многомерными. В них много переменных, требующих многокритериальной оценки;
- *рискованные* — плохо структурируемые детерминистские проблемы малой размерности. Факторы, определяющие содержание проблемы, и результаты вырабатываемых решений имеют вероятностный характер;
- *высокорискованные* — в отличие от рискованных характеризуются повышенной вероятностью неблагоприятных исходов и высоким коэффициентом риска в связи с многомерностью;
- *простые неопределенные* (стохастические) — хорошо структурируемые маломерные стохастические проблемы. Они простые по количественным параметрам, но факторы, их обуславливающие, вероятностные;
- *сложные неопределенные* (стохастические) — отличаются от предыдущих многомерностью и, следовательно, большей вероятностью их факторов и результатов маркетингового решения;
- *неопределенные* — неясные и по сравнению с предыдущей группой характеризуются плохой структурируемостью. В связи с этим

увеличивается неопределенность, которая в отдельных факторах, определяющих проблему, переходит в неясность;

- *неясные* — плохо структурируемые, многомерные и стохастические. Их параметры качественные, а так как они многомерные и стохастические, то трудно или даже невозможно точно описать проблему. При этом плохо определяются или неясны факторы, их формирующие. То же можно сказать и об использовании различных методов решения данных проблем.

Характеристики плановости и управляемости проблем При построении куба типизации были использованы наиболее существенные стороны рыночных проблем, их характеристики. При необходимости можно сделать разложение многомерных проблем на проблемы с учетом количества переменных или количества критериев. В отдельных случаях многомерность проблемы можно заменить ее размерностью. Но прежде всего с помощью вектора определяется структура типов проблем (K_1):

$$K_1 = \frac{1}{c^{(1)}} \{S^{(2)}, S^{(3)}, \dots, S^{(19)}\},$$

- г $S^{(1)}$ количество проблемных ситуаций;
 $S^{(2)}, S^{(3)}, \dots, S^{(19)}$ — типы ситуаций от простых определенных до неясных.

Для планового, стабильного и динамичного функционирования системы маркетинга необходимо обеспечить ее высокую управляемость. Большинство ситуаций спланировано работниками системы маркетинга, но отдельные ситуации возникают неожиданно. Однако неплановые ситуации не всегда являются результатом плохого менеджмента, иногда это прогрессивные идеи, инновации, родившиеся в коллективе или вне его.

Следовательно, вновь возникшие маркетинговые ситуации можно расчленить на ситуации отрицательного и положительного характера. Первые — признак бесхозяйственности, неудовлетворительного маркетинга, слабой организации коммерции и т.п., вторые — результат инновационного, творческого подхода к делу. Поэтому применяются следующие показатели — *уровень плановости* (K_2) и *уровень управляемости* (K_3) возникновения маркетинговых ситуаций:

$$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(10)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}}, \quad K_3 = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(11)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}}, \quad (13.2)$$

где $S_{ij}^{(10)}$ — плановое количество маркетинговых ситуаций;
 $S_{ij}^{(11)}$ — количество неплановых отрицательного характера маркетинговых ситуаций.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под контроллингом в маркетинге?
2. Назовите уровни контроллинга в системе управления маркетингом.
3. Охарактеризуйте механизм контроллинга и три его блока.
4. Поясните, как осуществляется функционирование логического блока в контроллинге.
5. Назовите три системы контроля (контроллинга) по признаку периодичности его проведения.
6. Что понимается под системой адаптивного контроля?
7. Как понимать мониторинг в маркетинге?
8. Назовите объекты мониторинга.
9. Охарактеризуйте содержание Интернет-мониторинга потребителей.
10. Дайте характеристику активным и пассивным Интернет-технологиям анализа потребителей.
11. Что мы понимаем под маркетинговым контролем?
12. Что такое стратегический контроль?
13. Перечислите некоторые тематические направления контроля.
14. Что понимается под маркетинг-аудитом?
15. Назовите некоторые виды аудита.
16. Перечислите шесть способов реализации аудита.
17. Какие этапы внешнего аудита вы знаете?

- Качество маркетинга
- Эффективность маркетинга
- Методика оценки влияния маркетинга на прибыль

14.1. Качество маркетинга

Содержание качества маркетинга и оценки его уровня

Качество маркетинга — новая категория. Очевидно, что по содержанию она близка к категории качества менеджмента, которая пока также не полностью определена. Но в связи со сходством этих категорий возможно использование некоторых общих подходов к формированию категории и конструированию показателя качества маркетинга.

В соответствии с определением международной организации по стандартам (ISO) — *качество* — совокупность свойств продукта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Комментируя данное определение, можно отметить, что в нем объединены факторы (свойства продукта) и результат (способность удовлетворять потребности). Согласно ГОСТ Р 51303—99 *качество товара* — совокупность потребительских свойств товара. Здесь внимание сосредоточено на результате.

Разделение факторов и результата как раз и имеет место на практике, когда делается различие между традиционным понятием качества продукции и маркетинговым понятием качества *продукта*, которое является ориентированным на ощущения потребителей. Таким образом, различается качество продукции и продукта. Качество продукции выражается через объективные, а качество продукта — через субъективные свойства, что, как известно, в дальнейшем накладывает особый отпечаток на вид показателя качества [22].

В отличие от продукта и продукции, маркетинг представляет собой деятельность, что, хотя и является отличием, но в принципе ничего не меняет. Другое отличие заключается в том, что потребители не оценивают маркетинг предприятия, а объективная и субъективная оценки даются менеджментом предприятия.

Таким образом, *качество маркетинга* можно определить как совокупность свойств маркетинговой деятельности, которые определяют ее способность выполнять функции маркетинга.

Соответственно продукции и продукту можно применять два подхода к оцениванию качества — *через объективные и субъективные свойства*, т.е. по аналогии с продукцией и с продуктом соответственно. Наиболее содержательно рассмотрение объективных свойств, что **позволяет** осуществлять мероприятия по целенаправленной «доводке» этих свойств до нужного уровня. К рассмотрению принимаются те свойства маркетинга, которые имеют заданные уровни.

В настоящее время на практике комплексное оценивание качества маркетинга еще не получило должного распространения. Основное внимание уделяется некоторым частным видам маркетинговой деятельности. Каждый из этих видов деятельности может быть элементарным или интегральным в той или иной степени. К формированию системы частных видов деятельности можно подойти по-разному.

Варианты таких подходов:

1) поскольку разными продуктами управляю! различные стратегические хозяйственные подразделения (СХП), то **целесообразно оценивать** качество каждого СХП отдельно;

2) в соответствии со структурой маркетингового управления и функциями маркетинга целесообразно выделить три блока **свойств**: маркетинговые решения, маркетинговые программы, систему управления;

3) возможно выделить частные виды деятельности™ в **соответствии** с направлениями комплекса маркетинга: товар, товародвижение, продвижение, цену.

Очевидно, что возможно и объединение перечисленных **подходов**. Так, например, первый подход целесообразно объединять с **третьим**. Не лишено смысла и объединение всех трех подходов.

Примеры показателей качества

На практике комплексный подход может **включать** различные частные подходы. Так, в работе [40] предлагается оценивать **качество** осуществления следующих функций маркетинга: «поставщик», «потребитель», «маркетинговые коммуникации», «качество услуги и **обслуживания**», «социально-деловая активность», «имидж». Соответствующие частные показатели качества маркетинга по некоторым **функциям** кратко охарактеризованы далее.

1. Оценка качества маркетинга по *функции «поставщик»* ($M_{\text{пос}}$) определяется в системе неразрывной цепи «снабжение — производство — сбыт». Главное в оценке качества поставщика — это четкий учет и контроль над выполнением собственных обязательств по поставке. Соответствующий комплексный показатель можно определить по формуле:

$$M_{\text{пос}} = (K_1 K_2 K_3),$$

где K_1 — коэффициент характеризующий качество поставляемых товаров;

K_2 — коэффициент, характеризующий выполнение обязательств по количеству и срокам поставки;

K_3 — коэффициент, характеризующий выполнение обязательств к оплате.

Частные коэффициенты K_i ($i = 1, 2, 3$) можно рассчитать по формуле:

$$K_i = \frac{\text{Число нарушений обязательств } (m)}{\text{Общее число обязательств } (M)}$$

Значение комплексного показателя качества маркетинга по поставщику находится в диапазоне от 0 до 1. При малых значениях $M_{1,2,3}$ работа предприятия как поставщика оценивается положительно.

2. Оценка качества маркетинга по функции «потребитель». Основной принцип организации маркетинговой деятельности направлен на привлечение новых потребителей и удержание прежних покупателей. Возможно использовать следующие формулы для расчета показателя прироста числа клиентов как разность между числом клиентов на начало и на конец периода:

$$M_{\text{пот}} = M_k - M_n,$$

где M_k (M_n) — число клиентов на конец (начало) периода.

Иначе, данная величина может быть рассчитана как

$$M_{\text{пот}} = [(K_{\text{нк}} + K_{\text{в}}) - K_{\text{п}}],$$

где $K_{\text{нк}}$ — количество новых клиентов за анализируемый период;

$K_{\text{в}}$ — количество восстановленных коммерческих связей;

$K_{\text{п}}$ — количество потерянных деловых контактов.

Рассматриваемая формула по своему содержанию представляет собой балансовую формулу, включающую разность между увеличением и уменьшением клиентов. Величина показателя $M_{\text{пот}}$ характеризует динамику процесса движения потребителей, означает прирост числа клиентов и может иметь не только положительные, но и отрицательные значения. Если в предыдущей формуле применяется сопоставление с заданным уровнем, то здесь — с предыдущим периодом.

На практике оптово-посреднические звенья для увеличения показателя качества маркетинга по потребителю используют модель Гренроуса, включающую три стадии формирования взаимоотношений с покупателями:

- 1-я стадия предполагает *создание интереса к фирме* с использованием инструментов событийного маркетинга за счет рекламы. PR, масс-медиа и др. :

- 2-я стадия — *процесс покупки*. Стадия, на которой заинтересованный покупатель оценивает потребительские характеристики товара, услуги и сравнивает их со своими возможностями с позиции платежеспособности;
- 3-я стадия отражает *процесс потребления*, когда покупатель на практике оценивает гарантии надежности, безопасности потребления, качество приобретенного товара. Именно третья стадия создает мотивы для повторной покупки и формирует имидж компании.

3. Для оценки качества маркетинга по функции «сервис» могут быть применены рассмотренные далее следующий обобщенный показатель качества услуги (K_c) и коэффициент качества обслуживания клиентов (K_o).

Обобщенный показатель качества услуги интегрирует показатели качества различных видов услуг. Расчетная формула имеет вид:

$$K_c = \sum_{i=1}^n P_i K_i,$$

где P_i — вес i -ой составляющей, определяемой методом анкетного опроса;
 K_i — качество i -ой услуги.

Следующий достаточно распространенный показатель — коэффициент качества обслуживания клиентов — часто применяется предприятиями розничной торговли. Он основан на результатах опроса покупателей магазина. Респонденты дают оценку качеству работы магазина по следующей шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Далее рассчитывается количество потребителей, давших ту или иную оценку: X_1 — «отлично», X_2 — «хорошо», X_3 — «удовлетворительно», X_4 — «неудовлетворительно».

Показатель имеет вид [40]:

$$K_o = \frac{X_1 + X_2 - X_3}{X_1 + X_2 + X_3 + X_4} = \frac{X_1 + X_2 - X_3}{N},$$

где N — общее число респондентов.

Чем выше значение K_o , тем лучше обслуживание. Когда все покупатели оценили обслуживание как отличное и хорошее, то показатель равен единице. Применяется интервальная оценка в зависимости от того, в какой интервал попадает рассчитанное значение K_o . Если показатель ниже уровня 0,7, то качество обслуживания признается как неудовлетворительное. При уровне коэффициента от 0,7 включительно до 0,8 качество удовлетворительное, при коэффициенте от 0,8 включительно до 0,9 — хорошее, при уровне, равном и выше 0,9, качество обслуживания оценивается как отличное.

Для расчета коэффициента качества обслуживания клиентов в [40] рекомендуется использование *социограммы* — графического изображения отзывов покупателей о качестве обслуживания по группам респондентов.

БЛОКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ФАКТОРОВ КАЧЕСТВА

Одним из возможных вариантов системы частных показателей качества и соответствующих факторов является выделение блоков по *организации* и по *функционированию* системы маркетинга [35].

1. Качество *организационных* форм (режимов, регламентов, нормативов) определяется возможностью обеспечить экономичное, оптимальное, надежное и оперативное реагирование на диалектику спроса потребителей и на конъюнктуру рынка. По каждой конкретной организационной форме определяют уровень и качество ее использования, эффективность применения, целесообразность реализации в перспективе, инновационные преобразования. При этом учитывают опыт конкурентов и партнеров на данном и других сегментах рынка, поскольку эта сторона дела нуждается в постоянной рационализации.

Уровень организации системы определяется факторами обеспеченности работников необходимыми организационными инструментами, технологиями маркетинга:

- блок-схемами алгоритмов исследования рынка, определения спроса потребителей и выбора маркетинговой стратегии конкуренции;
- сетевыми моделями;
- матрицами;
- графиками;
- технологами и процедурограммами;
- должностными функциональными моделями;
- маркетинговыми функциональными сетевыми матрицами;
- m* методическими указаниями и положениями;
- блок-схемами алгоритма определения причины неуспеха в бизнесе и многими другими организационными инструментами.

Организационный уровень качества маркетинга оценивают следующим образом:

- 1) сравнением фактического и рационального подходов;
- 2) количеством использования типовых, алгоэвристических и эвристических технологий, блок-схем алгоритмов различных аспектов деятельности, программированных, формализованных, регламентированных, стандартизированных форм и методов осуществления маркетинга;
- 3) качеством организационно-функциональной матрицы, формализации, стандартизации и регламентации маркетинговой работы всех сотрудников.

2. Определение *качества функционирования системы* складывается из оценок следующих аспектов маркетинговой деятельности:

- разрешения маркетинговых проблем на рынке и в данном предприятии (**организации**);
- реализации технологии маркетинга;
- выполнения функций маркетинга;
- функционирования организационного механизма системы.

Система показателей качества

Основываясь на [35], об уровне качества функционирования системы маркетинга можно судить по результатам расчета специальных показателей, входящих в систему маркетинга (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Основные показатели качества системы маркетинга

Приведенные на рис. 14.1 показатели позволяют:

- комплексно отразить плановость и управляемость возникновения проблемных ситуаций, уровень их разрешения;
- определить количество и структуру вырабатываемых решений в сравнении с нормативными (рациональными) и вскрыть резервы для проектирования целесообразной структуры,

- обнаружить степень и оперативность реализации решений, уровень централизации их выработки;
- охарактеризовать организованность маркетингового цикла.

Математическое моделирование уровня качества маркетинга

Математическое обобщение задачи математического моделирования уровня качества системы маркетинга содержится в [35].

Коэффициент разрешения маркетинговых ситуаций При определении плановости и управляемости маркетинговых ситуаций проводится анализ их типов, что необходимо для выявления резервов совершенствования управления и установления взаимосвязи этих ситуаций с различными факторами. Неэффективное разрешение маркетинговой ситуации расширяет зону и размер проблемы, снижая конкурентоспособность предприятия. Основы для дальнейшего изложения и необходимые обозначения содержатся в материале, относящемся к формулам (13.1) и (13.2) в § 13.3.

Для определения качества функционирования системы маркетинга исчисляют коэффициент разрешения маркетинговых ситуаций (K_4):

$$K_4 = \frac{1}{2} \left(\frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(12)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}} + \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(13)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(12)}} \right),$$

где $S_{ij}^{(12)}$ — количество ситуаций, по которым приняты решения;

$S_{ij}^{(13)}$ — решенные ситуации;

i — количество функций маркетинга;

j — количество стадий технологии.

Коэффициенты несоответствия вырабатываемых решений нормативному (рациональному) количеству Установление нормативного количества маркетинговых решений, вырабатываемых субъектом маркетинга по определенным функциям, дает возможность планового управления удовлетворением спроса потребителей. Всякое отклонение в одну или другую сторону от нормативного (рационального) количества решений является признаком нерациональной организации системы, ее слабыми восприимчивостью и адаптивностью к рыночным отношениям.

В связи с этим целесообразно определять коэффициент несоответствия вырабатываемых решений нормативному (рациональному) количеству (K_5) по следующей формуле:

$$K_5 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(1)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(2)}},$$

- где $r_{ij}^{(1)}$ и $r_{ij}^{(2)}$ — фактическое и нормативное количество принимаемых решений за определенный период времени;
 i — количество функций маркетинга;
 j — количество стадий технологии.

С помощью K_5 устанавливают количественную характеристику функционирования определенного субъекта маркетинга и всей системы в целом. Но эффективность работы системы в значительной степени зависит от структуры принимаемых маркетинговых решений, ее соответствия нормативной (рациональной) матричной модели. Для ее определения исчисляют субкоэффициенты соответствия структуры маркетинговых решений матричной модели (K_6):

$$K_6 = 1 - \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{p=1}^P (r_{ijp}^{(3)} - r_{ijp}^{(4)})^2}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{p=1}^P r_{ijp}^{(3)}},$$

- где $r_{ijp}^{(3)}$ и $r_{ijp}^{(4)}$ — количество нормативных и фактических решений определенного классификационного вида;
 i — количество функций маркетинга;
 j — количество стадий технологии;
 p — количество управленческих решений определенного класса.

Когда все субкоэффициенты найдены, определяют суммарный коэффициент несоответствия фактической структуры принимаемых решений матричной модели (K_7):

$$K_7 = \sum_{i=1}^L \left(\frac{\sqrt{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{p=1}^P (r_{ijp}^{(3)} - r_{ijp}^{(4)})^2}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{p=1}^P r_{ijp}^{(3)}} \div L \right),$$

где L — количество субкоэффициентов.

С помощью вышеприведенной формулы определяют степень рациональности маркетинговых решений по таким классификационным признакам, как субъект, целеполагание, цель, назначение, функции, важность, новизна, информированность, централизация, форма выработки, методы и участие в выработке, форма фиксации, скорость доведения, методы администрирования, направление и длительность воздействия, реализация ранее принятого решения, причина возникновения, сфера действия, сложность, масштаб и глубина воздействия, уровень в иерархии, прогнозирование результатов.

Перечисленные показатели характеризуют степень рациональности принимаемых маркетинговых решений на каждой ступени системы, каждого субъекта системы и по каждой функции. Для наглядности целесообразно рассмотреть дерево принятия решений по нормативным и фактическим показателям.

Уровень рациональности и уровень возможности совершенствования фактической структуры управленческих решений

Отклонение фактических структур принимаемых решений от модельных говорит о неудовлетворительной специализации и регламентации маркетингового труда, недостатках в подготовленности кадров и организации работы, что выражается в выполнении маркетологами несвойственных им работ и в невыполнении ими своих функций.

Уровень рациональности фактической структуры управленческих решений (K_8) и уровень возможности совершенствования фактической структуры управленческих решений (K_9) оценивают по формулам:

$$K_8 = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \left(r^{(1)}_{ij} - \sum_{v=5}^8 r^{(v)}_{ij} \right)}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r^{(1)}_{ij}},$$

$$K_9 = 1 - K_8,$$

где v — виды решений от $r^{(5)}$ до $r^{(7)}$;

$r^{(5)}$ — решения, не свойственные данному субъекту управления;

$r^{(6)}$ — решения, которые можно сократить;

$r^{(7)}$ — решения, которые необходимо делегировать другому субъекту управления.

Показатель уровня выполнения маркетинговых решений Принятые маркетинговые решения реализуют свою сущность только после их выполнения. Невыполненные решения — это бесцельно растрата

ченные финансовые, трудовые и другие ресурсы. Уровень выполнения маркетинговых решений (K_{10}) имеет вид:

$$K_{10} = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(9)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(1)}}$$

где $r_{ij}^{(9)}$ — количество реализованных решений.

Показатель уровня оперативности принятия решения Эффективность решения маркетинговых ситуаций зависит от оперативности реагирования субъекта системы на возникшую ситуацию и реализации принятого решения. Иногда решения, выработанные с опозданием, не только не приносят пользы, но и приводят к отрицательным последствиям. В связи с этим определяют уровень оперативности принятия (реализации) управленческого решения (K_{11}):

$$K_{11} = \frac{1}{IJ} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \left(1 - \frac{t_{ij}^{(2)}}{t_{ij}^{(1)}} \right),$$

где $t_{ij}^{(1)}$ — срок выполнения решения, часы (дни);

$t_{ij}^{(2)}$ — отставание выполнения решения от установленного срока в днях.

Показатель важности принятия решения Фактическое определение оперативности принятия или выполнения решений без учета их важности и срочности затушевывает истинную картину хозяйствования. Иногда срочные решения выполняются медленнее, а несрочные — быстрее. Чтобы элиминировать данное явление, вводится показатель важности или срочности принятия (реализации) решения (K_{12}). Приведенная выше формула приобретает вид:

$$K_{12} = \frac{1}{IJ} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \left(1 - \frac{t_{ij}^{(2)}}{t_{ij}^{(1)}} \right).$$

Вектор использования фонда рабочего времени Уровень организации выработки решений проявится и в эффективном построении маркетингового цикла или использовании технологии подготовки, в принятии и реализации решений. Ритмичность и динамичность маркетингового воздействия характеризуются скоростью, поточностью

и синхронностью маркетингового цикла. Несмотря на то что стадии, операции, приемы и действия технологии маркетингового решения не равнозначны по сложности, объему работ и затратам рабочего времени, они образуют целостный маркетинговый цикл и как система выполняют определенную целевую функцию. Одновременно эти элементы — обязательное звено генеральной цепи и обеспечивают при научном построении абстрактной модели достижение цели или эффективное решение задачи.

Нельзя произвольно сокращать элементы маркетингового цикла из-за того, что он якобы очень сложен и длителен. Абстрактная модель маркетингового цикла подлежит привязке к типу проблем, иерархическому уровню и связи с другими факторами. Но привязка или модификация технологии не должны нарушать ее целостности, направленности и приводить к снижению эффективности достижения цели. При научном обосновании и конструировании управленческий цикл выполняется с заданным ритмом, в установленное время и осуществляется системно и комплексно.

Показателем, характеризующим организацию маркетингового цикла, является вектор использования фонда рабочего времени цикла

$$K_{13} = \frac{1}{T^{(5)}} \{T^{(6)}, T^{(7)}, T^{(8)} \dots T^{(10)}\},$$

- г $T^{(5)}$ — фонд рабочего времени, мин (ч);
 $T^{(6)}$ — время основной работы, мин (ч);
 $T^{(7)}$ — время подготовительно-заключительных операций по функциональным и обеспечивающим подсистемам, мин (ч);
 $T^{(8)} \dots T^{(10)}$ — время вспомогательной работы (в основном — время работы обеспечивающих систем), мин (ч).

Коэффициент эффективности трудовых затрат Следующий показатель качества маркетингового цикла — коэффициент качества трудовых затрат (K_{14}):

$$K_{14} = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(5)} - \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{z=11}^{14} r_{ij}^{(z)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(5)}},$$

- где z — виды фондов рабочего времени от $t^{(11)}$ до $t^{(14)}$;
 $t^{(11)}$ — время проведения действий, приемов, нецелесообразных для данного класса управленческих ситуаций, мин (ч);

- $t^{(12)}$ и $t^{(13)}$ — фонд времени, который экономится за счет рационализации проведения подготовительно-заключительных и вспомогательных работ;
- $t^{(14)}$ — фонд времени, который экономится в результате повышения надежности синхронности и организованности функциональных и обеспечивающих подсистем (этот показатель характеризуется экономией времени на различного рода перерывах, остановках, срывах в маркетинговом цикле).

Коэффициент проектируемой рационализации управленческого цикла После исследования уровня организации маркетингового цикла можно более рационально спроектировать этот процесс. Информационной основой выявленных резервов служит коэффициент проектируемой рационализации управленческого цикла (K_{15}):

Выработка и исполнение решений с наименьшими затратами труда и средств — непреложное условие эффективности. Она характеризуется такими показателями, как трудоемкость и себестоимость маркетинговых решений и всего маркетингового цикла.

Коэффициент трудоемкости управленческого решения Коэффициент трудоемкости управленческого решения (K_{16}) рассчитывают по формуле:

$$K_{16} = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(15)}}{IJ},$$

где $r_{ij}^{(15)}$ — время, затраченное на подготовку, принятие и реализацию индивидуального маркетингового решения.

Коэффициенты трудоемкости и себестоимости маркетингового решения Коэффициент трудоемкости маркетингового цикла (K_{17}) определяют следующим образом:

$$K_{17} = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(15)}.$$

При необходимости можно отдельно рассчитать трудоемкость подготовки, принятия и реализации маркетингового решения, а также любой операции, приема, действия.

Трудоемкость подготовки, принятия и реализации маркетингового решения Трудоемкость коррелирует с себестоимостью принятия маркетингового решения — показателем T , который, в свою очередь, раскрывает новые грани деятельности. Математическая модель имеет вид:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^R (T^{(1)} + T^{(2)} + T^{(3)}) r}{R},$$

- г $T^{(1)}, T^{(2)}, T^{(3)}$ — затраты средств на подготовку, принятие и реализацию управленческого решения;
 R — количество решений.

Исчислив трудоемкость и себестоимость одного маркетингового решения, при необходимости определенной функции или конкретного субъекта, можно рассчитать перерасход труда или средств. Низкий уровень организации функционирования системы, как правило, приводит к увеличению количества вырабатываемых решений по сравнению с рациональными (нормативными) параметрами.

Определив количество решений, обусловленных бесхозяйственностью, и умножив их на трудоемкость и себестоимость, получим безрезультатно истраченное время, труд и средства. Вместе с тем не всякое сокращение количества принимаемых решений является положительным моментом деятельности, тут могут быть два аспекта: первый — рациональность деятельности и второй — признак бесхозяйственности.

Коэффициент достижения цели Коэффициент достижения цели — важнейший показатель, определяющий уровень организации функционирования системы. На предприятиях (в фирмах и организациях) целевая функция и вообще любая цель закладываются в целевые программы, прогнозы, перспективные, текущие и оперативные планы. Коэффициент достижения цели (K_{18}) определяется как соотношение плановых показателей целевых программ ($R^{(1)}$) с фактическим их выполнением ($R^{(2)}$):

$$K_{18} = \frac{1}{C} \sum_{c=1}^C \sum_{i=1}^I \frac{R_{ci}^{12}}{R_{ci}^{(1)}},$$

где C — количество уровней АПК, ступеней объединения (предприятия);
 I — количество целевых программ.

14.2. Эффективность маркетинга

Результаты деятельности промышленных предприятий, фирм, словом, любых организаций в значительной степени определяются функционированием маркетинговой системы. Работники этой системы

непосредственно не создают продукции, но осуществляют определенную организационную и коммерческую деятельность по обеспечению качества товара, а также сбыту и иным направлениям маркетинга. Естественно оценить степень влияния маркетинговой деятельности на результаты деятельности предприятия в целом.

Каноническим содержанием категории эффективности является соотношение достигнутого эффекта, результата и ресурсов или затрат. Соответственно *эффективность маркетинга* представляет собой сопоставление результата маркетинговой деятельности и затрат на маркетинг.

Эффективность маркетинга — это интегрирующая функция, отражающая влияние разработанных стратегий маркетинга, оперативность реализации маркетинговых программ, работоспособность самой системы маркетинга. В соответствии с определением важнейшими факторами эффективности являются результат и ресурсы, которые в свою очередь зависят от множества условий.

Принципы эффективности

Важно уметь измерять уровень или тенденцию эффективности, но для практики гораздо важнее знать, каких принципиальных направлений следует придерживаться в маркетинговой деятельности, чтобы сделать ее эффективной. Высокая результативность маркетинговых усилий может быть получена в результате соблюдения принципов эффективности управления маркетингом, изложенных в [40].

Среди большой совокупности правил осуществления маркетинговой деятельности в целях ее совершенствования на первый план выступают принципы эффективности управления маркетингом: взаимной выгоды, стратегической ориентации, индивидуализации спроса, интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), бенчмаркетинга (рис. 14.2),



Рис. 14.2. Принципы эффективности управления маркетингом

1. *Принцип взаимной выгоды* относится к участникам рыночного оборота и предполагает в первую очередь равноправный учет интересов производителей и потребителей товаров и услуг. Совершенно очевидно, что целевые ориентиры их одновременно взаимосвязаны и противоположны. Для производителя учитываются параметры, способствующие получению прибыли, а для потребителя — совершению покупки по доступной цене. Общий интерес сосредоточен в параметрах качества товара, которые прямо влияют на поступательное развитие фирмы-изготовителя и удовлетворение потребностей клиентов. Менеджеры компаний должны разработать схемы партнерских отношений с покупателями, предусматривающие изучение проблем клиентов и их участие в создании новых товаров и услуг.

Долгосрочный успех компании зависит от удовлетворения не только потребителей и изготовителей, но и других групп, заинтересованных в деятельности компании. К ним относятся профессиональные менеджеры, управляющие компанией, персонал, поставщики, покупатели и общественность региона, в котором расположена компания.

Для некоторых категорий из числа перечисленных личные интересы не всегда совпадают с интересами компании. Так, интересы, например, акционеров могут противоречить целям сотрудников компании. Интересы общественности (охрана окружающей среды) нередко противоречат планам менеджмента по расширению деятельности и увеличению прибыли. Основная задача совета директоров компании — разработка стратегий, удовлетворяющих требованиям различных заинтересованных групп.

Важный компонент данного принципа — «видение, направленное внутрь». Качество результата обслуживания зависит от того, насколько персонал компании разделяет планы менеджмента, поэтому они должны исходить от нужд сотрудников. При этом руководство должно ответить на следующие вопросы: в чем состоят потребности сотрудников, как они воспринимают концепцию обслуживания, могут ли они входить в число совладельцев компании, в чем заключается система стимулирования и оплаты труда.

2. *Принцип стратегической ориентации* означает сосредоточение внимания на принципиальных, долговременных направлениях развития предприятия. Применение принципа стратегической ориентации означает понимание существования границы между ориентацией на сбыт и ориентацией на потребителя в соответствии с концепцией маркетинга, поскольку российские предприятия все еще находятся на стадии осмысления перехода от сбытовой идеологии к философии маркетинга.

Как известно, *ориентация на сбыт* — домаркетинговая концепция предпринимательства, которая предполагала использование тех-

ники убеждения, когда покупателей «заставляют» покупать предлагаемые товары:

- «вторжение» в офис или дом покупателя;
- преувеличение характеристик или преимуществ товара;
- торопливые презентации и уступки в цене ради быстрого заключения сделки.

В прошлом такой подход обычно ассоциировался с продавцами энциклопедий и автомобилей. Сегодня подобные методы оцениваются либо как незаконные, либо как неэффективные, не позволяющие выстроить долгосрочные отношения с покупателями.

Сущность *ориентации на покупателя* состоит в выявлении потребностей покупателя и нахождении выгодных для производителя и потребителя путей их удовлетворения, что предполагает высокий профессионализм и добросовестность продавца. Очевидно, что российским компаниям нет смысла повторять долгий эволюционный путь и следует начать свою маркетинговую работу, используя уже апробированные подходы.

Принцип стратегической ориентации предполагает детальное изучение явных и скрытых потребностей покупателей. С какими проблемами сталкиваются потребители? Что для них является услугами высокого качества? Что представляют собой конкуренты на целевом рынке? В какой степени услуги компаний-соперниц удовлетворяют потребности покупателей?

Следуя принципу стратегической ориентации, разрабатываются стратегии коммуникаций с потребителями с точки зрения характера услуг, процесса обслуживания и мероприятий по стимулированию покупателей. Какое потребуется оборудование? Каким должен быть обслуживающий персонал? Каким образом устанавливаются и доводятся до сведения потребителей стандарты? Какой должна быть система мотивации продаж и стимулирования сбытового персонала.

3. *Принцип индивидуализации спроса* отражает необходимость формирования совокупного спроса с учетом предпочтений каждого клиента в отдельности (40). Соблюдение данного принципа предполагает гибкое использование основных элементов маркетинга в сочетании с элементами производственной и сбытовой политики. Управление маркетингом с учетом принципа индивидуализации спроса обеспечивает не только высокие количественные результаты маркетинговой деятельности, но и создает условия для повышения качества обслуживания клиентов.

Именно этот принцип делает возможным строительство коммуникационного мостика, соединяющего компанию и целевую аудиторию, с учетом потребностей каждого покупателя в отдельности. При этом огромное значение приобретают личные продажи. Они обеспе-

чивают двустороннюю связь между покупателем и продавцом. Эта динамичная связь позволяет компании изучить потребности каждого клиента, проявить гибкость в разработке, представлении и исполнении торгового предложения.

Основу системы индивидуализации спроса составляет маркетинг отношений, включающий механизмы, поддерживающие отношения с клиентами. Продавцы должны стремиться превратить покупателя в постоянного клиента путем высокой культуры обслуживания и тщательного учета индивидуальных запросов каждого клиента.

Традиционно продажи включали в себя определение потенциальных покупателей, разработку убедительной презентации товара и заключение сделки, т.е. они ориентировались на осуществление транзакций. Однако в настоящее время и покупатели и продавцы уделяют основное внимание скорее созданию долгосрочных отношений сотрудничества с учетом индивидуальных запросов и возможностей каждого партнера торговой сделки. Построение долгосрочных отношений с покупателем предоставляет поставщику возможность закрепить его за собой, создать барьеры для входа на рынок конкурентов, снизить давление на цены и получать стабильную прибыль.

Решающим фактором выполнения принципа индивидуализации спроса является повышенные требования к квалификации торгового персонала. Торговые представители нуждаются в широких маркетинговых и деловых навыках, необходимых для понимания потребностей клиентов и долгосрочного партнерства. Отсюда возникают важные вопросы относительно отбора, тренинга, мотивации и оплаты труда торговых агентов.

4. *Принцип ИМС (интегрированных маркетинговых коммуникаций)* предполагает интеграцию маркетинговых коммуникаций по реализации комплексной программы с включением инструментов рекламы, интерактивного маркетинга, телемаркетинга, PR и других видов коммуникаций с целью максимизации ответной реакции потребителей. ИМС — это новый взгляд на продвижение товара за счет создания целостного блока с единым финансированием, менеджментом и идеями.

Сердцевина принципа ИМС — это знание своих потребителей и приспособление современных технологий к их потребностям как к конкретным людям с именами, адресами, предпочтениями, вкусами и привычками. Использование ИМС позволяет достигать генеральную цель компании за счет оптимизации интегрированного бюджета по всем коммуникационным программам, получая при этом большую отдачу.

Компания, интегрируя весь комплекс брэндинга по принципу интегрированных коммуникаций, занимает сегодня прочное положение на рынке. Идея ИМС ворвалась на рынок России в конце 2000 г.

Первопричиной явились тенденции снижения эффективности массовой рекламы, и прежде всего телевизионной, при сохранении ее высокой стоимости. Не менее важная причина появления ИМС — активизация новых каналов распространения информации, в том числе интерактивных медиа и других узкоспециализированных СМИ.

Но самая главная причина распространения принципа интегрированных маркетинговых коммуникаций — это изменение психологии потребителя, для которого становится важным интерактивное общение с изготовителем товара, услуги. При этом ему не безразличны социальная позиция поставщика, его имидж и популярность в обществе. Новый тип потребителя имеет собственное отношение к культуре совершения покупки: он большой индивидуалист и рационалист.

Важное значение в ИМС отводится PR (паблик рилейшнз). Значение PR в бизнесе подтвердила сама жизнь. Без связей с общественностью маркетологам очень трудно достучаться до ума и сердца потребителей.

При организации продвижения нового маркетингового проекта необходимы интегрированные коммуникации в области:

- проведения маркетинговых исследований;
- привлечения спонсоров;
- организации аванс-презентации, рекламной кампании;
- открытия нового специального консультационного сайта с использованием специалистов PR;
- формирования системы спроса, стимулирования сбыта и др.

По некоторым данным в США на ИМС расходуется более 65% от общего объема бюджета на маркетинг¹.

5. *Принципа бенчмаркетинга* позволяет совершенствовать производственные и сбытовые процессы на базе комплексного исследования, оценки передового опыта работы и технологий в конкурирующих фирмах. Цель бенчмаркетинга — *разработка теоретических положений и практических рекомендаций*, ориентированных на достижение успеха предпринимательства и обеспечение его поступательного развития. Использование данного принципа необходимо для российских предпринимателей, так как совершенно очевидно, что по многим позициям мы уступаем ведущим фирмам и компаниям мира.

Современный бенчмаркетинг начал свое эволюционное развитие с 70-х годов XX столетия в Японии. Современный этап развития бенчмаркетинга — глобальный бенчмаркетинг — нацелен на организацию международных обменов с учетом научно-технических достижений, культуры, науки и национальной специфики организации бизнеса.

Термин «бенчмаркетинг» не имеет однозначного перевода на русский язык и происходит от английского «benchmark», что означает отметку на фиксированном объекте, например отметку на лучшем примере деятельности, с последующим использованием в качестве стандарта или ориентира того, что другие делают лучше. В Японии существует близкий термин, который означает усилие, беспокойство, стремление лучшего стать еще лучше.

Бенчмаркетинг — один из старейших инструментов самосовершенствования, так как инновации часто распространялись путем копирования более удачных из них, просто с изменениями, облегчающими их коммерческое использование. Так, несколько веков назад европейцы скопировали множество идей и приспособлений, появившихся сначала в странах Азии (порох, магнитный компас, бумажные деньги и т.п.). В XVIII веке Великобритания заимствовала у голландцев опыт создания торговой капиталистической модели хозяйствования. В послевоенный период Япония заимствовала много идей в США (цветные телевизоры, видеомагнитофоны, автомобили и т.д.). Но японцы не просто копировали идеи, а приспосабливали их к национальным особенностям, совершенствовали и зачастую быстрее всех их продавали на мировых рынках сбыта.

Основные правила организации системы бенчмаркетинга состоят в следующем:

- *взаимности*: бенчмаркетинг предполагает деятельность, основанную на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают выигрышную ситуацию для обеих сторон. Но в бенчмаркетинговом альянсе любой партнер должен быть уверен в других и только соблюдение правил игры всеми участниками гарантирует хороший результат рыночного взаимодействия;
- *аналогии*: оперативные процессы с партнерами должны быть схожими. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркетингу — это то, от чего зависит коммерческий успех;
- *измерении*: бенчмаркетинг — это сравнение характеристик нескольких предприятий в целях объективной оценки того, почему существуют различия в характеристиках и как достигнуть их наилучшего значения. Важнейшим при этом считается выделение ключевых характеристик, влияющих на эффективность процесса;
- *достоверности*: бенчмаркетинг должен выполняться на основе фактических данных, точного анализа и взвешенной информации, а не на базе интуиции.

Таким образом, система бенчмаркетинга — комплексная система оценки конкурентоспособности и коммерческого потенциала фирмы относительно результатов работы лидирующего конкурента в целевых

сегментах сбыта продукции, услуг. Данная оценка позволяет сформировать оптимальную стратегию маркетинга с учетом основных показателей конкурента, определить формы и методы ликвидации узких мест для завоевания прочных позиций.

Использование принципа бенчмаркетинга в процессе управления коммерческой деятельностью позволит фирмам внедрить лучшие методы и технологии управления маркетингом в других компаниях, независимо от их размера, сферы бизнеса, географического положения, временного фактора. При реализации принципа бенчмаркетинга создается единая команда из представителей различных служб фирмы, ее филиалов. Возможно приглашение аналитиков «со стороны».

Пути совершенствования маркетинга

Под совершенствованием маркетинга далее понимается повышение его качества и эффективности. Пути (условия, факторы) совершенствования маркетинга многообразны. При выборе тех или иных направлений преобразований определяют их влияние на выполнение целевых программ; на экономичность, оперативность и надежность системы маркетинга; на повышение ее конкурентоспособности; на устойчивое позиционирование предприятия и его товаров (услуг) на рынке; на положение предприятия в конкретной среде и т.д.

Существуют различные, многообразные пути совершенствования и повышения эффективности маркетинга, которые целесообразно представить в виде дерева целей. Однако не вызывает сомнений тот факт, что все направления совершенствования маркетинга должны реализовываться системно, комплексно. Проанализируем некоторые из них, которые можно отнести к числу наиболее важных.

1. Создание целостной, диалектической, гибкой системы маркетинга, которая была бы адаптивной и восприимчивой к спросу потребителей, рыночным изменениям (конъюнктура и т.п.), маркетинговым инновациям, интеллектуальному сервису, международному бизнесу. Система предполагает гармоничное единство и высокий научно-технический уровень функциональных и обеспечивающих подсистем, образующих ее целостность. На предприятиях (в организациях) целесообразно создать службу маркетинга, которая была бы главным структурно-функциональным звеном управления маркетингом и обеспечивала бы взаимодействие работников аппарата управления и сферы производства. В настоящее время данное единство проявляется в формировании малого бизнеса. Когда система маркетинга научно организована и функционирует в программном режиме, она является не только надежной и экономичной, но и самоорганизующейся, а также самоуправляемой.

2. Рационализация маркетинговой функциональной организации, которая обеспечивает четкое распределение должностных функций между работниками управления и производства. Закрепление функций за службой маркетинга и за другими работниками сфер управления и производства создает возможности для профаммного маркетинга. Как показали наука и практика, функциональная организация может успешно действовать при широком использовании таких функционально-процессуальных инструментов, как блок-схемы алгоритмов процесса, сетевые матрицы и фафики, процедурограммы, технограммы и т.п. В практической работе необходимо улучшать координацию и регулирование процесса выполнения маркетинговых функций.

3. Совершенствование организационного механизма маркетинга за счет расширения кооперирования и интегрирования маркетинговых функций в рамках объединения или в масштабе различных предприятий. Одна из составляющих данного направления — рационализация структуры управления, ибо она создает организационные возможности для эффективного использования маркетинга. Наиболее профессиональными структурами управления на современном этапе являются профаммно-целевые, арендно-кооперативные и отраслевые. Рационализация организационного механизма предусматривает улучшение регламентирования, нормирования и контролирования процесса маркетинга. Опыт свидетельствует о целесообразности целевого и профаммно-целевого маркетинга, организационно-экономического маркетингового цикла, использования матричных моделей и карт, норм и стандартов маркетингового процесса.

4. Улучшение кадровой политики. Передовые предприятия много внимания уделяют подготовке, повышению квалификации маркетологов, а также вопросам маркетинговой подготовки общехозяйственных специалистов и руководителей. Положительно себя зарекомендовали стажировки в вузах, на передовых предприятиях, за рубежом, а также различного рода конференции, обмен опытом, семинары. Заслуживает внимания опыт отдельных формирований по аттестации кадров, когда всесторонне анализируется и оценивается маркетинговая деятельность работников.

5. Механизация, компьютеризация и автоматизация маркетинговой деятельности, которая предполагает широкое применение технических средств в работе маркетинговых информационных систем, систем управления маркетингом, инфратоварного обеспечения, организационно-технического оснащения. При работе с информацией должны использоваться технические средства снятия, получения, регистрации, приема и передачи, преобразования, обработки, анализа, хра-

нения информации. В результате вырабатываются высококачественные маркетинговые решения и маркетинг становится эффективным. Особенно важно применение технических средств в управлении маркетингом. Например, механизация инфратоварного обеспечения позволяет совершенствовать процессы погрузки, разгрузки, транспортировки и реализации товара. Очень перспективно, на наш взгляд, создание в крупных промышленных формированиях автоматизированных систем управления маркетингом (АСУ-маркетинг).

6. *Внедрение научно обоснованных технологий маркетинга.* Данному фактору повышения эффективности, к сожалению, уделяют незначительное внимание. По материалам анкетирования выяснено, что руководители и специалисты слабо владеют наукой и искусством маркетинговой деятельности, хотя данное направление является едва ли не самым перспективным.

7. *Совершенствование управления маркетингом* — создание системы управления маркетингом, научное обоснование ее подсистем (функциональных и обеспечивающих) и организация рационального их функционирования.

Маркетинг может выполнять свою роль при условии, если создана, отлажена на предприятии и эффективно функционирует система маркетинга. Для ее создания целесообразно организовать временный творческий коллектив, в который наряду со специалистами предприятия желательно включить ученых. Коллектив проектирует, организует и отлаживает функционирование системы. Вначале проводится анализ состава кадров. Затем разрабатываются функции, определяются функциональное разделение и регламентация их в маркетинговой матрице. После создания функциональных и обеспечивающих подсистем проводятся организация и отладка функционирования системы, которая была бы восприимчивой и адаптивной к рыночным отношениям (конъюнктуре, коммерции, конкуренции и т.п.), выполняла целевые программы и работала оптимально.

Пример экспертной оценки важности путей повышения эффективности

Обобщение передового опыта и мнений российских и зарубежных ученых позволяет сформулировать основные направления совершенствования и, в частности, повышения эффективности маркетинга. Пути совершенствования маркетинга приведены в табл. 14.1. Исходные данные получены в результате анкетирования специалистов и руководителей многих предприятий. Для оценки применена 10-балльная шкала.

Глава 14. Анализ и оценка качества и эффективности маркетинга

Таблица 14.1. Экспертные оценки направлений совершенствования маркетинга, баллы

Пути повышения эффективности	Руководители			Заместители руководителей по коммерции	Главные специалисты	Маркетологи
	отрасли	цехов и отделений	бригад			
1. Совершенствование организационного механизма	7,9	6,8	6,0	7,1	7,0	7,8
2. Уровень подготовленности:						
• руководителя	9,3	9,2	9	9,3	9,3	9,4
• маркетологов	9,4	9,1	9	9,3	9,1	9,6
3. Рационализация функциональной организации	8,6	7,8	7,1	8,1	8,2	9Д
4. Улучшения в следующих областях:						
• исследования рынка	8,4	6,9	6,1	8,0	7,2	8,9
• сбыте продукции	8,1	7,6	6,9	7,8	7,1	7,7
• управления маркетингом	8,8	7,2	6,7	8,9	7,8	9,1
Реализация человеческого фактора	9,2	8,3	7,3	8,1	7,6	9,3
Механизация и компьютеризация	7,6	5,3	5,1	6,3	6,1	7,7
Использование научной технологии процесса маркетинга	7,9	5,4	4,8	6,2	5,9	8,2
Совершенствование коммерции и конкурентной борьбы	8,1	7,2	6,8	7,8	7,3	8,9
Рационализация информационного обеспечения	7,6	5,1	4,8	6,7	6,4	7,9

При анализе данных замечено, что оценки отдельных групп респондентов различаются между собой. Руководители предприятий, их заместители по коммерческим вопросам и маркетологи среди основных направлений повышения качества и эффективности маркетинга выделили: совершенствование организационного механизма (7,1—7,9 балла), рационализацию функциональной маркетинговой организации (9,1—9,4), реализацию человеческого фактора как в сфере маркетинговой деятельности, так и во взаимоотношениях потребитель — производитель (8,1—9,3 балла).

В силу недостаточной подготовленности другие респонденты дали высокие средние оценки таким направлениям, как использование в работе научной технологии процесса маркетинга (5,9—8,2 балла), компьютеризация маркетинговой деятельности (5,3—7,7 балла), исследование рынка (6,1—8,9 балла). Следует отметить, что по названным факторам самые высокие оценки были выставлены опытными и квалифицированными маркетологами, которые более глубоко знают сущность данных проблем.

Понятие социальной эффективности маркетинга

Под социально-экономической эффективностью маркетинга далее понимается эффективность применения концепции маркетинга в масштабе всего общества или его части, поскольку концепция маркетинга принята на вооружение практически всеми ведущими производителями мира.

Вполне очевидно, что одной из форм проявления социальной эффективности маркетинга является его способность преодолевать социально-экономическую отсталость, например в развивающихся странах. С помощью маркетинга обеспечивается доступ широких масс населения к достижениям современной цивилизации на демократической основе, исключая дискриминацию потребителей, навязывание им ненужных товаров.

Таким образом, в условиях развитого рынка маркетинг соединяет в себе два в известной степени противоречивых социальных начала:

1) данную систему управления или данный подход к управлению фирмой можно рассматривать как своего рода адаптацию к объективным условиям развития капиталистического производства и рынка. Отсюда сложность управления крупным многопрофильным фирменным производством, ориентирующимся на различные рынки;

2) маркетинг, действуя в рамках капиталистической системы, призван обеспечить реализацию интересов производителей данного товара. Для одних производителей маркетинг служит средством выживания в сложных условиях конкуренции, для других — это способ обеспечения хотя бы средней прибыли, для третьих — средство извлечения монопольных прибылей, расширения границ экспансии.

Поэтому, давая оценку экономической эффективности маркетинга, следует отметить не только значительные достижения в области развития производственно-сбытовой деятельности, но и вклад в увеличение разнообразия, обновляемое™ и в повышение качества выпускаемых товаров. Маркетинг также способствует проникновению фирм-производителей на рынки сбыта, расширению этих рынков, следовательно, способствует созданию новых производств.

14.3. Методика оценки влияния маркетинга на прибыль

К построению показателя эффективности маркетинга

Как известно, эффективность определяется соотношением затрат и результатов: повышение эффективности подразумевает лучшие результаты при меньших затратах.

Так, например, анализ соотношения между объемом продаж и затратами на маркетинг позволяет оценить эффективность маркетинговых затрат и определить их наиболее приемлемую величину. Чаще всего такой анализ проводится применительно к отдельным составляющим маркетинговых затрат, т.е. изучаются величины и динамика таких соотношений, как затраты на рекламу к объему продаж, затраты на маркетинговые исследования к объему продаж, затраты на стимулирование сбыта к объему продаж, затраты на сбытовиков к объему продаж.

Такой подход удобен для практического применения, но, строго говоря, имеет методическое несовершенство, состоящее в том, что если на практике с оценкой ресурсов или затрат на маркетинг все довольно очевидно, то результат маркетинговой деятельности трудно отделить от результата, достигнутого усилиями всего предприятия.

В качестве одного из возможных путей выхода из такого затруднения достаточно конструктивно в роли показателя эффекта применять тот или иной показатель качества маркетинга. На самом деле, принимая во внимание важность удовлетворения потребностей покупателей, эффективность маркетинга целесообразно измерять соотношением уровня качества предлагаемых товаров и затрат. Смысл такого сопоставления очевиден: качество достигается при разумных затратах. При экономическом спаде снижение издержек является основным и наиболее оптимальным средством сокращения задолженности и повышения эффективности.

Иной подход может быть основан на анализе влияния изменения затрат на маркетинг на результат функционирования всего предприятия, например на выручку. Для этого требуется из общего прироста результата выделить прирост, обусловленный маркетинговой деятельностью. Реализация такого подхода возможна на основе применения методов экономико-статистического анализа.

Также важно отметить, что эффективность маркетинга (как и его качество) оценивается в широком и узком аспектах. В первом случае она определяется единым показателем, а во втором — системой частных показателей.

Математическое содержание универсальной методики

Математическая методика оценки влияния различных факторов на некоторый резульативный признак изложена в [35]. В данном параграфе рассматривается математическое содержание методики, которая имеет универсальный характер. Для определения влияния факторов можно рекомендовать *метод расстановки приоритетов*, а в качестве способа высказывания суждений — *метод парных сравнений*. Анализ влияния характеристик маркетинга на прибыль предприятия проведен в заключительной части данного параграфа на примере.

Чтобы количественно определить влияние комплекса маркетинга на прибыль предприятия, используем метод расстановки приоритетов. С его помощью могут решаться различные экономические задачи, в том числе и при недостаточной исходной информации или при полном ее отсутствии. Применение метода особенно эффективно при расчете влияния комплекса маркетинга на прибыль предприятия. Однако он еще не приобрел широкого распространения. Необходимы дальнейшая разработка моделей решения задач, изучение имеющегося опыта.

Основные преимущества метода заключаются в следующем:

- допускается измерение неравномерно изменяющейся важности показателей, столь необходимое для решения большинства практических экономических задач;
- эксперт в процессе анализа сосредоточивает внимание не на всех показателях сразу, а только на двух, сравниваемых в каждый данный момент, что облегчает работу, а следовательно, способствует повышению ее качества;
- можно получить большое число сравнений каждого показателя с другими, благодаря чему повышается точность оценки и открывается возможность изучать качество большего числа сторон объекта исследования, нежели при использовании других методов;
- можно получить не только среднюю оценку показателя, данную каждым экспертом, но и дисперсию этой оценки, что дает возможность провести в дальнейшем более глубокий экономико-математический анализ.

Процедура проведения экспертизы по методу парных сравнений основана на том, что все признаки попарно сравниваются между собой, причем каждая последующая оценка не связана с предыдущей. Для получения оценок применяется анкетирование. Все эти оценки составляют матрицу парных предпочтений, при обработке которой получают весовые значения коэффициентов комплекса маркетинга.

Метод парных сравнений позволяет выявить предпочтения экспертов «в чистом виде». Другие виды оценок, например балльная, требуют транзитивности — логичности предпочтений (если А лучше В, а В лучше С, то и А лучше С). Попарное сравнение такой транзитивности не предполагает. В силу этого результат попарного сравнения наиболее точно отражает субъективное предпочтение, ибо на выбор здесь накладываются наименьшие ограничения и метод не навязывает эксперту априорных условий.

Нетранзитивность (нарушение логичности) системы парных сравнений может встречаться по разным причинам:

1) весьма распространена ситуация, когда эксперт неодинаково знаком с объектами и при оценке некоторых из них может допустить неточность;

2) при достаточно большом числе объектов их оценку по одному и тому же признаку могут проводить несколько экспертов, причем каждый из них оценивает только часть объектов, что может вызвать некоторые противоречия;

3) у эксперта, оценивающего все объекты, может быть неодинаковый порог различия при оценке разных объектов;

4) даже если при индивидуальной оценке несколькими экспертами одних и тех же объектов по заданному признаку получены транзитивные системы сравнений, то при сведении их в групповую оценку по правилу большинства возможно нарушение транзитивности.

В данном случае применен подход, при котором используются изменяющиеся коэффициенты A_{ij} , которые целенаправленно фиксируются при оценке объектов по определенному признаку. Оценки имеют вид:

$$A_{ij} = \begin{cases} 1 + y, & \rightarrow \text{если } X_i > X_j, \\ 1 + 0,5y, & \rightarrow \text{если } X_i \geq X_j, \\ 1, & \rightarrow \text{если } X_i = X_j, \\ 1 - 0,5y, & \rightarrow \text{если } X_i \leq X_j, \\ 1 - y, & \rightarrow \text{если } X_i < X_j, \end{cases}$$

где y — любое рациональное число в заданном интервале (при $0 < y < 1$).

Далее строится квадратная матрица $A = \|A_{ij}\|$ на основе системы парных сравнений и с использованием подобранных коэффициентов A_{ij} .

На основе анализа имеющейся информации или с помощью экспертной оценки задаются пределы изменения степени выраженности K_p данного признака в оцениваемых объектах, которые фиксируются в виде отношения крайних членов ранжированного ряда:

$$K_p = \frac{X_{i \max}}{X_{i \min}},$$

где $X_{i \max}$ — объект с максимальной оценкой критерия (признака);
 $X_{i \min}$ — объект с минимальной оценкой критерия.

По найденному отношению K_p подбирались соответствующие коэффициенты A_{ij} .

Расчет значений приоритетов объектов $P_i(k)$ производится итеративным методом при использовании формулы:

$$P_i(k) = \frac{1}{W(k)} A_p(k-1) \text{ при } k = 1, 2, 3 \text{ и т.д.},$$

где $W(k) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n A_{ij} P_i(k-1)$ — сумма компонентов вектора $A_p(k-1)$;

$P_i(k)$ — нормированная итерированная сила k -го порядка.

Далее рассчитывается фактический коэффициент отношения K_Φ и сравнивается с расчетным K_p . При согласованности коэффициентов задача считается решенной. В противном случае производят корректировку коэффициентов A_{ij} и расчет повторяют.

Наиболее сложный и ответственный момент при решении настоящей задачи — оценка пределов изменения данного признака в рассматриваемых объектах (определение K_p). Когда возможно оценить соотношение конкретных объектов по данному признаку, ряд объектов необходимо ранжировать для определения его крайних членов. Для этого применяют метод расстановки приоритетов с произвольными коэффициентами A_{ij} . Поскольку при решении задачи это единственная непосредственная количественная оценка, ее определение должно быть сделано особенно тщательно.

По найденному коэффициенту K_p определяют нужные коэффициенты A_{ij} .

$$y = \frac{K_{p-1}}{K_{p+1}} + \frac{0,05}{m},$$

где K_p — расчетный коэффициент отношения крайних членов ранжированного ряда;

m — число оцениваемых объектов.

В нашем случае нетранзитивности системы парных сравнений и наличия в ней отношений равенства процедура поиска значений была следующая: по формуле определялось y_n (предварительное значение y) и решалась задача о расстановке приоритетов; по полученным значениям приоритетов объекты ранжировались; устанавливалось предва-

рительное фактическое соотношение приоритетов $K_{\text{фп}}$ крайних членов ранжированного ряда, полученного с использованием y_n ; определялось окончательное значение y корректировкой предварительного значения y_n с помощью коэффициента Z :

$$Z = \frac{K_p}{K_{\text{фп}}};$$
$$y = y_n Z.$$

В общем виде формулу для определения y можно представить в следующем виде:

$$y = \left(\frac{K_{p-1}}{K_{p+1}} + \frac{0,05}{m} \right) \frac{K_p}{K_{\text{фп}}}.$$

В связи с вышесказанным можно выделить еще два существенных преимущества предлагаемого метода: упрощается процедура высказывания суждений экспертами, так как не требуется непосредственной количественной оценки отношений между объектами; можно использовать нетранзитивную исходную информацию.

Пример применения методики

Предлагаемую методику определения влияния характеристик маркетинга на прибыль предприятия рассмотрим на примере семнадцати типичных предприятий, имеющих средние размеры и показатели хозяйственной деятельности.

При решении задачи учитывались следующие характеристики, выявленные в результате анкетного опроса как наиболее значимые (важные):

- инновационная деятельность предприятия;
- планирование ассортимента производимой продукции;
- формирование ценовой политики;
- реклама;
- взаимоотношения с общественностью;
- система сбыта;
- система стимулирования работников.

На основе системы сравнений по факторам были построены квадратные матрицы смежности, в которых вычислялись значения относительных приоритетов по каждому фактору: инновационная деятельность предприятия, планирование ассортимента производимой продукции, формирование ценовой политики, реклама, взаимоотношения с общественностью, система сбыта, система стимулирования работников.

Для примера в табл. 14.2 даны оценки приоритетов по фактору «взаимоотношения с общественностью». Оценки получены в результате анкетирования специалистов предприятия. Приняты следующие обозначения: > (лучше), > (лучше или одинаково), = (одинаково), < (хуже или одинаково), < (хуже).

Таблица 14.2. Оценки приоритетов по фактору «взаимоотношения с общественностью»

Пред- приятие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Оценка
1																		0,061
2	≥																	0,072
3	>	>																0,105
4	>	≤	<															0,079
5	>	>	≤	>														0,099
6	<	<	<	<	<													0,027
7	≤	<	<	<	<	>												0,048
8	<	<	<	<	<	≥	<											0,030
9	<	<	<	<	<	>	≤	>										0,044
10	>	≥	<	≥	≤	>	>	>	>									0,086
11	≥	≤	<	≤	<	>	>	>	>	<								0,066
12	<	<	<	<	<	≥	<	≥	<	<	<							0,032
13	>	>	≤	≥	≤	>	>	>	>	≥	>	>						0,094
14	<	<	<	<	<	≤	<	≤	<	<	<	≤	<					0,026
15	<	<	<	<	<	>	<	≥	≤	<	<	≥	<	>				0,036
16	≤	<	<	<	<	>	≥	>	≥	<	≤	>	<	>	>			0,054
17	<	<	<	<	<	>	≤	>	≤	<	<	≥	<	>	≥	<		0,040

Далее решалась задача комплексной оценки уровня маркетинга предприятия. При расчете показателя была определена значимость (вес) рассмотренных частных признаков и решалась задача линейного свертывания частных показателей. Исходные данные для «свертывания» содержатся в табл. 14.3. Обработка данных производилась по специально разработанным программам.

По данным, содержащимся в табл. 14.3, рассчитывается комплексная оценка уровня маркетинга предприятия — коэффициент маркетинга, который вносится в табл. 14.4. Кроме того, в названую таблицу включены показатели, характеризующие предприятие в целом. Данные в таблице будут использованы для проведения регрессионного анализа. Результативным признаком является прибыль. В качестве факторных признаков наряду с коэффициентом маркетинга использованы следующие показатели: объем валовой продукции, стоимость основных фондов, численность работников, коэффициент специализации.

Таблица 14.3. Оценка обследованных предприятий по факторам комплекса маркетинга

Пред- приятие	Факторы комплекса маркетинга							Рейтинг
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	
	Вес фактора							
	0,162	0,133	0,123	0,151	0,132	0,151	0,147	
1	0,060	0,060	0,057	0,059	0,066	0,061	0,062	0,061
2	0,068	0,067	0,068	0,063	0,069	0,072	0,064	0,067
3	0,088	0,078	0,086	0,110	0,078	0,105	0,072	0,089
4	0,072	0,070	0,082	0,089	0,073	0,079	0,067	0,076
5	0,085	0,081	0,089	0,097	0,076	0,099	0,069	0,085
6	0,039	0,044	0,037	0,034	0,043	0,027	0,049	0,039
7	0,050	0,052	0,053	0,048	0,042	0,048	0,052	0,049
8	0,037	0,042	0,039	0,024	0,045	0,030	0,048	0,038
9	0,057	0,057	0,064	0,043	0,057	0,044	0,058	0,054
10	0,081	0,076	0,077	0,104	0,081	0,086	0,071	0,083
11	0,064	0,063	0,061	0,073	0,060	0,066	0,060	0,064
12	0,043	0,046	0,044	0,038	0,055	0,032	0,050	0,044
13	0,077	0,073	0,071	0,081	0,063	0,094	0,065	0,075
14	0,035	0,040	0,035	0,033	0,050	0,026	0,055	0,039
15	0,046	0,049	0,042	0,022	0,040	0,036	0,047	0,040
16	0,053	0,054	0,050	0,053	0,051	0,054	0,057	0,053
17	0,045	0,048	0,047	0,030	0,049	0,040	0,053	0,044

Таблица 14.4. Исходные данные для регрессионного анализа

Пред- при- ятие	Результативный признак: прибыль, тыс. руб.	Факторные признаки				
		валовая продукция, тыс. руб.	стоимость основных фондов, тыс. руб.	численность работников, чел.	коэффициент специализации	коэффициент комплекса маркетинга
		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
1	112,5	1404,5	345,9	170	0,313	0,061
2	113,7	1709,8	431,9	225	0,285	0,067
3	193,2	1808,7	886,2	238	0,398	0,089
4	125,0	1437,1	484,2	181	0,322	0,076
5	173,4	1496,1	724,6	177	0,367	0,085
6	81,4	1034,3	200,7	179	0,206	0,039
7	106,4	1335,0	317,6	162	0,314	0,049
8	72,6	1256,1	156,1	159	0,187	0,038
9	110,7	1581,4	364,3	255	0,319	0,054
10	146,3	1826,5	554,2	275	0,338	0,083
11	112,9	1697,7	387,7	251	0,219	0,064
12	105,9	1294,6	302,5	154	0,214	0,044
13	134,5	1174,7	483,9	215	0,324	0,075
14	91,4	1180,9	220,1	165	0,217	0,039
15	98,4	1319,0	243,6	156	0,207	0,040
16	107,6	1460,0	347,3	202	0,316	0,053
17	102,3	1478,3	313,5	186	0,211	0,044

По данным табл. 14.4 и на основе факторов с наиболее существенными значениями коэффициентов корреляции были построены регрессионные функции зависимости прибыли ($Y_{\text{расч}}$) от факторов. Уравнение регрессии в нашем случае примет вид:

$$Y_{\text{расч}} = 19,99252 + 0,004133X_1 + 1547,695X_5.$$

О количественном влиянии рассмотренных выше факторов на величину прибыли говорят коэффициенты уравнения регрессии. Они показывают, на сколько тысяч рублей изменяется ее величина при изменении факторного признака на одну единицу. Как следует из уравнения, увеличение коэффициента комплекса маркетинга на одну единицу дает прирост прибыли на 1547,7 тыс. руб. Это говорит о том, что в совершенствовании маркетинговой деятельности кроется огромный потенциал улучшения экономических показателей предприятий.

При исследовании эффективности маркетинга, чему и посвящен настоящий раздел, наиболее интересным и самым важным факторным признаком является фактор X_5 — коэффициент маркетинга. В соответствии с теорией статистики достоинство имеющегося уравнения множественной регрессии является возможность оценивать изолированное влияние каждого фактора, в том числе фактора маркетинга.

Результаты проведенного регрессионного анализа имеют и более широкое применение, чем для расчета параметров уравнения. Критерий отнесения ($K_{\text{эф}}$) предприятий к относительно лучшим или относительно худшим основан на *относительном показателе результата*:

$$K_{\text{эф } i} = \frac{Y_{\text{факт } i}}{Y_{\text{расч } i}},$$

где $Y_{\text{факт } i}$ — фактическая величина прибыли i -го предприятия, тыс. руб.; $Y_{\text{расч } i}$ — величина прибыли i -го предприятия, полученная расчетным путем по уравнению регрессии.

В терминах решаемой задачи величина носит название «коэффициент эффективности» [35]. Деятельность предприятия можно признать эффективной в тех случаях, когда величина коэффициента больше единицы. Это означает, что фактическая прибыль больше прибыли, усредненной по выборке.

Фактические и расчетные значения прибыли представлены в табл. 14.5.

Анализ таблицы показывает, что в нашем случае деятельность предприятий 3, 5, 7, 9, 12, 14, 15, 17 за рассматриваемый период можно признать успешной.

Таблица 14.5. Анализ результативного признака в регрессионной модели

Пред- приятие	Прибыль, тыс. руб.		Отклонения		Коэффициент эффектив- ности, Кэф
	факти- ческая, у -•факт	расчетная, *расч	абсолютные, тыс. руб.	относи- тельные, %	
1	112,5	120,21	-7,71	-6,85	0,936
2	113,7	130,75	-17,05	-15,00	0,870
3	193,2	165,21	27,99	14,49	1,169
4	125,6	143,56	-17,96	-14,30	0,875
5	173,4	157,73	15,67	9,04	1,099
6	81,4	84,63	-3,23	-3,6	0,962
7	106,4	101,35	5,05	4,75	1,050
8	72,6	84,00	-11,40	-15,70	0,864
9	110,7	10,10	0,60	0,54	1,005
10	146,3	156,00	-9,70	-6,63	0,938
11	112,9	126,06	-13,16	-11,66	0,896
12	105,9	93,44	12,46	11,76	1,133
13	134,5	140,92	-6,42	-4,78	0,954
14	91,4	85,23	6,17	6,75	1,072
15	98,4	87,35	11,05	11,23	1,126
16	107,6	108,05	-0,45	-0,42	0,996
17	102,3	94,20	8,10	7,92	1,086

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под качеством маркетинга?
2. Приведите примеры показателей качества некоторых функций маркетинга.
3. Запишите комплексный показатель качества маркетинга по поставщику.
4. Охарактеризуйте систему показателей качества маркетинга.
5. Дайте характеристику некоторым математическим подходам к построению показателей качества различных видов маркетинговой деятельности.
6. Что понимается под эффективностью маркетинга?
7. Назовите принципы эффективности управления маркетингом.
8. Охарактеризуйте принцип стратегической интеграции, применяемый при исследовании эффективности маркетинга.
9. Каковы основные пути совершенствования маркетинга, ведущие к повышению его качества и эффективности?
10. В чем состоит содержание социальной эффективности маркетинга?
11. Охарактеризуйте подходы к построению показателей эффективности маркетинга.
12. Дайте характеристику рассматриваемой методике определения влияния характеристик маркетинга на прибыль предприятия.

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ

1 5

Глава

- Субъекты, правила проведения и участники маркетинговых исследований
- Этапы маркетинговых исследований и Техника получения информации

15.1. Субъекты, правила проведения и участники маркетинговых исследований

Субъекты маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования могут быть проведены:

1) непосредственно на своем предприятии в результате организации отдела маркетинговых исследований;

2) в результате привлечения специализированных предприятий, включая отечественные и зарубежные консалтинговые и специализированные маркетинговые (маркетингово-консалтинговые) компании, высшие учебные заведения, где сосредоточены высококвалифицированные исследовательские кадры.

Возможны различные сочетания внешних участников одного исследования. Предприятие, заинтересованное в проведении маркетинговых исследований, может у одной компании приобрести выборку, а у другой — результаты телефонного опроса по данной выборке. При участии группы высококвалифицированных аналитиков маркетинговый анализ может быть проведен предприятием самостоятельно, что не так трудоемко по сравнению со сбором данных.

Маркетингово-консалтинговые компании (маркетинговые агентства) могут иметь различную специализацию. Получили распространение следующие виды консалтинговых предприятий, специализирующихся на маркетинговых исследованиях [10]:

- предприятия, которые собирают и продают стандартную информацию о рынке по следующим разделам: товарные запасы, раздел рынка, рейтинги, характеристика потребителей, потоки товаров. Результаты исследования, как правило, распространяются по подписке;
- предприятия, выполняющие исследования по индивидуальным заказам. Результаты исследования принадлежат заказчику;
- узкоспециализированные предприятия, занимающиеся, например, проведением телефонных опросов или формированием выборки.

Структурные подразделения службы маркетинговых исследований на предприятии могут специализироваться по следующим направлениям:

- по видам исследовательской деятельности: статистический анализ, проведение интервью, разработка анкет, формирование выборки;
- т* по направлениям исследования: анализ объема реализации, реклама, планирование продукта, продуктовые линии, марки;
- по товарным и потребительским рынкам: рынок продукта «А», сегменты, регионы.

С точки зрения *централизации* службы маркетинга возможна организация по трем схемам: централизованной, децентрализованной, гибридной, содержание которых достаточно очевидно.

Содержание международного Кодекса по практике маркетинговых исследований

ДЛЯ ТОГО чтобы российский маркетолог-аналитик получил представление об этике поведения участников маркетинговых исследований, далее приводятся основные положения Кодекса по практике маркетинговых исследований — «The ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice», разработанного ICC — International Chamber of Commerce и ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing)¹. В основном Кодекс регламентирует поведение исследователя, его взаимоотношения с респондентами и клиентами, а также права каждого участника исследований.

Основные принципы проведения маркетинговых и социальных исследований:

- т* работы должны быть выполнены добросовестно, честно и объективно;
- исследователь не должен доставлять какие-либо неудобства респонденту;
- получение информации от респондента может основываться только на его добровольном сотрудничестве;
- исследование должно всегда выполняться объективно и в соответствии с установленными научными принципами.

Права Респондента:

- участие Респондента в исследовании полностью добровольно. Респондент не должен вводиться в заблуждение, когда к нему обращаются с просьбой о сотрудничестве. Тема и продолжительность беседы, заявленные при обращении, должны соответствовать фактическим;

Глава 15. Управление маркетинговыми исследованиями

- исследователь должен принять все разумные меры, чтобы гарантировать, что Респондент никоим образом не пострадает и у него не будет иных неприятностей из-за участия в исследовании;
- для интервью с детьми необходимо согласие родителей или ответственного взрослого;
- перед интервью Респондент должен быть предупрежден об использовании записывающей техники (оборудования) особенно, если она используется в общественном месте. По желанию Респондента вся записывающая аппаратура должна быть убрана (выключена).

Профессиональные обязанности Исследователей:

- Исследователь не должен делать ложных заявлений относительно знаний и опыта работы как личного, так и организации, которую он представляет;
- Исследователь должен всегда стремиться проектировать и предлагать Клиенту исследование, которое является оптимальным по соотношению «цена-качество»;
- Исследователь должен гарантировать сохранность всех материалов исследования, находящихся в его распоряжении;
- совмещение мероприятий по составлению адресных баз и списков с маркетинговыми исследованиями недопустимо. При реализации мероприятий по составлению адресных баз и списков цель сбора информации должна быть четко описана;
- все идентификаторы Респондентов должны быть физически удалены из отчетов и баз данных сразу же после завершения любых необходимых проверок качества сбора информации. Исследователь должен гарантировать, что любая информация, которая могла бы идентифицировать Респондента, хранится отдельно и доступ к ней имеет только персонал, отвечающий за проведение конкретного исследования;
- для большей части первичной информации и исходных документов обязательный срок хранения 2 года с момента проведения исследования.

Взаимные права и обязанности Исследователей и Клиентов:

- права и обязанности обычно оговариваются письменным контрактом между Исследователем и Клиентом;
- Исследователь должен сообщить Клиенту, что работа, которая выполняется для него, будет объединена в одном проекте с работой для других Клиентов, если таковое предполагается;
- Исследователь должен сообщить Клиенту, если какая-либо часть исследования передается на субконтрактной основе третьей организации;

- Исследователь должен по запросу позволять Клиенту реализовать мероприятия по контролю за качеством сбора и обработки данных при условии, что Клиент оплатит все дополнительные затраты, связанные с этими мероприятиями. Исследователь должен обеспечить Клиента всеми соответствующими техническими подробностями любой научно-исследовательской работы, выполненной для него;
- в отчете Исследователь должен делать ясное различие между собственно результатами исследования и их интерпретацией;
- за достоверность любых публикаций результатов исследований отвечает Клиент. Клиенту необходимо консультироваться с Исследователем, оговаривая форму и содержание публикации. Клиент должен принять меры, чтобы исправить любые утверждения, вводящие в заблуждение относительно результатов исследования;
- как правило, Клиент не имеет права требовать предоставления списка, содержащего названия (имена) и (или) любые координаты Респондентов, если на передачу ему такой информации не получено явного разрешения от каждого Респондента;
- предложения по проведению исследований с указанием стоимости и сроков работ, если подготовка этих документов не была оплачена Клиентом, являются собственностью Исследователя. Клиент не должен передавать предложения какому-либо третьему лицу. В частности, предложения по проведению исследования не должны использоваться Клиентом с целью оказания влияния на предложения и расценки других исследовательских фирм;
- по запросу Исследователь должен предоставить Клиенту две копии отчета (материалов исследования) при условии, что такие дубликаты не нарушают анонимность и конфиденциальность источников информации, а также если запрос сделан в пределах согласованного срока хранения и Клиент оплатит разумные затраты по созданию дубликатов.

Штатные участники службы маркетинговых исследований

Должности и обязанности лиц, участвующих в исследованиях По западному опыту число занятых в службах маркетинговых исследований предприятия различается по отраслям и секторам экономики. Предприятия часто имеют структурные подразделения по маркетинговым исследованиям. Гораздо реже исследованиями занимается один человек или такие подразделения отсутствуют. В табл. 15.1 приведены должности и обязанности лиц, участвующих в маркетинговых исследованиях [47].

Таблица 15.1. Должности и обязанности лиц, участвующих в маркетинговых исследованиях

<i>Должность</i>	<i>Обязанность</i>
1. Директор по исследовательской деятельности или вице-президент по исследованиям	Самая высокая должность. Отвечает за всю исследовательскую программу компании. Принимает задания от вышестоящих инстанций или предлагает мероприятия по собственной инициативе. Нанимает персонал, представляет результаты исследований руководству и клиентам
2. Заместитель директора по исследовательской деятельности	
3. Статистик. Специалист по обработке данных	Отвечает за разработку эксперимента и обработку данных. Является специалистом-консультантом по теории и практике использования статистических методов
4. Старший аналитик	В крупных исследовательских подразделениях. Вместе с руководителем принимает участие в планировании и руководстве исследовательскими проектами. Работает в условиях минимального контроля. Составляет анкеты самостоятельно или с аналитиком. Выбирает методы, готовит отчеты, контролирует расход средств и соблюдение сроков
5. Аналитик	Выполняет текущую работу по реализации исследовательского проекта
6. Младший аналитик	Выполняет задания старших по должности, редактирует анкеты, проводит несложный анализ опубликованных данных. Как правило, занимается конкретной маркой
7. Библиотекарь	Составляет и поддерживает библиотеку в соответствии с потребностями подразделения
8. Руководитель канцелярии	Осуществляет общее управление и обработку статистических данных. Требуется аккуратность
9. Директор, отвечающий за полевую работу	Отвечает за набор, обучение и контролирует деятельность сотрудников, берущих интервью в полевых условиях. Имеется только в крупных подразделениях
10. Специалист по опросу потребителей	Проводит личные интервью. Не все компании имеют в штатном расписании такую должность
11. Канцелярский работник	Выполняет ежедневную работу в подразделении

У служб маркетинга существует потребность приглашения внештатных аналитиков и экспертов, а также интервьюеров. Особенно актуально привлечение временных сотрудников для малых предприятий. Широко распространено участие преподавателей в маркетинговом анализе, а студентов — в сборе информации, в частности в проведении анкетирования. Предприятиям рекомендуется шире привлекать к разработке и проведению маркетинговых исследований студентов вузов после занятий, а также на практику.

Формальные требования к исследователям: умения и навыки К исследователям предъявляются высокие требования. Всем исследователям необходимо знание бизнеса и маркетинга. Часто исследователи в процессе служебного роста переходят к административной работе, например к управлению стратегическим коммерческим подразделением, основываясь на глубоком знании потребителей, отрасли и конкурентов, на умении анализировать.

Необходимые *технические* умения и навыки исследователей: компьютерная грамотность, умение работать со статистическими данными, проектирование выборки, статистический анализ, управление базами данных, создание модели, управление проектом, знания из предметной области исследований, системное проектирование, разработка концепции проекта.

Исследователю также необходимы *управленческие* умения и навыки в следующих областях: межличностные коммуникации, составление отчетов, координация проектов, координация людей, мотивация, определение задачи, подготовка персонала, планирование и стратегия, финансовое администрирование [47].

Неформальные требования к исследователям Кроме формальных требований к исследователям предъявляются и неформальные требования, которые удобнее сформулировать через препятствия личного характера. Препятствия личного порядка в наибольшей степени сказываются при выявлении проблем, поиске и отборе идей. Для преодоления сотрудниками препятствий личного характера руководство службы маркетинговых исследований может проводить учебу.

Некоторые препятствия личного характера заключаются в следующем:

- в отсутствии гибкости в том смысле, чтобы уметь находить новые неожиданные, нестандартные применения известным инструментам исследования;
- в силе привычки в том смысле, чтобы не оглядываться на то, как прежде решалась та или иная задача или проблема. Необ-

Глава 15. Управление маркетинговыми исследованиями

ходимо находить и «изобретать» новые методы решения задач, разрабатывать новые методики;

- в узкопрактическом подходе в том смысле, что преждевременный упор на детали вредит творчеству. Сначала целесообразно рассмотреть как можно больше вариантов;
- в чрезмерной специализации. Аналитик должен постоянно расширять познания в различных областях знания;
- во влиянии авторитетов. Оригинальные идеи не нуждаются в поддержке авторитетов и могут возникнуть лишь в результате самовыражения;
- в боязни критики. Всегда можно привести доводы, что любая идея является неправильной или неосуществимой. Исследователя не должны обескураживать такие мысли как: «Не может быть, чтобы это не придумал кто-нибудь раньше».

Препятствия творчеству организационного порядка Проведение маркетинговых исследований представляет собой творческий процесс, который должен быть хорошо организован. При этом необходимо помнить о препятствиях творчеству организационного порядка:

- стремлении к немедленному использованию идей;
- недоверии к оригинальному решению;
- строгой иерархической организационной структуре;
- отсутствии долгосрочных целей;
- разногласиях внутри руководства относительно основных целей;
- неумении руководства выявлять и поощрять творческие способности;
- отрицательном отношении руководства ко всем новым идеям;
- нежелании руководителей рисковать;
- неправильном распределении финансов;
- удовлетворенности существующим положением;
- стремлении придерживаться заведенного порядка;
- отказе в приеме на работу творчески мыслящим личностям по той причине, что «им не нравится структура нашей организации».

15.2. Этапы маркетинговых исследований

Организационные этапы маркетинговых исследований

Представляется возможным выделить следующие семь организационных этапов маркетинговых исследований (рис. 15.1).

Этап 1	Разработка общей концепции конкретного исследования
Этап 2	Анализ необходимых ресурсов
Этап 3	Разработка методики исследования
Этап 4	Создание банка данных
Этап 5	Маркетинговый анализ
Этап 6	Представление результатов исследования
Этап 7	Оценка эффективности маркетинговых исследований

Рис. 15.1. Основные организационные этапы маркетинговых исследований

Содержание основных организационных этапов маркетинговых исследований следующее:

1) разработка общей концепции конкретного маркетингового исследования:

- выявление и формулировка проблем;
- поиск путей решения проблемы — генерация идей;
- выдвижение гипотез;
- формулировка цели исследования;
- формулировка темы исследования;
- формулировка предмета и объекта исследования;
- предварительные характеристики продукта, рынка и предприятия;

2) анализ необходимых ресурсов:

- анализ необходимых финансовых, трудовых и материальных ресурсов;
- анализ необходимых временных ресурсов. Составление сетевого графика;

3) разработка методики исследования:

- формулировка направлений исследования;

Глава 15. Управление маркетинговыми исследованиями

- характеристика степени разработанности проблемы;
 - постановка задач исследования;
 - обзор уже имеющихся известных методик исследования;
 - создание рабочего банка методов и моделей;
 - выбор методов анализа данных и соответствующего программного обеспечения;
- 4) создание банка данных по теме и направлениям исследования:
- конкретизация перечня требуемой информации;
 - определение источников получения информации;
 - выбор методов сбора данных;
 - конкретизация объема необходимых данных;
 - разработка форм для сбора данных;
 - разработка выборочного плана;
 - обзор литературы и Интернет-ресурсов;
 - сбор информации;
 - предварительная обработка полученной информации;
- 5) маркетинговый анализ:
- систематизация данных;
 - проведение анализа;
 - проведение синтеза с разработкой стратегий и параметров комплекса маркетинга;
- 6) представление результатов исследования:
- формулировка выводов и рекомендаций;
 - оформление отчета;
 - подготовка доклада в виде краткого изложения по существу дела, применяя знакомые всем термины;
 - подготовка иллюстраций, число которых, как правило, не должно превышать семи;
 - презентация результатов. Выступая с докладом, следует высказывать уверенность в принятии полученных результатов;
- 7) оценка эффективности маркетинговых исследований — сопоставление результатов и затрат.

По существу, первый — четвертый этапы представляют собой *тан* маркетингового исследования. Иногда план понимается несколько более узко и содержит четвертый этап [26]. Определенное завершение планирования представляет собой составление сетевого графика, содержащего информацию обо всех работах и ресурсах.

Следует особо подчеркнуть, что после проведения маркетингового исследования и реализации полученных маркетинговых решений необходим мониторинг, который покажет, какое влияние оказало маркетинговое исследование на положение продукта на рынке, получен ли ожидаемый результат.

Алгоритм маркетинговых исследований

Акцентируя внимание на наиболее важных элементах перечисленных этапов, можно перечислить следующие этапы маркетинговых исследований:

- разработку концепции исследования: выявление проблем и формулирование целей исследования, разработка плана исследования;
- создание базы данных;
- маркетинговый анализ собранной информации;
- представление полученных результатов;
- оценка результатов руководством.

При проведении маркетинговых исследований перечисления этапов недостаточно, поскольку на практике может осуществляться возврат на определенные этапы. Моделью такой процедуры является следующий алгоритм (рис. 15.2).



Рис. 15.2. Сокращенный алгоритм проведения маркетинговых исследований и принятия решений

Комментарии по процедуре маркетинговых исследований

Далее более подробно раскрывается содержание трех этапов маркетинговых исследований, представленных на рис. 15.2: разработка концепции исследования; создание базы данных; маркетинговый анализ.

Разработка концепции исследования На этом этапе следует четко сформулировать, в чем заключается основная проблема, которую вы пытаетесь решить. Это могут быть потребность увеличить объем продаж; необходимость выяснить, почему продукт конкурента раскупается лучше, чем наш.

Проблема маркетингового исследования может следовать из вида товара и специфики его потребления, уровня насыщенности рынка, каналов продвижения и действий конкурентов, прогнозирования будущего спроса, эффективности рекламы, уровня цен, необходимого для реализации продукта, определения потенциальных потребителей. Следовательно, задача заключается в исследовании в первую очередь тех проблем, от которых зависят современное состояние и дальнейшее развитие рынка.

Проблемы развития предприятия могут и должны быть своевременно обнаружены, выявлены и сформулированы. Можно выделить формальный и неформальный подходы к выявлению проблем.

Неформальный подход включает:

- анализ путей достижения целей предприятия;
- экспертный опрос экспертов и в том числе руководителей и специалистов предприятия. Методическим обеспечением экспертного опроса являются систематико-логические и интуитивно-творческие методы поиска проблем и принятия решений.

Формальный подход включает контроллинг и мониторинг:

- *контроллинг* — выявление отклонений от намеченных целей. Контролю подлежат как цели предприятия на различных иерархических уровнях, так и уровни параметров комплекса маркетинга. Информационное обеспечение контроллинга — внутренняя отчетность;
- *мониторинг* — постоянное отслеживание четко определенного круга данных с целью анализа изменений макро- и микросреды маркетинга. Изменения дают основания для перестройки комплекса маркетинга.

Цель исследования следует из стратегических установок маркетинговой деятельности предприятия и направлена на снижение уровня неопределенности в принятии управленческих решений. Полная программа маркетинговых исследований необязательна для всех без исключения случаев. Здесь следует исходить из степени необходимости информации, затрат на ее получение и ценности для ваших целей.

На данном этапе формулируются объект и предмет исследования. *Объект исследования* — то, что противостоит субъекту в его предметно-практической и познавательной деятельности. На объект направлена исследовательская деятельность исследователя как субъекта ис-

следования. Объектами маркетинговых исследований являются: предприятия, потребители, семьи, конкретные рынки, отрасли, территории, продукты, конкуренты.

Предмет исследования — все то, что может находиться в отношении или обладать каким-либо свойством. В маркетинговых исследованиях к предмету исследования чаще всего относятся рыночные категории, процессы и явления, например: предпринимательская деятельность в целом, маркетинговая деятельность предприятия, конкуренция, поведение потребителей, спрос.

Одной из стадий разработки концепции является выдвижение *теоретической гипотезы* — предположения, требующего научного подтверждения или отклонения в результате маркетингового исследования. В гипотезе содержатся предварительные объяснения того или иного события. Она должна поддаваться количественной проверке. Формулирование гипотезы необходимо, прежде всего, по двум причинам:

- 1) для последующей статистической проверки;
- 2) для ограничения возможностей манипуляции исследователя.

Следует отметить, что общие проблемы не поддаются решению. Необходимо проанализировать ситуацию, чтобы выявить и определить специфические задачи. Исследователь на первом этапе должен абстрагировать слишком общую сложную действительность в конкретную проблему, над которой можно было бы работать.

В целом *задачи маркетинговых исследований* сводятся к определению потенциальных покупателей продукта, их местонахождения и размера средств, которые они склонны уплатить за этот продукт, причин его приобретения. Кроме того, нужно знать, какие средства коммуникации можно использовать для обращения к потенциальным покупателям. Потребность в этих данных обусловливается следующими причинами: невозможностью разместить рекламу во всех средствах массовой информации и необходимостью доставки продукта в рамках имеющейся системы распространения. При рассмотрении более подробного алгоритма маркетинговых исследований следует выделять этап структуризации исследования с формулировкой направлений и постановкой задач исследования.

Создание базы данных На данном этапе могут собираться как вторичные, так и первичные данные. Очевидно, что сбор первичной информации требует значительно больших затрат времени и труда, чем сбор вторичной информации. При принятии решения о необходимости сбора первичной информации следует сопоставить ценность и важность ожидаемых результатов исследования с затратами времени и средств, которые понадобятся для проведения полевого исследования.

Выбор способа получения первичной информации непросто из-за многообразия этих способов (опрос, наблюдение, эксперимент) и конкурентных форм сбора данных. Мы стремимся узнать как можно больше о рынке, поэтому очень важно решить, какой из методов получения информации для исследовательского проекта следует выбрать.

Например, можно использовать *почтовый опрос*. В этом случае опросный лист рассылается по почте тем лицам, которые, как ожидается, заполнят его и пришлют обратно. Это весьма дорогостоящее мероприятие, требующее значительных затрат времени и приносящее весьма малую отдачу. Люди, как правило, склонны проявлять скрытность в том, что касается личной информации. Кроме того, они не желают тратить время на заполнение письменной анкеты. Их можно понять, потому что анкеты часто бывают слишком длинными, содержащими много вопросов.

Сбор информации связан с *использованием телефона*, что является весьма сложной задачей. Тем не менее уже проведено множество успешных опросов подобным методом. В первую очередь следует помнить, что вопросы должны быть емкими и конкретными. Но обычно по телефону трудно получить обширную информацию, поскольку мало у кого хватает терпения отвечать на вопросы.

Еще один важный способ сбора данных — *наблюдение*. Например, при выборе места расположения магазина розничной торговли можно просто понаблюдать, сколько людей проходит мимо этого места. Большие людские потоки в сочетании с наличием остановки одного или нескольких транспортных средств, а также стоянки для автомобилей обычно являются надежным показателем возможного успеха при размещении магазина. Однако если движение в районе предполагаемого размещения магазина очень интенсивное, но запрещен поворот и нет места для парковки, тогда место выбрано неудачно.

Достаточно популярным является *контент-анализ* — изучение публикаций (газеты, журналы, справочники, брошюры, проспекты и т.д.). Очень часто это помогает сэкономить время и средства. На Западе, например, имеется ряд изданий, специализирующихся на публикации маркетинговых исследований, которые могут быть весьма полезны маркетологам.

Наиболее действенная форма получения информации для исследовательского проекта — *личный опрос*. Он может проводиться следующим образом. Интервьюер с опросным листком в людном месте останавливает прохожих и просит поучаствовать в опросе. Если прохожий соглашается, то интервьюер задает свои вопросы и записывает ответы.

У этого метода имеется ряд преимуществ:

- 1) люди, которым напрямую задают вопрос, как правило, отвечают на него, стараясь быть при этом более честными, чем когда они отвечают на вопросы анкеты письменно или по телефону;
- 2) можно обратиться к интервьюируемому повторно, за дополнительной информацией;
- 3) можно сразу проверить, последовательны ли в своих ответах интервьюируемые. А самое главное — такая информация всегда свежая.

Однако и у данного метода имеются недостатки, и в первую очередь это касается затрат. Опрос — это наиболее дорогостоящий вид сбора информации. Кроме того, существует опасность, что интервьюер будет задавать наводящие вопросы, т.е. такие, в которых уже подразумевается конкретный ответ, что может исказить результат исследования.

Для сбора информации может быть проведен *эксперимент*. Особенно целесообразно применение этого способа сбора данных в ходе *пробного маркетинга*, когда компания производит опытную партию продукта, выбирает место для реализации и делает попытку реализовать продукт. Осуществляется необходимая рекламная поддержка, находящаяся в соответствии с планом представления продукта в национальном масштабе, затем анализируются результаты. Экспериментальная работа такого рода может быть чрезвычайно полезной. Многие специалисты считают, что это самое эффективное исследование.

Специалист по маркетингу при выборе способа сбора данных должен не только определить потребность в информации, но и обязательно рассчитать затраты, принять во внимание свои возможности по обеспечению исследования необходимым количеством интервьюеров, телефонных операторов и других вспомогательных работников.

После того как выбраны способы получения информации, необходимо разработать соответствующий рабочий инструментарий, что подразумевает систематизацию материала в форме вопросов, которые вы хотели бы задать респондентам. Это может быть, например, анкета или опросный лист. Заметим, что опросный лист потребует в любом случае независимо от выбранного метода, поскольку необходимо иметь записи результатов опроса. Записывать результаты следует даже при наблюдении.

Инструментарий для сбора информации должен действовать эффективно и результативно. Для этого, например, необходимо задать один и тот же вопрос в разных формулировках, чтобы ответ был надежным и отражал реальное положение вещей. Формулировки должны быть краткими и точными.

Глава 15. Управление маркетинговыми исследованиями

На выработку инструментария обычно тратится много времени, в том числе на просмотр и тестирование анкеты компетентными специалистами. Анкета должна быть заблаговременно проверена на наличие ошибок и наводящих вопросов, которые могут исказить результат опроса, заставляя респондента давать как бы заранее подразумеваемые в вопросах ответы, отражающие взгляды того, кто эти вопросы задает. Такая подготовительная работа проводится для того, чтобы обеспечить получение полезного и содержательного материала.

Существует *проблема точности полученных результатов* и достоверности выводов в связи с ограниченностью объема информации. Каждый, кому приходилось проводить исследование, связанное с большим количеством респондентов, в идеальном случае хотел бы, чтобы Все эти люди — потенциальные покупатели продукта компании — были бы охвачены опросом. Однако совершенно очевидно, что это неосуществимо, поскольку никаких средств и времени не хватит на проведение 100%-ного опроса. Таким образом, следует выбрать определенную часть людей — сделать *выборку*. В выборку может быть включено и совсем небольшое число респондентов, так как все зависит от того, насколько точно она должна отражать общие взгляды и вкусы. Определяется это число при помощи статистических методик. Если при отборе не допускалось ошибок, то число отобранных единиц наблюдения может быть достаточно ограничено. При этом они в конкретных статистически обоснованных пределах будут представлять всю группу людей.

Первый путь — это *выборка из всего населения страны безраздельная его на элементы*. Можно сделать, например, однопроцентную или десятипроцентную выборку в зависимости от имеющихся ресурсов и желаемой статистической точности, причем отбор людей должен быть случайным, т.е. не следует отдавать предпочтение кому-то одному вместо другого по какой-либо причине (этот принцип обязателен при всех типах выборки). Другой возможный путь предусматривает *разделение группы по какой-либо характеристике*. Например, можно разделить население на две группы: по возрастному признаку (старше 40 лет или моложе 40 лет), а также по половому признаку (на мужчин и женщин) и т.д.

Другая проблема заключается в том, как *организовать процесс получения информации*. Если будет проводиться личный опрос, то следует выбрать нужных кандидатов для интервьюирования и назначить им встречу. Довольно часто опросы проводят по месту работы или в магазинах, где люди делают покупки. В случае телефонного анкетирования может понадобиться отдельное помещение с несколькими телефонами, чтобы одновременно делать несколько звонков. Как пра-

вило, в большое обследование вовлечено значительное количество людей, поэтому необходимо подобрать персонал, обучить его и контролировать. В некоторых случаях требуется получить разрешение, чтобы обращаться с вопросами к прохожим на улицах или выполнять другие предусмотренные исследованием действия.

Специалист по маркетингу должен помнить главное условие: независимо от типа опроса ни интервьюер, ни анкета, ни супервизор, контролирующий процесс сбора информации, никоим образом не должны подталкивать респондента к какому-либо конкретному варианту ответа. Иными словами, ответ должен быть как можно более точным и таким, как его сформулировал респондент. Поступать наоборот — это еще хуже, чем просто бросать деньги на ветер, поскольку на основе искаженных данных может быть принято неправильное решение.

Создание базы данных завершается исключением недостоверных данных. Если проводилось анкетирование, то требуется проверка каждой анкеты с целью установления качества ответов на отдельные вопросы. Требуется выявление анкет, которые могут быть неприемлемыми из-за неверного их заполнения, и т.д. Систематизация исходных данных состоит в обобщении данных и подготовке сводных таблиц.

Маркетинговый анализ Данный этап — *использование полученной информации* в маркетинговом анализе — начинается сведением полученных данных в сводные таблицы, содержание которых и определяло содержание анкет или иных вопросов. После обобщения данных в таблицах осуществляется предварительный анализ с построением графиков и диаграмм, не требующих привлечения тех или иных статистических методов.

Наиболее сложная и ответственная стадия на данном этапе — решение проблем и задач на основе применения инструментов маркетингового анализа маркетинговых и заимствованных методов и моделей. Применяемые методы и модели позволяют не только проводить анализ, но также и осуществлять синтез — рекомендовать конкретное наиболее приемлемое маркетинговое решение или ряд альтернативных решений, когда окончательный выбор остается за руководителем. Именно на данной стадии выбираются стратегии и рекомендуемые уровни параметров комплекса маркетинга.

На этой стадии существует определенная опасность получить такие результаты, когда они не будут отражать существо дела в истинном свете, поэтому надо действовать очень внимательно и следить за тем, чтобы все полученные результаты были научно обоснованными, достоверными.

15.3. Техника получения информации

Общая характеристика способов получения информации

Виды, источники и способы получения информации По *признаку* изначальной предназначенности для конкретного исследования информация подразделяется на первичную, которая собирается для конкретного исследования, и вторичную, которая уже существует и была собрана для иных целей. Сбор и обработка вторичной информации часто обозначается как кабинетное исследование, а сбор первичной — как полевое исследование.

По *назначению* информация подразделяется на следующие виды: справочную, нормативную, аналитическую, рекомендательную, сигнальную, регулирующую (например, информация об отклонениях от плана для осуществления контроллинга).

По *регулярности* поступления информация подразделяется на следующие виды: непрерывную, дискретную (одинаковые интервалы времени), переменную (неодинаковые интервалы времени), спорадическую или эпизодическую (при возникновении необходимости) [5].

Основные *источники вторичной* информации: публикации в научной периодике, публикации в СМИ, рекламные издания, статистические справочники, внутрифирменный статистический и бухгалтерский учет и отчетность, Интернет, коммерческие базы данных органов статистики, коммерческие базы данных консалтинговых предприятий. Основные *источники первичной* информации: потребители, конкуренты, посредники, эксперты, данные службы маркетинга предприятия.

Для предприятия — участника рынка наиболее значимыми источниками информации в порядке убывания значимости являются:

- 1) продавцы;
- 2) публикации;
- 3) базы данных;
- 4) потребители;
- 5) консалтинговые предприятия.

Маркетологу следует хорошо знать основные потоки информации в системе маркетинга, которые выявлены, перечислены и охарактеризованы в первой главе:

- состояние внешней среды маркетинга;
- фактические значения параметров комплекса маркетинга;
- положение товара предприятия на рынке;

- информацию об отношении потребителей к товару и их намерениях;
- информацию о фактическом состоянии параметров комплекса маркетинга.

Способы и формы сбора первичных данных В соответствии с теорией статистики тремя основными *способами* сбора (получения) *первичной* информации являются:

- 1) опрос;
- 2) эксперимент;
- 3) наблюдение.

Опрос — способ получения информации в результате общения исследователя и респондентов в устной или письменной форме. Опрос может иметь три формы: анкетирование, интервью, беседа. Важно отметить, что анкетирование построено по стандартизованной (жесткой) схеме, а беседа и интервью — по свободной схеме проведения опроса.

Можно выделить стандартизованную и свободную формы проведения опроса (рис. 15.3).



Рис. 15.3. Классификация опроса по схеме его проведения

Опросы характеризуются следующими параметрами:

- круг опрашиваемых — потребители, предприниматели, эксперты, специалисты;
- количество одновременно опрашиваемых — индивидуальный и групповой;
- количество вопросов или тем;
- частота — одноразовый или многократный опрос;
- длительность индивидуального или группового опроса;
- способ отбора респондентов — случайная или неслучайная выборка;
- уровень стандартизации — стандартизованная или свободная схема;

- контакт исследователя и респондента — очный и заочный опрос. К заочному следует, например, отнести панельное обследование.

Наблюдение — способ получения информации, когда маркетолог «играет роль пассивного наблюдателя», не взаимодействуя с объектами наблюдения. Активное наблюдение имеет место в эксперименте, о чем сказано чуть ниже:

- наблюдение за покупательскими потоками в торговом зале;
- наблюдение за состоянием внешней среды маркетинга;
- наблюдение за сезонностью продаж;
- наблюдение за товарной политикой конкурентов и за конкурентами в целом.

Кстати, бенчмаркетинг в значительной степени — наблюдение за деятельностью конкурентов.

Эксперимент — активный способ получения информации, когда субъект, проводящий эксперимент, искусственно изменяет условия, в которых находится объект наблюдения, и наблюдает за произошедшими изменениями в его поведении. Эксперимент отвечает на вопрос «если, то». *Цель* эксперимента — выявление причинно-следственной логической и функциональной зависимости между факторами и результатом. Эксперимент позволяет проанализировать «чистое», изолированное влияние факторов, осуществляя изменение одних факторов при сохранении неизменными уровней других, не интересующих нас факторов, и позволяет сделать это за ограниченное время, причем существенно меньшее, чем в случае пассивного наблюдения за теми же процессами.

Примеры задач, когда желательна применение эксперимента: исследование зависимости объема продаж от частоты выхода рекламы, исследование зависимости объема продаж от его местонахождения в торговом зале — *задача* мерчендайзинга. Конечно, в некоторой степени эти задачи могут быть решены и в результате пассивного наблюдения, но проблема состоит в том, что в результате пассивного наблюдения будут изменяться не только интересующие нас факторы, но и иные параметры, значения которых нам неизвестны. Поскольку эти неизвестные факторы влияют на результат наряду с анализируемыми факторами, то корректное выявление изолированного влияния последних не всегда возможно.

Рынок маркетинговой информации Информация — специфический товар, относительно быстро теряющий свою стоимость с течением времени, как, например, современная аудио- и видеотехника, и даже

еще быстрее. Естественно возникновение специализированных консалтинговых предприятий по сбору и предварительной обработке информации. В настоящее время в России сбор информации практически является одним из основных видов деятельности российских и зарубежных консалтинговых компаний, которые проводят маркетинговые исследования. Дело доходит до того, что в отдельных публикациях, особенно в сети Интернет, сбор информации отождествляется с маркетинговыми исследованиями.

Существует три варианта взаимоотношений предприятия — участника рынка и консалтинговой компании. С позиций производственного или торгового предприятия варианты взаимоотношений с консалтинговой компанией выглядят так:

- 1) разовая покупка имеющейся информации из базы данных компании;
- 2) заказ первичной информации по индивидуальному заказу с получением прав собственности на нее;
- 3) подписка на регулярно обновляемую информацию по конкретной теме.

Информация, покупаемая несколькими предприятиями, как правило, по подписке, называется *синдикативной* в том смысле, что имеется группа, синдикат компаний, желающих купить данные по определенной тематике. Цена для конкретного подписчика при этом снижается.

При работе с вторичной информацией консалтинговые предприятия широко применяют *контент-анализ* — подбор, систематизация и анализ информации из различных источников по определенной теме. Иногда в связи с контент-анализом говорят о «бюро вырезок». Тема анализа может касаться спроса, предложения, конкуренции, деятельности отдельных конкурентов. Значительную роль при проведении контент-анализа играют публикации в средствах массовой информации. Продолжая характеристику контент-анализа, можно сказать, что эта технология применяется не только в маркетинге, но даже и в разведке.

Можно выделить несколько наиболее распространенных видов деятельности консалтинговых компаний, специализирующихся на маркетинге:

- сбор и продажа *стандартной* информации о рынке по некоторым конкретным направлениям, например: товарные запасы, раздел рынка, рейтинги теле- и радио-передач, рейтинги политиков, характеристика потребителей, потоки товаров. Как правило, используется панельный метод исследования. Результаты исследования распространяются преимущественно по подписке;

- комплексные *исследования по заказу* клиентов. К услугам таких компаний предприятия обращаются при решении конкретных проблем. Результаты являются собственностью клиента;
- проведение *опросов*, например, телефонных или интерактивных. Чаще этим занимаются узкоспециализированные компании;
- создание *выборки*.

Консалтинговые компании могут осуществлять различные виды деятельности, но чаще они являются специализированными. В силу существования специализации консалтинговых компаний, предприятие, заинтересованное в результатах маркетинговых исследований, может у одной компании приобрести выборку, передать ее другой компании для проведения опроса и далее обратиться к третьей для проведения маркетингового анализа.

Анкетирование

Алгоритм анкетирования и его подготовительная фаза В процедуре анкетирования можно выделить четыре фазы: конкретизацию цели исследования, подготовку, сбор информации и сводку данных (рис. 15.4).

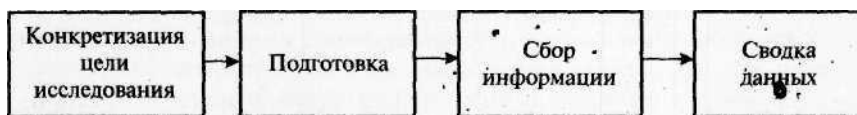


Рис. 15.4. Фазы анкетирования

Фаза *конкретизации цели исследования* содержит следующие этапы:

- 1) формулировку задач, для решения которых требуется информация;
- 2) формулировку статистических показателей, которые ДОЛЖНЫ быть рассчитаны;
- 3) формулировку характеристик, которые должны быть оценены по результатам анкетирования.

Подготовительная фаза включает такие этапы, как:

- 1) разработка вопросов;
- 2) составление анкет;
- 3) тестирование вопросов и анкет в результате пробного (пилотного) анкетирования, когда опрашивается малая часть респондентов — в объеме около 5% всей их численности.

Фаза *сбора информации* — собственно анкетирование — состоит из этапов:

- 1) распространение анкет по самым различным каналам — от традиционных до применения Интернета;

- 2) заполнение анкет;
- 3) сбор анкет.

Фаза *сводки* полученных *данных* содержит следующие два этапа:

- 1) первичную обработку заполненных анкет;
- 2) обобщение информации.

На этапе первичной обработки исключаются непригодные анкеты и ответы. На этапе обобщения и анализа информации проводятся систематизация и группировка полученных данных, разрабатываются и заполняются таблицы.

Типы и разработка вопросов Успех анкетирования в значительной степени определяется тем, какие и как сформулированы вопросы. Некоторые типы вопросов и соответствующие примеры, содержатся в табл. 15.2.

Таблица 15.2. **Типы и характеристики вопросов**

<i>Типы вопросов</i>	<i>Характеристика</i>
Закрытые	Предлагается сделать выбор между ответами «да» и «нет»
Открытые	Предполагается любой развернутый ответ, который не спланирован заранее. Частью открытых вопросов являются вопросы, начинающиеся с вопроса «почему». Имеют цель изучения мотивов ответов, например, на вопрос: «Для чего нужна пена при стирке белья?»
Полуоткрытые или с множественным ответом	Предлагается выбор из нескольких ответов. Пример вопроса: «Какие из шести марок вам знакомы?». Опрашиваемый не может выйти за рамки темы и дает понятные, однозначные ответы. Эти вопросы все чаще вытесняют открытые. Аналогично тесты все чаще заменяют устный экзамен
С распределением по рядам или с классификацией	Предлагается провести ранжирование предложенных объектов, категорий, свойств в порядке возрастания или убывания их правильности. Пример вопроса: «Расскажите о причинах, начиная от самой главной и до наименее важной, по которым вы предпочитаете товар "X"»
С выставлением оценки	Предполагается выставить оценку товару или его конкретному свойству, для чего используется балльная шкала

Очевидно, что существуют комплексные вопросы, предполагающие сочетание вопросов различных типов, например, когда полуоткрытый вопрос сочетается с открытым вопросом. Если респондент не

находит нужного ответа среди предложенных в полуоткрытых вопросах, ему предлагается дать свой развернутый, открытый ответ вместо того, чтобы лишь отметить вариант «иное».

Составление анкет Анкета применяется для массовых опросов и содержит перечень вопросов, на которые должен ответить респондент. Содержательный материал по анкетированию содержится, например в [5], [10]. Анкетный опрос может быть осуществлен в двух формах:

- экспедиционный способ или устная форма, когда регистратор сам заполняет бланк со слов респондента;
- корреспондентский способ или письменная форма. Недостаток этого более дешевого способа — значительное количество невозвращенных или неправильно заполненных анкет. Корреспондентский способ анкетирования чаще применяется при панельном обследовании.

Анкета состоит из трех блоков:

Г 1) введения или преамбулы, где содержатся: цель опроса, сведения об опрашиваемых, инструкция по заполнению и по возвращению анкеты, гарантия анонимности ответов;

2) основной части, содержащей перечень вопросов. В основной части анкеты можно выделить два блока — вопросы по существу и детектор. Детектор состоит из *контрольных* вопросов для проверки внимательности и откровенности респондентов, для чего применяются дублирующие вопросы и вопросы с заранее известными ответами. Иногда задаются *фильтрующие* вопросы, которые при устном анкетировании имеют целью отсеять часть опрашиваемых, которые не смогут дать компетентного ответа. Так, например, если на вопрос о наличии у него конкретного товара респондент отвечает отрицательно, то вопросы об оценке свойств этого товара становятся излишними;

3) реквизитной части, включающей сведения об опрашиваемых, например: имя, возраст, пол, социальная группа, характер труда, семейное положение, адрес.

При составлении анкеты следует придерживаться следующих *рекомендаций*:

- не рекомендуется начинать с трудных вопросов;
- первый вопрос должен заинтересовать респондентов;
- не задавать непонятных вопросов, на которые трудно ответить;
- использовать нейтральный язык — при описании продукта необходимо придерживаться принципа «не продавайте», в соответствии с которым описание продукта делается как можно обыденнее;
- изложение вопросов должно быть подчинено четкой логической и тематической последовательности;

- переход к новой теме следует начать со вступительной фразы;
- те вопросы, на которые респонденты не захотят отвечать, следует исключать или заменять на косвенные вопросы. Так, например, вместо вопроса о доходе можно задать вопрос о принадлежности респондента к социальной группе или о марке его автомобиля;
- анкета должна иметь привлекательный вид и хорошо читаемый крупный шрифт.

Некоторые методы сбора информации *Панельный метод* обследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов (панели), проводимый систематически или периодически на платной основе по одному и тому же перечню вопросов. Термин «панель» заимствован из практики американской юриспруденции и означает список присяжных. Некоторые типы панелей охарактеризованы в табл. 15.3, основанной на [5].

Таблица 15.3. Типы панелей

<i>Тип панели</i>	<i>Характеристика панели</i>	
	<i>единицы совокупности</i>	<i>предмет исследования</i>
Потребительская	Лица, семьи, домохозяйства	Поведение, мнения и предпочтения потребителей; объем и структура потребления; доходы и расходы; покупки
Торговая	Продавцы и предприятия торговли	Рыночная конъюнктура
Производственная	Производственные предприятия	Ассортимент; товарная политика; конкуренция; дистрибуция; издержки
Сферы услуг	Предприятия сферы услуг	То же
Специалистов	Эксперты	Какая-либо проблема или экономическая категория

Потребительская панель давно и широко применяется в бюджетной статистике. Она востребована и в маркетинге при исследовании потребления и поведения потребителей. В результате применения потребительских панелей выявлена особенность, состоящая в том, что наиболее обеспеченные слои населения, как правило, или не участвуют в потребительской панели, или дают неточные ответы из-за меньшей степени заинтересованности в оплате за участие в панели и

из-за большей степени нежелания раскрывать размер своих расходов и, следовательно, доходов. В такой ситуации для обеспечения достоверности результатов исследования требуется внесение корректировок в результаты опроса.

Метод контрольных групп представляет собой проводимый систематически или периодически на платной основе опрос выборочной совокупности респондентов (контрольной группы), ориентированный на исследование спроса на потребительские товары по достаточно стабильному перечню вопросов.

Достоинством контрольных групп является постоянная регистрация поведения респондента. Поскольку вопросы, как правило, не изменяются, то нет необходимости каждый раз задавать их респонденту. Данные контрольной группы более достоверны, чем результаты разового опроса. В целом метод зарекомендовал себя положительно. К недостаткам следует отнести высокие расходы и влияние факта членства в группе на ответы данного респондента как потребителя.

Одна из проблем работы с контрольными группами заключается в необходимости обеспечения сопоставимости результатов выборочных обследований в динамике. Для обеспечения сопоставимости требуется такая корректировка выборки, чтобы исключить влияние изменения доходов, семейного положения и других характеристик потребителей. Для сохранения представительности выборки она регулярно обновляется в результате исключения одних и включения других единиц наблюдения.

Контрольные группы широко применяются в зарубежной практике. В соответствии с [1] французская исследовательская фирма «Секодип» работает с двумя контрольными группами по 4560 семей. Консалтинговая фирма «Нильсон» работает с выборкой, которая охватывает покупателей, делающих покупки в нескольких магазинах самообслуживания.

Контрольная группа также может состоять и из предприятий розничной торговли, которые регулярно, например, каждые два месяца сообщают данные о размере заказов, об объеме и структуре товарооборота, сбыта, товарных запасов. Заказчиками информации, получаемой от таких контрольных групп, преимущественно являются производственные предприятия. Участники контрольных групп также заинтересованы в полученных результатах, к которым они получают ограниченный доступ.

Свободный опрос — беседы и интервью

Сопоставление интервью и беседы В литературе часто происходит смешение понятий интервью и беседы, что не позволяет охарактеризовать особенности и область применения соответствующих *форм* по-

лучения информации. Вот пример смешения непосредственно в определениях: «Интервью — целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой» (источник — <http://encycl.yandex.ni>). Или еще: «Глубинное интервью — слабоструктурированная личная беседа интервьюера с респондентом в форме, побуждающей последнего к подробным ответам на задаваемые вопросы» (источник — <http://www.iteam.ni>).

Смешение иногда встречается и в текстах, особенно переводных, когда, например, при описании беседы применяются слова «интервьюер» и «интервьюируемые» вместо «ведущий», «аудитория», «респонденты», что более универсально.

Конечно, интервью и беседа имеют много общего, а именно:

- ориентированность на выяснение глубоких, скрытых побуждений и желаний, чтобы получить не только запланированную, но и непредвиденную информацию;
- в соответствии с общепринятой классификацией способов сбора информации и интервью и беседа наряду с анкетированием относятся к опросу;
- обращаясь к опыту, накопленному журналистами, и акцентируя внимание на стенограмме общения, отметим, что интервью и беседу объединяет «двухсоставность» текста — обмен мыслями между двумя сторонами, чего нет при анкетировании.

Интервью и беседа имеют *различия* и *особенности*. Под различиями далее понимаются различные стороны одного и того же свойства метода получения информации. Особенности — свойства, которые присутствуют в одном методе и отсутствуют в другом. Основные различия и особенности:

1) *форма обмена мыслями*. В интервью существует вопросно-ответная форма обмена мыслями, когда интервьюер ставит вопросы, а интервьюируемый отвечает. В беседе обмен более равноправный, что повышает объективность освещения предмета беседы. Чем контрастнее позиции собеседников, тем интереснее может получиться результат. В соответствии с дефиницией Даля, *беседа* — взаимный разговор, общительная речь между людьми, словесное их сообщение, размен чувств и мыслей на словах. В литературе по маркетингу используются термины «дискуссия» и «обсуждение», которые удобны для обозначения бесед;

2) *степень свободы ведущего*. Интервью проводится по более жестким правилам. Хотя, как правило, в процессе интервью содержание вопросов не меняется, тем не менее интервьюер имеет возможность ставить дополнительные вопросы и гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие вопросы. Форма беседы неформальная, без обязательного перечня вопросов. Ведущий в беседе — модератор направляет бе-

седу, стремится выявить мотивацию респондентов и обеспечить генерацию новых идей. Модератор может в большей степени использовать неожиданный поворот беседы и сосредоточить свое внимание на новом, открывшемся направлении;

3) *отражение позиции ведущего* — интервьюера или модератора. У модератора есть собственная позиция, а у интервьюера ее практически нет. Модератор может находиться на собственных позициях и высказывать их. Интервьюер только задает вопросы, хотя в отличие от анкетирования делает это в достаточно свободной форме. В беседе возможно полифоническое, многостороннее освещение предмета, что невозможно в интервью, когда имеет место более узкое освещение предмета обсуждения;

4) *степень свободы респондента*. Интервью имеет более жесткие рамки. Интервьюируемый ограничен в выборе направлений обсуждения вопросами интервьюера. В беседе модератор лишь задает направления размышлениям собеседника. *План* проведения интервью имеет следующее содержание: информационная подготовка по теме интервью, определение цели, составление перечня вопросов, проработка возможных вариантов ответов респондента. Построение *сценария* проведения деловой беседы предполагает: определение цели, информационную подготовку модератора, формулировку предмета исследования и смежных категорий, предсказание возможной реакции аудитории; разработку тематических направлений беседы.

Подводя итоги сравнения, можно сформулировать следующие определения.

Беседа — одна из форм опроса в форме диалога ведущего и аудитории или отдельного респондента. Беседа ориентирована на получение качественно новой информации в условиях, когда обсуждаемый предмет исследования не поддается однозначному истолкованию. Беседы широко применяются на стадии разработки продукта.

Интервью — одна из форм опроса. Форма проведения интервью такова, что интервьюер задает вопросы заранее запланированного содержания, при необходимости применяя определенную степень импровизации в зависимости от личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие ответы. Существуют различные разновидности интервью, например: свободное и стандартизованное, групповое и персональное. Все большее распространение получает *дискуссионное* интервью, при котором несколько интервьюеров беседуют с одним человеком.

Психологические приемы проведения свободного опроса Как отмечалось выше, беседы и интервью имеют много общего и относятся к свободному опросу в отличие от стандартизованного опроса — ан-

кетирования. И беседа и интервью применяют сходные *психологические приемы* «извлечения информации из собеседника»: ассоциации, проецирующие тесты, ретроспективный опрос, опора на творческое воображение, детектор нерешительности и волнения респондента (термин автора). Очевидно, что во время одной беседы или одного интервью возможно применение нескольких приемов из числа перечисленных далее на основе:

1) *метода ассоциаций*. Импульсом в общении является предмет. Пример вопроса: «О чем вы думаете в связи с этим?». Основные виды ассоциативной беседы:

- свободная ассоциация — это эффективный и дешевый метод, когда опрашиваемый говорит все, что ему хочется;
- словесная ассоциация, когда импульсом является слово-индуктор, а не предмет. Респонденту называют слово-индуктор, и он как можно быстрее говорит первое пришедшее на ум слово;
- ассоциация контролируемых слов, когда несколько вариантов ответов предлагаются заранее, чтобы опрашиваемый не испытывал неудобства из-за недостаточного запаса слов;

т метод дополнения фразы;

2) *метода проецирующих* (проеекционных) *тестов*, основанных на методике опроса, позволяющей респонденту отвечать от третьего лица, чтобы не избегать прямых вопросов и не получать уклончивых ответов. Предлагается сочинить историю на основании изображений людей, поставленных в необычные условия. Опрашиваемые переносят свои проблемы на персонажи и в результате дают ответ, который иначе не решились бы дать. Применяются следующие виды тестов:

- тематический тест апперции, когда предлагаются картинки, рисунки, фотографии, рекламные тексты;
- тест фрустрации Розенцвейга, который обычно представлен в форме рисунка с двумя персонажами, первый из которых произносит фразу. Опрашиваемый должен поставить себя на место второго персонажа и ответить;
- методика игры;
- экстенсивные тесты — это сеансы продолжительностью от часа до двух. Они проводятся после того, как исследователь уже имеет информацию по результатам других проецирующих тестов;

3) *метод ретроспективного опроса*, основанного на том, что опрашиваемого заставляют вспомнить некоторые ситуации, имеющие отношение к теме беседы;

4) *метод опоры на творческое воображение*, когда опрашиваемого ставят в гипотетическую ситуацию по теме беседы и заставляют описать свои чувства;

5) *метода детектора нерешительности или волнения респондента.*

По результатам прослушивания сделанной аудиозаписи сеанса выявляются те моменты, когда у респондента возникает нерешительность. Далее сеанс продолжается в направлении анализа этих моментов, что позволяет обнаружить скрытые мотивации.

Метод фокус-групп *Метод фокус-групп* состоит в применении специальной технологии проведения серии бесед с однородными группами респондентов из числа потребителей, способности и интеллект которых сконцентрированы ведущим на определенной теме. Некоторые цели, которые преследует этот метод, состоят в следующем: генерация новых идей; изучение разговорного словаря потребителей; анализ восприятия товара; анализ отношения к рекламе; выявление потребностей; анализ мотивации потребителей; анализ восприятия новой торговой марки, модели или упаковки; формулировка гипотез о поведении потребителей.

Элементы технологии метода фокус-групп:

- беседа проходит под руководством ведущего в виде группового обсуждения по заранее подготовленному сценарию;
- ведущий (лидер, модератор) должен быть квалифицированным специалистом в области маркетинга и психологии и иметь навыки управления группой;
- ведущий направляет беседу, стараясь придать ей непринужденный характер. В ходе беседы необходимо стремиться понять собеседника;
- необходимо ставить собеседника в ситуацию, которая заставит его проявить инициативу в беседе;
- исследователь должен придерживаться определенных правил: терпеливо слушать, быть настроенным дружелюбно, не дискутировать, не оказывать давления, помогать высказаться, возвращать беседу к недостаточно раскрытой теме;
- участникам группы разрешается общаться друг с другом, выражать свои чувства и эмоции;
- длительность обсуждения составляет от полутора до трех часов;
- после завершения обсуждения результаты анализируются и составляется отчет;
- сеанс обычно проходит в специально оборудованном помещении с ширмой, из-за которой представители заказчика могут наблюдать за ходом дискуссии, не выдавая своего присутствия. Ведется аудио- и видеозапись;
- в помещении должна быть создана непринужденная обстановка и решены проблемы рекреации для участников;

- число последовательно проводимых сеансов с различными группами должно быть таким, чтобы дополнительное количество информации от каждого нового сеанса было существенным. Как правило, для проведения одного исследования формируются от четырех до двенадцати фокус-групп;
- часто несколько групп исследователей работают параллельно. Затем результаты сравниваются, что позволяет по ходу выработать план дальнейших исследований;
- для географической репрезентативности сеансы проводят в двух-трех географически удаленных точках, причем не только в крупных городах, но и в небольших населенных пунктах.

К *параметрам* фокус-групп относятся: число участников, однородность состава, ограничения для отдельных лиц. Содержание параметров состоит в следующем:

1) *число участников*. Группа должна быть настолько большой, чтобы обеспечить репрезентативность и условия для дискуссии. Замечено, что участники малых групп склонны неосознанно преувеличивать свою компетентность и пытаются выступать в качестве экспертов, а не в качестве потребителей, сообщающих о своем личном опыте. Малые по размеру группы чувствительны к взаимодействию между участниками в смысле симпатий, антипатий и т.п. В то же время, группа должна быть управляемой, что ограничивает ее размер. Эти требования наилучшим образом удовлетворяются при размере группы от шести до двенадцати человек, причем для начинающего ведущего размер группы не должен превышать семи человек;

2) *однородность состава группы*. Следует придерживаться разумной гомогенности состава группы. С одной стороны, участие респондентов с различными точками зрения является стимулятором дискуссии. С другой стороны, разнородность во взглядах может стать причиной конфликтов, когда некоторые участники не уважают противоположную точку зрения. Также замечено, что присутствие женщин может вызвать у мужчин «павлиний эффект». Основными социальными характеристиками, которые обычно принимаются при определении состава групп, являются: принадлежность к социальному классу, образование, пол, возраст, национальность;

3) *ограничения на участие в фокус-группах отдельных лиц*. Выявлены несколько категорий лиц, которые не должны привлекаться к участию в фокус-группах. К ним относятся следующие лица:

- знакомые с процедурой проведения фокус-групп;
- знакомые друг с другом или с ведущим;
- профессионально знакомые с предметом обсуждения.

К числу *достоинств* метода фокус-групп можно отнести следующие:

- возможность свободной генерации новых идей;

- разнообразие направлений использования данного метода;
- возможность исследовать глубинную, подсознательную реакцию респондентов;
- возможность анализировать результаты последовательных этапов исследования и корректировать сценарий последующих этапов, если они признаются необходимыми;
- заказчик имеет возможность лично наблюдать за ходом сеанса.

Сейчас метод фокус-групп достаточно часто критикуется в периодике и на сайтах. Исследователям рекомендуется не переоценивать полученные результаты и относиться к ним достаточно критически.

Среди выявленных *недостатков* данного метода следует отметить:

- нерепрезентативность результатов из-за малого размера групп и их численности;
- определенную субъективность в интерпретации полученных результатов;
- определенное психологическое влияние и даже давление, которое респонденты оказывают друг на друга;
- сложность получения информации о сугубо личных, глубинных мотивах тех или иных действий;
- ограниченную возможность применения метода для выявления факторов, влияющих на выбор конкретного продукта;
- ограниченную возможность метода для моделирования принятия решений о покупке;
- ограниченную возможность метода для получения информации о мотивациях, что вызвано включением механизма внутренней психологической защиты при работе в группе. Считается, что для этого предпочтительнее использование метода глубинного интервью, изложенного далее;
- сложность с подбором помещения для проведения сеанса;
- организационную сложность сбора всех респондентов в одном месте.

Некоторые методы интервью *Глубинное интервью* представляет собой опрос в форме свободного, персонального интервью «один на один» с респондентом, позволяющее получить от респондента искренние, доверительные, эмоциональные ответы на вопросы личного и конфиденциального характера, например: доходы и расходы потребителя, мнения представителей конкурирующих предприятий, отношение к налогам и др.

Элементы техники глубинного интервью:

- проводится серия интервью;
- перед началом серии интервью исследователь подготавливает план, в соответствии с которым будет проводиться интервью;

- интервьюер — квалифицированный специалист в области маркетинга, имеющий также психологическое образование, навыки установления контакта с людьми, хорошую память, способность быстро реагировать на нестандартные ответы, терпение;
- интервьюер не должен оказывать психологического давления на респондента;
- подготавливается перечень вопросов, по которым интервьюер должен узнать мнение респондента;
- респондентом может быть не только потребитель, а также и другие участники рынка, например представители конкурентов;
- длительность глубинного интервью может составлять от получаса до двух или трех часов в зависимости от сложности темы и глубины исследования;
- во избежание возникновения помех интервью проводится в специальном помещении с нейтральной обстановкой и хорошей звукоизоляцией;
- ведется аудио- и видеозапись;
- для обработки результатов и подготовки отчета желательно привлечение профессиональных психологов.

Метод анализа протокола представляет собой такую технику опроса, когда респондент — покупатель, будучи мысленно поставлен в определенную гипотетическую (лучше сказать в виртуальную) ситуацию, должен принять решение о покупке. Затем респондент составляет отчет — *протокол*, в котором он подробно описывает все мотивы, которыми руководствовался при принятии решения.

Цель применения метода анализа протокола — выявление условий принятия решения о покупке. Как правило, этот метод используется при анализе решений двух типов — распределенных во времени по отдельным этапам и, наоборот, тех, когда процесс принятия решений слишком краток. В первом случае примером является покупка дорогостоящих товаров длительного пользования, во втором случае — это покупка сопутствующих товаров импульсивного спроса.

Техника анализа протокола близка к технике интервью: вопрос сформулирован заранее, ведущий только спрашивает и не высказывает собственной позиции, респондент имеет свободу высказываний. Можно также сформулировать некоторое обобщение.

Выборка

Характеристика применения выборочного метода в маркетинге Выборочный метод применяется в маркетинге для отбора единиц наблюдения из генеральной совокупности, которая может быть как бесконечной, так и конечной. *Выборка* — отобранная для исследования

совокупность единиц наблюдения. Объектами наблюдения, как правило, являются магазины, семьи, потребители. Выборочный метод позволяет:

- 1) сделать выбор между различными способами формирования выборки;
- 2) дать оценку достоверности полученных результатов, т.е. сделать вывод о репрезентативности (представительности) выборки.

Выборка применяется при сборе как первичных, так и вторичных данных. Следует отметить, что в маркетинге теория выборочного метода используется не столько для расчета ошибок, точности результатов и объема выборки, сколько для обоснования выбора *методов отбора* единиц наблюдения, обеспечивающих репрезентативность исследуемой совокупности. Причина в том, что теория расчета ошибок и доверительных интервалов разработана далеко не для всех применяющихся на практике сложных показателей и методов отбора. При этом репрезентативность и точность результатов достигаются и обеспечиваются на основе применения научно обоснованных методов формирования выборочной совокупности.

Задачи, решаемые с привлечением теории выборки, могут быть самыми разнообразными. Среди них, например, такие задачи, как сегментация, анализ частоты обновления товаров, сезонность покупок, структура продаж по разновидностям товара, скорость проникновения на рынок нового товара или новой марки, анализ мотиваций, анализ отношений и намерений, характеристика каналов сбыта, анализ влияния упаковки на сбыт, эффективность продвижения, достаточность ширины и глубины ассортимента, необходимость инноваций.

При проведении количественного анализа при обследовании потребителей на основании выборки наиболее часто оцениваются средние величины и доли, например:

- средний балл по какой-либо характеристике товара;
- средний объем потребления;
- доля потребителей, предпочитающих некоторый товар или его свойство.

Теория оценивания точности даже при случайной выборке из бесконечной генеральной совокупности разработана далеко не для всех количественных показателей, используемых в маркетинге, но для тех показателей, которые применяются наиболее часто — средние и доли — оценивание точности, как правило, возможно.

Статистические основы выборочного метода В соответствии с общей теорией статистики, применяются следующие *параметры отбора* единиц наблюдения:

- *случайный или неслучайный отбор*. При неслучайном отборе может отбираться, например, каждая десятая единица наблюдения в некотором упорядоченном ряду;

- *повторный или бесповторный отбор.* Очевидно, что в маркетинге преимущественно применяется бесповторный отбор, когда все единицы наблюдения опрашиваются по одному разу, но нетрудно представить ситуацию, когда один и тот же покупатель за период наблюдения посетил магазин более одного раза;
- *индивидуальный или групповой отбор.* При индивидуальном отборе отбираются единицы совокупности, а при групповом — группы единиц;
- *одноступенчатый или многоступенчатый отбор.* Многоступенчатый отбор предполагает последовательное извлечение из генеральной совокупности уменьшающихся по объему групп и так далее до отбора единиц наблюдения. Многоступенчатый отбор является основой для так называемых комбинированных выборок;
- *сплошной или несплошной отбор.* По определению, выборочная совокупность — результат несплошного отбора, но при многоступенчатом отборе на одной из ступеней возможно применение сплошного отбора.

Различное сочетание параметров отбора единиц наблюдения позволяет получить различные *способы производства* (формирования) *выборки*. Если отбор одноступенчатый, то возможны следующие способы производства выборки: случайный повторный, случайный бесповторный, неслучайный. Очевидно, что репрезентативный одноступенчатый отбор в идеале должен быть основан на полном списке изучаемого множества, что затруднено по причине больших затрат на получение полного списка. Можно возразить, что отбор покупателей в магазине в течение какого-то периода времени не требует списка. Но такой отбор не следует считать репрезентативным, поскольку он был ограничен некоторым периодом времени.

Большинство способов производства являются комбинированными. При этом не требуется полного списка единиц наблюдения, что снижает затраты. Далее в табл. 15.4 приведены и охарактеризованы некоторые наиболее распространенные в маркетинге одноступенчатые и комбинированные способы формирования выборки.

Таблица 15.4. **Некоторые способы формирования выборки**

<i>Выборка</i>	<i>Характеристика способа формирования выборки</i>
1	2
<i>Одноступенчатый отбор</i>	
Случайная	Отбор может быть повторный или бесповторный. В маркетинге распространен бесповторный отбор

1	2
Механическая или систематическая	Применен неслучайный отбор, когда из заранее составленного списка последовательно отбираются единицы, находящиеся друг от друга через равные промежутки в списке
<i>Многоступенчатый отбор, комбинированные способы</i>	
Случайная многоступенчатая	На всех этапах применяется случайный отбор. Например, при трехступенчатом отборе семей в городе сначала случайным образом отбираются районы, затем дома, затем квартиры
Серийная	На первом этапе осуществляется случайный отбор групп с последующим сплошным наблюдением в отобранных группах
Типическая, или стратифицированная	На первом этапе перечисляются типические группы по выбранному качественному признаку, например по профессии, доходу или возрасту. Фактически на первом этапе применен сплошной отбор. На втором этапе внутри каждой группы производится случайный отбор. Типический отбор может быть пропорциональным, когда случайный отбор в группах пропорционален их объему, и непропорциональным, когда, например, в семьях отбираются только главы семейств
Целевая	Разновидность типической выборки, когда на первом этапе отбирается одна типическая группа, например музыканты или любители американских автомобилей
Неслучайная с неформальным отбором на первом этапе	Например, при формировании потребительской панели на первом этапе отбираются регионы, которые, по мнению исследователей, способны представить потребительский рынок всей страны. В стране заранее могут быть выделены «репрезентативные регионы». Отбор также может производиться на основе некоторых условий, например минимизации затрат на сбор информации. На последующих этапах отбор может быть случайным, несмотря на общее название способа

Определение объема выборки Известны, например, следующие применяющиеся в маркетинге подходы к определению объема выборки: 5% от совокупности, по предыдущему опыту, исходя из допустимых затрат, на основе статистического анализа, исходя из заданной точности.

Формулы для расчета численности выборки при оценивании средней величины и доли при случайном отборе представлены в табл. 15.5.

Таблица 15.5. Объем выборки при случайном способе отбора

Генеральная совокупность	Оцениваемый показатель	
	средняя	доля, частотность
Бесконечная	$\frac{t^2 \sigma^2}{\Delta^2}$	$\frac{t^2 \omega(1-\bar{\omega})}{\Delta^2}$
Конечная объема, N	$\frac{t^2 \sigma^2 N}{N\Delta^2 + t^2 \sigma^2}$	$\frac{t^2 N\omega(1-\bar{\omega})}{N\Delta^2 + t^2 \omega(1-\bar{\omega})}$

Величина L представляет собой предельную ошибку выборки (точность), гарантируемую с некоторой заранее заданной доверительной вероятностью P . Величина t равна числу средних ошибок выборки μ в A , т.е. $t = \Delta/\mu$, где μ — оценка дисперсии оценки оцениваемого параметра или стандартная ошибка. Значение t определяется по таблице нормированного нормального распределения, содержащейся в любом учебнике по математической статистике и теории вероятностей. Имея заданное значение доверительной вероятности, определяется значение t . Фрагмент таблицы имеет вид:

P :	...	0,8	0,85	0,9	0,95	0,96	0,97	0,98	0,99	0,995	0,997
C :	...	1,29	1,44	0,1,65	1,96	2,06	2,17	3,33	2,58	2,81	3,0

Величина a^2 — дисперсия случайной величины. Она задается из неформальных соображений. Возможно использовать статистическую оценку. Для получения некоторого «запаса прочности» целесообразно использовать несколько завышенное значение a^2 , что, конечно, приведет к завышенному объему выборки. Величина ω представляет собой оценку интересующей нас доли в форме отношения общего числа испытаний к числу испытаний, в которых интересующее нас событие имело место. При оценивании доли в условиях отсутствия необходимой статистической информации следует принять оценку доли на уровне 0,5, поскольку это дает наибольшую

дисперсию $0,5 \cdot 0,5 = 0,25$. Полученный объем выборки будет завышенным, что создает запас прочности.

Дополнительную информацию по выборке можно получить в специальной статистической литературе, например в [75]. Теория выборочного метода, включая материал по анализу точности и проверке гипотез, подробно изложена также и в литературе по маркетинговым исследованиям.

Контрольные вопросы и задания

1. Кто является субъектом маркетинговых исследований?
2. Охарактеризуйте содержание международного кодекса по практике маркетинговых исследований.
3. Дайте характеристику должности и обязанности лиц, участвующих в маркетинговых исследованиях
4. Перечислите некоторые формальные требования к исследователям — необходимые умения и навыки.
5. Назовите некоторые неформальные требования к исследователям.
6. Укажите препятствия творчеству организационного порядка.
7. Какие основные организационные этапы маркетинговых исследований вы знаете?
8. Охарактеризуйте содержание маркетингового анализа.
9. Каково содержание формального и неформального подходов к выявлению проблем?
10. Охарактеризуйте сокращенный алгоритм проведения маркетинговых исследований и принятия решений.
11. Укажите виды информации по назначению, а также по регулярности поступления.
12. Перечислите формы опроса. Какие две схемы проведения опроса можно выделить?
13. Какие формы опроса предполагают свободную схему проведения опроса?
14. Перечислите параметры, которыми характеризуются опросы. Что понимается под уровнем стандартизации в опросе?
15. Дайте определение и характеристику наблюдения.
16. Дайте определение и характеристику эксперимента.
17. Дайте характеристику возможностям применения Интернет-сети для получения первичной и вторичной информации.
18. Назовите и охарактеризуйте фазы анкетирования.
19. Перечислите типы вопросов в анкетах. Охарактеризуйте открытые и полуоткрытые вопросы. Вопросы какого типа встречаются при тестировании знаний студентов?
20. В чем состоит содержание корреспондентского способа анкетного опроса? Охарактеризуйте структуру анкеты. Назовите не менее пяти

- рекомендаций, которых следует придерживаться при составлении анкеты.
21. Дайте характеристику панельного метода получения информации. Перечислите типы панелей и охарактеризуйте их. В чем проблема применения потребительских панелей. Относится ли панельное обследование к выборочному?
 22. Охарактеризуйте применение метода контрольных групп в зарубежной практике.
 23. В чем сходство, особенности и отличия беседы и интервью? Дайте характеристику и определение беседы и интервью.
 24. Что понимается под дискуссионным интервью?
 25. Перечислите и охарактеризуйте психологические приемы проведения свободного опроса. Охарактеризуйте метод ассоциаций и метод проецирующих тестов.
 26. Какой психологический прием свободного опроса позволяет респонденту отвечать от третьего лица?
 27. Дайте определение метода фокус-групп. Перечислите и охарактеризуйте не менее семи элементов технологии применения метода, а также параметры фокус-групп. Охарактеризуйте достоинства и недостатки метода фокус-групп
 28. Каково содержание глубинного интервью? Перечислите не менее семи элементов технологии его применения.
 29. Дайте характеристику содержания метода анализа протокола.
 30. При осуществлении каких методов и форм сбора информации участвует ведущий?
 31. Для решения каких задач маркетинга может применяться выборка? Что кроме расчета объема выборки и оценки ее точности может дать применение выборочного метода в маркетинге?
 32. Какие параметры задаются при расчете объема выборки?

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

• 1 6
Глава

- Управление персоналом предприятия
- Содержание важнейших видов деятельности по управлению персоналом
- Модель антикризисного управления персоналом

16.1. Управление персоналом предприятия

Основные элементы системы управления персоналом

Управление персоналом — это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых функций для достижения целей организации.

Управление персоналом — разработка и реализация решений по состоянию и развитию персонала. В связи с проводимыми экономическими реформами в России произошло резкое оживление всей системы управления персоналом на предприятиях любой формы собственности. Служба маркетинга как важнейшее звено предприятия нуждается в совершенствовании и развитии механизма управления персоналом. Современный маркетолог должен знать теоретические основы управления персоналом, базирующиеся на законах и категориях рыночной экономики, и успешно применять их в практической деятельности.

При этом деятельность по управлению персоналом службы маркетинга следует рассматривать как деятельность по обеспечению функционирования системы маркетинга наряду с организацией маркетинга, контроллингом, мониторингом, аудитом. Далее следует отметить, что управление персоналом службы маркетинга имеет много общего с управлением персоналом на предприятии в целом.

Персонал — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, оформляемые трудовым договором;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. создание условий работнику для достижения целей предприятия.

Обеспечивая единое и комплексное воздействие на персонал предприятия в целом, управление персоналом выполняет следующие функции:

- интегрируется в общую систему управления предприятием, увязывая его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;
- включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановке и подготовке кадров, прогнозированию содержания работ и др.;
- предполагает тщательный учет качеств и профессиональных характеристик работников, а также оценку их деятельности;
- централизует управление трудом в руках одного из руководителей предприятия, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

Построение системы управления персоналом опирается на определенные *принципы*, которые реализуются во взаимодействии: комплексность, оперативность, научность, специализация, ритмичность и т.д.

Методы управления персоналом подразделяются на три группы:

- административные (формирование структуры управления персоналом, подбор и отбор персонала и др.);
- экономические (материальное стимулирование и установление материальных дотаций, установление экономических норм и нормативов и др.);
- социально-психологические (социально-психологический анализ работников коллектива, моральное стимулирование персонала и др.).

При их помощи вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности.

Основные *элементы* системы управления персоналом представлены на рис. 16.1:



Рис. 16.1. Основные элементы системы управления персоналом

К основным элементам системы управления персоналом относятся:

1) *кадровая политика предприятия* как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив;

2) *кадровое планирование* работников как решение задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества;

3) *подбор и отбор персонала* как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов:

- поиск кандидатов к занятию вакантных мест;
- детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии;
- проведение отбора;
- прием на работу;

4) *адаптация новых работников* как ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая;

5) *профессиональная подготовка и развитие персонала*, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- на рабочем месте;
- самообразование;

6) *оценка работников* в форме традиционной аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала;

7) *управление поведением персонала*, понимая, что поведение персонала — это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важный элемент управления поведением работников — умение управлять конфликтами на предприятии;

8) *кадровое дело/производство* в виде целого ряда работ, объединяемых понятием делопроизводство.

Организация службы управления персоналом

Специальные подразделения, занимающиеся проблемами персонала, возникли в 20—30-х годах XX в. Они выполняли работу, связанную с ведением документооборота, разбором конфликтов, присутствием в судах. Их функции были вспомогательными, а все основные

решения по кадрам принимались руководством предприятия. Сегодня в силу возросшей важности и «многопрофильности» работы прежние кадровые службы преобразовываются в службы управления персоналом или человеческими ресурсами.

Службы управления персоналом являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству предприятия и подразделений решать вопросы о приеме на работу, увольнениях, перемещениях, повышении квалификации и т.д. Поэтому на практике важно оптимальное сочетание прав линейных руководителей и специалистов по персоналу.

В настоящее время произошли существенные изменения в деятельности кадровых служб:

- переход от подбора и расстановки кадров к участию в формировании стратегии бизнеса и организационных изменений;
- оказание помощи линейному руководству;
- профессионализация сферы управления персоналом и сокращение в ней роли технических исполнителей;
- участие в формировании и реализации политики социального партнерства;
- работа по всестороннему развитию персонала;
- распространение идей маркетинга.

Во многих случаях на крупных предприятиях службы управления персоналом возглавляют руководители, занимающие вторые места в управленческой иерархии, либо директор по управлению персоналом (HR-директор). Линейный менеджер по персоналу выступает в роли защитника интересов работников, советника по проблемам отношений между работниками, координатора взаимодействия персонала, профсоюзов и администрации.

Должность «директор по управлению персоналом» появилась в лексиконе российских управленцев в начале 1990-х годов после появления на нашем рынке большого количества западных компаний. Функции директора по управлению персоналом в современных условиях значительно отличаются от привычных функций начальника отдела кадров, т.е. он входит в руководство предприятия (совет директоров, правление и т.д.) и участвует в разработке планов развития предприятия, вносит предложения по оптимизации организационной структуры предприятия, дает оценку действиям руководства компании с точки зрения службы по управлению персоналом.

Как и другие подразделения, служба по управлению персоналом имеет собственную иерархию должностей, являющуюся составной частью общей организационной структуры. Типовую структуру службы по управлению персоналом можно наглядно представить на рис. 16.2.



Рис. 16.2. Типовая структура службы по управлению персоналом

Рассмотрим основные направления деятельности подразделений службы управления персоналом предприятия исходя из представленной структуры:

- 1) *отдел планирования трудовых ресурсов* осуществляет:
 - определение потребностей в кадрах на определенный промежуток времени;
 - оценку будущих потребностей в рабочей силе;
 - оценку предложения рабочей силы на основе анализа текущих ресурсов с учетом потерь за счет текучести кадров;
 - разработку плана действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы;
- 2) *отдел кадров* осуществляет следующие виды деятельности:
 - проведение набора и отбора персонала;
 - ввод в должность новых работников;
 - организацию прохождения службы и планирование карьеры;
 - разработку правил, процедур кадровой работы;
 - проведение оценки деятельности;
 - собеседование с увольняемыми сотрудниками;
- 3) *отдел организации заработной платы* осуществляет:
 - анализ должностных обязанностей;
 - классификацию работ и их тарификацию;
 - разработку системы оплаты труда и премирования;
 - пересмотр тарифных ставок и индивидуальной оплаты;

4) *отдел профессионального обучения и переподготовки* осуществляет:

- организацию и контроль производственного обучения, включающего инструктаж работников;
- формирование учебных материалов;
- заключение договоров на подготовку работников с учебными заведениями;
- ведение учета и статистики по программам обучения;

5) *отдел трудовых отношений* осуществляет;

- участие в разработке коллективных соглашений;
- проведение работы по жалобам и разбору споров;
- содействие развитию связей и отношений между администрацией и работниками;

6) *отдел социального развития* осуществляет создание социальной инфраструктуры предприятия:

- коллективное добровольное страхование;
- предоставление социальных льгот;
- пенсионное обеспечение;
- выплату компенсаций при увольнении;
- организацию питания и отдыха работников;

7) *отдел безопасности труда и медицинской помощи* осуществляет:

- разработку стандартов безопасности;
- экспертизу товаров, оборудования на соответствие стандартам безопасности;
- проведение расследований несчастных случаев;
- оказание медицинской помощи, консультирование;
- информирование персонала в области безопасности труда;

8) *отдел маркетинга персонала* осуществляет:

- изучение вопросов кадровой политики и трудовых отношений;
- исследование рынка труда;
- выбор источников подготовки и переподготовки кадров;
- обследование состояния морально-психологического климата на предприятии.

Ресурсное обеспечение службы по управлению персоналом

Задачи обеспечения предприятия рабочей силой необходимой численности и качества, а также совершенствования социальных отношений решаются в рамках *кадрового планирования* — элемента общей системы управления персоналом.

С помощью кадрового планирования можно определить:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;

и какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников;

- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию работников;
- как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Численность сотрудников службы по управлению персоналом предприятия зависит от множества факторов: размера предприятия, вида его деятельности, специфики стоящих перед ним задач, ценностей и традиций, финансового состояния, стадии развития. Цифра колеблется по результатам различных исследований от 30 до 2000 человек на одного сотрудника службы по управлению персоналом. В среднем на одного специалиста приходится 200 работников предприятия.

Количество сотрудников по управлению персоналом (человек), необходимых для выполнения работ по управлению персоналом, можно рассчитать по следующей формуле:

$$\mathbf{Ч} = \frac{\mathbf{T}_1 \cdot \mathbf{K}_1}{\mathbf{\Phi}_n},$$

где **Ч** — численность сотрудников отдела управления персоналом;
T₁ — суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал);
K₁ — численность персонала предприятия;
Φ_n — фонд оплаты труда.

К сотрудникам предъявляются определенные требования. Для успешного выполнения своих должностных обязанностей специалистам по управлению персоналом необходимо:

- наличие профессиональных знаний в области управления персоналом, маркетинга, психологии, приобретаемых в процессе практической работы и обучения;
- понимание специфики деятельности предприятия (сферы деятельности предприятия);
- лидерство и умение управлять.

Для эффективной работы служб управления персоналом необходимо также методическое, ресурсное, организационное и информационное обеспечение:

- *методическое* обеспечение содержит все теоретические, методические подходы и практические традиции осуществления персоналом предприятия своей трудовой деятельности, изложен-

ные в соответствующих нормативно-методических документах предприятия;

- *ресурсное* обеспечение нацелено на своевременное обеспечение сотрудников предприятия всеми материальными ресурсами, необходимыми для осуществления ими трудовой деятельности;
- *организационное* обеспечение предполагает наличие организационно-технологической структуры предприятия и взаимосвязей между его должностными лицами и структурными подразделениями, максимально способствующих достижению целей предприятия;
- *информационное* обеспечение управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей на предприятии. Оно включает нормативно-справочную, технико-экономическую информацию и системы документации. Для реализации информационного обеспечения создаются и разрабатываются компьютерные программы для совместного пользования.

16.2. Содержание важнейших видов деятельности по управлению персоналом

Рассмотрим содержание важнейших видов деятельности, осуществляемых службой управления персоналом. Далее комментируются следующие виды деятельности:

- 1) подбор и отбор кандидатов;
- 2) адаптация персонала;
- 3) профессиональная подготовка кадров и повышение квалификации;
- 4) оценка персонала предприятия;
- 5) управление конфликтами на предприятии.

Подбор и отбор персонала с применением идей маркетинга

Традиционный процесс На основании сравнения плана численности персонала с уже работающими работниками на предприятии определяются вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается *процесс подбора и отбора персонала*, состоящий из нескольких стадий:

- детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на замещение свободной вакансии;
- подбора кандидатов;

отбора кандидатов;
приема на работу (рис. 16.3).

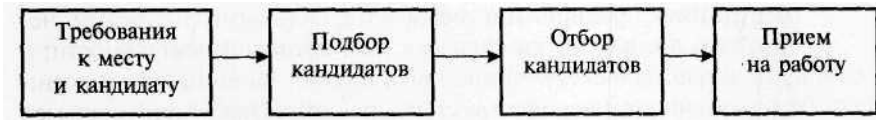


Рис. 16.3. Процесс подбора и отбора персонала

1. *Формализация требований к кандидатам* — обязательное условие серьезного отбора. Наиболее распространенной формой такой формализации является подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные требования и функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. На предприятиях должностная инструкция подготавливается управлением персонала совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность.

2. Определив требования к кандидату, управление персоналом может приступить к следующему этапу — *привлечению, подбору кандидатов*. Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов:

- поиск внутри предприятия;
- подбор с помощью сотрудников;
- самопроявившиеся кандидаты;
- объявления в средствах массовой информации (на телевидении, радио, в прессе);
- выезд в институты и другие учебные заведения;
- обращение в государственные службы занятости;
- обращение в частные агентства по подбору персонала;
- обращение в сеть Интернета.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать вывод, что не существует одного оптимального метода. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, поэтому управление персоналом предприятия должно владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

3. *Этап отбора* предполагает:

- первичное выявление кандидатов;
- первичное знакомство с претендентами (собеседование);
- тестирование, оценку качеств претендентов и составление достоверных «портретов»;
- сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;

- сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора.

Первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, означает максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва кандидатов, с которыми и проводится в дальнейшем работа по отбору. Первичное выявление происходит путем анализа документов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям предприятия к будущим сотрудникам.

В результате первичного выявления делается вывод о целесообразности *собеседования* — личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но желательно подтвердить его письменно. Перед собеседованием, происходящим в рамках такой встречи, стоят следующие основные задачи:

- 1) предварительное определение компетенции и личных качеств претендента, его заинтересованности в работе;
- 2) информирование его о предприятии и преимуществах работы на нем, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках;
- 3) выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия;
- 4) предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Результаты *ознакомительного собеседования* обычно позволяют сразу же отсеять более половины кандидатов, а для оставшихся — выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

Один из способов проверки претендентов — *тестирование*, предназначенное для отбора лучших кандидатов. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.

Но окончательный выбор происходит с помощью менее формализованных методов, так как тесты слабо выявляют позитивные и негативные качества людей. Как показывают исследования, формальные методы не всегда достоверны: надежность общих тестов составляет менее 50%.

Глава 16. Менеджмент персонала

4. Завершающим этапом процесса отбора является *собеседование с линейным руководителем*, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2—3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

При согласии сторон происходит заключение трудового договора и назначение на должность.

Управление персоналом с элементами маркетинга Принципы и технология подбора и отбора персонала постоянно развиваются. На них большое внимание, в частности, оказывают достижения психологии, менеджмента, маркетинга, информатики.

За последние десятилетия маркетинговые методы нашли свое применение во всех сферах жизнедеятельности организаций. Использование элементов маркетинга на иностранных фирмах в системе управления персоналом началось уже с 1970-х годов и, по существу, представляет собой перенос основных положений «производственного» маркетинга на такой специфический товар, как рабочая сила.

Целью введения элементов маркетинга в управление персоналом является обеспечение эффективной занятости, т.е. максимальное совпадение интересов работника и работодателя в течение всей деятельности в организации.

Как отмечалось выше при рассмотрении организации управления персоналом, отдел маркетинга персонала осуществляет следующие функции:

- изучение вопросов кадровой политики и трудовых отношений;
- исследование рынка труда;
- выбор источников подготовки и переподготовки кадров;
- обследование состояния морально-психологического климата на предприятии;
- конъюнктурный анализ рынка труда.

В настоящее время стало привычным словосочетание «маркетинг персонала». В то же время содержание этого термина недостаточно определено. Принципиальным является ответ на вопрос: «Какому виду деятельности традиционного маркетинга соответствует маркетинг персонала: покупке рабочей силы или предоставлению (продаже) рабочих мест?».

Ответ может быть следующим. Совершенно очевидно, что традиционно предприятие на рынке труда является покупателем рабочей силы. В этом случае кадровая служба осуществляет деятельность, аналогичную деятельности отдела маркетинга при осуществлении функции закупок или, точнее, функции выбора поставщика. Конечно,

применение методов работы с поставщиками, заимствованных из маркетинга продукта, может принести пользу в работе и должно шире применяться.

В то же время все чаще в литературе встречается изложение того, что служба менеджмента предприятия выполняет функцию «продаж» рабочих мест, оценки потенциала спроса на предприятие. Несмотря на столь неожиданную постановку задачи, применение такого подхода может быть плодотворным и его нельзя полностью исключать, несмотря на присущий ему элемент неожиданности. В любом случае рассмотрение процесса взаимодействия работника и работодателя может быть изложено в терминах маркетинга.

Адаптация работника в коллективе

После зачисления на предприятие происходит введение нового работника в должность, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель сократить период адаптации в коллективе. *Адаптация* работника — процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде.

Если предприятие крупное и вновь принятых сотрудников много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального курса ориентации, организация которого лежит на службе управления персоналом. В процессе общей ориентации, осуществляемой службой управления персоналом, происходит ознакомление новичка с предприятием, его политикой, условиями труда, с отношениями с профсоюзами, с решением бытовых проблем, с охраной труда и техникой безопасности и т.д.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель представляет нового работника коллективу (рассказывает биографию, отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе. Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

В результате каждый новичок должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и т.д.

Глава 16. Менеджмент персонала

По уровню различают *первичную адаптацию* (для лиц, не имеющих трудового опыта) и *вторичную адаптацию*, а по направленности — профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация — это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо управлять и обратным процессом — *адаптацией работы к человеку*. Она предполагает следующее:

- организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;
- гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени;
- построение структуры предприятия (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий в соответствии с личными особенностями и способностями работников;
- индивидуализацию системы стимулирования.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения. Поэтому первое задание новичку должно быть не слишком простым и не слишком сложным, чтобы он сумел с ним справиться и при этом почувствовал удовлетворение.

Профессиональная подготовка

Одна из основных функций системы управления персоналом — *профессиональная подготовка* и повышение квалификации работников предприятия. Существует несколько видов обучения:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- через экстернат с аттестацией в специализированных учреждениях;
- самообразование без аттестации;
- на рабочем месте.

В рассматриваемой функции управления персоналом необходимо провести маркетинговое исследование по определению наиболее оптимального вида обучения, а также поиска центра обучения, где работник получит квалифицированные и профессиональные знания.

Процесс внутрипроизводственного обучения является непосредственной задачей линейного руководства и неотъемлемой частью стратегии развития потенциала кадров, что требует создания эффективной системы подготовки и переподготовки персонала. Для каждой категории работников необходимо разработать собственную подсистему подготовки и переподготовки. Существуют различные организационные формы обучения.

Для организации процесса обучения специалиста используют модель обучения, которая может применяться менеджерами по управлению персоналом в качестве основы для работы (рис. 16.4).

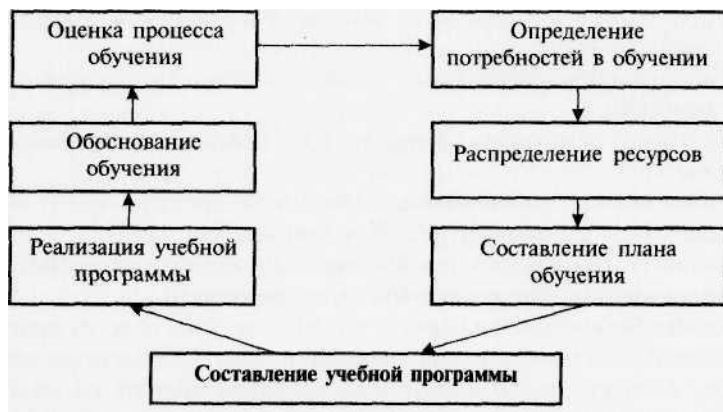


Рис. 16.4. Модель систематического обучения

Определение потребностей в обучении может проводиться на различных уровнях (предприятия, подразделения, рабочие места). Они зависят от результатов освоения новой работы, перевода на новую

работу, продвижения по службе, внесения изменений в законодательство, при реорганизации, аттестации и т.п. Заключительный этап состоит в оценке результатов обучения, которая включает итоги обучения, определение степени подготовки, экономическую эффективность обучения, сроки окупаемости затрат.

Весьма важными являются знания существующих методов и приемов обучения, а также умение рационально их использовать в управленческой деятельности. Руководство предприятия должно решить, какой из методов обучения наиболее приемлем для той или иной категории работников или отдельного работника. Среди значительного многообразия методов и приемов целесообразно выделить следующие из них:

- рабочие инструкции — для работ, не требующих специального или длительного обучения;
- переходное обучение — на курсах с использованием тренажеров;
- имитацию — аналогию или воспроизведение реальной системы, если обучение сопряжено с опасностью или отличается большой сложностью (например, подготовка летчиков);
- ролевые игры;
- фильмы, телепередачи и лекции для расширения кругозора и улучшения мыслительного процесса;
- дискуссии;
- ротацию — временное использование кадров на других постах (важна для обучения менеджеров);
- использование персонала, особенно менеджеров, для работы в других отраслях промышленности (аутсорсинг);
- дистанционное обучение.

Руководители служб по управлению персоналом обязательно должны оценивать результаты обучения. Для этого используется количественная шкала по ряду вопросов. Прежде всего, это непосредственная реакция участников учебного процесса: насколько понравилось им содержание учебного курса? Была ли программа интересной? Далее важно контролировать, появились ли у обучающихся лиц новые полезные знания. Приоритетными качественными ориентирами считаются профессионализм, коммуникации, технические навыки.

Сущность повышения квалификации состоит в расширении и углублении теоретических и практических знаний по той же профессии или специальности. Потребность в повышении квалификации — закономерный и объективный процесс, связанный с развитием производительных сил. Квалификационный уровень работника должен соответствовать или даже быть выше требований, предъявляемых производством.

Основные формы повышения квалификации — это:

- производственно-технические курсы;
- школы по изучению передовых методов труда;
- курсы по овладению вторыми и совмещаемыми профессиями и специальностями;
- курсы целевого назначения на предприятиях;
- институты и факультеты повышения квалификации инженерно-технических работников и др.

Оценка персонала

В соответствии с принятой в России практикой аттестация должна проводиться периодически не реже одного раза в три—пять лет. Периодическая оценка сотрудников побуждает руководителей к более интенсивному критическому рассмотрению их потенциальных возможностей.

Подготовка к проведению аттестации организуется службой управления персоналом при участии профсоюзной организации (если такая имеется). Она включает следующие мероприятия:

- подготовку необходимых документов на аттестуемых;
- выработку графиков проведения аттестации;
- определение состава аттестационных комиссий и их подготовку;
- подготовку сотрудников, т.е. разъяснительную работу о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения его непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и размеру оплаты его труда; профессиональной компетентности; отношения к работе; выполнения должностных обязанностей; показателей результатов работы за прошедший период.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации, составы аттестационных комиссий утверждаются руководителем предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее чем за две недели до начала аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее чем за две недели до аттестации, ознакомлен с представленными материалами.

В состав аттестационных комиссий включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций. Председателем аттестационной комиссии назначается, как правило, заместитель директора предприятия.

Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, где он работает. Оцен-

ка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который подписывается председателем и членами аттестационной комиссии. Директор предприятия с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в месячный срок принимает решение об установлении работникам соответствующих разрядов оплаты труда.

Служба управления персоналом готовит справку и приказ об итогах аттестации, составляет совместно с руководством предприятия план вытекающих из них мероприятий. Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие на предприятии менее года; молодые специалисты в течение трех лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего.

16.3. Модель антикризисного управления персоналом

Кризис — это непредвиденные события, ставящие под угрозу стабильность производственного процесса, финансовую устойчивость фирмы и ее репутацию.

Кризисная ситуация приводит к необратимым разрушениям бизнеса — к банкротству. Кризисная ситуация требует принятия срочных управленческих решений в сжатые сроки для преодоления причин ее возникновения. Кризисы всегда происходят в режиме динамики ситуации и дефицита времени на устранение кризиса, поэтому в кризисной ситуации характерными недостатками со стороны руководства маркетинговых служб являются:

- нерешительность аппарата управления;
- увливание от конкретных ответов по сути причины возникновения кризисной ситуации;
- превращение в неуправляемую толпу с криками, плачем, беспомощностью.

Одни кризисные ситуации нельзя просчитать, другие можно предвидеть. Поэтому антикризисное управление маркетингологи должны воспринимать не только как «пожарные» действия в условиях наступившего кризиса, но и как непрерывный и в значительной степени прогнозируемый процесс, для этого необходимо знать причины кризиса.

Практика показывает, что *причины кризиса* могут быть как внешними, так и внутренними. Внешние причины, как правило, не поддаются устранению. Так, в России в результате финансового кризиса 1998 г. многие предприятия исчезли из сферы бизнеса.

К *внешним* причинам относятся:

- корпоративные проблемы с учетом элементов поведенческого маркетинга;
- нерегулируемые действия конкурентов и органов государственной власти;
- откровенная дезинформация;
- замедленная реакция на действия конкурентов и средств массовой информации.

К *внутренним* причинам кризиса относятся:

- низкое качества менеджмента;
- коррупция;
- наличие частых и групповых конфликтов.

К кризису могут привести недостаток достоверной информации и потеря корпоративного контроля.

Управление конфликтами

Кризисная ситуация может возникнуть на почве конфликтной ситуации. Конфликт (от *лат. conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок, идей, которые люди пытаются разрешить с помощью эмоциональных действий, убеждений, шантажа. Весьма важной функцией управления персоналом выступает умение *управлять конфликтами* на предприятии.

Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний оппонентов и т.д.

Существует много *причин* для конфликтов. Обычно это недостатки в организации производства, управления и труда, неправильные действия руководителя и подчиненных, психологическая несовместимость людей, нарушение трудового законодательства и т.д. Отдел маркетинга персонала должен систематически проводить обследование состояния морально-психологического климата в организации для предупреждения конфликтных ситуаций.

Конфликты не всегда ведут к кризису. При правильном управлении персоналом конфликт может способствовать установлению истины, взаимопонимания, укреплению жизнестойкости системы. *Разре-*

шение конфликта во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с людьми, что не в последнюю очередь определяется его общей культурой. Разрешение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Разрешению конфликта способствуют следующие виды деятельности:

- постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства;
- строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства;
- соблюдение служебной этики;
- учет ожиданий подчиненных работников.

Для управления конфликтом также можно использовать две стратегии: предупреждения и разрешения. Стратегия *предупреждения* конфликта представляет собой мероприятия организационного и разъяснительного характера. Стратегия *разрешения* конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направления дальнейших действий. Реализуя ее, руководитель начинает с показа невозможности добиться с помощью конфликта желаемых целей. Затем он определяет причины возникновения конфликта, его границы, позиции сторон, их цели и вместе с участниками пытается найти пути выхода из сложившегося положения. При необходимости он применяет административные меры, если стороны не желают следовать убеждениям и доводам.

Виды конфликтов По *направленности* конфликты делятся на: горизонтальные, вертикальные, смешанные. К *горизонтальным* относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга; к *вертикальным* — относятся те их них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого.

По *значению* для предприятия конфликты делятся на *конструктивные* (созидательные) и *деструктивные* (разрушительные). Первый из них бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений, второй — когда нарушаются нормы поведения, не учитываются интересы сторон и т.д. Конфликты могут быть деловыми и личностными.

В зависимости *от участников* конфликта выделяют конфликты трех видов: личностного характера, ролевые и организационные.

1. В маркетинге большое значение уделяется *личностным* конфликтам. Они содержат разрушительный потенциал, сопровождаемый

эмоциональными стрессами вплоть до заявлений об уходе с работы. Но бывает и так, что личностный конфликт способствует установлению справедливости, устранению недоразумений, сплочиванию социальной группы.

Внутриличностный конфликт вызывает фрустрацию. *Фрустрация* — психологическая реакция индивидуума на блокирование его целей, намерений, вызывающая внутриличностный конфликт. Психологическая реакция на фрустрацию — резигнация. *Резигнация* — это мотивационный кризис индивидуума, выраженный в отсутствии инициативы и готовности к производительному труду, безразличии к результатам собственной работы, в конечном итоге, уход «в себя». Контакт с внутренним резигнантом отпугивает клиента, так как у него уставший голос, равнодушный взгляд, игнорирование вопросов клиента. У маркетологов из совокупности различных реакций на фрустрацию лидируют игнорирование неудачи, компромисс, поиск более привлекательных решений. Общеизвестны такие реакции на фрустрацию как рационализация, негативизм и компенсация.

Так, например, работающий торговый агент, так и не достигший кресла маркетолога, может работать еще усерднее, чтобы компенсировать чувство несоответствия собственных данных должности маркетолога. Маркетолог, неудачно выступивший в рекламной кампании, будет стараться себя успокоить, обнадежить руководство, инициировать новые идеи, замыслы. Такая реакция называется *рационализация*. Если маркетолог, так и не достигший места топ-менеджера, будет постоянно критиковать любое полезное начинание и блокировать любую инициативу, то его реакция на фрустрацию — *негативизм*.

Причинами появления фрустрации часто могут быть конфликты целей, основными из которых являются:

- конфликт «стремление-избегание», когда индивидуум при достижении цели вынужден вовремя от нее отказаться. Так, например, в процесс передела собственности на одно место генерального директора претендуют две кандидатуры — от трудового коллектива и от органов государственной власти;
- конфликт «стремление-стремление» — это ситуация, когда индивидуум успешно достигает сразу нескольких поставленных целей, а выбрать надо только одну. Человек находится в состоянии диссонанса по принципу «или-или».

2. *Ролевые конфликты* возникают в результате неопределенности при столкновении с разными ролями, которые отведены индивидууму. Причинами ролевого конфликта в сфере маркетинга могут быть: несправедливое перераспределение «бюджетного пирога», либо новейших образцов оргтехники, либо садовых участков, квартир между другими структурными подразделениями, конкуренция и противостояние внутри коллектива маркетологов.

3. В теории поведенческого маркетинга выделяют следующие группы *организационных конфликтов*:

- конфликты, связанные с иерархией управления, т.е. столкновение межличностных отношений по схеме «менеджмент — исполнитель»;
- функциональные конфликты вызываются столкновением различных социальных групп на поле функционального взаимодействия в процессе отстаивания своей невиновности или своих интересов при формировании производственной программы, выполнении коммуникационной, ценовой, товарной политики;
- конфликты между формальными и неформальными организациями, когда первопричиной разногласий выступают различия уровней субкультуры, манеры поведения, ценностные характеристики малых социальных групп, возглавляемых неформальными лидерами с установленными формальными требованиями должностных инструкций, низким уровнем компетентности и образования первых лиц корпорации.

Причины конфликтов Для избежания конфликтных ситуаций необходимо осуществлять постоянную оценку качества управления маркетингом с одновременной профилактикой причин их возникновения. Возможные корпоративные проблемы и причины их возникновения представлены в табл. 16.1.

Таблица 16.1. Корпоративные проблемы и причины возможных конфликтов

<i>Корпоративные проблемы</i>	<i>Причины возможных конфликтов</i>
1	2
Задачи и показатели, установленные сотрудникам, не соответствуют миссии предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Ошибки при формировании уставных целей компании • Недостаток сотрудничества при разработке стратегического планирования • Задачи миссии неконкретны, расплывчаты и непонятны персоналу • Неспособность корпоративного менеджмента довести уставные цели фирмы до каждого исполнителя
Неспособность топ-менеджеров разработать реальные стратегию и тактику миссии фирмы, осуществлять своевременную корректировку по сигналу обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие желания и стимулов у отдельных менеджеров высшего руководства (зависть, подсиживание...) • Недостаток опыта руководителей таких важнейших подразделений, как маркетинга, транспортного подразделения, сектора связей с общественностью, планово-экономического

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальные обязанности не соответствуют персональной заинтересованности и уровню компетентности
Отсутствие интереса у сотрудников к выполнению задач и контрольных показателей	<ul style="list-style-type: none"> • Не разработаны корпоративные стандарты стимулирования труда каждого исполнителя с учетом его вклада в успешное достижение миссии фирмы • Компетентность, профессионализм исполнителей не соответствуют занимаемым должностям. В коллективе работают родственники, «позвоночные» кадры • Поставленные задачи и контрольные показатели не реальны по срокам, не обеспечены ресурсами, не имеют адекватную систему контроля • Нет четкой перспективы роста карьеры исполнителя по иерархии корпорации
Задачи установлены, но намеченные результаты не достигнуты и коммерческий успех не получен	<ul style="list-style-type: none"> • Не продумана рыночная стратегия участия с выделением привлекательных зон присутствия • Не осуществлена полная оценка факторов маркетинговой среды, реальных возможностей фирмы и источников материального обеспечения • Недостаточно разработаны системы формирования спроса, сервисного обслуживания, мобильного товародвижения, публицити и эффективно не задействованы прогрессивные формы оптовой торговли, логистики и стандарты качества обслуживания • На невысоком уровне находятся корпоративная культура в коллективе, ее фирменный стиль, элементы социальной ответственности
Служащие недовольны оценкой их работы, карьерными возможностями	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствует система подготовки, переподготовки и обучения персонала в вузах (основное, второе образование и аспирантура) • Организационная структура носит жесткий характер • Декларируется авторитарный стиль управления • Отсутствуют коллегиальное рассмотрение проблем, деловые игры, формирование банка решений привлекательных идей

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • Не всегда соблюдаются обещанные льготы по охране здоровья, проведению досуга, бесплатному проезду, питанию, отмеченные в трудовых контрактах. Обещанные перспективы профессионального роста забыты • Премии, отдельные вознаграждения раздаются в «конверте» и исключительно для приближенных. Отсутствуют гласные оценки высоких результатов и признание важности выполненных работ. Как правило, не устраиваются конкурсы на лучшего менеджера, маркетолога, агента и т.д. с публичным вознаграждением

Общая модель антикризисного управления

Модель антикризисного управления (АКУ) — это динамичная система совокупных элементов анализа кризисной среды в целях принятия решений по реализации стратегии управления кризисной ситуацией.

Упрощенная модель антикризисного управления проиллюстрирована на рис. 16.5. В приведенной модели основными блоками являются: анализ кризисной среды, обоснование стратегий АКУ, программа АКУ.



Рис. 16.5. Модель антикризисного управления

1. *Блок анализа кризисной среды* интегрирует в себе:

- обоснование целей, позволяющих предупредить возможный кризис. На этом этапе обсуждаются наиболее реальные цели антикризисной программы. Создается команда кризисного управления и формируется кризисный комитет. Осуществляется четкое распределение полномочий между членами кризисного комитета;
- прогнозный анализ кризисных ситуаций, предполагающий моделирование различных сценариев с учетом возможных реакций со стороны участников конфликта. С помощью мозговой атаки выявляется наиболее вероятный прогноз возможного кризиса. Даются четкие ответы на вопросы: почему, когда, как и по какой проблеме может разгореться скандал. Выполняется прогнозирование точки конфликта с учетом пофакторного анализа кризисной среды;
- диагностику возможных причин, которая планирует разработку не менее 10 сценариев возможных конфликтов из-за: риска невыполнения клиентом своих обязательств; риска концентрации (ориентация на одного поставщика); утечки коммерческой информации; внутрикорпоративных проблем; уголовных преступлений и форс-мажора (экологические катастрофы, пожары, политический террор и т.п.);
- оценку общественного мнения и *профилактику* конфликтов. Недооценка реакции покупателей и других институтов бизнеса может привести к непредсказуемым последствиям, которые негативно отразятся на имидже компании. Необходимо провести своевременный мониторинг СМИ для проведения оценки различных социальных групп потребителей, партнеров, инвесторов, властных структур.

По мнению профессионалов антикризисного управления, *программа по профилактике* конфликтов должна включать следующую последовательность этапов:

- выделение главной проблемы кризиса, особенно важной для компании;
- тщательный анализ проблемы и выделение совокупных мер по оценке общественного мнения;
- разработку системы доступных мер по блокированию проблемы;
- перераспределение полномочий между исполнителями программы с активным использованием маркетинговых коммуникаций и паблисити;

и органическую увязку программы с обоснованными стратегиями АКУ.

2. БЛОК обоснования стратегий АКУ предполагает комплексную переработку как внутрикорпоративных стратегий, так и стратегий рыночного участия. Конечной целью является восстановление прежних показателей деятельности, т. е. объема продаж, темпов спроса и т.д., а также утраченного имиджа компании.

Среди множества стратегий по урегулированию организационных конфликтов необходимо выделить следующие стратегии:

- и* «избежания», направленную на то, чтобы конфликт не возник никогда. Это возможно в случаях игнорирования конфликта или навязывания волевого решения по его предотвращению;
- «перевода стрелок» в другую плоскость — это гибкая стратегия по переносу первопричины недоразумений с одной плоскости на другую. Так, недопоставку металла от надежного партнера можно интерпретировать издержками работы транспорта или неоперативностью собственной службы снабжения. В этом случае честь партнера будет защищена, а столкновение мнений может быть рассмотрено на местном уровне;
- «диффузии», что предполагает быстрое проникновение позитивной информации, гарантий, стимулов в ход процесса конфликтной ситуации в целях ее предотвращения. Она может иметь положительные результаты в коллективах с высокой культурой организации, корпоративной ответственностью;
- «очной ставки», что помогает иногда найти выход из тупиковой ситуации, когда конфликтующие стороны в качестве аргументов выдвигают взаимоисключающие версии. Стратегия очной ставки помогает прийти к согласию. Если этого не удастся сделать, в практике бизнеса часто приглашают третью, нейтральную сторону — *медиатора* — человека со стороны, осуществляющего сложный процесс медиации для урегулирования организационных, правовых, экономических и корпоративных конфликтов. Безусловно, специалист, имеющий финансовую заинтересованность в результатах конфликта, на роль медиатора приглашен быть не может. Медиатор, как правило, работает в режиме закрытого характера: результаты экспертной работы, содержание консультаций не разглашаются;
- «устранения конкуренции» — на практике часто оппозиционера приглашают в аппарат управления вместо его отставки. Включаясь в управленческий процесс, он становится исполнителем тех стратегий и начинаний, которые ранее сам критиковал;

- «*позитивной компенсации*» — используется компаниями в случаях реализации продуктов антисоциальной ориентации: табака, алкоголя, шоу услуг и т.д. В целях компенсации в глазах общественности эти компании организуют спонсорские и благотворительные акции, которые безусловно смягчают степень конфликтного потенциала;
- «*упреждающей атаки*» — характерна для крупных компаний, обладающих мощным корпоративным влиянием на рынке. Но результаты этой стратегии часто вызывают непредсказуемые последствия, поэтому при ее использовании целесообразно подключение круглосуточной «горячей линии» для оценки общественного мнения. Всем известны негативные реакции населения после отключения РАО ЕЭС электроэнергии в социальном секторе;
- «*отвлекающего маневра*», что предполагает разработку собственной псевдоверсии возникновения точки конфликта для отвлечения внимания общественности от истинной причины. Благодаря этому компания может направить кризисную ситуацию по удобному для нее руслу.

3. Блок «*Программа антикризисного управления*» предполагает разработку системного документа в форме *плана чрезвычайного происшествия* (ЧП), тактики его реализации, контроля и оценки результатов.

Программа оптимизации отбора сотрудников антикризисного управления, входящая в программу АКУ и план чрезвычайного происшествия, включает три основных этапа:

- 1) общее интервью с пояснением условий появления возможного кризиса;
- 2) тесты на установление степени толерантности к стрессам;
- 3) обучение команды АКУ приемам и навыкам погашения экстремальных ситуаций.

Процесс обучения вооружает членов команды знаниями антикризисного управления, пониманием важности проблемы и гордостью за порученное дело.

Наряду с этим план ЧП предусматривает *контроль и регулирование программы* с выделением конкретных ответственных лиц и конкретных сроков исполнения заданий. При этом тщательно проверяются элементы инфраструктуры, обеспечивающие программу АКУ, а именно: каналы распространения информации с учетом зарождения и средств блокирования вредных слухов; варианты запасного использования систем безопасности — источников энергоблоков, водоснабжения, эвакуации потерпевших; наличие и мобильность транспорта, средств связи, телекоммуникационных систем.

Тактика реализации плана ЧП предполагает четкое исполнение каждого этапа, эффективные контакты со средствами массовой информации, журналистами, органами исполнительной и законодательной власти. Должна быть продумана последовательность алгоритма реализации программы АКУ от формирования команды АКУ до отдельных выступлений на собраниях, брифингах и возможных митингах. Тактика реализации должна быть разработана в рамках жесткого регламента с учетом реальных финансовых, технических ресурсов, уровня менеджмента и возможностей корпоративных коммуникаций.

Целевая функция результатов работы модели АКУ — это *минимизация экономических и моральных последствий* и утрат от ЧП (кризисной ситуации, конфликта), восстановление имиджа компании в глазах общественности. Для оценки эффективности программы АКУ на практике часто используются независимые эксперты, которые устанавливают размеры потерь в связи с нарушением нормального психологического климата как внутри корпорации, так и за ее пределами.

Помимо комплексной оценки независимая экспертная комиссия также предлагает систему конкретных мер по выходу из кризиса. Именно этот заключительный этап контроля и оценки работы модели является проверкой качества менеджмента, профессионализма не только маркетологов, но всего трудового коллектива. Корректировку обратной связи осуществляет руководство антикризисного комитета во главе с первыми лицами предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите основные этапы системы управления персоналом.
2. Перечислите основные признаки персонала.
3. Охарактеризуйте категорию «управление персоналом».
4. На какие три группы подразделяются методы управления персоналом?
5. Назовите и охарактеризуйте основные элементы системы управления персоналом.
6. Что представляют собой современные тенденции в деятельности кадровых служб?
7. Изобразите типовую структуру службы по управлению персоналом.
8. Какие виды деятельности осуществляет отдел трудовых отношений?
9. Охарактеризуйте ресурсное обеспечение службы по управлению персоналом.
10. Дайте характеристику содержания важнейших видов деятельности, которые осуществляет служба управления персоналом.

11. Назовите этапы процесса подбора и отбора персонала.
12. Перечислите и охарактеризуйте виды адаптации работника в коллективе.
13. Изобразите модель систематического обучения персонала.
14. Укажите некоторые методы и приемы обучения персонала.
15. Охарактеризуйте процесс аттестации персонала.
16. Как может осуществляться управление конфликтами?
17. Что понимается под конфликтом?
18. Охарактеризуйте содержание антикризисного управления персоналом.
19. Укажите некоторые классификации конфликтов.
20. Назовите и охарактеризуйте ролевые конфликты. К какой классификации конфликтов они относятся?
21. Что понимается под фрустрацией и ее причинами?
22. Охарактеризуйте корпоративные проблемы и причины возможных конфликтов

ГЛОССАРИЙ

Абстрактный продукт — способ удовлетворения потребности, в значительной степени выражающийся в названии продукта, например: фотоаппарат, цифровой фотоаппарат, цифровой фотоаппарат фирмы «А». Для окончательной конкретизации модели фотоаппарата применяется понятие *конкретного продукта*.

Анализ сильных и слабых сторон — анализ потенциала предприятия или его бизнес-единиц в конкретных и ожидаемых условиях внешней среды маркетинга и на фоне конкурентов. Составная часть *SWOT-анализа*.

Анализ возможностей и угроз — анализ рынка и анализ макросистемы с позиций возможностей и угроз конкретному предприятию или его бизнес-единицам. Составная часть *SWOT-анализа*.

Аудит — см. *Маркетинг-аудит*.

Бенчмаркетинг — направление маркетинговой деятельности по получению информации о приоритетных направлениях в деятельности конкурентов с последующим ее анализом.

Бенчмаркинг — системная совокупность процессов рыночной устойчивости ведущих конкурентов, обеспечивающая эффективную работу фирмы.

Беседа — 1) взаимный разговор, общительная речь между людьми, словесное их сообщение, обмен чувств и мыслей на словах (словарь Даля), 2) разновидность опроса в форме диалога ведущего (модератора) и аудитории. Ориентирована на получение качественно новой информации в условиях, когда обсуждаемый предмет исследования не поддается однозначному истолкованию. В литературе по маркетингу используются термины «дискуссия» и «обсуждение», которые применимы для обозначения бесед. Форма беседы неформальная, без обязательного перечня вопросов.

Вариация — разновидность модификации, состоящая в изменении свойств продукта, когда продукт-прототип исключается из производственной программы. Очевидно, что вариация возможна, лишь когда прототип выпускался данным предприятием. Как правило, вариация применяется для улучшения позиционирования продукта.

Внешняя среда маркетинга — совокупность внешних по отношению к службе маркетинга условий, в которых служба маркетинга предприятия осуществляет свою маркетинговую деятельность. Состоит из элементов микросреды и макросреды.

Глубинное интервью — свободное *интервью* «один на один», позволяющее получить от респондента искренние, доверительные, эмоциональные ответы на вопросы личного, конфиденциального характера, например: доходы и расходы, мнения представителей конкурирующих предприятий, отношение к налогам и др.

Диверсификация — маркетинговое решение, стратегия, означающая выход предприятия на новый для него рынок, включение в производственную программу продуктов, которые не имеют непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия, что позволяет снизить уязвимость предприятия. Другими словами, речь идет о выходе за пределы отрасли или нескольких отраслей, в которых работает предприятие.

Дифференцирование в маркетинге — разновидность модификации, когда товар-прототип остается на рынке и не исключается из производственной программы данного предприятия. Применяется с целью более полного удовлетворения потребностей потребителей.

Жизненный цикл продукта (товара) — концепция описания развития продукта, включающая несколько фаз жизненного цикла: 1) разработку, 2) внедрение, 3) рост; 4) зрелость; 5) спад. Может быть представлен в виде графика, где по горизонтальной оси — время, по вертикальной оси — 1) сбыт отрасли в натуральном или стоимостном выражении за единицу времени и 2) прибыль отрасли — совокупности всех участников рынка данного товара.

Инновация — предложение потребителям качественно новых продуктов. Подлинные инновации или предлагаю! качественно новое удовлетворение потребности (видеокамера вместо кинокамеры), или удовлетворяют новую потребность (магнитофон для записи). Для конкретного предприятия, которое осуществляет инновационную политику на некотором рынке, инновация всегда означает *диверсификацию*.

Интервью — разновидность опроса. Форма проведения интервью такова, что интервьюер задает вопросы заранее запланированного содержания, применяя определенную степень импровизации в зависимости от личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие вопросы. Существуют различные разновидности интервью: свободное и стандартизованное, групповое и персональное и др. Все большее распространение получают *глубинное интервью* и *дискуссионное интервью*, при которых несколько интервьюеров беседуют с одним человеком.

Каналы товародвижения — совокупность физических и юридических лиц, принимающих на себя право собственности на товары на их пути к конечному потребителю (или способствующие их приобретению). Канал товародвижения — путь (или совокупность путей), кото-

рый проходит товар в экономическом пространстве при движении от производителя к потребителю. Роль канала распределения состоит в перемещении товаров от производителей к потребителям.

Карта восприятия продукта — графическая модель *конкурентного позиционирования*, частный случай *карты позиционирования*, когда для ее построения используются субъективные оценки свойств продукта, отражающие восприятие продукта потребителями.

Карта позиционирования продукта — графическая модель *конкурентного позиционирования*. Основана на параметрах выраженности объективных или потребительских свойств продукта. Встречается название — товарная карта.

Качество — в соответствии с определением международной организации по стандартам (ISO) — совокупность свойств продукта, придающих ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Согласно ГОСТ Р 51303—99, качество товара — совокупность потребительских свойств товара. Может быть выражено как через объективные, так и через субъективные свойства. Соответственно следует различать традиционное понятие качества продукции и маркетинговое понятие качества *продукта*, которое является ориентированным на ощущения потребителей.

Качество маркетинга — совокупность свойств маркетинговой деятельности, которые определяют ее способность выполнять функции маркетинга. Соответственно продукции и продукту можно применять два подхода к оцениванию качества маркетинга — через объективные и субъективные свойства, т.е. по аналогии с продукцией и с продуктом.

Коммуникация — это универсальная и одна из самых основных характеристик как человеческого общения, так и деятельности любых организаций. Сфера ее применения весьма широка, поскольку без коммуникации не обходится ни один акт социального взаимодействия в обществе. Сущность коммуникации состоит в том, что один (или несколько) участник коммуникационного процесса передает сообщение другому (или другим) участнику. В некоторых случаях это делается с целью изменить отношение другой стороны к чему-либо. Также см. *Маркетинговые коммуникации*.

Комплекс маркетинга — совокупность параметров *системы маркетинга*, регулируемых непосредственно на уровне маркетинга предприятия. В соответствии с правилом «4Р» в комплексе маркетинга выделяют четыре элемента — товар, место, продвижение и цену.

Конкретный продукт — наибольшая конкретизация продукта в форме конкретной его разновидности, когда имеется возможность охарактеризовать уровни выраженности (присутствия) всех его свойств. Обозначается *артикулом*.

Конкурентное позиционирование — сопоставление продукта предприятия с продуктами конкурентов, выявление взаимного расположения конкурирующих разновидностей продукта в пространстве свойств продукта, группировка конкурирующих продуктов по принципу сходства их свойств. Метод сводится к визуальному анализу взаимного расположения сравниваемых объектов. Широко известна *карта позиционирования продукта*.

Конкурентный анализ — комплексное направление маркетинговых исследований конкуренции. Ориентирован на сравнение своего предприятия и конкурентов. Основа для разработки конкурентных *стратегий* развития предприятия и выявления стратегических групп конкурирующих предприятий.

Конкурентоспособность — сравнительная характеристика конкретных продуктов, *стратегических коммерческих (хозяйственных) подразделений*, предприятий по принципу «лучше-хуже» с позиций потребителей.

Конкурентоспособность продукта — сравнительная характеристика преимущества *конкретного продукта* на рынке по сравнению с другими продуктами аналогичного назначения.

Конкуренция — состязательность за потребителя, складывающаяся между свободными в своем рыночном поведении продавцами. В маркетинге конкуренция рассматривается двояко: и как ситуация, и как вид маркетинговой деятельности. Предприятие осуществляет свою маркетинговую деятельность в условиях конкуренции, как ситуации и ведет конкуренцию как вид деятельности.

Контент-анализ — систематизация и анализ вторичных данных, собранных, как правило, в средствах массовой информации.

Контроллинг в маркетинге {англ. controlling} — систематическая деятельность по выявлению отклонений от намеченных целей на основе сравнения запланированных значений и фактически достигнутых уровней параметров. Из определения, в частности, следует, что речь идет не обо всех параметрах, а только о запланированных параметрах, уровни которых назначены и запланированы. Направлен на формирование управляющих воздействий по ликвидации отклонений. Осуществляется на двух уровнях — на уровне рыночных целей предприятия и на уровне параметров прямого управления, планируемых непосредственно в системе маркетинга. С системных позиций контроллинг реализует управление с *обратными связями* в системе маркетинга.

Контроль (контроль и анализ) — контроль за выполнением планов и программ. Контроль понимается шире *контроллинга* и включает анализ любых, а не только запланированных показателей, характеризующих положение предприятия на рынке и его экономическое положение в целом.

Контрsegmentация — объединение нескольких сегментов, образованных по характеристикам потребителей с целью последующего пред-

ложения им одной и той же разновидности продукта и использования единой *стратегии маркетинга*.

Концепция — определенный способ понимания и трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

Конъюнктура рынка — конкретная ситуация, сложившаяся на данный момент времени в отрасли и (или) на рынке под воздействием комплекса факторов.

Конъюнктурный анализ — направление комплексного исследования рыночной ситуации, сложившейся на региональном, городском, федеральном, государственном или мировом уровнях. Проводится как в интересах органов государственного управления, так и в интересах конкретного предприятия. В маркетинге имеет некоторые особенности и может быть обозначен как *ситуационный анализ*.

Корпоративный клиент — потребитель, представляющий собой юридическое лицо преимущественно на рынке услуг. Связь с корпоративной формой собственности достаточно условная.

Коэффициент эластичности — показатель причинно-следственной связи двух величин, который характеризует отношение темпов прироста зависимой и независимой переменных. Наиболее широко распространены анализ ценовой эластичности спроса и анализ эластичности объема потребления от дохода. В соответствии с упрощенной формулировкой коэффициент эластичности показывает, на сколько процентов изменится резульативный показатель при изменении факторного показателя на один процент.

Логотип — маркетинговое решение по товару — оригинальное изображение полного или сокращенного названия предприятия или группы товаров данного предприятия.

Макромаркетинг — см. *Массовый маркетинг*.

Марка (brand) — марочное имя и(или) марочный знак, предназначенные для идентификации товара и дифференцирования его от товаров конкурентов. Выделяют следующие виды: марка производителя или общенациональная, частная марка или марка торгового посредника, общая или групповая марка для группы товаров. См. также *Марочное имя* и *Марочный знак*.

Маркетинг — 1) современная концепция предпринимательства, основанная на концепции маркетинга; 2) деятельность по достижению рыночных целей предприятия на основе *системы маркетинга*.

Маркетинг взаимодействия — современная концепция маркетинга, ориентированная на долгосрочные, партнерские отношения с потреби-

телями, партнерами по бизнесу и даже с персоналом собственного предприятия.

Маркетинг-аудит — стратегический контроль маркетинговой деятельности, обнаружение слабых мест в маркетинговой деятельности, проблем и причин развития на основе систематического исследования целей, маркетинговых решений, плановых программ и технологий маркетинга, функционирования системы маркетинга на предприятии. Имеет характер ревизии.

Маркетинговая информационная система (МИС) — 1) материальное и информационное обеспечение маркетингового исследования для получения достоверных результатов; 2) совокупность организационных правил относительно носителей и потребителей информации, их прав на информацию, потоков информации между ними, методов для обработки информации. Основными компонентами маркетинговой информационной системы являются: 1) база данных — совокупность структурированной информации о предприятии и о среде; 2) банк методов — комплекс математических, статистических и иных методов; 3) банк моделей, содержащий количественные модели маркетинга, предназначенные для поддержки принятия решений; 4) коммуникационная система — техника и программы.

Маркетинговые исследования — теоретическое направление маркетинга, интеллектуальный, вычислительный, информационно-аналитический, логический блок маркетинга. По видам деятельности или функциям маркетинговые исследования — систематический сбор, регистрация и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу. Проводятся в интересах конкретного предприятия, осуществляющего предпринимательскую деятельность на рынке товара конкретного назначения и наименования.

Маркетинговые коммуникации — совокупность сигналов, исходящих от предприятий в адрес различных аудиторий. Содержит такие виды маркетинговой деятельности, как *продвижение* и *Public relations*.

Маркетинговые программы — тактика достижения маркетинговых решений, которая реализуется менеджерами службы маркетинга. Маркетинговая программа содержит указания на требуемые уровни параметров комплекса маркетинга, а также на способы их достижения и контроля. Программа является «руководством к действию», основой для практической деятельности по формированию уровней параметров комплекса маркетинга. Содержит алгоритмы практической деятельности, рабочие графики и программы, способы контроля. Все алгоритмы управления, изложенные в программе, обязательны для исполнения.

Маркетинговые решения — конкретные рекомендации для осуществления маркетинговой деятельности. В наиболее совершенном виде м.р. основаны на результатах маркетинговых исследований. Выделяют

стратегические и тактические решения. *Стратегические маркетинговые решения* содержат в себе миссию и цели, а также стратегии различной степени обобщения — от комплексных до частных. *Тактические маркетинговые решения* — выбор уровней параметров комплекса маркетинга. Маркетинговые решения должны быть научно обоснованы и поэтому основаны на результатах *маркетинговых исследований*.

Маркетинговый анализ — второй этап маркетинговых исследований, обработка маркетинговой информации с помощью статистических, эконометрических и других инструментов исследования, завершающаяся формулировкой выводов и рекомендаций для принятия управленческих решений руководством службы маркетинга и руководством предприятия.

Марочное имя (brand name) — часть марки в виде букв и/или слов, которые могут быть произнесены. Обозначает имя производителя, имя дистрибьютора, имя товара или их сочетание.

Марочный знак (brand mark) — графическая часть марки, которая является узнаваемой, но непроизносимой.

Массовый маркетинг — маркетинговая стратегия, состоящая в ориентации на единый потребительский рынок без деления его на сегменты. Синонимы: недифференцированный маркетинг, агрегирование рынка, *макромаркетинг*.

Матрица «Бостон консалтинг групп» — способ двухмерного представления результатов группировки товаров диверсифицированного предприятия на четыре группы: «вопросительные знаки», «звезды», «денежные мешки», «собаки». Содержит два группировочных признака: 1) доля на рынке в сравнении с ведущими конкурентами; 2) темп роста (или темп прироста) совокупной продажи некоторого товара всеми его производителями в сопоставимых ценах.

Матрица Мак-Кинси — способ двухмерного представления результатов группировки продукции диверсифицированного предприятия. Матрица содержит два группировочных признака — состояние и (или) развитие рынка и степень достижения рыночных целей предприятия. Позволяет идентифицировать привлекательные, средние и малопривлекательные бизнес-единицы. Служит для разработки стратегий. Имеет несколько близких по содержанию версий. Синоним: матрица «General Electric».

Метод Дельфы — методика получения групповой экспертной количественной оценки. Метод предназначен для отбора решений. Применяемый алгоритм направлен на достижение согласованности мнений экспертов в группе в результате неоднократного пересмотра индивидуальной экспертной оценки идеи. В качестве групповой экспертной оценки используется медиана.

Метод мозговой атаки — один из интуитивно-творческих методов поиска идей. Основан на групповом обсуждении проблемы под руко-

водством ведущего. Основной принцип — неконтролируемая генерация и спонтанное переплетение идей участниками группового обсуждения, когда одна идея базируется на предыдущей и порождает следующую. В результате, возникают цепочки ассоциаций, которые могут привести к неожиданному решению проблемы. Высказанные идеи подвергаются пересмотру. Разновидностью является *метод «635»*.

Мерчендайзинг — комплекс мероприятий, проводимых в торговом зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки или упаковки для стимулирования потребителей купить товар.

Микромаркетинг — разработка стратегий маркетинга для одного сегмента и даже для индивидуальных потребителей (маркетинг по заказам). Синоним — *стратегия сегментации*.

Миссия предприятия — лаконичное выражение ценностей, которыми руководствуется и к которым стремится предприятие; четко сформулированная причина присутствия предприятия на рынке. Миссия должна быть очень привлекательна. Скорее это «образ жизни», а не цель. Миссия не может быть выполнена или не выполнена. Можно лишь говорить о соответствии результатов деятельности предприятия сформулированной и провозглашенной миссии.

Множественная сегментация — маркетинговая стратегия по степени охвата рынка, когда предприятие присутствует на нескольких сегментах и предлагает различные разновидности товара. Синоним — *дифференцированный маркетинг*.

Модель — формализованное представление о конкретном процессе или явлении. В маркетинговом анализе модель — имитация рыночных процессов и явлений, отражающая внутренние связи, пропорции и тенденции, а также силы и факторы, определяющие закономерности развития. В практике маркетинговых исследований более распространена иная ситуация, когда деление на методы и модели достаточно условно, а термин «методы и модели» применяется в связке.

Модификация (модернизация) — маркетинговое решение в виде незначительного изменения потребительских свойств имеющегося на рынке товара. Проводится с целью более полного удовлетворения потребностей (выход на новый сегмент рынка) и улучшения конкурентного положения товара (*репозиционирование* продукта). Модификация возможна с помощью вариации и дифференциации (дифференцирования).

Мониторинг — систематическое (регулярное) или даже постоянное отслеживание состояния среды маркетинга и особенно потребителей в части их поведения, отношений и намерений. Появление изменений наблюдаемых параметров дает основание для выявления проблем, проведения маркетинговых исследований. Реализует принцип непрерывности управления.

Морфологический анализ — творческий метод поиска идей, основанный на перечислении всевозможных альтернатив решения проб-

лем, чтобы «ничего не упустить». Позволяет выявить новые решения в виде «необычных» сочетаний вариантов компонентов. Графическая модель — *морфологический ящик*.

Морфологический ящик — применяемая в морфологическом анализе графическая модель, содержащая обозначение каждого варианта решения проблемы из исчерпывающего множества. Наиболее наглядно двухмерное изображение морфологической схемы любой размерности в виде таблицы. Существует несколько разновидностей морфологического ящика.

Обобщенный продукт — наиболее широкое обобщение продукта с акцентом на потребности потребителя, а не на уровни свойств продукта

Обратная связь — основополагающая категория кибернетики как науки об управлении; информационный поток в системе управления, с помощью которого субъект управления получает информацию о достигнутых результатах и, сопоставляя цели с достигнутыми результатами, формирует управляющее воздействие.

Объект управления в маркетинге — объект, на который направлена маркетинговая деятельность *субъекта маркетинга*. Объектом маркетинга на высшем уровне управления является потребитель.

Организация маркетинга — организационная структура управления маркетинговой деятельностью на предприятии, устанавливающая подчиненность и ответственность за выполнение функций. Жесткой регламентации организации маркетинга не существует, но практика позволяет выявить наиболее распространенные формы организации маркетинга, выделяя функциональную, товарно-функциональную и рыночно-функциональную схемы.

Организация маркетинговых исследований — организационная деятельность предприятия по обеспечению маркетинговых исследований, включая алгоритмы и этапы деятельности, требования к кадрам, структуру подразделения, формы взаимодействия со смежными подразделениями службы маркетинга.

Отношение потребителей — 1) всесторонняя характеристика степени одобрения продукта потребителем; 2) умственный процесс, посредством которого человек организует свои восприятия, предположения и чувства касательно определенного объекта и направляет свое будущее поведение. Традиционно рассматривается отношение к продукту и к марке.

Паблицити — любая неоплаченная средствам массовой информации форма представления продукта.

Персональное продвижение (продвижение «лицом к лицу») — продвижение с немедленной обратной связью, которое осуществляется агентом по сбыту, коммивояжером.

План маркетинга — документ, включающий рыночные цели предприятия, маркетинговые решения, а также при расширительном понимании — ресурсы, рабочий график (контрольные сроки) и средства контроля. Фактически при расширительном толковании план содержит материал как по *маркетинговым решениям* (стратегический блок), так и по *маркетинговым программам* (тактический блок). Является разделом бизнес-плана.

Планирование маркетинга — процедура, маркетинговая деятельность по разработке планов и стратегий маркетинга, маркетинговых программ. Осуществляется на уровне предприятия и на уровне службы маркетинга.

Позиционирование — обеспечение продукту конкурентного положения на рынке. Имеется две разновидности позиционирования — *конкурентное позиционирование* и *позиционирование в сознании* потребителей.

Позиционирование в сознании потребителей — обозначение в качестве важнейших одного-двух свойств продукта, наиболее важных с позиций продавца и недостаточно присутствующих в марках конкурентов, для информирования потребителей о достоинствах и преимуществах продукта. Ориентировано на принятие решений по продвижению.

Портфель продукции предприятия — совокупность продуктов различного назначения, составляющих производственную программу диверсифицированного предприятия. Наглядное представление о портфеле продукции дают *портфельные матрицы* — «Бостон консалтинг групп» и «General Electric».

Портфельные матрицы — разновидность стратегических матриц для формирования диверсифицированного *портфеля продукции* предприятия. Синоним — *матрицы бизнес-портфеля*.

Потребительская панель — группа респондентов для систематического опроса по неизменному перечню вопросов.

Предложение (рыночное) — экономический показатель, объем товара в натуральном выражении, который может быть предложен по конкретной цене на данном рынке сбыта за определенный период времени при неизменных значениях прочих факторов.

Предмет исследования в маркетинге — рыночные категории, процессы и явления, например: предпринимательская деятельность в целом, маркетинговая деятельность предприятия, конкуренция, поведение потребителей, спрос.

Предпринимательство — осуществляемая на свой риск деятельность граждан и их объединений, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. В РФ регулирование предпринимательской деятельности основывается на нормах гражданского права.

Глоссарий

Продвижение — информирование потребителей (покупателей) о продукте, предприятии, марке; передача информации от продавца к потенциальному покупателю с целью влияния на его отношение к товару.

Продукт — средство удовлетворения потребностей, которое производится для внешнего потребления. К продукту относятся товары, услуги и иные продукты, например, телевизионный, туристический, образовательный продукт. Многие продукты, которые трудно однозначно отнести к товарам или услугам.

Проект — замысел, план.

Расширенный продукт — собирательное понимание продукта, включающее как основной продукт, так и дополнительные к нему продукты. Так, для компьютера это — компьютер с загруженными программами. Синоним — *продукт подкреплением*.

Реклама — любая оплаченная форма неперсонального представления идей, товаров или услуг конкретным заказчиком. Неперсональность представления означает отсутствие обратной связи от объекта, которому адресовано продвижение, к субъекту, осуществляющему *продвижение*.

Репозиционирование — пересмотр результатов позиционирования продукта, повторное позиционирование. При *конкурентном позиционировании* репозиционирование — изменение набора свойств. При *позиционировании в сознании потребителей* репозиционирование — обозначение новых свойств марки товара в качестве важнейших без изменения его объективных, например, конструктивных и эксплуатационных характеристик.

Рынок — в маркетинге — совокупность потенциальных или существующих продавцов и покупателей какого-либо продукта. В соответствии с экономической теорией рынок представляет собой сферу товарного обмена, синоним рыночных отношений, складывающихся между продавцом и покупателем. В торговой практике под рынком часто понимается место сбыта в географическом понимании: московский рынок, внешний рынок и т.д.

Сегментация (сегментирование) рынка — разделение конечных потребителей некоторого продукта на отдельные классы и группы, объединяющие потребителей с близкими потребительскими предпочтениями. Основана на методах классификации и статистической группировки. В основе сегментации находится продукт, охарактеризованный через его потребительские свойства. Сегментация предполагает существование соответствия между характеристиками потребителей и свойствами товара.

Сегментация по свойствам продукта — алгоритм сегментации, в соответствии с которым на начальном этапе проводится группировка по-

ребителей по их отношению к свойствам продукта, а на следующем этапе решается задача адресности сегментов в терминах характеристик потребителей.

Сегментация по характеристикам потребителей — наиболее известный алгоритм сегментации, основанный на применении схемы, когда в начале применяемого алгоритма определяются группы потребителей в терминах характеристик потребителей, а затем привлекается информация об отношении полученных групп потребителей к свойствам продукта.

Сектор бизнеса, сектор — составной элемент отрасли экономики, характеристика рынка с позиций предложения разновидности некоторого продукта.

Сетевой график — графическая модель для управления *проектом*. Состоит из событий в виде вершин и работ в виде путей направленного графа. Показывает связь между событиями и определяет, выполнение каких событий необходимо для наступления очередного события. По результатам анализа графика определяется критический путь. Работы, находящиеся на этом пути, должны быть выполнены без задержки, поскольку задержка на критическом пути неминуемо ведет к задержке в выполнении всего проекта.

Сетевой подход (в маркетинге) — концепция представления процесса взаимодействия субъектов маркетинговой системы, не ограничивающаяся двухсторонними взаимосвязями «продавец-покупатель», а базирующаяся на многосторонних взаимосвязях участников рынка.

Синектика — интуитивно-творческий метод поиска идей, направленный на поиск неожиданных, оригинальных решений в результате группового обсуждения проблемы. Члены группы подбираются из разных сфер деятельности. Каждый член группы вносит заранее задуманную идею. Когда появляется интересная идея, руководитель направляет обсуждение на ее развитие.

Синергизм — комбинированное воздействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их совместное влияние на результат значительно превышает эффект от простого суммирования изолированного влияния каждого. От греч. Synergos — вместе действующий. Впервые понятие применено в биологии. Синергетические эффекты важны в ситуации, когда для принятия сложного решения необходимо принять множество отдельных взаимосвязанных решений.

Система маркетинга — открытая *система управления* с обратными связями, ориентированная на достижение рыночных целей предприятия на основе понимания и удовлетворения потребностей потребителей в результате воздействия на потребителя и далее на предъявляемый к предприятию спрос посредством установления уровней параметров *комплекса маркетинга*.

Система управления маркетингом — совокупность организационно-технических форм, механизм управления маркетингом. Должна позволять эффективно осуществлять *маркетинговые решения*, обеспечивать реальное следование концепции маркетинга. Для характеристики данного вида деятельности можно применить термин «обеспечение функционирования системы маркетинга». Формирование системы маркетинга — сложная задача, основанная на знании кибернетики, менеджмента и основополагающих принципов маркетинга — концепций, категорий, подходов. В формировании облика системы маркетинга принимают участие также топ-менеджеры предприятия.

Системные виды деятельности — совокупность видов маркетинговой деятельности по обеспечению функционирования системы маркетинга. В том числе: установление взаимодействия и функциональных связей на предприятии, ресурсы и бюджет маркетинга, *контролинг, мониторинг, маркетинг-аудит, контроль и анализ*, оценка эффективности функционирования системы маркетинга, *маркетинговая информационная система*, технология сбора информации для проведения исследований, *организация маркетинга* и маркетинговых исследований, управление персоналом предприятия и службы маркетинга.

Системный подход — научный подход, направленный на выявление элементов системы и анализ взаимосвязей между ними. Элемент — наименьшая рассматриваемая единица системы. Связь (отношение) — логическое или эмпирическое отношение, существующее между элементами системы.

Ситуационный анализ — маркетинговое исследование ситуации, в которой находится предприятие. Может рассматриваться как *конъюнктурный анализ* в интересах конкретного предприятия. Дает характеристику процессов и явлений как на исследуемом рынке, так и на самом предприятии. Включает выявление особенностей не только макро- и микро-, но и внутренней среды маркетинга.

Слоган (*англ.* slogan) — заголовок рекламного текста, призыв, девиз, боевой клич.

Специализация — стратегия, маркетинговое решение, которое означает, что с выпуском нового для предприятия товара оно продолжает освоение прежнего товарного рынка, т.е. не выходит за пределы отрасли, например телевизоров или автомобилей.

Спрос (рыночный) — 1) экономическая категория: потребность, подкрепленная покупательной способностью; 2) показатель: объем товара в натуральном выражении, который востребован потребителями при конкретной сложившейся на рынке цене за определенный период времени при неизменных значениях прочих факторов.

Стимулирование сбыта — продвижение, не относящееся к персональному и массовому видам продвижения.

Стратегии маркетинга — принципиальные направления маркетинговой деятельности предприятия, которым следуют его *стратегические коммерческие подразделения*. Могут иметь более или менее общий характер. Комплексная стратегия объединяет несколько частных стратегий. Имеют более или менее долговременный характер.

Стратегические коммерческие подразделения (*англ.* Strategic Business Units) — элементы организационной структуры маркетинга или подразделения службы маркетинга, координирующие маркетинговую деятельность предприятия по продуктовому принципу. Создаются для координации деятельности и распределения ответственности. Отвечают за конкретный товар и рынок и обладают оперативной самостоятельностью. Синонимы — стратегические хозяйственные подразделения (СХП), бизнес-единицы, центры прибыли на предприятии.

Стратегическое маркетинговое решение — принципиальное направление развития по маркетингу в целом или по конкретному направлению комплекса маркетинга. Содержит в себе миссию и цели, а также стратегии различной степени обобщения. Одна из двух составляющих маркетинговых решений, наряду с тактическими маркетинговыми решениями.

Субрынок — часть рынка товара конкретного назначения и наименования, относящаяся к некоторой разновидности товара. Например, рынок цифровых фотоаппаратов является субрынком на рынке фотоаппаратов.

Субъект маркетинга — предприятие в лице службы маркетинга, осуществляющее маркетинговую деятельность, направленную на *объект маркетинга*.

Субъективные свойства продукта — свойства, которые проявляются в виде ощущений потребителей. Характеризуют степень удовлетворения конкретных потребностей. Оцениваются на основе балльных экспертных оценок.

Сценарный метод — метод выявления преимуществ одних стратегий развития предприятия перед другими на основе разработки нескольких сценариев развития событий в макросреде, которые будут иметь отношение к деятельности конкретного предприятия.

Товар — любой материальный *продукт*, который производится и (или) предлагается для внешнего потребления.

Товарная политика — комплекс стратегических маркетинговых решений, определяющих тактические решения по разработке параметров направления «продукт» комплекса маркетинга, включая формирование свойств продукта и его облика в целом, формирование ассортимента, инновационный маркетинг, разработку упаковки, «брендинг», объем производства.

Товарные запасы — товары, ожидающие продажи.

Товарный, или торговый, или сервисный знак (марка) — марка или ее часть, прошедшая регистрацию и защищенная юридически. Представляет собой форму интеллектуальной собственности. Дает продавцу исключительное право использовать марочное имя и марочный знак, обозначается символами: ТМ и ®, означающими регистрацию и государственную защиту.

Товародвижение — перемещение товаров в экономическом и (или) географическом пространстве. Перемещение в экономическом пространстве означает переход прав собственности на товар, т.е. куплю-продажу. Перемещение в географическом пространстве или физическое перемещение означает транспортировку и хранение товара. Соответствующее направление маркетинговой деятельности и научное направление называется логистикой. Очевидно, что факты наличия экономического и физического перемещения товара могут как совпадать, так и различаться.

Товарооборот — объем продаж в натуральном или чаще в стоимостном выражении за определенный период. Применяется по отношению к продуктам различной степени агрегированноеTM — от конкретной марки до совокупности всех товаров, а также к различным субъектам рынка — от предприятия до страны в целом.

Торговый образ — персонифицированная марка товара, включающая имя владельца предприятия или создателя товара.

Укрупнение сегментов (контрсегментация) — объединение сегментов, образованных по характеристикам потребителей, в один сегмент, если исходные сегменты неразличимы по их отношению к свойствам продукта. Проводится на заключительном этапе сегментации по характеристикам потребителей.

Управление — организация тех или иных процессов для достижения намеченных целей. Управление предполагает наличие объекта и субъекта управления. Основное назначение субъекта управления — поддерживать установленный режим для объекта управления в условиях воздействия внешней среды. Управление может быть прямым (директивным) и с обратной связью.

Управление маркетингом — маркетинговая деятельность в *системе маркетинга*, рассматриваемая комплексно и объединяющая *маркетинговые решения, маркетинговые планы и программы, системные виды деятельности*.

Управление продвижением — комплексный вид маркетинговой деятельности, включающий как разработку и принятие *маркетинговых решений*, так и разработку и осуществление *маркетинговых программ* в части элемента «promotion» комплекса маркетинга. Реализуется в системе управления маркетингом.

Управление продуктом — комплексный вид маркетинговой деятельности, включающий как разработку и принятие *маркетинговых решений*, так и разработку и осуществление *маркетинговых программ* в части элемента «product» комплекса маркетинга. Реализуется в системе управления маркетингом.

Управление товародвижением — комплексный вид маркетинговой деятельности, включающий как разработку и принятие *маркетинговых решений*, так и разработку и осуществление *маркетинговых программ* в части элемента «place» комплекса маркетинга. Реализуется в *системе управления маркетингом*.

Управление ценой — комплексный вид маркетинговой деятельности, включающий как разработку и принятие *маркетинговых решений*, так и разработку и осуществление *маркетинговых программ* в части элемента «price» комплекса маркетинга. Реализуется в *системе управления маркетингом*.

Управление персоналом — разработка и реализация решений по состоянию и развитию персонала.

Уровень качества продукции — относительная характеристика качества, основанная на сравнении значений объективных оценок показателей качества оцениваемой продукции с базовыми значениями соответствующих показателей.

Уровни управления в маркетинге — 1) по целям предприятия и его положению на рынке; 2) по потребностям, спросу, отношению к продукту и *бренду*; 3) по *комплексному маркетингу*.

Услуга — разновидность продукта, полезное действие, предлагаемое для внешнего потребления. Результатом предоставления услуги является либо материально-вещественный продукт, либо полезный эффект. Некоторые признаки услуги: невозможность хранения, неотделимость предоставления нематериальной услуги от ее производства, адресность, исключительно прямой канал сбыта — без посредников, нетранспортируемость. Из литературы известно подразделение услуг на материальные и нематериальные.

Фокус-группа — группа для проведения бесед, как правило, с потребителями под руководством опытного ведущего-модератора. Группа «фокусируется» на конкретной теме. В группу входит 10—12 человек.

Функциональная карта — табличный метод совмещения результатов сегментации и позиционирования.

Целевой, или концентрированный, маркетинг — маркетинговая стратегия по степени охвата рынка, когда предприятие выбирает один сегмент и стремится к признанию как производитель уникального товара. Иногда концентрированный маркетинг называется маркетингом ниши, что справедливо лишь при отсутствии конкуренции на сегменте.

Ценовая дискриминация — ценовая стратегия, маркетинговое решение: продажа одного продукта разным покупателям по разным ценам. Смысл в том, чтобы как можно больше продать дорого тем, кто может заплатить, а остальное продать дешевле тем, кто менее платежеспособен, и так далее.

Ценовая эластичность спроса — характеристика закона спроса в части степени влияния цены на спрос. Количественной характеристикой является коэффициент ценовой эластичности спроса, характеризующий соотношение между темпом прироста спроса и вызвавшего его темпа прироста цены. В соответствии с упрощенной формулировкой коэффициент эластичности показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на один процент.

Эффективность маркетинга — 1) сопоставление результата маркетинговой деятельности и затрат на маркетинг; 2) интегрирующая функция, отражающая влияние разработанных стратегий маркетинга, оперативность реализации маркетинговых планов и программ, работоспособность самой системы маркетинга. В соответствии с определением, важнейшими факторами эффективности являются результат и ресурсы, которые в свою очередь зависят от множества более частных факторов.

Public relations (PR) — отношения с общественностью, система связей предприятия с организациями-непотребителями и общественностью в целом, включая средства массовой информации и общественные организации. Цель PR — формирование и поддержание благоприятного общественного мнения, имиджа предприятия и его продуктов.

SWOT-анализ — метод маркетинговых исследований, позволяющий дать комплексную характеристику предприятию или его стратегическому хозяйственному подразделению с двух позиций — «силы — слабости предприятия» и «возможностей — угроз предприятию».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Академия рынка*: Маркетинг: Пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. — М.: Экономика, 1993.
2. *Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г.* Контроллинг как инструмент управления предприятием. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
3. *Ассэль Генри.* Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999.
4. *Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.* Маркетинг: Учебник для вузов / Под ред. Г.Л. Багиева. — М.: Экономика, 1999.
5. *Беляевский И.К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001.
6. *Божук С.Г., Ковалик Л.Н.* Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2004.
7. *Болдырева Т.В., Давыдов Д.Ю., Кублин И.М.* Управление ассортиментной политикой машиностроительного предприятия. — Саратов: Научная книга, 2002.
8. *Браверманн А.А.* Маркетинг в российской экономике переходного периода: Методология и практика. — М.: Экономика, 1997.
9. *Веанвуд Дж.* Маркетинговый план. — СПб.: Питер, 2001.
10. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Финпресс, 1998.
- М.Данько Т.П.* Управление маркетингом: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2001.
12. *Дибб С, Симкин Л., БрэдлиДж.* Практическое руководство по маркетинговому планированию. — СПб.: Питер, 2001.
13. *Диксон П.Р.* Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998.
14. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: Учеб. пособие: Пер. с нем. — М.: Высшая школа, 1995.
15. *Доиль П.* Маркетинговое управление. — СПб.: Питер Ком, 1998.
16. *Долан Э.Дж., ЛиндсейД.* Рынок: Микроэкономическая модель: Пер. с англ. — СПб., 1992.
17. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. — М.: Фаир-Пресс, 1998.

18. *Дурович А.П.* Маркетинг предпринимательской деятельности. — Минск: Финансы, учет, аудит, 1997.
19. *Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О.* Маркетинговое планирование. — СПб.: Питер, 2002.
20. *Картышов С.В.* Моделирование стратегий маркетинга // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 1998. № 4(16).
21. *Колесников С.И.* Стратегия бизнеса: управление ресурсами и запасами. — М.: Статус-кво, 2000.
22. *Короткое А.В.* Маркетинговые исследования. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
23. *Короткое А.В.* Статистическая методология матричного метода стратегического планирования продукта // Маркетинг. 2001. № 3(58).
24. *Короткое А.В.* Анализ влияния цены на прибыль // Эконометрический и статистический анализ финансовой и банковской деятельности: Сб. научн. тр. — М.: МЭСИ, 1998. — С. 118—120.
25. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.
26. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: Питер, 1999.
27. *Котлер Ф.* Управление маркетингом. — М.: Экономика, 1980.
28. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.* Основы маркетинга. — М., СПб., Киев: Вильямс, 2001.
29. *Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д.* Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1998.
30. *Крылова Г.Д., Соколова М.И.* Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
31. *Кунявский М.Е., Кублин И.М., Распоров К.О.* Управление маркетингом промышленного предприятия. — М.: Международные отношения, 2004.
32. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. — СПб.: Наука, 1996.
33. *Мак Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000.
34. *Манн И.* Маркетинг на 100%. — СПб.: Питер, 2003.
35. *Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили.* — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
36. *Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова.* — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.
37. *Мельник М.М.* Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении материально-техническим снабжением: Учебник для вузов. — М.: Высшая школа, 1990.
38. *Осипова Л.В., Синяева И.М.* Основы коммерческой деятельности: Учебник. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

39. *Синяева ИМ.* Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. — М.: ЮНИТИ, 1998.
40. *Синяева ИМ.* Управление маркетингом: Учеб, пособие для вузов. — М.: ВЗФЭИ, 2003.
41. *Статистика* рынка товаров и услуг: Учебнику Под ред. И.К. Беляевского. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2002, 2003.
42. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильяме», 2002.
43. *Хершген Х.* Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2000.
44. *Хилл Я.* Наука и искусство проектирования: методы проектирования, научное обоснование решений. — М.: Мир, 1974.
45. *Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.* Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие / Под ред. В.Е. Хруцкого. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1999.
46. *Цыпкин ЮЛ, Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д.* Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. ЮА Цыпкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
47. *Черчилль Г.А.* Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2000.
48. *ЭвансДж., Берман Б.* Маркетинг. — М.: Экономика, 1990.
49. *Энджел Дж.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У.* Поведение потребителей. - СПб.: Питер, 1999.
50. *Basic Marketing: a global managerial approach / E. Jerome, McCarthy, William Perreault, Jr. - 11th ed., IRWIN, 1993.*

ОГЛАВЛЕНИЕ

От авторов	3
Часть I. Маркетинг как интегрирующая функция в принятии управленческих решений	5
Глава 1. Маркетинг как система управления	6
1.1. Системная характеристика маркетинга	6
1.2. Категории управления в маркетинге	14
1.3. Принятие маркетинговых решений	21
Контрольные вопросы и задания	31
Глава 2. Стратегические и тактические решения на корпоративном уровне	32
2.1. Стратегии на корпоративном уровне	32
2.2. Конкурентные стратегии	40
2.3. Конкурентное преимущество и условия его достижения	48
Контрольные вопросы и задания	55
Глава 3. Стратегические решения на функциональном уровне	56
3.1. Сегментация	56
3.2. Стратегическое планирование по результатам сегментации	65
Контрольные вопросы и задания	74
Часть II. Управление на инструментальном уровне	75
Глава 4. Управление продуктом	76
4.1. Понятие продукта и его классификация	76
4.2. Решения по облику продукта и по ассортименту	90
4.3. Решения по марке, сервису и упаковке	99
4.4. Позиционирование как основа формирования товарной политики	104
Контрольные вопросы и задания	123
Глава 5. Управление товародвижением	124
5.1. Решения, свойственные производителю	124
5.2. Решения, свойственные посредникам	136
5.3. Методы и модели управления товарными запасами в маркетинге	145
Контрольные вопросы и задания	158

Глава 6. Решения по ценам	160
6.1. Условия принятия решений по ценам	160
6.2. Классическое ценообразование	165
6.3. Маркетинговые стратегии ценообразования	172
Контрольные вопросы и задания	182
Глава 7. Управление маркетинговыми коммуникациями	183
7.1. Структура продвижения и решения по PR	183
7.2. Персональное продвижение и стимулирование сбыта	191
7.3. Реклама	200
Контрольные вопросы и задания	212
Часть III. Стратегическое и оперативное планирование маркетинга	213
Глава 8. Маркетинг как динамический процесс	214
8.1. Основные этапы управления в маркетинге	214
8.2. Алгоритмизация процесса маркетинга	215
Контрольные вопросы и задания	227
Глава 9. Планирование маркетинга	228
9.1. План маркетинга	228
9.2. Содержание процесса планирования маркетинга	234
9.3. Применение сетевого графика для планирования	238
Контрольные вопросы и задания	243
Глава 10. Планы и программы управления товаром и товародвижением	245
10.1. Этапы разработки нового товара	245
10.2. Управление сетевым маркетингом и интеграция	256
Контрольные вопросы и задания	265
Глава 11. Планы и программы управления коммуникациями и продвижением	266
11.1. Коммуникационная программа	266
11.2. Планирование и контролирование продвижения	275
Контрольные вопросы и задания	282
Часть IV. Система управления маркетингом	283
Глава 12. Организация службы маркетинга на предприятии	284
12.1. Общая характеристика службы маркетинга	284
12.2. Структуры службы управления маркетингом	289

12.3. Значение маркетинговых служб в системе управления предприятием	302
Контрольные вопросы и задания	316
Глава 13. Контроллинг, мониторинг, контроль и аудит	318
13.1. Контроллинг	318
13.2. Мониторинг	323
13.3. Контроль и аудит в системе управления маркетингом	328
Контрольные вопросы и задания	340
Глава 14. Анализ и оценка качества и эффективности маркетинга	341
14.1. Качество маркетинга	341
14.2. Эффективность маркетинга	353
14.3. Методика оценки влияния маркетинга на прибыль	365
Контрольные вопросы и задания	374
Глава 15. Управление маркетинговыми исследованиями	375
15.1. Субъекты, правила проведения и участники маркетинговых исследований	375
15.2. Этапы маркетинговых исследований	381
15.3. Техника получения информации	391
Контрольные вопросы и задания	411
Глава 16. Менеджмент персонала	413
16.1. Управление персоналом предприятия	413
16.2. Содержание важнейших видов деятельности по управлению персоналом	420
16.3. Модель антикризисного управления персоналом	429
Контрольные вопросы и задания	439
Глоссарий	441
Библиографический список	458

Учебное пособие

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Под редакцией
Анатолия Владимировича Короткова,
Инги Михайловны Синяевой

Редактор *В.Г. Коржилта*
Корректор *Г.Ф. Ефимова*
Оригинал-макет *М.А. Бакаян*
Оформление художника *В.А. Лебедева*

Лицензия серии ИД № 03562 от 19.12.2000 г.
Подписано в печать 15.07.2005. Изд. № 818. Формат 60x90 1/16
Усл. печ. л. 29,0. Уч.-изд. л. 25,0
Тираж 20 000 экз. (1-й завод — 3 000). Заказ3841

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»
Генеральный директор *В. Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1
Тел. 8-499-740-60-15. Тел./факс: 8-499-740-60-14
www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано во ФГУП ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14