Н. И. Ивашкова

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Рекомендовано Методическим советом Учебно-методического центра по профессиональному образованию Департамента образования города Москвы в качестве учебного пособия для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

МОСКВА
ФОРУМ
ИНФРА-М
2010

УДК 339.1(075.32)
ББК 65.290-2я723
И27

Рецензенты:
доктор экономических наук, заведующий кафедрой маркетинга РЭА им. Г. В. Плеханова *Б. А. Соловьев*;
доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга Всероссийского заочного финансово-экономического института *Г. А. Васильев*;
руководитель планово-экономического отдела Учебно-методического центра по профессиональному образованию Департамента образования города Москвы *Т. П. Калинина*

Ивашкова Н. И.
И27 Управление маркетингом : учебное пособие / Н. И. Ивашкова. — М. : ФОРУМ, ИД «Инфра-М», 2010. — 176 с.

ISBN 978-5-91134-388-0
ISBN 978-5-16-003779-0

В учебном пособии содержатся теоретические, методические и практические материалы по курсу «Управление маркетингом». В нем последовательно описывается комплекс маркетинговых решений, принимаемых на различных уровнях управления компанией: обоснование рыночной стратегии, выбор целевого рынка и конкурентной позиции, разработка комплекса маркетинга-микс.

По всем темам даются вопросы для самопроверки, задания и отдельно контрольные вопросы с вариантами ответов.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических вузов и колледжей.

УДК 339.1(075.32)
ББК 65.290-2я723

ISBN 978-5-91134-388-0
ISBN 978-5-16-003779-0

ВВЕДЕНИЕ

Цель данного учебника — обеспечить студентов теоретическими знаниями, методическим аппаратом и практическими навыками принятия маркетинговых решений на разных уровнях управления компанией на основе принципов и инструментов маркетинга.

В учебнике в простой и доступной форме излагаются методические подходы к обоснованию стратегий развития компании на рынке, выбору целевых сегментов потребителей, формированию конкурентных позиций на основе использования основных инструментов комплекса маркетинга.

Учебник состоит из 8 глав, в которых последовательно рассматриваются вопросы управления компанией на принципах маркетинга. В первой главе раскрываются основные маркетинговые концепции, организационные формы и уровни управленческих маркетинговых решений. Во второй главе дается сравнительная характеристика стратегического и операционного маркетинга, рассматривается процесс стратегического маркетингового планирования. Третья глава посвящена рассмотрению моделей, применяемых для выбора и оценки стратегий развития компании в рыночных условиях. В четвертой главе рассматриваются вопросы выбора целевых сегментов рынка, позиционирования, разработки маркетингового плана. В последующих главах (с пятой по восьмую) рассматриваются решения по элементам комплекса маркетинга: товару, цене, каналам распределения и продвижению. Эти главы посвящены методическим и практическим вопросам

обоснования решений по претворению в жизнь маркетинговых мероприятий.

После каждой темы предлагаются вопросы для самопроверки по усвоению основных понятий и задания для самостоятельной работы. В конце учебника приведены контрольные вопросы в виде тестов и список литературы.

ГЛАВА 1
УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГА

Цель — показать роль маркетинга в системе управления компанией.

Задачи

- Рассмотреть основные маркетинговые концепции.
- Раскрыть сущность управления маркетингом.
- Показать основное содержание маркетинговой системы.
- Рассмотреть различные уровни планирования и принятия управленческих решений в компании.

Основные понятия

Производственная концепция. Товарная концепция. Сбытовая концепция. Концепция потребительского маркетинга. Концепция холистического маркетинга. Маркетинг взаимоотношений. Интегрированный маркетинг. Внутренний маркетинг. Социально-этичный маркетинг. Система маркетинга. Стратегия маркетинга. Маркетинговая информационная система. Организация маркетинга. Функциональная структура. Дивизиональная структура. Матричная структура. Стратегическая бизнес-единица.

Маркетинг охватывает все сферы деятельности компании и позволяет ей приспособиться к окружающей ее рыночной среде — созидательно и с пользой для себя.

Рэй Коррей

1.1. Эволюция концепций управления компанией

Дать единое определение маркетинга сложно. Прежде всего это связано с тем, что само понятие «маркетинг» изменяется в соответствии с развитием внешней среды деятельности компании. Концепция, или философия маркетинга предполагает широкий взгляд на ситуацию и внешние факторы, способные повлиять на планы и действия компании.

Зарождение маркетинга относят к началу XX столетия. Первые учебные курсы по маркетингу были разработаны в 1901/02 учебном году сразу в нескольких американских университетах. В 1908 году была основана первая коммерческая исследовательская фирма по изучению проблем маркетинга, а в 1911 году в организационных структурах ряда компаний появились специализированные службы маркетинга. С 1926 года функционирует Американское общество маркетинга (ныне Американская ассоциация маркетинга).

Начиная с 30—40-х годов прошлого столетия маркетинговая деятельность получила широкое развитие на европейском континенте, а в послевоенное время в ряде стран азиатского континента. Наиболее крупной и авторитетной маркетинговой организацией, созданной в 1948 году, деятельность которой носит международный характер, является Европейское общество по изучению рынка и общественного мнения, ЭСОМАР (The European Society for Opinion and Market Research, ESOMAR).

В 1976 году при Торгово-промышленной палате СССР была организована секция по вопросам маркетинга, в нее входили представители промышленных предприятий и организаций внешней и внутренней торговли, научно-исследовательских институтов и высших учебных заведений. В настоящее время в России функционируют Российская ассоциация маркетинга, Гильдия маркетологов, подкомитет маркетинга при ТПП. В 1990 году в Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова была создана первая в стране кафедра маркетинга. Сейчас более чем в ста российских вузах проводится подготовка специалистов в области маркетинга[1].

Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.

Эволюция систем управления, развитие концепций маркетинга во многом определяются изменениями, которые происходят во внешней среде. По опыту развития предпринимательской деятельности в США, который позже повторили страны Европы, затем Япония, а теперь проходит Россия, можно выделить несколько основных периодов эволюции и развития систем управления компанией.

В современной трактовке маркетинга Ф. Котлер и К. Келлер[1] выделяют пять основных концепций: производственная концепция, товарная концепция, сбытовая концепция, маркетинговая концепция и концепция холистического маркетинга. В основе этого деления лежат различия в состоянии внешней среды, в философии (концепции) управления компанией, стратегии поведения на рынке.

Производственная концепция

Производственная концепция предполагает, что потребители отдают предпочтение доступным и недорогим продуктам. *Внешняя среда бизнеса* относительно стабильна, рынки имеют перспективы роста, спрос превышает предложение, конкуренция слабо выражена. *Главная задача менеджмента* — совершенствование механизма массового производства и распределения, снижающего издержки. *Стратегия поведения на рынке* — предложить стандартный продукт по самой низкой цене.

Товарная концепция

Товарная концепция основывается на предположении о том, что потребители отдают предпочтение высококачественным товарам, обладающим наилучшими эксплуатационными характеристиками. Характеристика *внешней среды бизнеса* аналогична производственной концепции. *Главная задача менеджмента* — совершенствование технологии производства, рост эффективности производственного механизма. *Стратегия поведения на рынке* — повышение качества и совершенствование товара. Опасность ориентации на подобную концеп-

---

[1] *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2006.

ции заключается в том, что потребители могут не принять улучшенный товар: данная концепция не учитывает изменения внешней среды и потребительских предпочтений. Примером этого может служить разорение компании «Полароид». Менеджеры компании работали над усовершенствованием фотоаппарата, позволяющего делать моментальные снимки, однако не учли изменение потребительских предпочтений в направлении цифровой фотографии. В компании полагали, что «наш продукт хороший, поэтому должен существовать рынок для него» и считали само собой разумеющимся, что в будущем этот рынок сохранится.

Один из гуру маркетинга, Теодор Левит, подчеркивал опасность продуктового мышления. Он считал, что «управление качеством без учета взгляда потребителя — производство мусора, доведенное до совершенства». Такой тип управления характерен для *закрытых систем управления*, в которых управление обращено внутрь фирмы и основное внимание уделяется распределению внутрифирменных ресурсов, рациональной организации производства.

Сбытовая концепция

Согласно сбытовой концепции покупатели будут приобретать товары фирмы, если приложить усилия в процессе продажи. *Состояние внешней среды* характеризуется насыщением спроса, усилением конкуренции за большую долю на рынке. *Главные задачи менеджмента* — продвижение товара на рынок, организация сбыта и стимулирование потребителя в осуществлении покупок. *Стратегия поведения* на рынке — агрессивный сбыт и продвижение. Цель компаний, использующих подобную концепцию управления, — продажа произведенных товаров, а не производство продукции, в которой нуждается потребитель. Использование подобной концепции связано с риском потери потребителя. Если покупатель, которого уговорили приобрести товар, будет им недоволен, он не будет в будущем приобретать товары данной компании и передаст информацию о своей неудовлетворенности знакомым.

Маркетинговая концепция (концепция потребительского маркетинга)

Маркетинговая концепция во главу угла ставит покупателя: «пойми и отреагируй». Задача маркетинговой философии не в том, чтобы найти подходящих покупателей для своего товара, а чтобы выпускать подходящие товары для своих покупателей. *Состояние внешней среды* характеризуется нестабильностью, насыщением спроса, ростом требований со стороны потребителей к качеству и разнообразию предлагаемых товаров. *Главные задачи менеджмента* — создать благоприятный образ фирмы, установить контроль внешней среды, предложить покупателю комплекс обслуживания лучший, чем у конкурента. *Стратегия поведения на рынке* — создание своего потребителя. Компании, придерживающиеся маркетинговой концепции, добиваются более высоких результатов.

Концепция холистического маркетинга

Концепция холистического (от англ. *whole* — целостного) маркетинга включает все составляющие современного маркетингового подхода к управлению компанией. Концепция маркетинга XXI века основана на необходимости разработки маркетинговых программ на основе интегрированного подхода. Современное *состояние внешней среды* характеризуется ускоренными темпами изменения, это период информатизации общества. Появление и развитие интернет-технологий по существу сформировало новую среду и сферу бизнеса. *Главным для менеджмента* компаний является не столько привлечение новых клиентов, сколько создание постоянных потребителей, установление и развитие правильных взаимоотношений с ними. *Стратегии поведения на рынке* — индивидуализация в удовлетворении запросов целевых рынков, дифференциация продукции. Информационная революция постепенно изменяет характер маркетинга, стимулируя движение от массовых коммуникаций и стандартизированных марок к индивидуальному, один на один, маркетингу.

Концепция холистического маркетинга включает четыре компонента: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг, социально ответственный маркетинг.

Маркетинг взаимоотношений

Целью маркетинга взаимоотношений является сохранение и удержание клиентов, построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке: потребителями, поставщиками, дистрибьюторами и другими организациями, способными повлиять на успешную деятельность компании. В рамках данной концепции используется менеджмент взаимоотношений с покупателями (Customer relationship management, CRM) и менеджмент партнерских отношений (Partner relationship management, PRM).

Одним из первых крупных внедрений CRM в России является проект по внедрению системы Clarify CRM в компании «ВымпелКом». К настоящему времени система дает возможность получать актуальную информацию о 20 млн абонентов компании «ВымпелКом». Сегодня CRM-системы внедрены в таких ведущих российских банках, как ВТБ, Внешторгбанк, МДМ, Альфа-банк, Банк Москвы, и в других финансово-кредитных организациях.

Интегрированный маркетинг

Интегрированный маркетинг предполагает разработку взаимосвязанной программы по созданию, продвижению и предоставлению ценностей для потребителей. Традиционно комплекс мероприятий описывают как маркетинг-микс (продукт, цена, распределение, продвижение) — набор маркетинговых инструментов, используемых компанией для достижения ее целей. Интегрированный маркетинг основан на двух принципах: во-первых, для продвижения и предоставления ценности для покупателя используются разные маркетинговые мероприятия, во-вторых, все маркетинговые мероприятия координируются между собой.

Внутренний маркетинг

Основная цель внутреннего маркетинга — формирование корпоративной культуры и обеспечение принятия принципов маркетинга всеми сотрудниками компании. Внутренний маркетинг — двухуровневая система. Первый уровень реализует различные маркетинговые функции и представлен службами

маркетинга (маркетинговые исследования, сбыт, реклама и др.). Второй уровень — это принятие маркетинга остальными отделами компании.

Социально ответственный (социально-этичный маркетинг)

Социально ответственный маркетинг ориентируется на удовлетворение нужд потребителей с учетом «интересов развития общества», трудовых коллективов и отдельных лиц. Концепция возникла как естественная реакция общества на негативные результаты бизнеса, такие как ухудшение качества окружающей среды, истощение природных ресурсов, обнищание населения при его стремительном росте и др. Эта концепция интегрирует в себе интересы бизнеса, потребителя и общества, требует учета в практике маркетинга социальных и этичных вопросов.

В табл. 1.1 представлены обобщающие характеристики различных концепций управления компаниями.

Таблица 1.1. **Эволюция систем управления компанией**

Периоды эволюции	Состояние внешней среды	Задача менеджмента	Стратегия поведения на рынке	Концепция управления
Массовое производство	Стабильная среда. Конкуренция слабая	Массовое производство, снижение затрат	Предложить стандартный продукт по низкой цене	Ориентация на внутренний потенциал фирмы. Снижение себестоимости продукции
Массовый сбыт	Насыщение спроса. Усиление конкуренции	Завоевание симпатии и доверия потребителя к своей продукции	Ориентация на запросы рынка, продвижение товара на рынок	Ориентация на концепцию совершенствования товара и агрессивного сбыта
Постиндустриальный период	Нестабильная среда. Насыщение рынка. Усиление международной конкуренции	Создать благоприятный образ фирмы. Установить контроль внешней среды	Создание своего потребителя	Потребительский маркетинг. Социально-этичный маркетинг
Информационная эра	Изменения происходят ускоренными темпами. Развитие Интернета	Формирование партнерских отношений	Индивидуализация в удовлетворении запросов целевых рынков. Дифференциация продукции	Маркетинг взаимоотношений. Интегрированный маркетинг. Внутренний маркетинг. Социально-этичный маркетинг

1.2. Сущность управления маркетингом

Управление маркетингом — часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли. Суть современной концепции маркетинга в том, что ключом к достижению целей компании является определение потребностей и желаний целевых рынков и обеспечение должного удовлетворения более эффективно и рационально, чем это делают конкуренты.

Говоря об управлении компанией на основе принципов маркетинга, необходимо рассмотреть различные компоненты этого процесса:

- Маркетинговое управление предприятием — маркетинг как концепция.
- Управление маркетинговой функцией.
- Управление маркетинговой деятельностью.

Концепция маркетинга

Маркетинговое управление предприятием формирует образ мышления. Маркетинговое управление предприятием предполагает использование маркетинга в качестве философии или образа мышления. Переход на маркетинговое управление предприятием представляет собой качественно новое состояние, когда в своей деятельности оно опирается не только на свои внутренние возможности, но и учитывает внешние условия. Это управление предприятием, в основе которого лежит

Рис. 1.1. Компоненты управления маркетингом

ориентация на рынок, учет не только технических, но и потребительских параметров продукции, цен не только изготовителя, но и конкурентов. Реализуется концепция управления предприятием как *открытой системой*. Механизмом маркетингового управления предприятием становится развитие коммуникативных связей предприятия с рынком.

Маркетинговая функция

Управление маркетинговой функцией осуществляется в процессе формирования маркетинговой системы предприятия. Маркетинговая функция формируется в процессе перестройки в мировоззрении управления предприятием «от нужд производства» к «нуждам рынка». Она тесным образом связана с производственной, сбытовой и финансовой функциями предприятия, при ее осуществлении соответствующими подразделениями решаются проблемы производства продукции, которая может быть рентабельно реализована. Задача маркетинга заключается в том, чтобы выявить, количественно оценить и реализовать потенциальные возможности предприятия на рынке. Выполнение маркетингом своих функций основывается на разработке маркетинговой системы как части управленческой системы предприятия.

Маркетинговая деятельность

Управление маркетинговой деятельностью. Управлять маркетингом означает «делать рынок», «делать спрос». В этом заключается формирование на предприятии нового «образа действия» на рынке. Содержательный смысл понятия «управление маркетингом» — это создание и удовлетворение спроса потенциальных покупателей, создание ценностей для потребителя. *Задача маркетинга* — использование общественных потребностей для создания возможности получения прибыли.

Механизмом выполнения задач маркетинга является разработка стратегии маркетинга. Суть ***стратегии маркетинга*** заключается в определении способов эффективного обеспечения отличия компании от конкурентов за счет использования сильных сторон с целью лучшего удовлетворения запросов потребителей.

Разработка стратегии маркетинга включает:

- сегментирование и выбор целевого рынка;
- определение стратегии позиционирования;
- выбор стратегии использования элементов комплекса маркетинга.

Инструменты или средства управления — это набор элементов комплекса маркетинга. ***Комплекс маркетинга*** **(marketing mix)** — совокупность контролируемых элементов маркетинга, используемых для удовлетворения потребностей целевых рынков. Он состоит из четырех «Р» (классический вариант):

- *Продукт (product)* — товары, услуги или идеи, предназначенные для удовлетворения нужд потребителя.
- *Цена (price)* — денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара.
- *Каналы распределения (place)* — деятельность по доведению продукта от производителя до конечного потребителя.
- *Продвижение (promotion)* — средства коммуникации между продавцом и покупателем.

Маркетинг как система управления компанией, предприятием или организацией обеспечивает решение прежде всего следующих задач:

- *Что, какой товар или услугу производить?* Учитывается состояние рынка и возможности предприятия по выпуску нужной рынку продукции.
- *Кому продавать?* Определяется целевой рынок предприятия и его требования к товару компании.
- *Как продавать?* Разрабатывается комплекс маркетинговых усилий (ассортимент, упаковка, цена, продажа, реклама и пр.).

1.3. Формирование маркетинговой системы предприятия

Механизм выполнения маркетингом своих функций основывается на разработке маркетинговой системы как части управленческой системы предприятия. Система маркетинга

включает три основных элемента: информационное обеспечение, организация, планирование и контроль.

Информационное обеспечение маркетинга

Информационное обеспечение маркетинга осуществляется на основе разработки маркетинговой информационной системы (МИС). МИС — это совокупность процедур и методов, предназначенных для регулярного, планомерного сбора, анализа и распределения информации для подготовки и принятия маркетинговых решений.

Основные элементы МИС

- **Система внутренней информации.** Внутренняя информация основывается на системе учета движения материальных и финансовых средств, управленческой отчетности предприятия (балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, отчеты отдела сбыта).
- **Система текущей внешней информации.** Информация о состоянии рынка, его инфраструктуре, поведении покупателей, поставщиков, конкурентов, мерах государственного регулирования.
- **Система маркетинговых исследований.** Проведение специальных исследований элементов внутренней и внешней среды предприятия позволяет более глубоко раскрыть состояние отдельных элементов рынка и маркетинговой деятельности предприятия.
- **Система обработки и анализа информации.** Для обработки накопленной маркетинговой информации формируется аналитическая маркетинговая система, содержащая банки данных и банки моделей (программное обеспечение). С их помощью проводятся анализ и прогнозирование, что служит основой для принятия маркетинговых решений.

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА

Организация маркетинга на предприятии — это, во-первых, осознание новой функции взаимодействия предприятия

с рынком. Во-вторых, разработка управляющей системы маркетинговой деятельности. В-третьих, создание специализированной службы, обеспечивающей реализацию маркетинга на предприятии совместно с другими подразделениями.

Организация маркетинга реализуется через упорядочение задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой предприятие осуществляет свою маркетинговую деятельность. Процесс организации маркетинга на предприятии нельзя рассматривать только как формальное выделение специального подразделения с возложением на него отдельных видов деятельности, которые до настоящего времени предприятие не выполняло или выполняло частично (изучение спроса, реклама, развитие партнерских отношений). Организация маркетинга — это организация процесса взаимодействия всех подразделений предприятия, направленного на достижение его целей.

Задачи службы маркетинга

Задачи службы маркетинга вытекают, по существу, из основных принципов маркетинга. В число обязательных задач должны входить:

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию предприятия;
- подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и т. п. потенциала в соответствии с требованиями рынка;
- активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта.

Функции службы маркетинга

Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение на предприятии всех функций маркетинговой деятельности. В типовом наборе они могут быть представлены в следующем виде:

1. Комплексное изучение рынка:

- исследование и анализ основных показателей рынка (емкость, конъюнктура, конкурентная среда и т. п.);

- прогнозы развития спроса (долгосрочные и краткосрочные);
- изучение потребителей (отношение к товару, фирме, мотивы поведения, предпочтения и т. п.);
- изучение деятельности конкурентов (маркетинговая политика, сильные и слабые стороны и т. п.);
- сегментация рынка, анализ параметров сегментов, позиционирование и т. п.);
- определение «ключевых факторов успеха».

2. Формирование продуктовой политики предприятия:

- разработка продуктовых линий и ассортимента товаров;
- оценка состояния и повышение уровня конкурентоспособности товаров;
- подготовка предложений по разработке новых товаров;
- развитие марочной политики, упаковки, сервисного обслуживания и др.

3. Определение ценовой политики предприятия:

- выбор ценовой ориентации на собственные затраты, состояние спроса, конкурентной среды;
- разработка системы стимулирующих цен.

4. Создание каналов распределения и выбор средств продажи товаров:

- формирование каналов распределения;
- выбор торговых посредников;
- анализ и прогноз объема и структуры продаж;
- разработка форм и методов реализации товаров (прямые продажи, персональные продажи, продажи с использованием информационных технологий и т. д.).

5. Развитие коммуникативных связей предприятия с рынком:

- подготовка маркетинговых обоснований проведения рекламных кампаний, PR-кампаний;
- участие в престижных некоммерческих мероприятиях («паблисити»);
- проведение выставок, презентаций, демонстраций;
- поощрение покупателей;
- стимулирование работников сбыта и продавцов;
- формирование положительного имиджа предприятия.

Во главе службы маркетинга многих крупных компаний стоит второе после руководителя лицо — директор по марке-

тингу. В состав маркетинговой службы входят работники, занимающиеся изучением рынка, созданием товарного ассортимента, политикой цен, каналами распределения, торговлей, стимулированием сбыта, рекламой.

Фирмы малого бизнеса стремятся поручить все виды маркетинговой деятельности очень ограниченному числу специалистов по маркетингу. Нередко можно услышать, что «маркетинг — прекрасная система для крупных фирм, а у малых фирм нет ни кадров, ни средств, ни времени, чтобы им заниматься». Однако проблемы маркетинга вовсе не исчезают лишь потому, что у фирмы нет кадров или ресурсов. Организация маркетинга на малых предприятиях возможна в следующих направлениях:

- возложение маркетинговых функций на одного из более подготовленных сотрудников предприятия;
- совместное проведение с другими малыми предприятиями некоторых маркетинговых мероприятий (исследование рынка, проведение рекламной кампании и др.);
- приглашение консультантов и экспертов для разовых или постоянных соглашений по развитию ассортимента, формированию сбытовой сети, пробных продаж, сбыта, работе с общественностью и т. п.

Организационная структура службы маркетинга

Организационная структура службы маркетинга определяется спецификой выпускаемой продукции, количеством рынков и масштабами сбытовой деятельности предприятия. Ее организационное построение основывается, как правило, на использовании одной из организационных структур (или на их сочетании): функциональной, дивизиональной или матричной.

Функциональный подход ориентирован на постоянную структуру деятельности службы маркетинга по выполнению ею основных функций в координации с другими подразделениями. Это традиционная структура, в которой отношения базируются на вертикальных связях «руководитель — подчиненный». Основное преимущество такой структуры заключается в ее относительной простоте, четкости в разделении функций и в возможности специализации сотрудников. Не-

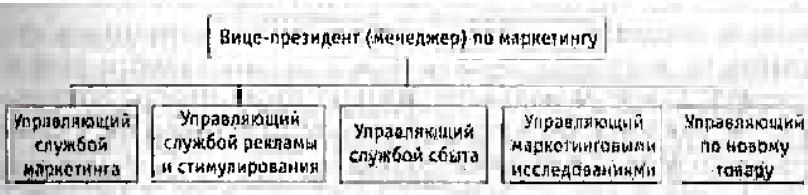


Рис. 1.2. Функциональная организация службы маркетинга

достатком является сложность в осуществлении комплексной координации различных видов маркетинговой деятельности как внутри службы, так и особенно между другими подразделениями предприятия.

Самой распространенной схемой, по мнению Ф. Котлера[1], является функциональная организация службы маркетинга (рис. 1.2).

Дивизиональный подход используется в случаях, когда предприятие (крупная компания) диверсифицировано по производственному ассортименту продукции или работает на нескольких рынках, в результате чего формируются самостоятельные «точки прибыли» (дивизионы, отделения). Создается комплекс потоварных или рыночных направлений, внутри которых образуется собственная функциональная структура маркетинговой службы. Преимущество — охват всех товаров и рынков, комплексное реагирование на изменение внешних условий, усиление координации и др. Недостатки — высокие затраты, разрастание штатов, сложность управления.

Матричный подход связан с сочетанием вертикального контроля функциональных отделов и прямого горизонтального координирующего контроля. Он осуществляется относительно тех направлений, по которым ведется координация различных видов деятельности (программа выхода на рынок с новым товаром, проект создания и внедрения новых дилерских сетей, задание на разработку и осуществление комплекса маркетинговых стимулирующих мероприятий по активизации сбыта продукции предприятия и т. п.). Как правило, это временная структура, в которой создаются проектные группы для решения конкретных задач. В состав таких групп могут

[1] Основы маркетинга // Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс и др.; пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2002.

входить специалисты производственных, маркетинговых, финансовых, исследовательских и ряда других служб и подразделений. После выполнения заданий такие группы ликвидируются. Достоинства матричного подхода заключаются в том, что реализуется системный подход к решению наиболее важных и неотложных задач предприятия, достигается гибкость и оперативность в управлении. Недостатки такого подхода связаны со сложностью взаимодействия прямого и координирующего руководства.

Система маркетинговых планов

Планирование маркетинга осуществляется путем разработки комплекса перспективных и текущих планов. Планирование отвечает на три основных вопроса:

- Где мы находимся в настоящее время?
- Куда мы хотим прийти?
- Как мы собираемся это сделать?

Для сохранения необходимой степени управляемости (что особенно актуально для крупных компаний) предприятие делится на несколько структурных единиц, которым соответствуют определенные уровни планирования. Наиболее важными являются:

- корпоративный уровень;
- уровень стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Стратегическая бизнес-единица — это один из видов структурных подразделений в составе корпорации. Каждая СБЕ должна быть реальной административно-хозяйственной единицей;
- уровень производственной (продуктовой) линии.

Планирование на уровне корпорации. Корпоративный план маркетинга находится в ведении высшего руководства компании. Разрабатывается корпоративная стратегия и происходит разделение ресурсов предприятия по бизнес-направлениям/единицам. Принимаемые на данном уровне решения определяют ключевые направления долгосрочного развития компании. Планирование на этом уровне дает ответы на вопросы:

- Какой должна быть комбинация СБЕ корпорации с учетом его потенциала и рыночных возможностей?

- Какие пути обеспечат рост корпорации?

Корпоративное стратегическое планирование включает:

- определение миссии компании;
- установление основных направлений деятельности компании для совокупности всех СБЕ;
- установление общих целей деятельности компании;
- определение оптимальной структуры СБЕ в составе компании;
- распределение ресурсов по отдельным СБЕ;
- обеспечение долговременных конкурентных преимуществ.

В результате корпоративного стратегического планирования по каждой СБЕ определяются более или менее жестко зафиксированные цели.

Планирование на уровне СБЕ. СБЕ имеют собственные бизнес-планы и менеджмент и несут ответственность за результаты стратегического планирования. Каждая СБЕ производит определенные продукты для конкретных рынков, работу по которых необходимо планировать. В компании General Electric, например, 49 стратегических бизнес-единиц. *План маркетинга по бизнес-единицам* направлен на разработку стратегии бизнес-единицы (дивизиона) и распределения ресурсов между продуктовыми линиями.

На уровне СБЕ планирование отвечает на вопросы, подобные тем, что задаются на общекорпоративном уровне:

- Каким должен быть набор продуктовых (производственных) линий с учетом его потенциала и рыночных возможностей?
- Какие пути обеспечат рост СБЕ?

Решения, принимаемые на уровне СБЕ, сходны с решениями, принимаемыми на уровне корпорации. Различаются переменные, в отношении которых принимаются решения. Корпоративное стратегическое планирование имеет своим результатом баланс стратегических бизнес-подразделений, а планирование на уровне СБЕ — баланс продуктово-рыночных комбинаций. Уровень бизнес-единицы — это уровень организации, на котором определяется стратегия в отношении продуктов и рынков данной бизнес-единицы.

Планирование на уровне производственной (продуктовой) линии. Для достижения целей на конкретном сегменте рынка

на уровне производственной линии внутри бизнес-единицы разрабатывается план маркетинга. *План маркетинга по товару (продуктовой линии)* предполагает разработку маркетинговых усилий на конкретном целевом рынке и по конкретному товару. Ресурсы распределяются по отдельным компонентам комплекса маркетинга (совершенствование товара, формирование каналов распределения, проведение рекламной политики и т. д.). По каждому из этих компонентов могут составляться отдельные планы. Решения, принимаемые на этом уровне, служат основой для разработки *стратегии маркетинга.*

Суть *стратегии маркетинга* заключается в определении способов эффективного обеспечения отличия компании от своих конкурентов за счет использования сильных сторон с целью лучшего удовлетворения запросов потребителей.

Разработка *стратегии маркетинга* включает:

- выбор целевого рынка;
- определение стратегии позиционирования;
- выбор стратегии использования элементов комплекса маркетинга.

Взаимосвязь данного уровня планирования с корпоративным уровнем отражается в том, что общие показатели оборота или прибыли определяются на высшем уровне, затем эти показатели конкретизируются в целях использования отдельных элементов комплекса маркетинга. Кроме того, в процессе корпоративного стратегического планирования определяется способ обеспечения конкурентных преимуществ компании на рынке, что влияет на стратегию позиционирования.

Контроль маркетинга проводится путем периодической проверки маркетинговой деятельности предприятия либо собственными силами, либо с привлечением специализированных фирм (аудит маркетинга). Выделяют:

- стратегический контроль результативности стратегий маркетинговой деятельности предприятия;
- текущий контроль выполнения конкретных мероприятий;
- контроль прибыльности, предполагающий анализ фактической прибыли и эффективности затрат на маркетинг.

Выводы

1. Эволюция систем управления, развитие концепций маркетинга во многом определяется изменениями, которые происходят во внешней среде. В современной трактовке выделяют пять основных концепций: производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая/потребительский маркетинг, холистическая. В основе выделения лежат различия в состоянии внешней среды, в философии управления компанией, стратегии поведения на рынке.

2. Управление компанией включает три компонента: управление компанией на основе философии маркетинга (образ мышления), управление маркетинговой функцией, управление маркетинговой деятельностью.

3. Выполнение маркетингом своих функций основывается на разработке маркетинговой системы. Система маркетинга включает следующие основные элементы: информационное обеспечение, организация, планирование и контроль.

4. Информационное обеспечение маркетинга осуществляется на основе разработки маркетинговой информационной системы (МИС). МИС — совокупность процедур и методов, предназначенных для регулярного, планомерного сбора, анализа и распределения информации для подготовки и принятия маркетинговых решений.

5. Планирование маркетинга осуществляется путем разработки комплекса перспективных и текущих планов на трех основных уровнях: корпоративный, уровень стратегических бизнес-единиц (СБЕ), уровень производственной (продуктовой) линии.

6. Разработка стратегии маркетинга включает выбор целевого рынка, определение стратегии позиционирования и использования элементов маркетинга.

Вопросы для самопроверки

Основные понятия

Среди перечисленных терминов выберите соответствующие для каждого из приведенных ниже утверждений:

а) маркетинговая информационная система;

б) маркетинг взаимоотношений;

в) планирование на уровне корпорации;

г) концепция холистического маркетинга;
д) функции службы маркетинга;
е) матричный подход;
ж) стратегия маркетинга;
з) маркетинговая система предприятия;
и) дивизиональный подход;
к) план маркетинга по товару.

1. Маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг, социально ответственный маркетинг	
2. Комплекс потоварных или рыночных направлений, внутри которых образуется собственная функциональная структура маркетинговой службы	
3. Сохранение и удержание клиентов, построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами, взаимодействующими на рынке	
4. Сочетание вертикального контроля функциональных отделов и прямого горизонтального координирующего контроля	
5. Разрабатывается корпоративная стратегия и происходит разделение ресурсов предприятия по бизнес-направлениям	
6. Выбор целевого рынка, стратегии позиционирования, стратегии элементов комплекса маркетинга	
7. Информационное обеспечение, организация, планирование, контроль маркетинга	
8. Система внутренней информации, система текущей внешней информации, система маркетинговых исследований, система обработки и анализа информации	
9. Разработка маркетинговых усилий на конкретном целевом рынке и по конкретному товару	
10. Изучение рынка, товарная политика, ценовая политика, создание каналов распределения, коммуникации с рынком	

Задания

1. Подумайте о возможности и необходимости применения принципов маркетинга применительно к выбору своей карьеры.

2. На основе анализа своего окружения попытайтесь ответить на следующие вопросы:

Все ли компании должны ориентироваться на маркетинг?

В каких отраслях и сферах управление на принципах маркетинга необходимо в большей степени?

3. Используя интернет-ресурсы, найдите примеры компаний, ориентированных на различные концепции маркетинга.

ГЛАВА 2
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

Цель — дать представление о стратегических решениях компании, принимаемых на уровне компании в целом.

Задачи

- Объяснить разницу между стратегическим и операционным маркетингом.
- Рассказать о том, какие решения принимаются на различных уровнях компании.
- Описать процесс стратегического планирования маркетинга.
- Сформулировать принципы изложения миссии и целей компании.
- Познакомить с методами анализа внешней и внутренней среды деятельности компании.

Основные понятия

Корпоративные стратегии маркетинга. Функциональные стратегии маркетинга. Инструментальные маркетинговые стратегии. Стратегический и операционный маркетинг. Процесс стратегического планирования маркетинга. Миссия и цели компании. Анализ внешней среды деятельности компании. STEP-анализ. Анализ внутренней среды компании. SWOT-анализ. Сопоставительная матрица SWOT-анализа.

2.1. Уровни стратегических маркетинговых решений

В соответствии с уровнями стратегического планирования различают маркетинговые стратегии соответствующего уровня:

- корпоративные;
- функциональные;
- инструментальные.

Корпоративные стратегии маркетинга содержат перечень способов достижения поставленных целей, координируют бизнес-портфель компании. Корпоративные стратегии определяют пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка. Выделяют три основные группы стратегий маркетинга на корпоративном уровне:

- портфельные стратегии;
- стратегии роста;
- конкурентные (базовые) стратегии М. Портера.

Функциональные стратегии маркетинга позволяют компании выбрать целевые рынки и разработать для них специальный комплекс маркетинговых усилий.

Можно выделить три направления маркетинговых стратегий на функциональном уровне:

- стратегии сегментации рынка;
- стратегии позиционирования;
- стратегии комплекса маркетинга.

Инструментальные стратегии маркетинга позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга. Соответственно выделяют четыре группы стратегий:

- продуктовые стратегии;
- ценовые стратегии;
- стратегии распределения;
- стратегии продвижения.

2.2. Понятие стратегического и операционного маркетинга

Маркетинг — это одновременно философия бизнеса и активный процесс. Специалисты в области маркетинга отвеча-

ит за исследование и анализ потребностей рынка и одновременно за разработку и внедрение стратегии деятельности, которая позволяла бы эффективно использовать специфику выявленных потребностей.

Применение этой философии предполагает разграничение между различными направлениями активности компании: *стратегическим и операционным маркетингом*.

Стратегический маркетинг (аналитический процесс) представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка, лежащий в основе разработки товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающих изготовителю конкурентное преимущество. *Концепция стратегического маркетинга* может быть определена как действия компании по поиску устойчивого преимущества перед конкурентами путем удовлетворения нужд потребителей.

Стратегический маркетинг представляет собой систему, которая:

- «прислушивается» к голосу покупателя;
- ориентирует инвестиции и производство на предвидимые потребности;
- учитывает разнообразие потребностей через сегментацию рынков;
- стимулирует инновацию и предпринимательскую деятельность.

Основными факторами, способствующими развитию стратегического маркетинга, являются:

1. Увеличение скорости распространения технологического процесса.

2. Зрелость рынков и прогрессивное насыщение потребностей базового рынка.

3. Возросшая интернационализация рынков как следствие последовательного устранения барьеров для международной торговли.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочный горизонты. Задачами стратегического маркетинга являются уточнение миссии компании, определение целей,

разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

Операционный маркетинг — это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки. Это коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации.

Операционный маркетинг опирается на программы продвижения товаров, ценообразования, продаж и коммуникации, в результате которых целевая группа потребителей должна узнать и оценить отличительные качества предлагаемых товаров и те позиции, на которые они претендуют. Это наиболее видимый аспект маркетинга ввиду той роли, которую играет деятельность по рекламе и продвижению товаров. Однако без стратегической базы операционный маркетинг не может быть рентабельным. Каким бы мощным ни был план операционного маркетинга, он не может создать спрос там, где отсутствует потребность, и не может сохранить направление деятельности, обреченное на исчезновение. Следовательно, для обеспечения рентабельности операционный маркетинг должен основываться на стратегическом мышлении, которое, в свою очередь, опирается на потребности рынка.

Приведение в действие системы стратегического маркетинга осуществляется в процессе стратегического планирования.

Стратегический и операционный маркетинг дополняют друг друга. Операционный маркетинг делает акцент на таких переменных, как цена, система сбыта, реклама и продвижение товара, в то время как стратегический маркетинг направлен на выбор товарных рынков, на которых компания обладает конкурентным преимуществом, и на прогноз общего спроса на каждом из целевых рынков. Исходя из этого прогноза, операционный маркетинг устанавливает цели по завоеванию доли рынка, а также маркетинговый бюджет, необходимый для их достижения.

В литературе по маркетингу встречаются различные подходы и модели, позволяющие обоснованно подойти к определению стратегических альтернатив. Подходы к определению

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ (процесс анализа)	ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ (активный процесс)
Анализ потребностей: определение базового рынка	Выбор целевого сегмента
Сегментация рынка: макро- и микросегментация	План маркетинга (цели, позиционирование, тактика)
Анализ привлекательности: потенциал рынка – жизненный цикл	Комплексное маркетинговое давление (4P) (товар, сбыт, цена, коммуникации)
Анализ конкурентоспособности: устойчивое конкурентное преимущество	Бюджет маркетинга
Выбор стратегии развития	Реализация плана и контроль

Рис. 2.1. Два лица маркетинга[1]

стратегических альтернатив отличаются прежде всего тем, какие факторы учитываются и считаются главными. На этапе рассмотрения альтернативных стратегий основным вопросом является: каковы возможные варианты действий по достижению целей?

2.3. Процесс стратегического планирования

Любой процесс планирования включает следующие этапы:

1. *Анализ.* В ходе анализа определяются факторы, влияющие на последующее принятие управленческого решения. Как правило, выделяют анализ внутренних и внешних факторов.

2. *Принятие решения* (разработка стратегии). На данном этапе формируется список возможных альтернатив решения, из которых на основе определенных критериев выбирается окончательный вариант.

3. *Реализация принятого решения и контроль за ее процессом* (планирование действий). Данный этап включает в себя меры по подготовке процесса реализации принятого решения. Кроме того, оценивается эффективность процесса реализации решения с точки зрения достижения желаемого результата.

---

[1] *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996.

Придерживаясь общепринятой логики планирования, можно определить основные этапы процесса стратегического планирования маркетинга:

1. Формулировка миссии и определение направлений деятельности компании (СБЕ):
   - базовые рынки;
   - принципы в отношении экономических и неэкономических показателей;
   - система ценностей.
2. Анализ внешних факторов (возможности и угрозы):
   - тенденции рынка;
   - поведение покупателей;
   - конкуренция;
   - эволюция среды.
3. Анализ внутренней среды (сильные и слабые стороны).
4. Формулирование целей и задач:
   - цели внеэкономического характера;
   - цели маркетинга.
5. Формулирование стратегии:
   - разработка альтернатив;
   - выбор стратегии.
6. Разработка программы.
7. Реализация выбранной стратегии.
8. Обратная связь и контроль.

Последовательные процедуры процесса стратегического планирования маркетинга далее будут рассмотрены детально.

2.4. Определение миссии и основных направлений деятельности компании

Описание миссии и содержания деятельности (бизнеса) компании является исходной точкой корпоративного стратегического планирования.

Миссия — это основополагающий документ, в котором компания описывает область своей деятельности, свой базовый рынок, излагает свои руководящие принципы в отношении экономических и неэкономических показателей и постулирует

вою систему ценностей. Этот документ важен как для внутренней, так и для внешней сферы деятельности компании:

- внутри компании он дает персоналу понимание целей компании и помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению фирменной культуры;
- во внешней среде он способствует созданию цельного образа компании, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть и какого восприятия со стороны клиентов, служащих, акционеров и общества в целом она добивается.

Определение миссии компании должно включать следующие обязательные элементы:

- *История компании.* Краткое сообщение о происхождении компании и ее последующем развитии важно для лучшего понимания нынешнего положения и значения, которое придается определенным целям внеэкономического характера.
- *Определение области деятельности.* Компания должна определить свой бизнес не в технологических терминах, а через основные функции или потребности: покупателю нужен не товар, а обеспечиваемый им набор благ. Не продукция является центром, а потребности и желания рынка, именно поэтому компания должна описывать область своей деятельности в терминах рынка и выгоды, приносимой покупателю. Компания, которая описывает свою деятельность в терминах потребностей, гораздо скорее распознает угрозы и новые возможности, т. е. новые стратегические альтернативы.

Пример

Компания BMW называет себя «компанией, обеспечивающей транспортом», а не «производителем автомобилей». BMW определяет свой бизнес как выпуск автомобилей, мотоциклов, систем управления дорожным движением и автоматической обработки информации.

- *Приоритетные цели и ограничения.* Внимание концентрируется на ограниченном количестве целей, которые формулируются руководством компании. Эти цели могут иметь как экономический, так и неэкономический харак-

тер. Например: минимальная отдача на инвестированный капитал, увеличение доли рынка, сохранение семейного управления, отказ от некоторых видов деятельности, сохранение численности персонала и т. д. В число ограничений включают описание имеющихся ресурсов (капитал, производственные возможности, кадры). Кроме того, постулируются этические и моральные ценности, которые учитываются в отношениях с клиентами, поставщиками и конкурентами.

- *Основные стратегические варианты.* В дополнение к заданным целям полезно также уточнить стратегические притязания компании, т. е. ее общую политику на базовом рынке и роль, которую она хочет на нем играть: хочет ли компания стать лидером рынка через какое-то время. Притязания должны быть совместимы с имеющимися средствами и должны указывать на тип позиционирования, из которого они исходят. На этой стадии планирования речь идет только об общей ориентации, которая будет переведена в количественные термины в программах действий, разработанных для каждой бизнес-единицы.

Наиболее удачным считается такое заявление о миссии компании, в основе которого лежит идеальное представление, «неосуществимая мечта», задающая направление развития на ближайшие 10—20 лет. Миссия должна быть стимулирующим руководящим принципом для всех в компании.

Обычно миссия многопрофильных компаний формулируется в достаточно общих выражениях. Как правило, каждая СБЕ разрабатывает собственное заявление о миссии, более подробно описывающее цели деятельности отделения, его перспективы, основные компетенции сотрудников и конкурентные преимущества.

Примеры

Заявления о миссии компаний:

АО «ВымпелКом» (оператор сотовой связи Beeline)

Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.

Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.

Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободно во времени и пространстве.

Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.

Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом.

IBM

Мы создаем, разрабатываем и производим наиболее передовые в отрасли информационные технологии, включая компьютерные системы, программное обеспечение, сетевые системы, устройства хранения и микроэлектронику. У нас две основополагающие миссии:

Мы стремимся лидировать в создании, разработке и производстве наиболее передовых информационных технологий.

Как крупнейшая компания по информационным услугам в мире, мы превращаем передовые технологии в ценности для наших потребителей. Наши профессионалы по всему миру предоставляют экспертизу в конкретных отраслях, консультационные услуги, услуги в системной интеграции, а также в разработке и техническом сопровождении решений.

МТС

Миссия компании МТС — построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал — на работе и дома.

2.5. Анализ факторов внешней и внутренней среды

Анализ факторов внешней среды

В реальных условиях компания является органической частью быстро меняющейся среды. Перемены затрагивают все элементы окружения компании. В результате развития возникают положительные тенденции (потенциальные возможно-

сти) и негативные влияния (угрозы) с точки зрения ее дальнейшей деятельности. Факторы *внешней среды* являются в значительной степени неконтролируемыми. Они представляют собой изменения, к которым компания должна приспосабливаться.

В процессе анализа внешней среды возникает ряд проблем. Среди них:

- *множественность и неоднородность.* Описание большого количества факторов и отдельный анализ каждого из них с точки зрения влияния на деятельность компании не позволяют составить общего представления о ключевых тенденциях воздействия внешней среды. В этой связи осуществляется классификация внешних факторов, используется системный подход в рассмотрении влияния внешней среды и принимаемых стратегических решений;
- *высокая степень неопределенности.* Простого выявления ключевых факторов внешней среды и анализа их влияния на деятельность компании недостаточно. Необходимо оценить вероятные тенденции развития данных факторов в будущем. Чем выше степень неопределенности развития внешней среды, тем выше значение эффективной разработки стратегии с точки зрения успешной деятельности компании.

Изменения во внешней среде разделяются на изменения в макро- и микросреде.

В ходе анализа факторов *макросреды* особое внимание следует обратить на следующие моменты:

- *Экономическая среда:*
  - ожидаемый темп роста валового национального продукта;
  - ожидаемый рост цен;
  - темпы инфляции;
  - покупательная способность населения.
- *Технологическая среда:*
  - новые технологические достижения, влияющие на себестоимость продукции;
  - развитие технологии, которое может повлиять на спрос на товары компании;

– сектора технологии, которые могут представлять угрозу для области деятельности компании;
– направления разработок, по которым может ожидаться технологический прорыв, в какие сроки.

• *Социально-демографическая и культурная среда:*
– численность и темпы прироста населения определенного региона, возрастная структура населения;
– социально-этническая структура населения;
– изменения в отношении к способам проведения свободного времени, к средствам массовой информации;
– тенденции к индивидуализации общества.

• *Политико-правовая среда:*
– законы и правила, влияющие на бизнес компании, которые могут быть приняты в ближайшее время;
– финансовые и налоговые инструкции, влияющие на рентабельность бизнеса компании;
– законы об охране интересов и прав потребителей.

• *Экологическая среда:*
– процессы и сырьевые материалы, создающие угрозу для здоровья и окружающей среды;
– сокращение запасов природных ресурсов.

Анализ влияния макросреды осуществляется посредством мониторинга основных факторов. На его основе составляются альтернативные *сценарии* действий компании в конкретной ситуации и *рекомендации* к ним, при этом используются методы экспертных оценок.

К факторам *микросреды* компании относятся участники непосредственного окружения, напрямую влияющие на возможность ее деятельности на целевых рынках.

Анализ этих факторов включает следующие основные элементы:

• *Тенденции рынка:*
– емкость рынка в физическом и денежном выражении;
– уровень насыщения, среднее потребление на душу населения;
– средний срок службы товара, спрос на замену, товары-заменители;
– динамика уровня цен;

- структура сбытовой системы, относительные издержки каналов сбыта;
- уровень интенсивности рекламной деятельности.

• *Потребители:*
- социально-демографический профиль покупателей в данном сегменте;
- роли в процессе решения о покупке;
- процесс принятия решения о покупке;
- ожидания и потребности покупателей;
- частота и периодичность закупок;
- факторы маркетинга (цена, реклама, обслуживание, имидж марки), к которым покупатели наиболее чувствительны;
- причины неудовлетворенности.

• *Конкуренты:*
- основные конкуренты;
- цели деятельности конкурентов;
- оценка существующей стратегии деятельности конкурентов;
- ключевые факторы успешной деятельности на рынке;
- сильные и слабые стороны основных конкурентов.

• *Каналы распределения (сбытовая сеть):*
- доля рынка и тенденции изменения для каждого канала;
- степень концентрации в системе сбыта;
- сегменты покупателей, обслуживаемые данным каналом;
- сбытовые издержки и торговые наценки от канала к каналу;
- политика скидок;
- отношение к рекламе.

• *Поставщики:*
- стабильность и продолжительность деловых отношений;
- наличие альтернативных источников поставок;
- ценовые условия поставок;
- возможности вертикальной интеграции в случае неудовлетворительных условий поставок.

Для проведения качественного анализа внешней среды необходима система маркетинговой информации и наблюдения за средой. По каждой исследуемой области нужно располагать соответствующей базой данных. Конкретное содержа-

ные базы данных должно определяться особенностями рынка (видом и характером использования товаров и т. п.).

Одним из методов анализа факторов макросреды является *STEP-анализ (sociocultural, technological, economic, political) — анализ*, целью которого является выявление и толкование потенциальных тенденций. При проведении анализа этих факторов важно, во-первых, следить за всеми существенными изменениями и новыми тенденциями в макросреде, во-вторых, выяснить, какие из происходящих процессов являются наиболее важными для конкретного предприятия.

Анализ факторов внутренней среды

Способность компании к адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды зависит от состояния внутренней среды компании. Под *внутренней средой* понимается совокупность всех внутренних факторов компании, которые определяют процессы ее жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды деятельности компании позволяет выявить слабые и сильные стороны и оценить их с точки зрения возможной стратегии развития компании.

Основное внимание при проведении анализа внутренней среды уделяется следующим факторам:

— *организации управления*: организационной структуре, централизации и децентрализации, методам и порядку принятия основных видов решений, организации системы контроля за исполнением решений, организации системы коммуникаций, квалификации высшего менеджмента, системе стратегического планирования;

— *маркетингу:* применяемым концепциям и стратегиям, рынкам (размеру, собственной доли, конкурентам), потребителям, товарам, ценовой политике, каналам распределения, организации сбыта, послепродажному обслуживанию, рекламной деятельности;

— *финансам:* финансовому «здоровью» и стабильности, источникам и величине финансовых ресурсов, планированию финансов, состоянию отчетности;

— *технологии и производству:* составу кадров, их квалификации и компетентности, производственным подразделениям (количеству, специализации, мощности), типу применяемой

технологии, типу и состоянию основных производственных фондов, организации технического обслуживания, организации производства, организации контроля качества;

— *организационной культуре:* ценностям, стандартам поведения и традициям, мировоззренческим особенностям руководителей, философии менеджмента.

Важной задачей анализа внутренней среды компании является выявление не только имеющихся, но и потенциальных деловых способностей, что обеспечит превосходство над конкурентами.

Для оценки названных факторов используют карту анализа сильных и слабых сторон компании (табл. 2.1).

Таблица 2.1. **Памятка маркетолога**[1]

ПАМЯТКА МАРКЕТОЛОГА контрольная карта анализа сильных и слабых сторон компании								
	Оценка					Значимость		
	основные сильные стороны	незначительные сильные стороны	нейтральный фактор	незначительные слабые стороны	основные слабые стороны	высокая	средняя	низкая
Маркетинг								
1. Репутация компании								
2. Доля рынка компании								
3. Качество продукции								
4. Качество обслуживания								
5. Эффективность ценовой политики								
6. Эффективность системы распределения								
7. Эффективность методов продвижения товаров								
8. Эффективность службы сбыта								
9. Эффективность инноваций								

[1] *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. — СПб. : Питер Ком, 1999.

Окончание таблицы 2.1

10. Географическое распределение								
Финансы								
11. Издержки/доступность капитала								
12. Потоки денежных средств								
13. Финансовая устойчивость								
Производство								
14. Мощности								
15. Экономия на масштабах								
16. Возможности								
17. Рабочая сила								
18. Ритмичность производства								
19. Технический уровень производства								
Организация								
20. Менеджеры-лидеры								
21. Заинтересованность сотрудников								
22. Предпринимательская ориентация								
23. Гибкость								

SWOT-анализ

Результаты исследований внешней и внутренней среды деятельности компании являются исходными данными для SWOT-анализа, в процессе которого осуществляется сопоставление сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды. Цель анализа — установление приоритетных стратегических областей деятельности компании, а также возможных «узких мест» на пути ее развития.

В процессе SWOT-анализа осуществляется:

1. Определение сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон деятельности компании.

Сильные стороны: высокая компетентность, достаточные финансовые ресурсы, совершенная технология, хороший менеджмент, высокая трудовая этика, хорошая система контроля качества продукции и др.

Слабые стороны: устаревшее оборудование, высокие производственные издержки, отсутствие четких стратегий развития, нехватка финансовых или иных ресурсов и др.

2. Выявление возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) рынка.

Возможности: события и тенденции, которые могут способствовать появлению новых и укрепляют существующие конкурентные преимущества компании (размер рынка, перспективы роста рынка, масштабы ожидаемой конкуренции).

Угрозы: события и тенденции, которые ослабляют существующие и снижают потенциал появления новых конкурентных преимуществ компании.

На практике результаты SWOT-анализа часто оформляются в виде перечня сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз рынка. Как правило, количество выявляемых сильных и слабых сторон, возможностей и угроз не должно превышать 3—4 (по каждой составляющей). В табл. 2.2 приведен пример построения матрицы SWOT-анализа.

Таблица 2.2. **Матрица SWOT-анализа, разработанная группой БИГ для компании «Аэрофлот»**[1]

Возможности	Сила (преимущества)
Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики. Увеличение потребности в авиаперевозках в мире	Географическое положение. Разветвленная инфраструктура
Опасности (угрозы)	**Слабости (недостатки)**
Низкая покупательная способность населения России. Рост цен на традиционных курортах. Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	Отсутствие единой информационной системы Старый авиапарк. Необходимость ликвидации рабочих мест

[1] Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / под ред. Е. Красновой, А. Привалова. — 5-е изд., доп. — М. : Эксперт, 2001.

3. Сопоставление сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды.

Разработка стратегии должна опираться на сильные стороны компании и минимизировать воздействие слабых. Для этого выясняют, как изменения на рынке соотносятся с сильными и слабыми сторонами компании.

Технология SWOT-анализа предусматривает составление сопоставительной матрицы. Пример сопоставительной матрицы SWOT-анализа приведен в табл. 2.3.

Таблица 2.3. **Сопоставительная матрица SWOT-анализа**

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Выход на новые рынки. 2. Благоприятные тенденции развития экономики. 3....	**УГРОЗЫ** 1. Появление новых конкурентов. 2. Замедление роста рынка. 3. ...
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Современные технологии. 2. Хорошие навыки стратегического мышления. 3....	I Рост	II Защита
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Плохая репутация. 2. Уход с предприятия квалифицированных кадров. 3....	III Совершенствование	IV Проблемы

В матрице образуются четыре поля. В каждом поле рассматриваются парные комбинации и выбираются те, которые будут использованы при разработке стратегий.

Поле I включает стратегии, использующие сильные стороны компании для реализации возможностей, появившихся на рынке.

Поле II — стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз.

Поле III — стратегии, минимизирующие слабости компании, используя возможные ситуации.

Поле IV — стратегии, минимизирующие слабости компании и угрозы, появившиеся во внешней среде.

Основные типы заключений, выводимых на основе данных сопоставительной матрицы: ***рост, защита, совершенствование, проблемы.***

Общая оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз рынка называется *стратегическим анализом* (ССВУ).

Формулирование целей маркетинга

Первый этап процесса стратегического планирования определяет область деятельности компании. Второй — позволяет взглянуть на возможности и потребности на будущее. Сравнивая эти два этапа, можно сформировать систему целей компании.

В теории маркетинга выделяют три *корпоративные цели:*

- прибыль;
- рост;
- дальнейшая деятельность.

Однако из всех трех прибыль является наиболее важной. Поэтому, говоря о корпоративной цели, в основном имеют в виду максимизацию прибыли с течением времени.

Цели маркетинга вытекают из корпоративных целей по прибыли:

- ***Цели по уровню продаж:***

— выручка от продажи — это самый удобный и простой индикатор, поскольку он легко интегрируется с другими финансовыми показателями. Однако его необходимо корректировать с учетом инфляции;

— продажа в физическом выражении. Это наиболее репрезентативный индикатор при условии, что определение единицы продукции остается неизменным.

- ***Цели по занимаемой доле рынка.*** Доля рынка характеризует положение компании относительно конкурентов. Доля рынка определяется как отношение объемов продаж и может быть рассчитана различными способами:

— в натуральном выражении;
— в стоимостном выражении;
— в обслуживаемом сегменте;
— относительно продаж ряда ближайших конкурентов;
— относительно лидера рынка, ведущего конкурента.

- ***Цели в отношении потребителей (коммуникативные).*** Эти цели вытекают из решения по позиционированию и характеризуют желаемую реакцию потребителей на маркетинговые усилия компании. В отличие от показателей продажи товаров и доли рынка, которые отражают экономические цели, отношение потребителей представляет собой *коммуникативные цели*. Могут использоваться следующие целевые показатели:

— вовлеченности;
— восприятия;
— отношения;
— удовлетворенности/неудовлетворенности.

Пример

К концу 2009 г. необходимо добиться для марки А 40%-ного уровня известности в возрастной группе 15—25 лет.

Позиционировать марку А в сознании покупателей, принадлежащих к среднему классу, как относящуюся к продукции высшей категории.

- ***Цели по прибыли (финансовые).*** В формулировку маркетинговых целей *прибыль* обычно включается как составной элемент. На маркетинг, как и на другие функциональные службы компании, возлагается определенная финансовая ответственность. Установление *финансовых показателей* заставляет службу маркетинга оценивать влияние выдвинутых задач по продажам на рентабельность компании. Формулирование целей по финансовым показателям требует хорошей межфункциональной координации. Финансовые оценки предполагают глубокий анализ связи между издержками и объемами производства, а также производственными возможностями.

Пример

Получить к концу 2006 г. прибыль до выплаты налогов в размере 100 млн рублей.

Маркетинговые цели должны быть определены для каждой продуктовой линии для выбранных сегментов рынка, поэтому необходим анализ внешних и внутренних условий деятельности для каждой стратегической бизнес-единицы.

Основная цель исследования окружающей бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей. *Маркетинговые возможности* компании представляют собой соотношение определенной области покупательских нужд и реальных ресурсов (потенциала) компании по их удовлетворению для получения прибыли.

Правильно выбранные цели маркетинга должны отвечать следующим *критериям:*

— организации *иерархической структуры;*

— присутствию *цифр* в формулировке целей;

— *реальности,* т. е. вытекать из возможностей подразделения и его сильных сторон;

— *последовательности.*

Менеджеру приходится постоянно выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе, проникновение на существующие рынки или поиск и развитие новых, высокие темпы роста или минимизация рисков. Каждая из этих альтернатив требует специфической маркетинговой стратегии.

В литературе по маркетингу встречаются различные подходы и модели, позволяющие обоснованно подойти к определению стратегических альтернатив. Подходы к определению стратегических альтернатив отличаются прежде всего тем, какие факторы учитываются и считаются главными. На этапе рассмотрения альтернативных стратегий основным вопросом является: каковы возможные варианты действий по достижению целей?

Выводы

1. В соответствии с уровнями стратегического планирования различают маркетинговые стратегии: корпоративные, функциональные, инструментальные.

2. В соответствии с различными направлениями активности компании выделяют стратегический и операционный маркетинг. Стратегический маркетинг — аналитический процесс поиска устойчивого конкурентного преимущества компании. Операционный маркетинг — активный процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации.

3. Основными этапами процесса стратегического планирования маркетинга являются: формулировка миссии и определение направлений деятельности компании (СБЕ), анализ внешних и внутренних факторов, формулирование цели и задач, формулирование стратегии, разработка программы, реализация выбранной стратегии, обратная связь и контроль.

4. Заявление о миссии компании предполагает описание области своей деятельности, руководящих принципов в отношении экономических и неэкономических показателей, своей системы ценностей.

5. В процессе анализа внешней и внутренней среды деятельности компании выявляются сильные и слабые стороны компании (внутренние факторы) и возможности и угрозы рынка (внешние факторы). Используются методы STEP- и SWOT-анализа.

6. Система целей компании формулируется на корпоративном уровне (для всей компании в целом) и для отдельных продуктов и рынков (маркетинговые цели).

Вопросы для самопроверки

Основные понятия

Среди перечисленных терминов выберите соответствующие для каждого из приведенных ниже утверждений:

а) операционный маркетинг;
б) стратегический маркетинг;
в) цели маркетинга;
г) SWOT-анализ;
д) миссия;
е) корпоративные стратегии;
ж) факторы внешней среды;
з) функциональные маркетинговые стратегии;
и) анализ сильных и слабых сторон;
к) корпоративные цели.

1. Коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации	
2. Прибыль, рост, дальнейшая деятельность	
3. Анализ потребностей рынка, выводящий на разработку товаров, предназначенных для конкретных групп потребителей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов	
4. Продажи, доля рынка, отношение потребителей	

5. Руководящие принципы и базовые допущения при формулировании политики компании	
6. Выбор целевого рынка, стратегии позиционирования, стратегии элементов комплекса маркетинга	
7. Оценка финансового состояния, производственной, организационной деятельности компании, маркетинга	
8. Портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные (базовые) стратегии М. Портера	
9. Возможность выхода на внешний рынок, невысокий уровень конкуренции, высокие налоги, нестабильность в обществе	
10. Выявление и сопоставление сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды	

Задания

1. Проведите анализ факторов внешней среды, которые оказывают наибольшее влияние на выбор предполагаемой сферы вашей деятельности.

2. Выберите компанию, с деятельностью и приоритетными целями которой вы хорошо знакомы, и сформулируйте миссию этой компании. Используйте интернет-ресурсы.

3. Определите сильные и слабые стороны выбранной вами компании, возможности и угрозы на рынке. По результатам анализа постройте матрицу SWOT.

ГЛАВА 3
ФОРМУЛИРОВАНИЕ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Цель — рассмотреть подходы к формированию альтернативных стратегий развития компании на рынке.

Задачи

- Познакомиться с методами портфельного анализа: модель BCG (БКГ), модель МакКинси (McKinsey) / «Дженерал Электрик» (General Electric).
- Рассмотреть стратегические решения по обеспечению роста компании. Стратегии роста И. Ансоффа.
- Рассмотреть маркетинговые решения по обоснованию конкурентных преимуществ: базовые (конкурентные) стратегии М. Портера, модель конкурентных сил, стратегии, основанные на желаемых рыночных позициях.

Основные понятия

Портфельные стратегии. Модель BCG (БКГ). Модель МакКинси (McKinsey) / «Дженерал Электрик» (General Electric). Стратегический разрыв. Стратегии роста И. Ансоффа. Базовые (конкурентные) стратегии М. Портера. Модель конкурентных сил (расширенной концепции соперничества). Стратегии, основанные на желаемых рыночных позициях.

3.1. Портфельные стратегии

Анализ портфеля товаров (бизнес-портфеля) представляет собой детальное исследование направлений деятельности

компании по потенциалу прибыльности. Анализ своего портфеля должен помочь многопрофильной компании в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками, на которых она представлена.

Портфельные стратегии — это способы распределения ограниченных ресурсов между бизнес-подразделениями компании с использованием привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой бизнес-единицы.

Для этой цели разработаны различные методы анализа с применением матриц и с использованием разнообразных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности. Мы рассмотрим два наиболее популярных метода: модель, разработанную Бостонской консультационной группой (BCG), и модель, предложенную компанией МакКинси в ходе реализации проекта, выполняющегося по заказу General Electric (отсюда ее двойное название).

Модель БКГ/BCG (матрица «рост/доля рынка»)

В модели БКГ используются два критерия: темп роста рынка в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно самого крупного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности. Место каждой СБЕ в матрице определяется в соответствии с темпами роста рынка, на котором она оперирует, и принадлежащей ей относительной долей рынка.

На вертикальной оси матрицы отражены темпы роста рынка СБЕ. На рис. 3.1 они варьируются от 0 до 20 %, но диапазон колебаний может быть различным. Высокими считаются темпы роста рынка свыше 10 %.

Относительная доля рынка (горизонтальная ось) показывает соотношение доли рынка СБЕ и доли рынка ее наиболее крупного конкурента. Она отражает степень влияния компании на соответствующем рынке. На горизонтальной оси линию раздела обычно проводят через точку 1. Доля рынка, превосходящая этот уровень, считается большой, и наоборот.

Рис. 3.1. Матрица «рост/доля рынка» Бостонской консультационной группы

Пример

Если марке А принадлежит 10 % рынка, на котором самый крупный конкурент (марка Б) владеет 20%-ной долей, то относительная доля марки А составит 0,5 (10 % / 20 %). Это низкая доля рынка, поскольку она меньше 1. Для марки Б соответствующая доля равна 2 (20 % / 10 %).

Матрица «рост/доля рынка» разделена на четыре квадранта, в каждом из которых представлены различные направления деятельности компании. Данная матрица используется в основном для оценки выбора стратегических зон развития компании и оценки потребностей в инвестициях по отдельным хозяйственным направлениям (СБЕ, продукты, рынки). Каждый из четырех квадрантов описывает существенно отличную ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения как капиталовложений, так и выработки маркетинговой стратегии.

- *«Вопросительные знаки»*. «Вопросительными знаками» обозначаются СБЕ, оперирующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие низкими относительными долями рынка (ОДР). «Вопросительный знак»

[1] *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб. : Питер Ком. 1999.

требует значительных денежных средств, чтобы не отстать от конкурентов на быстро растущем рынке и попытаться обойти лидера. Термин *«вопросительный знак»* полностью адекватен ситуации, поскольку перед руководством компании стоит вопрос о целесообразности инвестиций в этот бизнес.

- *«Звезды»*. Если СБЕ — «вопросительный знак» успешно развивается, она превращается в *«звезду»*. «Звезда» — лидер на быстро растущем рынке, но она далеко не всегда обеспечивает компании существенный приток денежных средств. Компания должна тратить значительные ресурсы на поддержание высоких темпов роста СБЕ и отражать атаки конкурентов. Отсутствие «звезд» — серьезный повод для беспокойства.
- *«Дойные (денежные) коровы»*. Если темпы роста рынка снижаются *и не превышают 10 % в год*, «звезда», продолжающая удерживать лидирующие позиции на рынке, превращается в «дойную корову». Необходимость вложения денежных средств в данном случае исчезает, так как темпы роста рынка снижаются. А поскольку СБЕ лидирует на рынке, то компания экономит на масштабах производства и получает высокие доходы. Компания использует доходы «дойных коров» для поддержания других видов бизнеса. Если ОДР «дойной коровы» будет сокращаться, то компании придется вкладывать деньги, чтобы сохранить лидерство.
- *«Собаки»*. К «собакам» относятся направления бизнеса, характеризующиеся низкими ОДР на медленно растущих рынках. Как правило, они не приносят прибыли (нередко просто убыточны). Компания должна решать, сохранять ли этот бизнес по каким-то веским причинам (например, ожидается резкое ускорение темпов роста рынка либо появились шансы на завоевание лидерских позиций). Такие СБЕ необходимо либо сокращать, либо закрывать.

После того как компания определила место каждой СБЕ в матрице «рост/доля рынка», она должна проанализировать содержимое бизнес-портфеля. В несбалансированном порт-

[illegible] слишком много «собак» и/или мало «звезд» и «дойных коров».

Следующая задача компании — определить цели, стратегии и бюджет каждой СБЕ. Можно избрать одну из четырех стратегий:

— *«звезды»* — сохранение лидерства;

— *«дойные коровы»* — получение максимальной прибыли;

— *«вопросительные знаки»* — инвестирование и селективное развитие;

— *«собаки»* — уход с рынка или низкая активность.

Если обеспечена необходимая поддержка «вопросительных знаков», то они могут стать «звездами», а впоследствии — «дойными коровами». Возможны и другие последствия. Например, при недостаточном финансировании «звезды» могут сначала превратиться в «вопросительные знаки» (или, иначе, «трудных детей»), а затем, в конечном счете, в «собак».

Реальная полезность матрицы BCG заключается в том, что ее применение позволяет определить позиции СБЕ в составе единого портфеля, структурировать проблемы, генерировать перспективные стратегии. Кроме того, в матрице используются количественно измеряемые показатели, она является наглядной и выразительной.

Ограничения матрицы BCG. Применение матрицы ограниченно, поскольку она дает результаты только применительно к стабильным условиям и по ограниченному кругу показателей, причем в отраслях с массовым производством, где проявляются определенные закономерности развития. К тому же

Конкурентная позиция

Привлекательность рынка (отрасли)	Сильная	Средняя	Слабая
Высокая	1 Инвестирование	3 Инвестирование	6 Сохранение
Средняя	2 Инвестирование	5 Сохранение	7 Уход
Низкая	4 Сохранение	8 Уход	9 Уход

Рис. 3.2. Многокритериальная портфельная матрица

выводы из анализа портфеля дают общую ориентацию, требующую дальнейших уточнений. Например, невозможно оценить зоны, находящиеся в средней позиции. За пределами остаются такие показатели, как нестабильность ситуации, расходы на маркетинг, качество продукции, интенсивность инвестиций и др.

МОДЕЛЬ МАККИНСИ (МАТРИЦА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ/КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ»)

Более широкие возможности для выбора стратегических маркетинговых решений на корпоративном уровне представляет модель МакКинси / «Дженерал Электрик».

Модель МакКинси описывает привлекательность рынка и конкурентоспособность компании с помощью матрицы 3×3. Вместо единственного показателя привлекательности рынка — темпов его роста используются и другие, специфические для конкретной отрасли характеристики.

Привлекательность рынка — конкурентные позиции

Показатели конкурентоспособности (стратегическое положение) бизнеса и привлекательности рынка определяются набором факторов. К их числу можно отнести следующие показатели:

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность рынка
Доля рынка	Размер рынка
Темпы роста	Барьеры выхода на рынок
Относительная доля рынка	Интенсивность конкуренции
Репутация марки	Прибыльность
Качество продукции	Сложность технологий
Маржа прибыли	Уровень цен
Распределение продукции	Степень государственного регулирования
Технологии	
Навыки маркетинга	

Каждая компания должна самостоятельно определить значимые для нее факторы. Оценка факторов производится на основе данных маркетинговых исследований. Менеджеры определяют степень важности факторов, рассматривают их влияние на деятельность СБЕ и выводят суммарную оценку.

Применение такой матрицы позволяет принимать более дифференцированные стратегические маркетинговые решения по эффективному использованию потенциала компании в зависимости от различных уровней привлекательности рынка.

Стратегические выводы

Предполагается, что компания должна осуществлять инвестиции и стремиться к росту в тех сферах бизнеса, где она имеет сильные позиции, а рынок создает для нее наиболее привлекательные возможности (квадранты 1, 2, 3). В общем виде для каждого из квадрантов даются следующие стратегические рекомендации.

1. Позиция *лидера* является наилучшей, так как в этом случае СБЕ имеет устойчивое положение на весьма привлекательном рынке. Цель стратегии — расширение и укрепление позиций.

2. *Растущему лидеру* необходимы дополнительные инвестиции, позволяющие обеспечить рост производства в соответствии с расширением рынка. Обычно продукция является прибыльной, а расширение рынка происходит независимо от действий компании.

3. СБЕ, *требующая приложения дополнительных усилий*. Со временем уязвимость ее позиций может возрасти. Необходимо рассмотреть вопрос об инвестициях с целью повышения конкурентоспособности.

4. *Генерация денежных средств*. Эти СБЕ должны обеспечивать поступление доходов и не требовать инвестиций.

5. *Осторожное развитие*. При инвестировании следует проявлять осторожность, так как компания не имеет прочных позиций на не слишком привлекательном рынке.

6. *«Все или ничего»*. Такого рода СБЕ должны быть разделены на две части, одна из которых получает приоритет в инвестициях, а другая лишается их вовсе.

7 и 8. *Постепенное удаление*. Перспективы получения прибыли представляются крайне незначительными, поэтому стратегия состоит в постепенном переключении ресурсов на другие направления.

9. *Удаление.* Продолжение этого бизнеса означает бесполезную растрату ресурсов, поэтому следует как можно быстрее избавиться от еще ликвидных активов.

Таблица 3.1. Стратегические выводы по модели Маккинси

Привлекательность рынка (отрасли)	Конкурентная позиция		
	сильная	**средняя**	**слабая**
Высокая	1 **Инвестирование** *Защита позиции:* Концентрация усилий на поддержании сильных сторон	3 **Инвестирование** *Развитие:* Борьба за лидерство. Укрепление уязвимых областей	6 **Сохранение** *Избирательное развитие:* Специализация вокруг некоторых сильных сторон. Поиск путей преодоления слабостей
Средняя	2 **Инвестирование** *Избирательное развитие:* Инвестиции в наиболее привлекательные сегменты. Развитие способностей противостояния конкурентам	5 **Сохранение** *Защита существующей программы:* Концентрация инвестиций в сегменте с хорошей прибыльностью и относительно низким риском	7 **Уход** *Ограниченное расширение или сбор урожая:* Поиск безопасных путей расширения. В противном случае минимизация инвестиций и рационализация операций
Низкая	4 **Сохранение** *Защита и смена фокуса:* Управление для сохранения текущих доходов. Концентрация на привлекательных сегментах. Защита сегментов	8 **Уход** *Управление, ориентированное на доходы:* Защита позиций в наиболее прибыльных сегментах. Совершенствование ассортимента. Минимум инвестиций	9 **Уход** *Ликвидация:* Продажа в момент, когда можно будет получить наибольший доход. Одновременно урезать постоянные затраты и урезать инвестиции

Ограничения и недостатки матрицы МакКинси:

— определение факторов требует большого количества информации и ими трудно оперировать;

— возможны различные подходы к оценке факторов;

— ограниченный набор переменных и возможных ситуаций.

Портфельные модели отражают фундаментальное положение стратегии о том, что компании целесообразно осуществлять инвестиции в те привлекательные рынки, на которых она наиболее конкурентоспособна. Портфельный подход к выработке маркетинговых стратегических решений на корпоративном уровне основан на следующем:

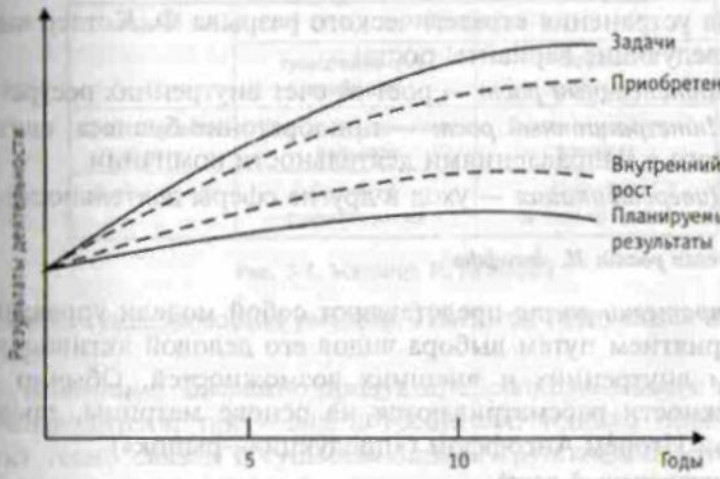


Рис. 3.3. Стратегический разрыв (gap-анализ)[1]

— четкая структуризация направлений деятельности компании по подразделениям, рынкам, товарам;

— выработка конкретных показателей (индикаторов), позволяющих сравнивать стратегическую ценность различных направлений;

— матричное представление результатов стратегического мышления.

3.2. Стратегические решения по обеспечению роста компании

Основные направления корпоративного роста

Разработка планов компании относительно существующего бизнеса позволяет спрогнозировать результаты — показатели объема продаж и прибыли. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлением высшего руководства возникает *стратегический разрыв*. Проводится gap-анализ (англ. *gap* — разрыв). **Gap-анализ** — это анализ расхождения между поставленными целями компании и ожидаемыми результатами от неизменной политики действий.

[1] *Дойль П.* Менеджмент: Стратегия и тактика. — СПб. : Питер, 1999.

Для устранения стратегического разрыва Ф. Котлер выделяет следующие варианты роста:

- *Интенсивный рост* — рост за счет внутренних ресурсов.
- *Интеграционный рост* — приобретение бизнеса, связанного с направлениями деятельности компании.
- *Диверсификация* — уход в другие сферы деятельности.

Стратегии роста И. Ансоффа

Стратегии роста представляют собой модели управления предприятием путем выбора видов его деловой активности с учетом внутренних и внешних возможностей. Обычно эти возможности рассматриваются на основе матрицы, предложенной Игорем Ансоффом («продукция—рынок»).

Интенсивный рост

Матрица И. Ансоффа является действенной схемой определения возможностей интенсивного роста компании. Каждый стратегический квадрант определяет направления маркетинговых усилий компании.

Стратегия проникновения на рынок. По этой стратегии роста компания стремится к росту путем увеличения объема продаж данного ассортимента продукции на данном рынке за счет:

— стимулирования потребления путем увеличения частоты потребления продукции, новых областей применения продукта;

— привлечения покупателей от конкурентов;

— привлечения новых потребителей.

Стратегия развития рынка. По этой стратегии идет поиск новых рынков для данной продукции. Здесь имеются следующие альтернативы:

— новые потребительские сегменты (например, стимулирование потребления детских шампуней, масел взрослыми);

— новые каналы сбыта (например, продажа напитков в местах работы, учебы);

— новые территориальные рынки.

Стратегия развития продукта. По этой стратегии добавляется новая продукция, которая технически связана с данным товаром, с имеющимся ассортиментом. Она выпускается

Рынки	Продукция	
	существующие продукты	*новые продукты*
Существующие рынки	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новые рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 3.4. Матрица И. Ансоффа

для уже существующих рынков. Имеются следующие возможности:

Инновации. Введение продукта, абсолютно нового как для производителя, так и для потребителя. Однако новый продукт тесно связан с существующими группами изделий (например, компакт-диски).

Новая марка. Компания выпускает абсолютно новое для себя изделие, а для покупателя это — новая марка, так как ему уже известны аналогичные изделия (например, производитель чая «Пиквик» начинает продажу растворимого кофе).

Модификация существующих изделий. Компания выпускает разновидности своей продукции (например, появление фруктовых чайных смесей «Пиквик»).

Изменение и усовершенствование продукции. Это не означает расширение ассортимента. Старое изделие заменяется на лучшее или более современное.

Стратегия диверсификации — новая продукция для новых рынков. Диверсификация оправданна, если производственная цепочка, в которой находится компания, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности. При диверсификации компания ищет возможности увеличения объема продаж с помощью новой продукции на новых рынках. Отличие от стратегии развития продукции состоит в том, что связь с текущей деятельностью гораздо слабее, чем при других стратегиях.

Различают диверсификацию концентрическую и чистую.

Стратегия концентрической диверсификации. При осуществлении этой стратегии компания выходит за рамки производственной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие

в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта *синергии* и расширить потенциальный рынок компании (например, конверсионные предприятия выпускают тракторы, городские автобусы).

Стратегия чистой диверсификации. В этом случае компания осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель состоит в обновлении своего портфеля. Компания, приобретающая новые предприятия, становится в этом случае диверсифицированным конгломератом, состоящим из различных не связанных между собой видов деятельности, осуществляемых на различных рынках (например, производственное объединение вкладывает средства в области консалтинга, туризма).

Политика маркетинга в рамках стратегии диверсификации направлена на следующее:

— максимальное использование своего технологического ноу-хау для совершенствования товара, инноваций;

— повышение рыночного имиджа компании, марки продукции, каналов сбыта и коммуникативных связей с целью привлечения внимания со стороны потенциальных потребителей.

Интеграционный рост

Кроме тех стратегий роста, что выделены Ансоффом, существует еще одна — интеграционный рост. Стратегии этого типа оправданны, если компания может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. В этом случае выделяются следующие виды стратегий:

Вертикальная интеграция «назад» (обратная интеграция). Это означает принятие на себя руководства деятельностью предшествующей стадии производственной цепи, часто деятельности поставщика. Обычно так поступают для того, чтобы гарантировать качество и количество поставляемой продукции.

Вертикальная интеграция «вперед» (прогрессивная интеграция). В этом случае приобретается последующее звено производственной цепи, связанное с продажей продукции. Моти-

ницей в этом случае является обеспечение гарантированного сбыта и изучение своих потенциальных потребителей.

Горизонтальная интеграция. Цель этих стратегий — усилить позицию компании путем поглощения или контроля определенных конкурентов (поглощаются конкуренты, увеличивается доля рынка компании). Причина такой интеграции — стремление к лидерству на рынке.

Политика маркетинга в стратегии интеграционного роста предполагает:

- обеспечение конкурентных преимуществ на рынке;
- развитие продукта с использованием новых технологий;
- использование современных методов распределения;
- гибкую политику цен;
- активную рекламу и стимулирование.

3.3. Маркетинговые решения по обоснованию конкурентных преимуществ

Базовые (конкурентные) стратегии М. Портера

Основополагающая стратегия компании, направленная на поиск путей достижения устойчивых преимуществ перед конкурентами, называется *базовой конкурентной стратегией развития.*

Конкурентное преимущество — это те характеристики рыночной деятельности компании, которые создают определенное превосходство над конкурентами. Эти характеристики могут быть различными и относиться к самому товару, дополнительной услуге, к формам производства, сбыта, продвижения.

Согласно утверждению М. Портера, существуют три основных способа, с помощью которых компания может достичь конкурентных преимуществ: стратегии лидирующих позиций по издержкам, дифференциации и концентрации. Эти стратегии различаются по своему целевому рынку (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара.

Сфера конкуренции	Конкурентное преимущество	
	уникальность продукции	*низкие издержки*
Весь рынок	Стратегии дифференциации «Продуктовое лидерство»	Лидерство по издержкам «Ценовое лидерство»
Один сегмент	Концентрация на сегменте «Лидерство в нише»	

Рис. 3.5. Базовые стратегии по М. Портеру

Стратегия лидирующих позиций по издержкам — ценовое лидерство. Эта базовая стратегия обеспечивается на основе возможности компании снижать затраты на производство и распределение продукции, чтобы установить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка. Основное внимание уделяется достижению экономии на масштабах производства. В центре внимания — стабильность инвестиций, стандартизованные товары, строгое управление издержками, внедрение рациональных технологий, контроль расходов и т. д.

Стратегия дифференциации — продуктовое лидерство. Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Доминирующую роль здесь играет маркетинг. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, приданию им большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа и др. Повышение ценности товара для потребителя приводит к тому, что он готов платить за нужный ему товар более высокую цену. Несмотря на то что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет компании добиться большей рентабельности за счет более высокой цены. Стратегия данного типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Стратегии дифференциации обычно требуют значительных затрат на

рекламу с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара.

Стратегия концентрации — лидерство в нише. Внимание компании фокусируется на одном или нескольких узких сегментах рынка. Цель здесь состоит в том, чтобы удовлетворить потребности данного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегии лидерства часто используются предприятиями малого бизнеса.

М. Портер подчеркивает необходимость выбора между стратегиями. По его мнению, нельзя взять понемногу от каждой стратегии.

Модель пяти конкурентных сил М. Портера

Выбор стратегии развития компании невозможен без оценки природы и интенсивности конкуренции на рынке. Наиболее известный метод анализа конкурентных сил разработан Майклом Портером и известен как ***модель пяти*** **конкурентных сил**, или расширенная концепция соперничества. Данная концепция исходит из того, что способность компании реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, но также от роли, которую играют такие конкурентные силы, как:

— отраслевые конкуренты;
— потенциальные конкуренты;
— товары-заменители (субституты);
— клиенты;
— поставщики.

Данные силы составляют прямую и косвенную угрозу. Взаимодействие данных пяти сил, представленных на рис. 3.6, определяет в конечном итоге потенциал рентабельности (долгосрочной прибыли) рынка товара.

1. Конкуренция среди действующих компаний. Угроза интенсивного соперничества. Конкуренция среди *действующих компаний* направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке. Необходимо учитывать традиционные действия конкурентов (изменение ассортимента, упаковки, цены, рекламы, стимулирования). Рыночный сегмент оценивается

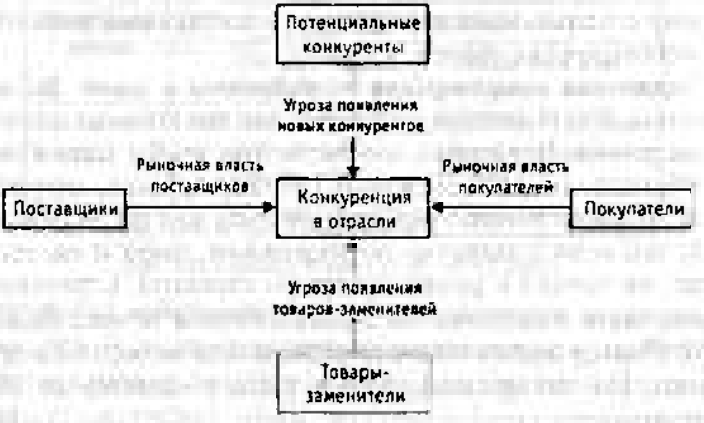


Рис. 3.6. Пять факторов, определяющих конкурентную ситуацию на сегменте рынка[1]

как непривлекательный, если на рынке много сильных или агрессивных конкурентов, если уровень продаж нестабилен или снижается, если для увеличения уровня прибыли необходимы инвестиции. Подобного рода рынок характеризуется ценовыми и рекламными войнами, необходимостью разработки новых продуктов, что резко повышает издержки конкурентной борьбы.

Пример: рынок пива, соков, PepsiCo и Coca-Cola.

2. *Угроза появления новых конкурентов. Потенциальные конкуренты* — это угроза, степень которой компания должна стремиться понизить и против которой она должна создавать барьеры входа на рынок. Этому могут служить сокращение издержек по мере роста объемов производства, дифференциация продукции, формирование приверженности потребителей к торговой марке, стимулирование посредников, использование патентов и ноу-хау и др.

Пример: сложно выйти на рынок прохладительных напитков или сухих завтраков, так как существует большая дифференциация продукции.

3. *Угроза товаров-заменителей (субститутов).* Отрасль теряет привлекательность в тех случаях, когда с ее продукцией

[1] *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. — СПб. : Наука, 1996.

конкурируют товары-заменители, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей, но основанные на другой технологии. Данная опасность возрастает в результате технологических достижений, изменяющих отношение качество/цена заменителя по сравнению с существующими товарами на рынке.

Угрозе появления товаров-заменителей следует противопоставить постоянный поиск и реализацию идей товаров рыночной новизны, использование новых технологий, развертывания НИОКР по улучшению ассортимента, сервиса, рекламы и т. д.

Пример: в текстильной отрасли — появление нейлона.

4. *Угроза давления со стороны потребителей.* Потребители оказывают влияние на уровень конкуренции, заставляя снизить цену, требуя более обширных услуг, более благоприятных условий платежа, играя на существующей конкуренции. Рыночная власть покупателей растет в тех случаях, когда их число невелико или они хорошо организованы, отсюда следует, что выбор своих покупателей — важное стратегическое решение. Лучшая защита — это заманчивое предложение, перед которым не устоят сильные покупатели. Это предполагает постоянное изучение покупательского поведения, готовность к быстрому реагированию на их нужды, умение активно формировать спрос.

5. *Угроза рыночной власти поставщиков.* Возможности поставщиков повлиять на уровень конкуренции могут выражаться в повышении цен или сокращении объема поставок. Сила поставщиков возрастает с ростом их концентрации и организованности, уменьшением доли товаров-заменителей и др. Наилучший способ защиты — построение взаимовыгодных отношений с поставщиками или использование параллельных источников снабжения, необходимо постоянно следить за действиями поставщиков, вести поиск новых партнеров, привлекать новые технологические и сырьевые возможности.

Пример: Microsoft как поставщик программной продукции для отрасли персональных компьютеров.

Анализ поведения конкурентов позволяет оценить самых опасных и понять направление их действий. Следующий

шаг — на основе оценок действующих конкурентных сил разработать стратегию и определить средства достижения поставленных стратегических целей.

Стратегии, основанные на желаемых рыночных позициях

Позиции компании на целевом рынке могут существенно различаться. Одни компании явно стремятся к занятию лидирующих позиций в отрасли, других вполне устраивает роль последователей. Ф. Котлер выделяет четыре типа конкурентных стратегий: лидера; «бросающего вызов» (претендента на лидерство); последователя («следующего за лидером»); обитателя ниши.

Доля целевого рынка распределяется следующим образом:

— *лидер* (компания, обладающая наибольшей долей рынка) занимает 40 %;

— *претендент на лидерство (*компания, *«бросающая вызов»)* — 30 %;

— *последователь* — 20 %;

— *обитатели ниш* — 10 %.

Рассмотрим маркетинговые стратегии, которые могут быть применены компаниями, занимающими различные позиции на рынке. Следует отметить, что классификация конкурентных позиций компаний применима в пределах отрасли либо отдельных рынков. Например, такие крупные и диверсифицированные компании, как Procter & Gamble, Unilever, Nestle, могут быть лидерами на одних рынках и занимать нишу на других. Компания Procter & Gamble лидирует на рынке средств для мытья посуды, стиральных порошков, но на рынке мыла для рук, где лидером является Unilever, она выступает как претендент на лидерство.

Стратегии лидера

Компания-лидер занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Вот некоторые хорошо известные лидеры: Microsoft (программное обеспечение), L'Oreal (косметика), McDonald's (быстрое питание). В распоряжении компании-лидера следующие стратегии:

- *Расширение рынка.* Обычно лидер — это та компания, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия *расширения глобального спроса.* Компания-лидер должна постоянно искать новых потребителей (пользователей товара), новые способы применения продукта, новые аргументы в поддержку более интенсивного (более частого) использования своей продукции.
- *Оборонительная стратегия.* Цель оборонительной стратегии — защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается компанией-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. Усиление остроты конкурентной борьбы на мировых рынках вызвало в последние годы повышенный интерес у менеджеров к методам военных стратегий прошлого. Эксперты рекомендуют компаниям-лидерам защищать свои интересы с помощью таких стратегий, как позиционная оборона, оборона флангов, упреждающие оборонительные действия, отражение атаки, мобильная оборона, вынужденное сокращение.
- *Расширение доли рынка.* Лидер рынка имеет возможность увеличить прибыль с помощью расширения принадлежащей ему доли рынка. На многих рынках увеличение доли рынка на один процент может означать десятки миллионов долларов. Цель при этом состоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта, конкурентное преимущество связано с экономией на издержках. Однако существует некий предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным.

Стратегии претендентов на лидерство

Иногда компании, занимающие второе или третье места по доле рынке, представляют собой довольно крупные компании, например, такие как Colgate, Fiat, PepsiCo. Такие компании часто называют вице-чемпионами. При выборе стратегии компания должна знать слабости лидера и иметь возможность ис-

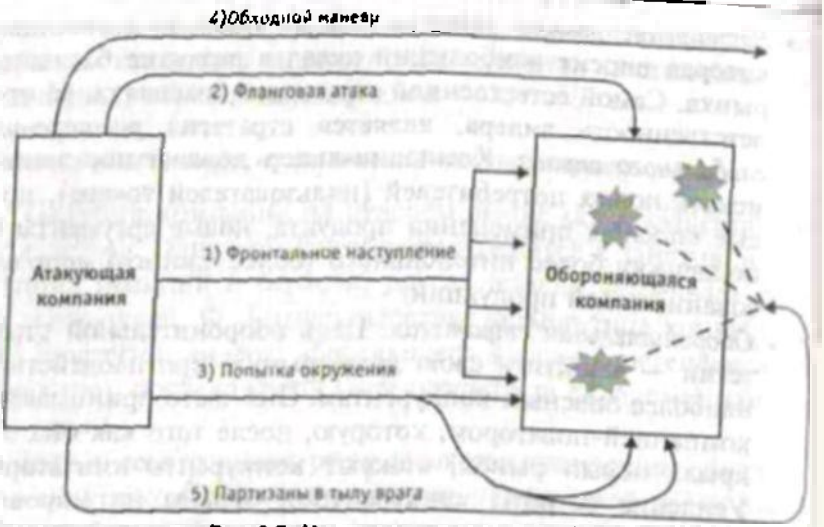


Рис. 3.7. Наступательные стратегии[1]

пользовать эти слабости для достижения лидирующих позиций. Компании — вице-чемпионы могут принять на вооружение одну из двух конкурентных стратегий:

- *стратегию следования за лидером,* действуя в соответствии с его решениями;
- *стратегию наступления на лидера.* Цель агрессивной стратегии «бросающего вызов» — занять место лидера.

На рис. 3.7 приведены различные виды атакующих стратегий.

Виды атакующих стратегий различаются по инструментам воздействия. Например, *фронтальное наступление* заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Фронтальное наступление означает, что атака ведется и на продукт конкурента, и на его рекламу, и на цены. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного преимущества сил у атакующего.

Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Классическая стратегия «бросающего вызов» — ата-

[1] *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб. : Питер Ком, 1999.

ать через цену, т. е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене. Именно так действовали многочисленные японские фирмы на рынках электроники и автомобилей.

Стратегии компании-последователя («следующего за лидером»)

«Следующий за лидером» — это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Последователь должен разработать собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных действий конкурентов. Выделяют четырех основных последователей:

- *подражатель* дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам. Apple Computer и Rolex постоянно сталкиваются с проблемой пиратства, особенно в Азии;
- *двойник* копирует продукцию, упаковку, систему распределения, рекламу, внося небольшие изменения, например, немного меняет марочное название;
- *имитатор* что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных действий. Более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли;
- *приспособленец* обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером. Очень часто приспособленец становится претендентом. Этот путь прошли многие японские компании.

Стратегии для обитателей ниш

Небольшие компании, как правило, нацелены не на весь рынок и даже не на отдельные сегменты, а на «сегменты внутри сегментов», которые можно назвать нишами. Для того чтобы ниша, на которую ориентируется компания, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям:

— обладать достаточным потенциалом прибыли;

— иметь потенциал роста;

— быть малопривлекательной для конкурентов;

— соответствовать специфическим возможностям компании;

— иметь устойчивый барьер входа.

Ключевая стратегия ниши — *специализация*. Компания может специализироваться на любом отдельном рынке, на определенной группе потребителей, товаре или любом элементе комплекса маркетинга. Например, компания Hewlett Packard специализируется на обслуживании той части рынка микрокалькуляторов, которая характеризуется высоким качеством и высокой стоимостью изделий, а компания Logitech International продает дешевые компакт-диски.

Риск реализации стратегии, ориентированной на определенную нишу, связан с тем, что насыщение потребностей может произойти достаточно быстро или ниша будет атакована более мощными конкурентами. Поэтому целесообразно не замыкаться на *одной нише*, а работать одновременно в *нескольких нишах*.

Выводы

1. Разработка стратегий развития компании носит комплексный характер. Основные стратегические решения включают оценку бизнес-портфеля компании, решения по обеспечению роста компании по развитию продукта на различных рынках, решения по обеспечению конкурентоспособности компании.

2. Портфельные стратегии — это способы распределения ограниченных ресурсов между бизнес-подразделениями компании с использованием привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой бизнес-единицы. Методическим инструментом разработки этих стратегий являются модели БКГ и Маккинси.

3. Возможности стратегических альтернатив роста компании обычно рассматриваются на основе матрицы, предложенной И. Ансоффом («продукция—рынок»). В соответствии с этой моделью основными стратегиями интенсивного роста являются стратегия проникновения, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация. К стратегиям интегра-

ции относятся стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции.

4. Маркетинговые решения по обоснованию конкурентных преимуществ предполагают использование следующих методик: модель базовых (конкурентных) стратегий М. Портера, модель пяти конкурентных сил Портера, методики выбора стратегий, основанные на желаемых рыночных позициях.

5. Согласно модели базовых конкурентных стратегий М. Портера, компания может достичь конкурентных преимуществ, используя стратегии лидирующих позиций по издержкам, дифференциации и концентрации. Эти стратегии различаются по охвату рынка (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по уникальным качествам товара.

6. Наиболее известный метод анализа интенсивности конкуренции и известен как модель пяти конкурентных сил М. Портера. Данная концепция основывается на том, что способность компании реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, но также от роли, которую играют такие конкурентные силы, как отраслевые конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители (субституты), клиенты, поставщики.

7. После того как компания определилась с базовой стратегией и конкурентными преимуществами (существующими и ожидаемыми), необходимо выбрать конкурентную стратегию. Характер этой стратегии зависит от роли, которую компания играет на рынке, — лидера, претендента на лидерство, последователя или компании, обслуживающей рыночную нишу.

Вопросы для самопроверки

Основные понятия

Среди перечисленных терминов выберите соответствующие для каждого из приведенных ниже утверждений:

а) модель пяти конкурентных сил М. Портера;

б) показатели конкурентной позиции бизнеса в модели Маккинси;

в) стратегия дифференциации;

г) портфельные стратегии;

д) «звезды»;

е) модель BCG;

ж) стратегия лидера;
з) стратегия развития рынка;
и) двойник;
к) конкурентное преимущество.

1. Развитие компании путем охвата новых потребительских сегментов, новых каналов сбыта, новых территориальных рынков	
2. Лидер на быстрорастущем рынке	
3. Способы распределения ресурсов компании между СБЕ	
4. Интенсивное соперничество, потенциальные конкуренты, клиенты, поставщики, товары-заменители	
5. Темп роста целевого рынка, доля рынка относительно самого крупного конкурента	
6. Доля рынка, репутация марки, навыки маркетинга	
7. Придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов	
8. Характеристики рыночной деятельности компании, которые создают определенное превосходство над конкурентами	
9. Обеспечение дальнейшего роста рынка, защита от атакующих рынок компаний, расширение доли рынка	
10. Копирует продукцию, упаковку, систему распределения, рекламу, внося небольшие изменения, например, немного меняет марочное название	

Задание

1. Выделите основные стратегические бизнес-единицы выбранной вами компании и проведите портфельный анализ с помощью построения матрицы BCG.

2. Проведите анализ возможных стратегий роста компании по матрице И. Ансоффа.

3. Проведите анализ конкурентной ситуации для выбранной вами компании, используя модель пяти конкурентных сил М. Портера.

ГЛАВА 4
МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ВЫБОРУ ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ

Цель — рассмотреть решения относительно выбора рынков, на которые хочет ориентироваться компания, рыночного позиционирования и составления маркетингового плана.

Задачи

- Сформулировать критерии и принципы сегментации рынка.
- Познакомить с типами целевых рынков и целевыми стратегиями.
- Описать процесс и основные стратегии позиционирования.
- Рассмотреть содержание плана маркетинга.

Основные понятия

Сегментация рынка. Критерии сегментации. Методы сегментации. Целевые рынки и целевые стратегии. Недифференцированный маркетинг. Дифференцированный маркетинг. Концентрация на сегменте. Позиционирование. Дифференцирование товара. Стратегии позиционирования. Содержание маркетингового плана. Комплекс маркетинга.

4.1. Сегментация рынка

В предыдущих главах были рассмотрены вопросы определения корпоративных целей и целей СБЕ, методы проведе-

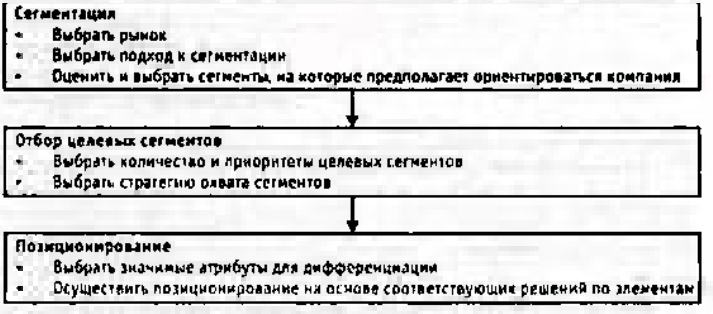


Рис. 4.1. Сегментация, выбор целевых рынков, позиционирование

ния внешнего и внутреннего анализа, который создает основу для выбора корпоративной стратегии. Корпоративная стратегия должна быть переведена в маркетинговую стратегию, которая соединяет корпоративную стратегию и операционный маркетинговый план. Маркетинговая стратегия обычно разрабатывается на уровне продукта или продуктовой линии (продуктово-рыночная комбинация). Выбор маркетинговой стратегии указывает на то, как компания намерена строить свои отношения с покупателями (выбранный сегмент), что ее отличает от конкурентов (позиционирование продукта) и какими маркетинговыми инструментами она будет пользоваться (комплекс маркетинга).

На рис. 4.1 показаны основные шаги процесса сегментации, выбора целевых сегментов и позиционирования, так называемый процесс STP (Segmentation, Targeting, Positioning).

Первый шаг в разработке маркетинговой стратегии состоит из анализа рынка с тем, чтобы выделить в нем соответствующие сегменты. ***Сегментация рынка*** — это процесс изучения потребителей и формирование однородных групп (сегментов) с точки зрения реакции на предлагаемый комплекс маркетинга. Сегментация рынка отражает различия в потребностях и спросе потребителей. Разбивка рынка на участки по различным признакам направлена на наиболее точный выбор целевого рынка.

Сегментация рынка включает:

— определение критериев (переменных) сегментирования;

— характеристику выявленных сегментов.

Основная проблема сегментирования заключается в выборе правильной переменной или переменных сегментации.

Обычно в качестве критерия используются потребности и особенности потребителей. Потребности покупателей — основная переменная сегментирования рынка. Поставщик стремится выделить сегмент, состоящий из потребителей, имеющих *схожие потребности*, т. е. ищущих подобные блага, и поэтому одинаково воспринимающих маркетинговое предложение и стратегию компании. Например, на рынке мобильных телефонов можно выделить несколько потребительских сегментов, имеющих схожие потребности:

- покупатели, для которых мобильный телефон — прежде всего средство связи;
- покупатели, которым необходим широкий диапазон услуг связи (Интернет, быстрота, много функций);
- покупатели, которым требуется стильный телефон;
- покупатели, основное требование которых — простота использования и надежность.

Ко второй группе переменных относятся *особенности потребителей*: характеристики покупателей, которые маркетологи имеют возможность описать или численно оценить, например, отрасль, географическое месторасположение, национальность, возраст, доход. Рынки потребительских товаров и продукции производственного назначения различаются по выбору переменных. Например, выделенные сегменты покупателей мобильных телефонов могут быть описаны как разные возрастные и социальные группы: люди среднего возраста с невысоким достатком (средство связи), молодые люди (стильность), пожилые (простота использования), бизнесмены (многофункциональность).

Основные переменные сегментирования потребительских рынков — географические, демографические, психографические, поведенческие — приведены в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Основные переменные сегментирования потребительских рынков[1]

ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Регион	Тихоокеанский горный, северо-западный центр, юго-западный центр, северо-восточный центр, юго-восточный центр, южно-атлантический
Город	С населением менее 5 тыс., 5—20 тыс., 20—50 тыс., 50—100 тыс., 100—250 тыс., 250—500 тыс., 0,5—1,0 млн, 1—4 млн, свыше 4 млн человек

[1] Маркетинг // У. Руделиус и др. — М. : ДеНово, 2001.

Окончание таблицы 4.1

Плотность	Города, пригороды, сельская местность
Климат	Северный, южный
ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Возраст	Моложе 6, 6—11, 12—18, 20—34, 35—49, 50—64, старше 65 лет
Размер семьи	1—2, 3—4, 5 человек и более
Жизненный цикл семьи	Молодые незамужние женщины и неженатые мужчины, молодые семьи без детей, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте до 6 лет, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте 6 лет и старше, пожилые супруги с детьми моложе 18 лет, пожилые супруги без детей, одинокие, прочие
Пол	Мужчины, женщины
Уровень дохода	Менее 10 тыс., 10—15 тыс., 15—20 тыс., 20—30 тыс., 30—50 тыс., 50—100 тыс., 100 тыс. долларов и выше
Род занятий	Специалисты и техники, менеджеры, должностные лица и собственники, служащие, торговый персонал, ремесленники, руководители среднего звена, квалифицированные рабочие, фермеры, пенсионеры, студенты, домохозяйки, безработные
Образование	Неполное начальное или начальное, неполное среднее, среднее, неполное высшее, высшее
Религиозные убеждения	Католики, протестанты, иудеи, мусульмане, индусы, прочие
Раса	Европеоидная, монголоидная, негроидная
Поколение	Родившиеся до 1946 г., с 1904 по 1946 г., с 1884 по 1984 г., родившиеся после 1984 г.
Национальность	Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы
ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Образ жизни	Консерваторы, жизнелюбы, эстеты
Особенности личности	Личность обязательная, общительная, авторитарная, честолюбивая
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
Повод для совершения покупки	Обыденная покупка, особое событие
Искомые выгоды	Качество, сервис, экономия, скорость
Интенсивность потребления	Низкая покупательная активность, средняя, высокая
Степень лояльности	Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная
Статус пользователя	Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, пользователь-новичок, постоянный пользователь

Пример

Сегментация рынка шоколада

Для сегментации рынка шоколада было выбрано деление по возрастам. Одними из основных потребителей шоколада являются дети. В этом сегменте компания «Нестле» представлена

маркой Nesquik. Эта марка пользуется большой популярностью у детей благодаря разнообразию начинок и яркому оформлению. Nesquik также позиционируется как продукт, полезный для детей, с высоким содержанием кальция.

Для подростков и молодежи «Нестле» выпускает шоколад под марками Nuts и Kit Kat. Компания привлекает потребителей разнообразными начинками, высокой калорийностью продукции, ярким дизайном и уникальной формой упаковки. Эти марки характеризуются как «модные», «повышающие настроение», «заряжающие энергией».

Для взрослых людей «Нестле» выпускает шоколад Nestle Classic. Его отличает большое разнообразие вариантов. Марка продвигается под лозунгом: «В этом многообразии вы всегда сможете выбрать шоколад себе по душе, какими бы ни были ваши предпочтения».

Ниже представлена таблица сегментации товаров «Нестле» с указанием ключевых для данного сегмента характеристик, а также соответствующих ему торговых марок.

Характеристика	*Сегмент*		
	Дети (5—13 лет)	*Подростки и молодежь (13—22 года)*	*Взрослые (22 года и старше)*
Цена		X	
Высокая калорийность		X	
Начинки	X	X	X
Оформление упаковки	X	X	
Вкус	X	X	X
Соответствующая торговая марка			

Принципы сегментирования потребительских и деловых рынков аналогичны. Прежде всего рынок подразделяют на группы потребителей в зависимости от искомых выгод, а затем определяют их характеристики. Потребности корпоративных клиентов во многом определяются стратегией компаний, рыночной средой, индивидуальными особенностями лиц, принимающих решения о закупках, и взаимоотношениями между ними внутри организации. Основные переменные сегментирования рынка товаров производственного назначения представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2. **Основные переменные сегментирования рынка товаров производственного назначения**[1]

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ
1. ***Отрасль.*** Какие именно отрасли промышленности следует обслуживать?
2. ***Размеры потребителей.*** Фирмы какого размера следует обслуживать?
3. ***Местонахождение.*** Какие географические регионы следует обслуживать?
ОПЕРАЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ
4. **Технология.** На каких технологиях потребителей следует сосредоточить внимание?
5. ***Статус пользователя.*** Каких потребителей мы выбираем: с высокой, умеренной или низкой активностью потребления?
6. **Объем *требуемых товаров/услуг.*** Каких потребителей мы будем обслуживать: тех, кому требуются товары и услуги в большом объеме, или тех, кто нуждается в небольших партиях?
ПРАКТИКА ЗАКУПОК
7. ***Организация снабжения.*** Как будут осуществляться закупки — централизованно или децентрализованно?
8. ***Профиль компании.*** Мы будем работать с промышленными компаниями, финансовыми или занятыми в других областях?
9. ***Структура существующих соотношений.*** Следует ли обслуживать компании, с которыми уже установлены прочные связи, или попытаться заполучить более перспективных клиентов?
10. ***Политика в области закупок.*** Какие следует обслуживать фирмы: предпочитающие получать услуги на основе лизинга, с заключением контракта на обслуживание или комплектные поставки?
11. ***Критерий закупок.*** Какие следует обслуживать фирмы: те, которые уделяют первостепенное внимание качеству, уровню обслуживания или цене?
СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ
12. ***Срочность.*** Какие компании следует обслуживать: те, которым может потребоваться срочная и непредвиденная поставка товаров, или те, которые отдают приоритет уровню обслуживания?
13. ***Область применения.*** Следует ли сосредоточить внимание на использовании товаров по определенному назначению или на различных вариантах использования?
14. ***Размер заказа.*** Следует ли сконцентрировать внимание на больших заказах или мелких партиях?
ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ
15. ***Сходство покупателя и продавца.*** Следует ли обслуживать фирмы, сотрудники которых по многим признакам схожи с нашими?
16. ***Отношение к риску.*** Каких потребителей следует обслуживать: любящих рисковать или избегающих малейших опасностей?
17. ***Лояльность.*** Следует ли обслуживать фирмы, которые проявляют высокую степень преданности своим поставщикам?
Источник: Thomas H. Bonoma and *Benson P. Shapiro.* Segmenting the Industrial Market. 1983.

[1] Маркетинг // У. Руделиус и др. — М. : ДеНово, 2001.

Для выявления основных сегментов рынка необходимо провести маркетинговое исследование.

Первый этап — опрос. Исследователь проводит неформальный опрос потенциальных потребителей и обсуждение в группах с целью понять их мотивацию, отношение к товару и исследовать поведение покупателя.

Второй этап — количественная оценка, анализ. На втором этапе составляется формальная анкета, заполняемая большой группой респондентов для количественной оценки различий. При определении наиболее значимых переменных сегментации рынка используются различные методы статистики, например дискретный или факторный анализ, а затем определяется конкретное число четко различающихся сегментов.

Третий этап — определение профиля сегмента. Задача последнего этапа — выявление связи между различиями в потребностях и особенностями или характеристиками потребителей. На этом этапе составляется общая характеристика выделенного сегмента, в которой указывается его профиль, особенности поведения, демографические и психографические характеристики.

4.2. Целевые рынки и целевые стратегии

Целевой рынок — это точка приложения маркетинга, на которой компания сосредоточивает свою деятельность с целью наиболее полной реализации маркетинговых возможностей.

Определение целевых рынков включает:

1. Оценку привлекательности сегментов.

2. Выбор стратегии охвата рынка — одного или нескольких целевых сегментов.

Оценка привлекательности сегментов

Основой выбора сегмента в качестве целевого рынка является его *привлекательность*. Для оценки привлекательности сегмента используют следующие факторы:

Размер сегмента. Компания должна иметь возможность оценить размеры и покупательскую способность сегмента.

Сегмент должен быть достаточно большим для обеспечения прибыли и покрытия расходов.

Возможности роста. Важно оценить перспективы развития спроса той или иной группы потребителей, рассматриваемой как сегмент рынка, а также *ее устойчивость* по отношению к выделенным признакам. Можно ли ориентировать на него производственные мощности, или следует переключиться на другой сегмент.

Доступность. Доступность сегмента для компании означает возможность иметь каналы распределения, условия хранения, транспортировки, чтобы обеспечить реализацию продукции, а также возможность продвижения товара путем охвата средствами рекламы и стимулирования.

Прибыльность. Прибыльность сегмента оценивается на основе расчета нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, дивидендов на акцию, прироста общей массы прибыли компании и других показателей.

Защищенность. Возможность выстоять в конкурентной борьбе отвечает требованиям защищенности сегмента для компании. Важно определить настоящих и потенциальных конкурентов, их сильные и слабые стороны, а также имеет ли компания преимущества в конкурентной борьбе.

Эффективность. Эффективность работы на выбранном сегменте определяется возможностями самой компании (производственные, финансовые и др.). Но в том случае, когда с основными ресурсами и деловыми навыками компании все в порядке, выход на новый сегмент не имеет перспектив, если компания не в состоянии предложить некую уникальную ценность.

Кроме перечисленных факторов, определяющих привлекательность целевого сегмента, необходимо подчеркнуть, что по определению сегмент должен содержать различия по отношению к другим сегментам и в то же время быть однородным по реакции на маркетинговые усилия компании.

Выбор стратегии охвата рынка

Оценив различные варианты, компания должна определить количество сегментов, которые будет осваивать.

Возможны следующие альтернативные целевые стратегии.

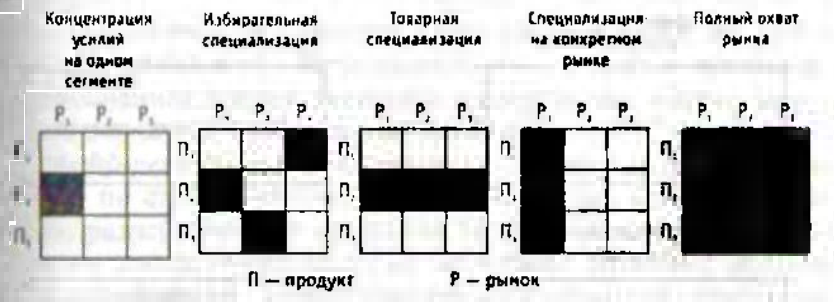


Рис. 4.2. Различные типы целевых рынков[1]

Концентрация усилий на одном сегменте — стратегия концентрированного маркетинга. Компания специализируется на одном сегменте (осваивает нишу). Благодаря специализации компания добивается сокращения издержек, что способствует расширению производства и позволяет увеличить расходы на рекламу, сократить сроки окупаемости инвестиций. Однако данная стратегия предполагает повышенный уровень риска. Выбранный сегмент рынка может не оправдать надежд компании, а кроме того, возможно, интерес к нему проявят конкуренты. Поэтому многие компании предпочитают одновременно выходить на несколько сегментов рынка.

Избирательная специализация. При избирательной специализации компания выбирает несколько сегментов, привлекательных с точки зрения целей и имеющихся ресурсов. Стратегия одновременного охвата нескольких сегментов дает компании возможность распределить риски между несколькими направлениями.

Товарная специализация. При товарной специализации компания концентрирует усилия на выпуске одного товара, который предлагается нескольким сегментам рынка. Например, компания производит только микроскопы различных модификаций для всех групп потребителей. Благодаря стратегии товарной специализации компания пользуется доверием потребителей. Однако существует риск, что ее микроскопы будут вытеснены с рынка новым, более совершенным продуктом.

[1] *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1999.

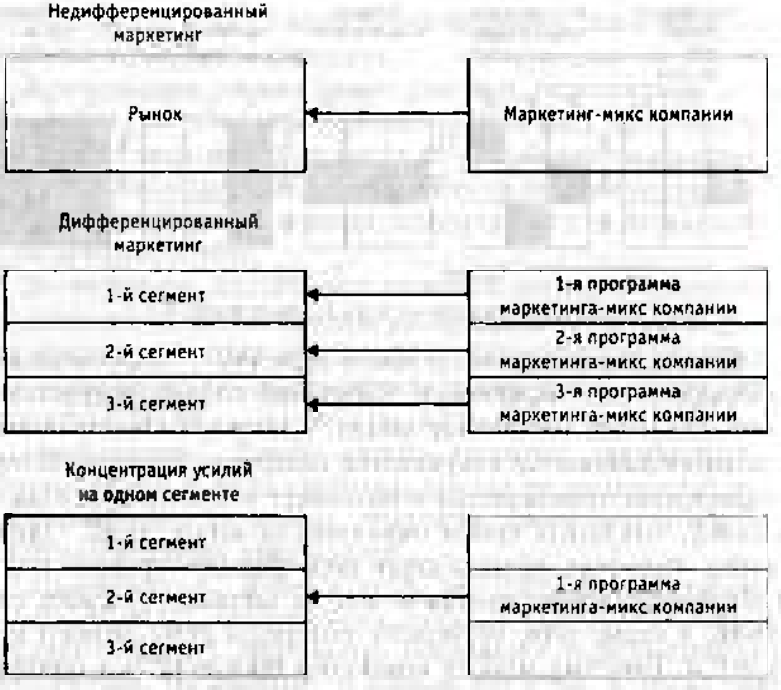


Рис. 4.3. Альтернативные стратегии маркетинга[1]

Рыночная специализация. При рыночной специализации компания сосредоточивает усилия на удовлетворении различных потребностей выбранной группы потребителей. Например, компания предлагает своим клиентам (больницам или гостиницам) комплексные системы оборудования. Она занимает сильные позиции на выбранном рынке и становится каналом, через который поступают все товары, могущие понадобиться данной группе потребителей. Однако при таком подходе существует риск, что бюджет потребителей данной группы будет урезан и они откажутся от услуг поставщика.

Недифференцированный маркетинг — полный охват рынка. При недифференцированном маркетинге компания пренебрегает реальными и потенциальными различиями в сегментах и разрабатывает товар и маркетинговую программу, нацеленную на массовый рынок. Разрабатывается стратегия и так-

[1] *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб. : Питер Ком, 1999.

тика маркетинга, привлекательные для возможно большего числа потребителей. Преимущество — большая экономия, обусловленная ростом масштаба производства, сбыта; затраты на маркетинг сравнительно небольшие.

Дифференцированный маркетинг — освоение нескольких различных по своим требованиям *сегментов*, для каждого из которых разрабатывается отдельная программа маркетинга. Поскольку дифференцированный маркетинг позволяет достичь высокой степени удовлетворения потребностей отдельных потребителей, компания реализует им товары, как правило, по высоким ценам и в больших объемах. Однако данная стратегия также предполагает не менее высокие издержки, связанные с производственной и маркетинговой деятельностью. Руководители компании должны найти уровень сегментации, устанавливающий оптимальное соотношение между растущими доходами и увеличивающимися издержками.

4.3. Позиционирование рыночного предложения

После того как был выбран целевой рынок, возникает вопрос о позиционировании в данном сегменте или совокупности сегментов.

Очень важно, каким окажется принятое решение, поскольку в дальнейшем оно будет определять направление и специфику маркетинговой программы.

Позиционирование определяет характер восприятия компании целевыми покупателями.

Позиционирование — это действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. Эта задача особенно актуальна, когда принята дифференцированная стратегия охвата рынка, требующая позиционирования в каждом сегменте. Позиционирование представляет собой два взаимосвязанных процесса: работа с *сознанием* потенциальных потребителей и работа с *товаром*. Первая позволяет оценить, как реально потребитель воспринимает товар, вторая — какие действия необходимо предпринять, чтобы данный товар занял определенное место среди товаров-конкурентов, из числа

которых потребители делают свой выбор. Для каждого целевого рынка желаемое позиционирование может быть разработано на основе соответствующего выбора элементов комплекса маркетинга.

Дифференциация товара

Важным инструментом позиционирования является дифференциация товара. *Дифференциация товара* — это процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров-конкурентов. Дифференциация товара связана с понятием устойчивого отличительного преимущества.

Устойчивое отличительное преимущество — это отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений фирм-конкурентов, благодаря которому потребители целевых рынков делают выбор в его пользу. Устойчивые отличительные преимущества удовлетворяют следующим критериям:

- представляют выгоды для потребителей;
- уникальны;
- устойчивы;
- прибыльны для фирмы.

Поиск отличительных преимуществ начинается с выявления тех благ и выгод, которые особенно ценятся потребителями. *Ценность для покупателей* — это полезность или полное удовлетворение, которое они получают при использовании товара, а также минимальная цена и операционные издержки в течение всего срока службы. Выбор потребителя можно представить в виде следующего уравнения:

Ценность = Полезность − Цена

Полезность — общепринятый экономический термин, выражающий предполагаемое удовлетворение потребностей в результате использования или владения товарами или услугами. Полезность — это всегда сочетание рациональных экономических факторов и субъективной оценки имиджа товара. На основе факторов, определяющих полезность, осуществляется дифференциация товаров.

В табл. 4.3 приведены основные направления дифференциации по продукту, услугам, персоналу, каналам распределения и имиджу[1].

Таблица 4.3. Направления дифференцирования товара

Продукт	Услуги	Персонал	Канал распределения	Имидж
Дополнительные возможности	Простота заказа	Компетентность	Распространение	Символ
Эффективность использования	Доставка	Учтивость	Профессионализм	Печатные и аудиовизуальные средства
Конформность	Установка	Способность внушать доверие	Эффективность	Атмосфера
Долговечность	Обучение потребителей	Надежность		События
Надежность	Консультации потребителей	Отзывчивость		
Ремонтопригодность	Обслуживание и ремонт	Умение общаться		
Стилистическое решение	Дополнительные услуги			
Дизайн				

В вопросе о позиционировании продукта в первую очередь необходимо нащупать связь с устойчивым конкурентным преимуществом компании, отражающим ее сильные стороны. При позиционировании продукта конкурентное преимущество трансформируется в признанную и передаваемую выгоду для покупателей.

Процесс позиционирования

Процесс позиционирования включает несколько этапов:

- выбор стратегии позиционирования;
- определение показателей по выбранным критериям;
- построение карты восприятия;
- перепозиционирование/репозиционирование.

Стратегии позиционирования

Стратегии позиционирования определяются критериями (основаниями) для позиционирования товара, выделяющими те или иные преимущества для потребителей:

[1] *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб. : Питер Ком, 1999.

- *Позиционирование по атрибуту.* Компания позиционирует себя по какому-либо показателю: размер, число лет существования и т. д.

Примеры: Рекламный слоган Сбербанка: «С 1841 года на рынке банковских услуг».

Компания Danone, купив в 1994 году завод «Большевик», не стала менять его название и до сих пор пишет на упаковках печенья «Юбилейное»: «Год основания завода — 1855».

- *Позиционирование по преимуществу.* Здесь продукт позиционируется как лидер по какому-то определенному свойству. Например, шампунь Head & Shoulders позиционируется как лучший шампунь от перхоти.
- *Позиционирование по особому использованию (применению).* Заключается в позиционировании продукта как лучшего для определенных целей. В рекламе кофе Nescafe внимание акцентируется на том, что его употребляют по утрам, с него начинается день.
- *Позиционирование по потребителю.* Заключается в позиционировании продукта как наилучшего для определенной группы потребителей. В рекламе продукции Nesquik постоянно участвуют дети, что вызывает соответствующие ассоциации.
- *Позиционирование по конкуренту.* Здесь продукт позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю определенного конкурента. Например, рекламная война между сотовыми компаниями МТС, «Билайн» и «Мегафон».
- *Позиционирование по категории продукта.* Здесь продукт позиционируется как лидер в определенной товарной категории. Например, в слогане «7UP — это не Cola, он легче и лучше освежает».
- *Позиционирование по соотношению цена/качество.* В данном случае продукт позиционируется как предлагающий наибольшие блага. Например, слоган «Макдоналдса» звучит так: «Превосходное качество, доступные цены».

Иногда применяется сразу несколько стратегий. Так, например, в уже упомянутом слогане компании Nescafe «От-

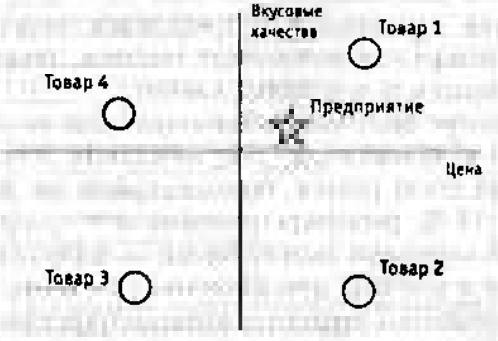


Рис. 4.4. Примерный вариант диаграммы позиционирования продукции

личный вкус, отличное начало» товар позиционируется по атрибуту и по способу применения.

Определение показателей по выбранным стратегиям

Выбранные стратегии позиционирования должны быть описаны набором различных показателей. Такие показатели можно выявить в результате опросов потребителей или экспертов. Например, стратегия потребительских преимуществ зубной пасты может определяться показателями, характеризующими ее свойства: предотвращение образования кариеса, отбеливает зубы, свежее дыхание и др.

Построение карты восприятия

Карта восприятия — это способ представления процесса позиционирования с использованием нескольких оценочных показателей. На основе информации, полученной в ходе исследований потребителей — например, анкетных опросов, — определяются желаемые свойства продукта и их комбинации.

Перепозиционирование/репозиционирование

Перепозиционирование представляет собой пересмотр существующей позиции товара в восприятии потребителей целевого рынка. Изменить позицию товара по отношению к товарам-конкурентам можно путем:

— улучшения потребительских характеристик (качество, цена);

— внесения в сознание потребителей новых критериев восприятия товара (экологическая чистота, повышение престижа, комфортность в использовании).

Товары могут быть репозиционированы *по отношению к определенным потребителям*. Так, компания Johnson & Johnson увеличила долю рынка, приходящуюся на детский шампунь, с 3 до 14 %, репозиционировав этот товар по отношению к новой категории потребителей — взрослым, часто моющим голову и поэтому нуждающимся в мягком шампуне.

После разработки стратегии позиционирования компания должна эффективно довести ее до потребителей посредством элементов комплекса маркетинга.

4.4. Планирование маркетинга на рынке продукта

Достижение и сохранение позиций на целевом рынке должно обеспечиваться комплексом стратегических решений об использовании инструментов маркетинга. Разработка комплекса маркетинга (маркетинга-микс) предполагает формирование маркетинговых усилий предприятия на целевом рынке. Сочетание различных средств маркетинга в каждом отдельном случае подбирается таким образом, чтобы достигалось их оптимальное воздействие в рамках выбранной цели.

Важным моментом реализации стратегии является «оформление» принятых решений в план маркетинговой деятельности. Задача этого документа — доведение до менеджеров всех уровней информации о задачах и стратегии компании, а также обсуждение потенциальных возможностей их решения. Маркетинговые планы составляются на нескольких уровнях: для компании в целом, для ее функциональных подразделений, а также для конкретных товаров и рынков.

Операционное (тактическое) маркетинговое планирование начинается с постановки цели конкретному подразделению (продуктово-рыночной комбинации). Процесс операционного планирования заключается в конкретизации маркетинговой стратегии по элементам комплекса маркетинга (см. рис. 4.5). Для каждого из элементов комплекса маркетинга составляется программа мероприятий. Совокупность подобных мероприятий представляют основу годового плана маркетинга.

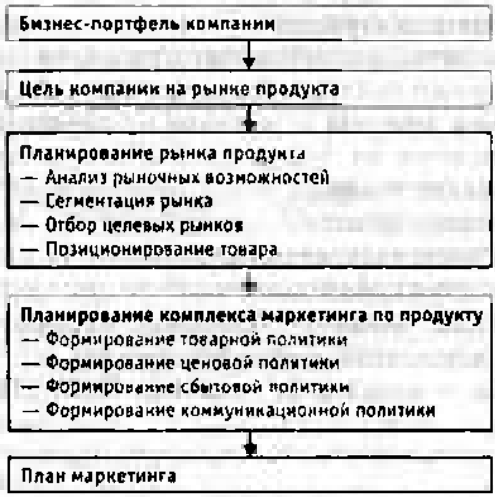


Рис. 4.5. Процесс планирования маркетинга на рынке продукта

Результатом этого последовательного процесса является маркетинговый план — документ, в котором содержатся сведения о рынке, указываются маркетинговые стратегии и действия, которые предполагается осуществить для достижения своих маркетинговых и финансовых целей. Общий маркетинговый план компании может быть составлен из маркетинговых планов, разработанных для отдельных товаров или регионов.

Конкретное содержание, объем и формат маркетингового плана могут отличаться в разных компаниях, однако большинство из них имеют следующие основные разделы:

1. **Резюме для руководства** — представляет основные тезисы предлагаемого плана.

2. **Текущая маркетинговая ситуация** — основные данные, характеризующие состояние рынка, уровень конкуренции, состояние макросреды, продукт, каналы распределения.

3. **Анализ возможностей и угроз**, сильных и слабых сторон компании — содержит анализ основных возможностей и угроз (внешней среды), сильных и слабых сторон (внутренней среды).

4. **Краткосрочные цели** — определяют финансовые и маркетинговые задачи на плановый период (обычно 1 год).

5. **Маркетинговая стратегия** — основные направления маркетингового плана (целевой сегмент/сегменты, предлагаемая позиция).

6. **Программа действий** — решения по элементам комплекса маркетинга:

- планирование товара;
- планирование цены;
- планирование распределения;
- планирование продвижения.

7. **Финансовый анализ** — содержит прогноз ожидаемых финансовых результатов маркетингового плана.

8. **Контроль** — показывает механизм контроля над исполнением плана.

Выводы

1. Маркетинговая стратегия разрабатывается на уровне продукта или продуктовой линии. Выбор маркетинговой стратегии указывает на то, как компания намерена строить свои отношения с покупателями (на выбранный сегмент), что ее отличает от конкурентов (позиционирование продукта) и какими маркетинговыми инструментами она будет пользоваться (комплекс маркетинга).

2. Сегментация рынка заключается в выделении групп потребителей со схожими потребностями и реакцией на предлагаемый комплекс маркетинга. Рынок подразделяют на группы потребителей в зависимости от искомых выгод, а затем определяют их характеристики.

3. Для оценки привлекательности сегмента используют следующие факторы: размер сегмента, возможности роста, доступность, прибыльность, защищенность, эффективность.

4. Основными стратегиями охвата целевых рынков являются: недифференцированный маркетинг — полный охват рынка; дифференцированный маркетинг — освоение нескольких различных по своим требованиям сегментов; концентрация усилий на одном сегменте — стратегия концентрированного маркетинга.

5. Позиционирование — это действия, направленные на формирование желательного для компании восприятия потребителями данного продукта среди товаров-конкурентов.

Основными этапами процесса позиционирования являются: выбор стратегии позиционирования; определение показателей по выбранным критериям; построение карты восприятия; позиционирование.

6. Достижение желаемых позиций на целевом рынке должно обеспечиваться комплексом решений об использовании маркетинговых инструментов — элементов комплекса маркетинга (маркетинга-микс). Конкретизация маркетинговой стратегии по элементам комплекса маркетинга осуществляется в процессе разработки маркетингового плана по продукту.

Вопросы для самопроверки

Основные понятия

Среди перечисленных терминов выберите соответствующие для каждого из приведенных ниже утверждений:

а) планирование комплекса маркетинга по продукту;
б) сегментация рынка;
в) недифференцированный маркетинг;
г) концентрированный маркетинг;
д) дифференцированный маркетинг;
е) устойчивое отличительное преимущество;
ж) карта восприятия;
з) позиционирование;
и) целевой рынок;
к) полезность.

1. Группа потребителей, нужды и желания которой совпадают с возможностями компании	
2. Компания пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу	
3. Разработка оптимального комплекса маркетинга для одного или нескольких сегментов	
4. Исследование мотивации потребителей, определение наиболее значимых переменных, выявление связи между потребностями и характеристиками потребителей	
5. Выбор нескольких сегментов рынка и разработка комплекса маркетинга для каждого из них	
6. Сочетание рациональных экономических факторов и субъективной оценки имиджа товара	
7. Представляют выгоды для потребителей, уникальны, устойчивы, прибыльны для фирмы	
8. Определенное понимание продукта потребителем и создание соответствующего имиджа	

9. Формирование товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной политики	
10. Способ представления процесса позиционирования с использованием нескольких оценочных показателей	

Задания

1. Найдите в журналах, ориентированных на разные целевые группы читателей (подростков, молодежь, автомобилистов, домохозяек), два-три рекламных объявления и определите позицию, которую стремятся занять рекламодатели.

2. Опишите целевой рынок для выбранной компании и определите ее основное конкурентное преимущество.

2. Для выбранной вами группы товаров постройте карту восприятия.

ГЛАВА 5
МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ТОВАРУ

Цель — рассмотреть основные маркетинговые решения, связанные с управлением товаром и товарным ассортиментом.

Задачи

- Описать различные виды классификации товаров.
- Объяснить концепцию жизненного цикла товара и поставить в соответствие каждому этапу цикла стратегию маркетинга.
- Определить цели каждого этапа создания нового товара.
- Описать основные решения по управлению товарным ассортиментом.
- Познакомиться с типами стратегий в области марок.

Основные понятия

Мультиатрибутивная модель. Товары кратковременного пользования. Товары длительного пользования. Товары повседневного спроса. Товары предварительного выбора. Товары особого спроса. Товары пассивного спроса. Товары производственного назначения. Жизненный цикл товара. Критерии новизны товаров. Товарный ассортимент. Продуктовая линия. Конкурентоспособность товара. Упаковка. Торговая марка. Стратегия индивидуальных марок. Стратегия единой марки. Частная марка. Приверженность торговой марке.

5.1. Характеристики и классификация товаров

Маркетинговое планирование элементов комплекса маркетинга начинается с формирования товарного предложения,

отвечающего потребностям или желаниям целевых покупателей. Товар занимает особое место в маркетинге-микс:

- именно товар предназначен для удовлетворения потребностей;
- без товара (услуги) нет и маркетинга;
- особенности товара во многом предопределяют выбор решений по другим средствам маркетинга — ценам, распределению и продвижению.

Многие думают, что товар — это нечто осязаемое, однако это слишком узкий взгляд. Товар или продукт (product) — это все, что может быть предложено рынку для удовлетворения потребности. Товары, предлагаемые на рынке, включают материальные предметы, услуги, идеи, впечатления, места, информацию и др., они приобретаются потребителями в обмен на деньги или другие единицы ценности. Потребитель приобретает продукт в силу того, что он обладает потребительскими свойствами, которые важны для него и которые совпадают с ожидаемой им выгодой.

Концепция уровней товара по Ф. Котлеру (мультиатрибутивная модель)

В маркетинге товар понимается как совокупность полезных свойств или атрибутов. Подобное представление товара отражено в мультиатрибутивной модели, предложенной Ф. Котлером. В пятиуровневой модели выделяются:

- товар по *замыслу (основная выгода)* — те главные услуга или преимущество, которые на самом деле приобретает потребитель, например авиаперелеты;
- *базовый товар* — товар в реальном исполнении, например услуги Аэрофлота: место в самолете, надежность, определенность расписания;
- *ожидаемый* товар — набор свойств и условий, необходимый с точки зрения потребителей, например вежливость персонала, журналы в полете, минеральная вода;
- *товар с расширением* — дополненный товар, который превышает обычные ожидания покупателя, например «Западные авиалинии» предлагают комфортабельные кресла, подарки детям, демонстрацию фильмов;
- *потенциальный товар* — возможные будущие изменения и дополнения существующего продукта.

Подобное представление о товаре имеет практическое значение. Все товары определенной группы по замыслу практически одинаковы, например, все мобильные телефоны нужны для обеспечения связи. Дифференциация товаров осуществляется на уровне товара в реальном исполнении и товара с расширением, например более известная торговая марка, больше функций, больший гарантийный срок, чем предлагают конкуренты.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРОВ

Маркетологи классифицируют товары по длительности использования, материальной осязаемости и сфере потребления (потребительские товары и товары производственного назначения).

Длительность использования и осязаемость

- *Товары кратковременного пользования*, например продукты питания, средства гигиены. Эти товары приобретаются часто, поэтому маркетинговая стратегия состоит в обеспечении широкой доступности таких товаров, небольшой наценке, активной рекламе, направленной на стимулирование пробных покупок.
- *Товары длительного пользования,* например холодильники, телевизоры, одежда. Такие товары требуют применения личных методов продаж, предполагают гарантии со стороны производителя.

Классификация потребительских товаров. Классификация товаров по Коупленду (M/T/Copeland)

- *Товары повседневного спроса (convenience goods).* Товары, которые потребитель покупает часто и без особых раздумий, затрачивая на их приобретение минимальные усилия. Например, зубная паста, шоколадные батончики. Подобные товары должны быть широко представлены в торговых точках, где потребители могут приобрести их сразу же после возникновения потребности.
- *Товары предварительного выбора (shopping goods).* Товары, при приобретении которых потребитель сравнивает не-

сколько альтернативных вариантов по цене, качеству, внешнему оформлению. Например, мебель, одежда, бытовая техника. Такие товары должны быть представлены в широком ассортименте в торговых точках с квалифицированными продавцами, которые могут дать покупателям необходимую консультацию.

- *Товары особого спроса (specialty goods).* Товары, на поиск и покупку которых потребитель затрачивает особые усилия. Например, хорошие автомобили, предметы антиквариата. Для подобных товаров важно, чтобы место их продажи было известно потенциальным покупателям.
- *Товары пассивного спроса (unsought goods).* Товары, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но не задумывается об их приобретении. Классические примеры товаров пассивного спроса — страхование жизни, участки на кладбище, энциклопедии. Маркетинг товаров пассивного спроса предполагает мероприятия, направленные на формирование осведомленности.

Классификация товаров производственного назначения

Товары этой категории классифицируются по степени их участия в производственном процессе и относительной стоимости (см. табл. 5.1).

Таблица 5.1. **Основные виды товаров производственного назначения**

Вид	Составляющие	Пример
Промышленное оборудование	Здания и сооружения, основное, вспомогательное оборудование, снаряжение, инструменты, мебель и т. д.	Помещения, станки, компьютеры, машины, спецодежда, шкафы и т. д.
Промышленные материалы	Сырье, полуфабрикаты, комплектующие, материалы для производства	Шерсть, лес, химикаты, провода, краски и т. д.
Промышленное обеспечение	Упаковочный материал, производственное обслуживание, детали для производства	Ящики, коробки, банки, электроэнергия, запчасти
Промышленные услуги	Техническое обслуживание оборудования, услуги службы обеспечения, консультационные услуги	Транспортировка, хранение, научно-исследовательские разработки, маркетинговые консалтинговые услуги

5.2. Жизненный цикл товара и политика маркетинга

К товарам, как и к людям, применимо понятие жизненного цикла. ***Жизненный цикл товара (product life cycle)*** принято разделять на четыре стадии: внедрение, рост, зрелость и спад.

- *Внедрение (introduction stage).* Появление товара на рынке, для этого этапа характерны медленный рост сбыта и минимальная прибыль.
- *Рост (growth stage).* Второй этап жизненного цикла товара, характеризующийся быстрым увеличением продаж и появлением конкурентов.
- *Зрелость (maturity stage).* Третий этап жизненного цикла товара, в течение которого доля на рынке держится на постоянном уровне, а прибыльность снижается.
- *Спад (decline stage).* Четвертый и последний этап жизненного цикла товара, на котором продажи и прибыльность падают.

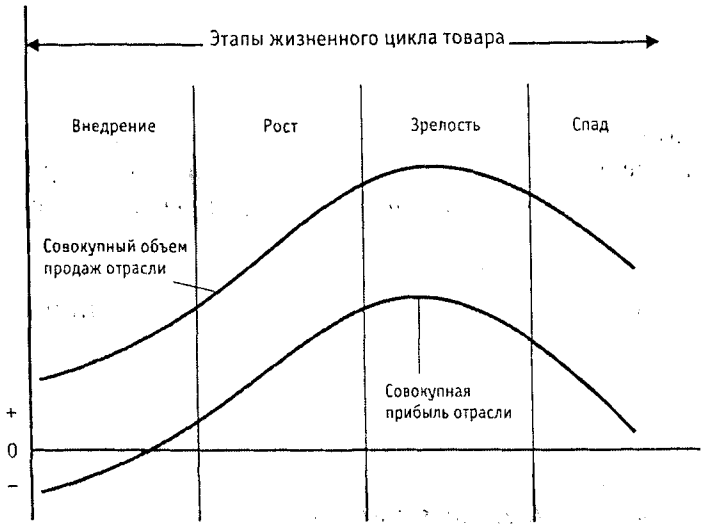
На рис. 5.1 жизненный цикл товара представлен в графическом виде. На разных стадиях жизненного цикла меняются объемы продаж и прибыли, поэтому предприятие по-разному строит свою рыночную деятельность. Переход от одной стадии жизненного цикла к другой определяется изменениями темпов роста продаж и прибыли.

На этапе *выведения* товара главной стратегической задачей для производителя является формирование первичного спроса. Основными маркетинговыми задачами на этой стадии являются:

- информирование покупателей о свойствах нового товара и его выгодах для потребителей;
- стимулирование начальных покупок;
- формирование каналов распределения.

Стратегическим приоритетом *этапа роста* является формирование избирательного спроса. Приоритетными задачами в области маркетинга на этом этапе являются:

- формирование лояльности потребителей к марке;
- улучшение ассортимента и повышение качества товара;
- расширение сбытовой сети;



Цель маркетинга	Формирование осведомленности о товаре	Индивидуализация товара	Поддержание приверженности потребителей торговой марке	«Сбор урожая», удаление товара с рынка
Количество конкурентов	Конкуренты отсутствуют	Растущее	Большое	Убывающее
Продукт	Одна модель	Появление разновидностей	Полный товарный ассортимент	Наиболее ходовые товары
Цена	Стратегия «снятия сливок», или стратегия проникновения на рынок	Завоевание доли рынка, заключение выгодных сделок	Отстаивание доли рынка, сохранение уровня прибыли	Поддержание рентабельности
Содержание мер по продвижению товара	Информирование и обучение публики	Подчеркивание конкурентных отличий	Напоминание о товаре	Минимальное продвижение
Сбыт	Ограниченный	Растущее число торговых точек	Максимальное число торговых точек	Сокращающееся число торговых точек

Рис. 5.1. Жизненный цикл товара и маркетинговые решения[1]

[1] Маркетинг // У. Руделиус и др. — М. : ДеНово, 2001.

- привлечение новых групп покупателей.

Стратегическая задача на *этапе зрелости* — сохранить свою долю рынка, удержать своих покупателей как можно дольше. Основные задачи в области маркетинга:

- совершенствование товара;
- поиск новых областей применения продукта, сегментов и ниш;
- предложение программ стимулирования постоянных покупателей.

На *этапе спада* большинство компаний покидают данный рынок.

Время прохождения товаром своего жизненного цикла не является строго определенной величиной. Как правило, потребительские товары имеют более короткий жизненный цикл, чем товары промышленного назначения. Сокращению жизненного цикла способствует быстрое развитие технологий, поскольку существующие продукты заменяются новинками, например, компьютерная техника, мобильные телефоны. Однако существуют товары, которые, пройдя жизненный цикл до стадии спада, могут вновь вернуться на рынок — *модный товар (fashion product),* жизненный цикл такого товара может длиться годами.

Пример

Жизненный цикл товара

Рассмотрим стадии жизненного цикла шоколадных батончиков «Кит Кат», продукция компании «Нестле». Эта марка появилась в России в 1995 году и изначально позиционировалась как товар для детей. К 2005 году продажи батончиков существенно снизились, и компания полностью перепозиционировала товар. Целевым сегментом являются подростки и студенты. На данный момент «Кит Кат» переживает «второе рождение», демонстрируя бурный рост потребления (рост продаж вдвое превышает рост сегмента шоколадных батончиков в целом). По данным независимого исследования MEMRB, KIT KAT® уверенно входит в пятерку самых продаваемых наименований в категории шоколадных батончиков в России. На данный момент «Кит Кат» проходит этап роста, но уже недалек тот момент, когда он войдет в стадию «зрелости».

5.3. Разработка новых товаров

Новые товары могут обладать различной степенью новизны: от абсолютно новых продуктов, которые ранее не были известны потребителям, до небольших модификаций существующих товаров.

Критерии новизны товаров

- Инновация товара (товар, новый как для потребителя, так и для производителя, например цифровая видеотехника).
- Новая марка (товар, новый для производителя, для потребителя новая марка, например, стиральной машины, компьютера).
- Вариации существующих товаров (варианты чая с различными добавками).
- Модификация и усовершенствование товаров (использование новых материалов в упаковке, деталях).

В литературе[1] предлагается следующая типология, основанная на результатах исследования 700 компаний и 13 тыс. новых товаров производственного и потребительского назначения (см. табл. 5.2).

Таблица 5.2. **Типология новых товаров**

Типы новых товаров	Доля в новой продукции, %
Товары «мировой новизны»	10
Товары, новые для фирмы	20
Расширение существующих продуктовых линий	26
Усовершенствованные/ модернизированные версии существующих товаров	26
Репозиционированные товары	7
Товары с более низкой себестоимостью	11

Согласно приведенным данным, процент действительно новых товаров очень низок (10 %). Большинство инноваций

[1] *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок.— СПб. : Питер, 2005. — С. 498.

(70 %) представляют собой расширения или модификации существующих изделий.

Этапы разработки нового товара

Известно, что далеко не все новинки бывают успешными. Среди основных причин неудач новых товаров — недостаток «отличительных» характеристик, недостаточно четкое определение целевого рынка, неудачный выбор времени вывода товара на рынок и др. Практика показала, что снижению рисков выведения на рынок нового товара способствует следование определенной процедуре разработки нового товара.

Процесс создания нового товара (new-product process) состоит из ряда этапов, которые должны быть последовательно пройдены.

Этими этапами являются:

- *Генерация идей* — систематический поиск идей о новых продуктах. Поиск новых идей осуществляется на основе изучения мнений потребителей, поставщиков и дистрибьюторов, торговых представителей, продуктов конкурентов, работы выставок и различных печатных изданий.
- *Оценка и отбор идей.* Целью этого этапа является проведение анализа идей новых товаров и отсев тех из них, которые не оправдывают дальнейших усилий.
- *Разработка концепции нового товара.* Этот этап разработки товара заключается в описании продукта в конкретных потребительских терминах. *Концепция* продукта представляет собой описание продукта в терминах, которые отражают значимость продукта для потребителя как в ситуации совершения покупки, так и в процессе использования. Например, концепция напитка, утоляющего жажду (с апельсиновым вкусом), с повышенным содержанием минералов, обеспечивающих восстановление энергии. Напиток будет использоваться после занятий спортом.
- *Бизнес-анализ.* На этом этапе проводятся количественные оценки потенциала целевого рынка. Необходимо дать ответ на вопрос, соответствует ли потенциальный

продукт целям компании в отношении объемов продаж и прибыли.

- *Создание продукта.* Идеи, успешно прошедшие предыдущие этапы, воплощаются в прототип товара. В результате должен появиться реальный, поддающийся производству товар.
- *Рыночные испытания.* Этот этап предусматривает предоставление реальных продуктов потенциальным потребителям. Проводится тестирование продукта. Пробный маркетинг предусматривает также ограниченную реализацию товара в избранном регионе. Цель проверки — определить, будут ли потребители покупать данный товар в реальных условиях.
- *Коммерческая реализация.* К моменту выведения товара на широкий рынок должны быть созданы необходимые производственные мощности, заключены договоры на поставку сырья, проработаны связи с торговыми организациями. Очень важно правильно спланировать и провести кампанию по продвижению нового товара на рынок.

Принятие потребителями нововведений

Для того чтобы новые товары распространились на рынке, как правило, необходимо время. Маркетологи заметили, что потребители отличаются друг от друга по степени готовности опробовать новые товары. Для каждой категории товаров существуют свои новаторы и консерваторы. Некоторые потребители первыми принимают новую модную одежду, новые технические новинки, другие люди принимают новые товары значительно позднее. Как правило, вначале новшество принимает только небольшая группа людей.

Маркетологи выделяют пять основных типов потребителей по критерию времени принятия инноваций[1].

- **Новаторы (innovators).** Часть населения, которая первой принимает новый продукт; эти люди имеют высокий уровень образования, используют многочисленные ис-

[1] *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб. : Питер Ком, 1999.

точники информации и отличаются склонностью к риску (в США — 2,5 % населения).

- **Ранние последователи (early adopters).** Люди, которые руководствуются чувством уважения. Они являются лидерами мнений в своем сообществе и принимают новые идеи рано, но осторожно (в США — 13,5 % населения.)
- **Раннее большинство (early majority).** Люди, которые отличаются осмотрительностью и полагаются на личные источники информации о новых продуктах (в США — 34 % населения).
- **Позднее большинство (late majority).** Люди, которые настроены скептически, имеют социальный статус ниже среднего и в меньшей степени, чем новаторы и ранние последователи, полагаются на рекламу и личные продажи как источники информации (в США — 34 % населения.)
- **Инертные (laggards).** Люди, которые боятся долгов, используют в качестве источников информации друзей и принимают идеи и продукты только после того, как они были на рынке длительное время (в США — 16 % населения).

Задача маркетологов — определить характеристики различных групп потребителей. Наибольший интерес для продавцов новых товаров представляют ранние последователи, они являются лидерами мнения по своей группе товаров. Для привлечения ранних последователей маркетологи разрабатывают специальные рекламные кампании, нацеленные на этих людей.

5.4. Управление товарным ассортиментом

Предприятие предлагает рынку различные товары. Количество разновидностей продукции может быть различным: от единиц до сотен наименований. Определение рационального состава и количества предлагаемых товаров относится к вопросам управления товарным ассортиментом.

Товарный ассортимент (merchandise line). Совокупность товарной продукции предприятия. Состоит из ассортиментных групп (продуктовых линий) и отдельных продуктов.

Продуктовая линия (ассортиментная группа) (product line). Группа близко связанных продуктов; они удовлетворяют определенный класс потребностей, используются вместе, продаются одной потребительской группе, распространяются через одни торговые предприятия или находятся в определенном диапазоне цен. Как правило, за развитие и управление товарной линией в компании отвечает конкретный менеджер.

Товарный ассортимент может быть охарактеризован по параметрам ширины, глубины, совместимости и высоты.

- *Ширина* — количество различных продуктовых линий.
- *Глубина* — количество изделий внутри определенной продуктовой линии.
- *Совместимость* — наличие взаимосвязи между различными продуктовыми линиями или степень их общности. Например, товарные линии компании «Проктер энд Гэмбл» (P&G) согласованы по тому признаку, что все товары являются потребительскими и распространяются по одним и тем же каналам.
- *Высота* — средний ценовой уровень продуктов в продуктовой линии.

Решения по развитию товарного ассортимента принимаются на корпоративном уровне и зависят от внутренних возможностей — производственных, финансовых, системы сбыта, кадров, а также от потребностей рынка, ожиданий потребителей, спроса.

Решения по развитию продуктовой линии принимаются на уровне управления товаром. Основные типы решений на уровне продуктовой линии:

- *расширение* продуктовой линии (удлинение «вверх» и «вниз» по ассортименту и цене);
- *«прореживание»* продуктовой линии (снятие с производства отдельных изделий, не пользующихся спросом);
- *модернизация* продуктовой линии (адаптация продукта к новым техническим, экологическим, эстетическим требованиям).

Пример

Товарный ассортимент компании «Нестле»

Товарный ассортимент компании «Нестле» отличается большой шириной (количество продуктов в одной продуктовой ли-

нии) и глубиной (количество продуктовых линий). Товарный ассортимент компании «Нестле» на рынке шоколада и кондитерских изделий включает в себя:

1) Шоколад «Нестле классик»;
2) Батончики NUTS, «Кит Кат»;
3) Кондитерские изделия для детей Nesquik;
4) Леденцы «Бон Пари»;
5) Карамель «Савинов».

Компания Nestle регулярно обновляет существующие продуктовые линии (добавление новых продуктов, например шоколадного ириса «Нестле классик») и разрабатывает новые продуктовые линии (леденцы без сахара Nestle Acti-V).

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА

Под **конкурентоспособностью** понимаются преимущества товара на рынке, способствующие его успешной реализации в условиях конкуренции. **Качество** — это свойства и характеристики продукта, которые определяют его способность удовлетворять потребителей.

Система показателей конкурентоспособности товара:

- *Качество товара:* технический уровень (соответствие стандартам и нормативам) и потребительская полезность (потребительские свойства товара).
- *Затраты потребителя:* цена покупки и эксплуатационные расходы в период срока службы товара.

Решения относительно упаковки

Упаковка (packaging). Тара, в которой продукт предлагается на продажу и на которой излагается информация о товаре.

Упаковка выполняет следующие *функции:*

- защита и удобство при транспортировке, складировании, хранении;
- увеличение удобств в использовании товара потребителем;
- привлечение внимания покупателей к товару (по существу, упаковка — это молчаливый продавец);

- информирование потребителя о составе, сроке годности и т. п.;
- использование размера упаковки как средства сегментации (например, упаковка сока для семей различной численности).

Удачная упаковка может стать важным конкурентным преимуществом товара.

Например, так произошло в США с Heineken, выпустившей банку емкостью 0,33 литра в виде кега, или в России с «Вимм-Билль-Данном», который в 1992 году первым начал выпускать сок в картонных пакетах от производителей упаковки Tetra Pak и Combiblock.

Решения относительно сервисного обслуживания

Под **сервисным обслуживанием** понимается система обеспечения, позволяющая потребителю рационально эксплуатировать приобретенный товар (в основном технически сложную продукцию).

- *Предпродажный сервис* — консультирование, обучение, пробная эксплуатация, передача документации и др.
- *Послепродажное обслуживание* — доставка товаров, установка, гарантийное обслуживание, рассмотрение жалоб потребителей.

Сервисное обслуживание, как и упаковка, может использоваться компанией для повышения конкурентоспособности своих товаров.

5.5. Политика в области марок

Торговая марка (бренд) (brand name). Любое слово или средство (изображение, форма, звук или цвет), которые используются для того, чтобы продукцию одной компании можно было отличить от товаров-конкурентов.

Товарный знак (trademark). Юридически узаконенное обозначение исключительного права компании на использование торговой марки или фирменной марки.

Основные функции марки:

- идентификация товаров и услуг;
- упрощение поиска и выбора товаров для потребителя;
- средство конкурентной борьбы;
- средство достижения лояльности потребителей.

Марочные товары усиливают ценность продукции, выделяют их из массы аналогичных товаров, обеспечивают успех реализации. Стоимость российских брендов, по данным международного агентства Interbrand в 2007 году: «Билайн» — $7428 млн; МТС — $6917 млн; «Балтика» — $2376 млн, но им пока далеко до стоимости первого в мире бренда Coca-Cola — $66,7 млрд[1].

Стратегии использования торговых марок

Использование торговой марки производителя (manufacturer branding). Марочная стратегия, при которой торговая марка присваивается товару производителем, использующим многотоварный или многомарочный подход.

Многотоварная марочная политика (multiproduct branding) — стратегия единой марки. Марочная стратегия, при которой компания использует одно название для всех продуктов; также называется присвоением коллективной, семейной или зонтичной торговой марки. Данная стратегия может использоваться в разных вариантах. Например, компания применяет одно название для всех производимых товаров — фирма Christian Dior («Кристиан Диор») выпускает одежду, косметику под этим названием. Другой вариант состоит в использовании одной марки для товаров, входящих в одну продуктовую линию. Например, концерн «Калина» выпускает парфюмерно-косметическую продукцию под марками «Чистая линия», «Черный жемчуг» и др.

Преимущества:

- позволяет расширять товарную линию, т. е. использовать существующее марочное название для выхода на новый рыночный сегмент в том же товарном классе (пиво «Балтика»);
- снижение расходов на рекламу и стимулирование сбыта;

[1] Business Financial Markets. — 2008. — № 138 (861). — 24—30 нояб.

- позволяет проводить стратегию *расширения торговой марки (brand extension)*. Практика использования существующей торговой марки при выпуске товара другого класса.

Недостатки:

- может размыть образ марки в глазах потенциальных потребителей;
- негативная реакция на один товар может быть перенесена на другие товары.

Многомарочная политика (multibranding), стратегия индивидуальных марок. Марочная стратегия производителя, при которой каждому из товаров дается индивидуальное название.

Преимущества:

- полезно применять в том случае, когда отдельная марка предназначена для особого сегмента рынка;
- неудача одного товара не сможет ударить по репутации других товаров.

Недостатки:

- требует более высоких затрат на продвижение.

Использование собственных торговых марок (private branding), стратегия частных марок. Марочная стратегия, при которой компания производит товары для продажи под маркой оптового или розничного торговца. Крупные сети магазинов применяют собственные марки, например, в сети «Перекресток» под частными марками продается около 200 наименований товаров.

Преимущества:

- издержки по продвижению переносятся на розничного торговца;
- возрастает загрузка производственных мощностей на промышленных предприятиях, выпускающих продукцию как под своими, так и под частными марками;
- выгода для покупателей — розничные цены на товары под частными марками на 15—30 % ниже, чем на изделия аналогичного качества под маркой известного производителя.

Основным *недостатком* использования стратегии частных марок для производителя продукции является низкая степень контроля над реализацией.

Использование смешанных торговых марок (mixed branding). Марочная стратегия, при которой компания может продавать свои продукты под своей маркой и под маркой торгового посредника.

Использование родовых названий (generic brand). Марочная стратегия, при которой указывается только описание содержимого упаковки — без упоминания о названии товара. Цена такого товара может быть значительно ниже цены марочных изделий.

Пример

Марочная политика Nestle

Nestle использует стратегию индивидуальных марок — каждая продуктовая линия выпускается под собственной маркой. Таким образом, «провал» на рынке отдельной марки не затронет других марок компании. Nestle является собственником всех своих марок и жестко следит за их использованием. Высшее руководство разрабатывает общую политику использования брендов, затем в рамках этой политики управляющий продуктом или товарной категорией продуктов разрабатывает детальные руководящие указания относительно упаковки и буквенных символов для каждого бренда, за который он несет ответственность. Какие-либо отклонения от руководящих указаний требуют одобрения управляющего продуктом. Местные (национальные) маркетинговые службы несут ответственность за соответствие бренда местному законодательству.

Марки и лояльность потребителей

Приверженность торговой марке (brand loyalty). Предпочтительное отношение и постоянство в покупке товара определенной марки в течение длительного времени. Марка придает соответствующему продукту долговременную дополнительную ценность.

Одна из важнейших задач маркетинга заключается в том, чтобы сформировать приверженность потребителей к товарной марке продукта. Однако лояльность потребителей не бывает абсолютной, существует вероятность того, что потребитель может купить товар другой марки (вероятность перехода). Показатели лояльности могут использоваться для определения рыночной марки или товара.

Пример расчета рыночной доли товаров на основе анализа лояльности потребителей.

Допустим, что на рынке имеются три марки: А, Б, В. Исследование показало: вероятность, что купивший марку А приобретет ее снова следующий раз, равна 70 %; вероятность, что купивший марку А собирается приобрести марку Б, составляет 20 % и вероятность приобретения этим покупателем марки В равна 10 %.

Марка в настоящий период	Процент покупателей в следующий период		
	А	Б	В
А	70 % останется	20 % переключится на Б	10 % переключится на В
Б	50 % переключится на А	40 % останется	10 % переключится на В
В	60 % переключится на А	20 % переключится на Б	20 % останется

Для покупателя марки Б определяем: вероятность приобретения снова марки Б — 40 %, сдвиг от Б к А — 50 % и сдвиг от Б к В — 10 %.

Для марки В: вероятность следования марке В — 20 %, переключения на А — 60 %, вероятность переключения на Б — 20 %.

Допустим, что в настоящий период рыночные доли составили для марки А — 40 %, Б — 30 %, В — 30 %.

В следующем периоде с учетом предстоящих сдвигов рыночные доли отдельных марок изменятся и составят:

Рыночная доля марки А: 0,7 × 40 % + 0,5 × 30 % + 0,6 × 30 % = 61 %.

Рыночная доля марки Б: 0,2 × 40 % + 0,4 × 30 % + 0,2 × 30 % = 26 %.

Рыночная доля марки В: 0,1 × 40 % + 0,1 × 30 % + 0,2 × 30 % = 13 %.

Выводы

1. Товар — самый важный элемент комплекса маркетинга. Управление товаром требует принятия скоординированных решений относительно инновационных решений, товарных линий, торговых марок, сервисного обслуживания, упаковки.

2. Принятие маркетинговых решений предполагает использование различных видов классификации товаров: мультиатрибутивной модели, потребительских товаров и товаров промышленного назначения, товаров кратковременного и длительного пользования. Потребительские товары классифицируются в зависимости от частоты покупки: товары повседневного спроса, предварительного выбора, особого спроса и пассивного спроса.

3. Концепция жизненного цикла товара выделяет стадии внедрения, роста, зрелости и спада. В соответствии с этапами жизненного цикла товара разрабатывают различные стратегии маркетинга.

4. Новые товары могут обладать различной степенью новизны: от абсолютно новых продуктов, которые ранее не были известны потребителям, до небольших модификаций существующих товаров. Процесс создания нового товара состоит из ряда этапов, которые должны быть последовательно пройдены: генерация идей, оценка и отбор идей, разработка концепции нового товара, бизнес-анализ, рыночные испытания, коммерческая реализация.

5. Товарный ассортимент классифицируется по широте, глубине, согласованности и высоте. Решения по развитию товарного ассортимента принимаются на корпоративном уровне и зависят от внутренних возможностей — производственных, финансовых, системы сбыта, кадров, а также от потребностей рынка, ожиданий потребителей, спроса. Решения по развитию продуктовой линии принимаются на уровне управления товаром. Основные типы решений на уровне продуктовой линии: расширение, «прореживание», модернизация продуктовой линии.

6. Вопрос о товарных марках — одна из основных проблем товарной политики компании. Основные типы стратегий в области марок: стратегия единой марки, стратегия индивидуальной марки и стратегия частных марок.

Вопросы для самопроверки

Основные понятия

Среди перечисленных терминов выберите соответствующие для каждого из приведенных ниже утверждений:

а) товары повседневного спроса;
б) внедрение;
в) приверженность торговой марке;
г) мультиатрибутивная модель;
д) продуктовая линия;
е) торговая марка;
ж) частная марка;
з) конкурентоспособность товара;
и) стратегия единой марки;
к) критерии новизны товара.

1. Товар по замыслу, базовый товар, ожидаемый товар, товар с расширением, потенциальный товар	
2. Преимущества товара на рынке, способствующие его успешной реализации в условиях конкуренции	
3. Группа близко связанных продуктов; они удовлетворяют определенный класс потребностей, используются вместе, продаются одной потребительской группе, распространяются через одни торговые предприятия или находятся в определенном диапазоне цен	
4. Инновация товара, новая марка, вариации существующих товаров, модификация и усовершенствование товаров	
5. Появление товара на рынке, для этого этапа характерны медленный рост сбыта и минимальная прибыль	
6. Товары, которые потребитель покупает часто и без особых раздумий, затрачивая на их приобретение минимальные усилия	
7. Любое слово или средство, которые используются для того, чтобы продукцию одной компании можно было отличить от товаров-конкурентов	
8. Предпочтительное отношение и постоянство в покупке товара определенной марки в течение длительного времени	
9. Марочная стратегия, при которой компания производит товары для продажи под маркой оптового или розничного торговца	
10. Марочная стратегия, при которой компания использует одно название для всех продуктов	

Задания

1. Охарактеризуйте ассортиментную политику выбранной вами компании.
2. Определите, какого вида марочную стратегию использует компания.
3. Рассчитайте долю рынка для товаров двух марок, используя следующие условия:

Для двух марок кофе А и В (от различных поставщиков) известна следующая матрица переходных вероятностей (вероятность переключения потребления кофе с одной марки на другую):

Состояния в момент времени T1	Состояния в момент времени T2	
	A(T2)	B(T2)
A(T1)	0,8	0,2
B(T1)	0,1	0,9

В момент времени T1 доля рынка марки A составляет 20 %, доля марки B — 30 %. Какой будет доля рынка марки A и марки B в момент времени T2?

ГЛАВА 6
МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ЦЕНЕ

Цель — раскрыть маркетинговое понимание цены и основные решения по ценообразованию.

Задачи

- Рассмотреть особенности цены как инструмента маркетинга.
- Познакомить с основными решениями по формированию исходной цены.
- Определить цели и стратегии ценообразования.
- Познакомить с основными методами ценообразования.
- Описать основные факторы, влияющие на окончательное установление цены.

Основные понятия

Ценность продукта. Ценовая и неценовая конкуренция. Стратегия «снятия сливок», стратегия проникновения на рынок. Ассортиментные стратегии ценообразования. Стратегии гибкости цен. Стратегия единых цен. Стратегия изменяемых цен. Стратегия фиксированных цен. Ценовая дискриминация. Стратегии ценообразования на взаимосвязанные товары. Определение цен на основе затрат. Ценообразование на основе оценок спроса. Конкурентное ценообразование. Чистая конкуренция. Олигополия. Монополистическая конкуренция. Монополия. Чувствительность к цене. Психологические аспекты ценообразования. Демпинговые цены.

6.1. Особенности цены как инструмента маркетинга

Цена — денежная единица, отражающая интересы продавца и покупателя, та сумма, которую покупатель готов заплатить за товар или услугу. Цена отражает ***ценность*** товара или услуги для покупателя. Эта ценность определяется на основе сопоставления цены товара с воспринимаемыми выгодами от пользования данным товаром или услугой. Для маркетолога является очень важным выявление ценности товара для потребителя и придание товару дополнительных свойств, интересующих покупателя.

Цена — важный инструмент комплекса маркетинга.

- Цена — мощный инструмент воздействия на спрос, причем это средство «быстрого реагирования», влияние которого чувствуется практически сразу же после изменения цены.
- В отличие от других инструментов маркетинга цена не требует больших затрат от продавца. Применение остальных инструментов комплекса маркетинга-микс (товар, распределение, продвижение) требует затрат.
- Цена — важное средство позиционирования товара. В глазах покупателя цена служит индикатором качества и тем самым влияет на имидж марки или товара.
- Цена оказывает влияние на доходы и прибыль, об этом свидетельствует формула расчета прибыли, которой пользуется предприятие.

Прибыль = (Цена реализации ед. продукции − Переменные издержки на ед. продукции) × Количество реализованной продукции − Постоянные издержки

Чем выше цена, тем больше прибыль от единицы продукции (удельная прибыль), однако повышение цен снижает количество проданных изделий, а снижение цен обычно увеличивает количество продаж. Компания, устанавливающая цену на свой товар, должна иметь ясное представление о влиянии цены на прибыль. Неверный выбор цены может привести к получению небольшой прибыли либо вследствие слишком ма-

лых объемов продаж при завышенных ценах, либо вследствие малой удельной прибыли при заниженных ценах. В этой связи важно знать, какие факторы влияют на установление цен.

Факторы, влияющие на решение об установлении цены

На формирование цены воздействует множество факторов. К их числу можно отнести:

- *Покупательский спрос.* Уровень цен зависит от спроса покупателей на рынке. Чем выше спрос на данный товар, тем большую цену за него можно получить с покупателей. Численность потенциальных покупателей также оказывает влияние на уровень цены.
- *Затраты на производство и реализацию продукции.* Хотя в краткосрочной перспективе компании могут устанавливать цены, не покрывающие их расходы на разработки, производство, распределение и маркетинг — это делается для проникновения на рынок и завоевания определенной доли, — в конечном счете выживание зависит от того, будут ли *цены компенсировать затраты* и обеспечивать определенную норму прибыли.
- *Уровень конкуренции.* Компании должны устанавливать цены, соответствующие общей конкурентной ситуации на конкретном рынке, в увязке с собственной конкурентной позицией и отличительным преимуществом (последнее может позволить установить более высокие цены).
- *Позиция предприятия на рынке.* Компании — лидеры рынка обладают наибольшей силой и определяют общий уровень цен для всех остальных игроков на рынке. Компании-последователи чаще всего ориентируются на ценовую политику лидеров рынка.
- *Стадии жизненного цикла товара.* Цена товара изменяется в зависимости от стадии жизненного цикла товара. Существует тенденция к снижению цен по мере перехода к более поздним фазам жизненного цикла товара. Особенно отчетливо эта тенденция проявляется на рынке высокотехнологичных товаров (компьютерной техники, телевизоров и т. д.), модных товаров.
- *Политика поставщиков и посредников.* Поставщики сырья, оборудования, а также посредники оказывают су-

щественное влияние на цены, устанавливаемые производителями.

- *Государственное регулирование в области цен.* Государство может непосредственно регулировать цены на определенные группы товаров. Правительство принимает решения о регулировании тарифов на услуги некоторых монополий — железных дорог, коммунальных услуг. В условиях рынка государство преимущественно использует методы косвенного регулирования цен на рынках при помощи таможенной и налоговой политики. Так, повышение ввозных пошлин на иномарки создает возможности для увеличения цен на автомобили отечественных производителей.
- *Элементы комплекса маркетинга.* Уровни цен не должны определяться в отрыве от остальных элементов комплекса маркетинга. Каждый элемент должен соответствовать всем остальным, чтобы в целом обеспечивалось единое, взаимосвязанное предложение. Продукт с позиционированием и имиджем «для дорогого рынка» должен иметь адекватно «высокую» цену, а не продаваться со скидкой. То же самое относится и к каналам распределения, и к программам сбыта.

6.2. Установление исходной цены

Коммерческий успех компании напрямую зависит от выбора правильной ценовой политики, которая включает принятие решений по ряду факторов. Эти решения относятся к установлению исходной (ориентировочной) цены и установлению окончательной цены.

Процесс установления исходной цены включает следующие основные этапы: определение целей ценообразования, выбор стратегии ценообразования, выбор методов ценообразования.

Цели ценообразования

Прежде всего компания должна решить — чего именно хочет добиться, предлагая конкретный товар. Фирмы, стре-

мящиеся быстро увеличить долю рынка, используют иные ценовые стратегии (снижение цен, например), нежели те, что стремятся к высокой прибыльности в краткосрочной перспективе (когда нужно поддерживать норму прибыли). Цены должны соответствовать целям компании. Обычно компания преследует одну из следующих целей:

- **Прибыль.** В долгосрочной перспективе эту цель преследуют практически все компании. Цель — максимизация прибыли в краткосрочной перспективе — предполагает назначение достаточно высокой цены. Компания должна хорошо ориентироваться в тенденциях спроса на данный товар.
- **Объем продаж.** В этом случае компания надеется, что увеличение объема продаж приведет к захвату большей доли рынка и росту на этой основе массы прибыли. Такая политика ведет к сокращению издержек на единицу продукции и увеличению долгосрочной прибыли.
- **Выживание.** Обеспечение выживаемости становится основной задачей компании в тех случаях, когда она сталкивается с падением спроса, острой конкуренцией. Чтобы остаться на рынке, компания вынуждена снижать цены.
- **Имидж.** Одна из целей ценообразования может состоять в создании определенного имиджа товара, соответствующего выбранному позиционированию. Цена может формировать образ доступного недорого продукта, образ эксклюзивного товара, лидера по показателям «цена/качество».

СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Ценовые стратегии показывают, как выбранные цели ценообразования могут быть достигнуты с помощью политики цен.

Ценовая и неценовая конкуренция

Основными конкурентными стратегиями согласно предположениям М. Портера (см. главу 3) являются ценовое лидерство, дифференциация, концентрация на сегменте. Трем рассмотренным конкурентным стратегиям соответствуют два

варианта базовых ценовых стратегий: ценовая конкуренция и неценовая конкуренция.

Ценовая конкуренция ведет к установлению цен ниже сложившегося рыночного уровня. Она связана с достижением преимуществ в минимизации издержек. Цель — завоевать позиции ценового лидера.

Условия применения ценовой конкуренции:

- издержки ниже, чем у конкурентов;
- спрос чувствителен к цене (эластичный);
- вхождение на конкурентный рынок нового поставщика.

Неценовая конкуренция допускает установление цен на уровне сложившихся рыночных цен и даже выше их. Она ориентирована на политику дифференциации или концентрации. Стратегия неценовой конкуренции указывает на то, что цена используется пассивно. При использовании стратегии неценовой конкуренции обеспечивается большая приверженность потребителя к определенной марке товара, потребитель готов платить больше за товар, обладающий дополнительными преимуществами. Например, выпуск стирального порошка с отбеливающим эффектом, с антиаллергенными добавками и т. д.

Стратегии ценообразования для новых продуктов

При выводе на рынок новых товаров существует две основные стратегии ценообразования: «снятия сливовк» и стратегия проникновения.

Ценообразование для «снятия сливок»: устанавливаются очень высокие цены, что дает максимум прибыли в краткосрочном периоде. Применимо только для новых, модных престижных товаров, которые востребованы покупателями с высокими доходами.

Основными условиями применения такой стратегии являются:

- достаточное число потенциальных клиентов, готовых купить товар по высокой цене;
- неэластичный спрос;
- покупатели воспринимают цену как признак высокого качества;

- короткий жизненный цикл товара, заставляющий как можно быстрее вернуть деньги, вложенные в производство.

Такой подход часто применяют предприятия, действующие на рынке высокотехнологичных товаров. Например, есть две компании — Intel и AMD. Они производят процессоры для компьютеров. Начинается с того, что компания «Интел» выпускает принципиально новый процессор для компьютера и продает его по очень высокой цене. Снимаются сливки. То есть те люди, которые говорят: «Ах! Как же мы без этого жили?» — срочно делают покупки. Поскольку многие технологии компания «Эй-эм-ди» покупает у «Интел», то благодаря этому на НИОКР она тратится меньше, и, несмотря на покупку лицензирования, такие же процессоры стоят у нее дешевле. Но «Интел», зная, когда AMD выйдет со своими процессорами на рынок, заранее опускает цену, «добирая» рынок, а компании «Эй-эм-ди» достается остальное.

Ценообразование для проникновения на рынок: с целью завоевания доли рынка устанавливаются низкие по сравнению с конкурентами цены. Цены проникновения создают барьеры входа на рынок для конкурентов. Политика низких цен в большей мере преследует цель получения долговременной прибыли (по сравнению с «быстрыми» прибылями высоких цен).

Основными условиями применения стратегии «проникновения» являются:

- эластичность спроса по цене;
- высокая вероятность появления конкурентов;
- значительная экономическая эффективность от объемов производства (эффект экономии на масштабах производства).

Стратегии гибкости цен

С точки зрения дифференциации цен компания может выбрать один из трех вариантов: установление единой цены, изменяемые цены, установление фиксированных цен.

- ***Стратегия единых стандартных цен***
  Продажа товара по одной и той же цене для всех покупателей, независимо от условий сделок. Такая политика

удобна, однако она оставляет возможность для конкурентов более гибко учитывать требования клиентов (объем покупок, порядок оплаты). Единые цены сохраняются неизменными в течение определенного периода времени. Подобная стратегия характерна для розничных торговых предприятий.

- ***Стратегия изменяемых цен. Гибкое ценообразование***
  Стратегия изменяемых цен позволяет потребителям в ходе переговоров торговаться при покупке товаров. В результате переговоров наиболее выгодные условия предоставляются крупному покупателю, учитывается рыночная конъюнктура, способы расчета. Такая стратегия часто применяется на промышленных рынках, при продаже уникального оборудования, сложных продуктов.
- ***Стратегия фиксированных цен***
  Эта стратегия представляет собой комбинацию двух рассмотренных выше стратегий. Цены фиксируются для определенных условий покупки. Цены в данном случае не являются предметом торга, они выбираются в соответствии с конкретными условиями сделки.

Стратегия ценовой дискриминации

Ценовая дискриминация заключается в том, что практически одинаковые продукты продаются на различных рынках по разным ценам. В данном случае различия в ценах основаны не на различиях в издержках, а на особенностях рыночной ситуации.

Основания для ценовой дискриминации: тип потребителя, время, место, товар.

1. ***Дискриминация в зависимости от типа потребителя.*** Определенные группы потребителей (студенты, школьники, пенсионеры) могут купить проездные билеты, билеты в музей, определенные товары по специальным ценам.

2. ***Дискриминация по времени.*** Спрос на многие товары подвержен сезонным колебаниям. В пиковые периоды взимается более высокая плата. И наоборот, в утренние и дневные часы цены могут быть ниже (кинотеатры, рестораны).

3. ***Дискриминация по месту продажи.*** Цены устанавливаются разные для различных регионов, разных мест продажи.

Например, бутылка воды в супермаркете стоит 15 руб., в буфете кинотеатра — 30 руб., в аэропорту — 60 руб.

4. ***Дискриминация на разновидности продукта.*** На разновидности продукта примерно одинакового качества устанавливаются сильно различающиеся цены. Например, цены на конфеты в коробках могут быть существенно выше, чем цены на те же конфеты, продаваемые на вес. Книги в подарочном варианте стоят гораздо дороже аналогичных обычных изданий.

Стратегии ценообразования на взаимосвязанные товары

Обычно компания поставляет на рынок не один товар, а несколько продуктов. Между предлагаемыми товарами существует определенная взаимосвязь, например:

- взаимосвязанные типы продуктов, например пищевые продукты, косметика, одежда;
- взаимно дополняющие товары, например бритвенные лезвия, крем для бритья;
- товары, которые могут использоваться для замены: запасные части.

Использование взаимосвязи между товарами при установлении цен на них может способствовать росту общего объема продаж и прибыли. Для достижения этих целей предприятия применяют такие стратегии, как:

- установление цен на всю продуктовую линию;
- установление единой шкалы цен;
- цены-приманки;
- цены на взаимодополняющие товары.

Установление цен на всю продуктовую линию. Эта стратегия предполагает установление цен на все изделия продуктовой линии так, чтобы различия в ценах отражали различия в характеристиках разных ассортиментных позиций. Например, цены на молочную продукцию устанавливаются в зависимости от жирности молока, а для компьютеров различия в цене базируются на технических характеристиках. При установлении цен на серию товаров необходимо учесть риск *каннибализации*, т. е. ситуации, когда товар в результате неудачного соотношения цена/качество вытесняется другими изделиями данного производителя.

Установление единой шкалы цен. При большом разнообразии товаров и незначительной разнице в ценах потребителю бывает трудно оценить различия в качестве. Подобные ситуации возникают в розничной торговле, где представлены ассортиментные наборы различных производителей с собственной структурой цен. Для того чтобы сделать ситуацию более понятной для потребителя, товары группируются продавцом в несколько примерно одинаковых по качеству категорий. Например, несколько десятков галстуков магазин может разбить на несколько ценовых групп: 500 руб., 750 руб., 1000 руб.

Цены-приманки. Стратегия применяется в розничной торговле для привлечения покупателей. Небольшое число товаров предлагается по чрезвычайно низким ценам, в то время как основная масса товаров продается по обычным ценам. Изделия по заниженным ценам должны привлекать покупателей в магазин.

Цены на взаимодополняющие товары. Дополняющие товары, вспомогательные изделия или аксессуары потребитель может приобрести одновременно с покупкой основного товара. На основной товар устанавливаются относительно низкие цены. Цены же на дополняющие и сопутствующие изделия устанавливаются высокие. Примером могут служить цены на бритвенные станки и кассеты к ним, на принтеры и картриджи.

6.3. Методы установления цен

При установлении цены на товар основная задача менеджера по маркетингу состоит в том, чтобы верно определить ориентировочную цену. Это механический процесс определения цены. Существуют следующие альтернативы:

- расчет цен на основе затрат — метод «издержки плюс»;
- ценообразование на основе оценок спроса;
- ценообразование с ориентацией на конкуренцию.

Расчет цен на основе затрат

При использовании этого метода за основу расчета принимаются затраты предприятия на производство и продажу

продукта, к которым добавляется желаемая прибыль. Данный метод ценообразования означает, что общие издержки увеличиваются на определенный процент. Существуют разные варианты добавления прибыли.

1. Например, себестоимость одного изделия составляет 20 руб. Если предприятие желает получить прибыль в размере 2 руб. с каждого изделия, то отпускная цена в этом случае составит 22 руб.

2. Прибыль может быть установлена в виде определенного процента к затратам. Если в предыдущем примере желаемый размер прибыли (норма прибыли) на одно изделие — 15 %, то отпускная цена составит 20 руб. + (20 руб. × 0,15) = 23 руб. Размер прибыли (наценка в процентах) зависит от целей и выбранной стратегии ценообразования.

3. Следующий вариант состоит в том, чтобы добавить желаемую сумму прибыли к общим затратам предприятия, а затем рассчитать необходимую цену. Если целевая прибыль по товару установлена в 200 тыс. руб., ожидаемые продажи составят 80 тыс. изделий, а затраты на производство одного изделия (удельные затраты) по-прежнему составляют 20 руб., то целевая цена будет равна:

$$P = 20 \text{ руб.} + 200\,000 \text{ руб.} / 80\,000 = 22{,}5 \text{ руб.}$$

Для определения взаимосвязей между издержками, объемом производства и прибылью используется анализ безубыточности. Точка, в которой совокупные (переменные плюс постоянные) затраты равны получаемому доходу, называется *точкой безубыточности.*

Точка безубыточности = Общие постоянные расходы / Отпускная цена за единицу продукции (продажная цена) — Переменные затраты на единицу продукции

Размер продаж, обеспечивающий желаемую величину прибыли, можно рассчитать по формуле

Объем продаж = (Постоянные затраты + Прибыль) / Отпускная цена за единицу продукции (продажная цена) — Переменные затраты на единицу продукции

Анализ безубыточности используется для того, чтобы определить, как скажутся на прибыли измененния в ценах, постоянных и переменных издержках.

Основное преимущество методов «затраты плюс прибыль» состоит в простоте установления цен. Простота этих методов одновременно обусловливает их недостатки. Если объем продаж будет меньше ожидаемого, то и прибыль будет значительно меньше. Чтобы рассчитать цены, следует предварительно оценить возможный объем продаж (для подсчета постоянных затрат). В то же время количество проданных товаров зависит от отпускной цены, которая пока неизвестна. При данном способе расчета игнорируется зависимость между ценой и объемом продаж. В результате полученная цена, которая «устраивает» предприятияе, может не соответствовать интересам и оценкам покупателей. Предпритяие при этом не сможет продать планируемое количество товара и получить целевую прибыль.

Ценообразование на основе оценок спроса

Метод ценообразования «затраты плюс прибыль» не учитывает существенный фактор, обязательный для любого решения в сфере маркетинга, — потребителя. При установлении продажной цены необходимо оценивать объем потребительского спроса. Покупатели обладают разной ценовой чувствительностью. Нужно понимать, насколько чувствительны целевые покупатели, насколько они терпимы к высоким ценам и склонны ли обходить несколько магазинов в поисках наиболее выгодного предложения товара. Терпимость покупателей к ценам связана с их доходом, экономическими условиями, позиционированием марки, предложениями конкурентов и восприятием ценности. Соответствующая информация может быть получена на основе опросов, тестирования, экспериментов, а также на основе анализа уже сложившихся тенденций и опыта.

Для определения чувствительности спроса к цене используют показатели эластичности спроса. Эластичность спроса от цены характеризует соотношение скорости изменения спроса на товар и цены на него. Коэффициент эластичности спроса по цене показывает, на сколько процентов изменяется

спрос (в натуральных единицах) в результате изменения его цены на один процент.

Коэффициент эластичности спроса = Процент изменения объема продаж / Процент изменения цены

Обычно этот коэффициент имеет отрицательное значение. Спрос эластичен по цене, если он меняется быстрее, чем цена, т. е. коэффициент эластичности по абсолютной величине больше единицы. Если коэффициент эластичности по модулю меньше единицы, то спрос называется неэластичным. Спрос на такие товары меняется медленнее, чем цена. Чем настоятельнее потребность, тем меньше проявляется ценовая эластичность спроса на удовлетворяющие ее товары (лекарства, предметы первой необходимости). Высокая приверженность марке — один из основных факторов снижения эластичности спроса на нее.

Знание эластичности спроса позволяет установить, в каком направлении воздействовать на цены, чтобы увеличить прибыль от продаж. Обычно при низкой эластичности спроса повышение цен приводит к увеличению спроса, а при высокой эластичности тот же результат может быть получен за счет снижения цен.

Ценообразование с ориентацией на конкуренцию

Знание того, как конкуренты определяют свои цены и их фактические значения, помогает компании выявлять параметры, в рамках которых она будет устанавливать собственные цены. Следует, однако, учесть, что при наличии отличительного преимущества фирма получает весомое основание для применения более высоких уровней цен. Влияние фактора конкуренции зависит от типа рынка:

- ***рынок чистой конкуренции*** (много продавцов и много покупателей, например, рынок зерна). Цена определяется игрой спроса и предложения. Цены твердые, и влиять на них со стороны отдельного предприятия практически невозможно;

- ***рынок олигополии*** (количество продавцов небольшое, и их влияние друг на друга велико, например, рынок сотовой связи). Сильная взаимосвязь конкурентов ограничивает их ценовую самостоятельность;
- ***рынок монополистической конкуренции*** (конкурентов много, товары дифференцированны, например, рынок прохладительных напитков). Предприятие имеет значительный простор для ценовых изменений;
- ***монополия*** (один продавец и много покупателей, например, «Газпром»). Осуществляется диктат цен. Цены могут регулироваться государством.

Существует несколько вариантов решений при использовании конкурентного ценообразования:

- принять средние рыночные цены (или цены рыночного лидера) в качестве цен на свою продукцию;
- установить более низкую цену по сравнению со сложившимися на рынке ценами (если ниже качество, малоизвестная марка);
- установление цен выше средней (дифференцированный товар, высокая лояльность потребителей марке).

Анализ различных методов установления цен с ориентацией на затраты, на спрос и конкурентов указывает на необходимость комплексного использования всех перечисленных подходов. Это дает возможность определить границы, в рамках которых принимаются маркетинговые решения по ценообразованию. Так, учет издержек позволяет определить нижний предел цен — «пол», который обеспечивает рентабельность производства. Ориентация на спрос выявляет верхний уровень цен — «потолок». Анализ уровня конкуренции дает возможность выбрать наиболее подходящую цену — цену реальной рыночной ситуации.

Определение окончательной цены

Используя в качестве отправной точки исходную или базовую цену, компания должна установить для каждого товара окончательную цену. Цена может меняться в зависимости от изменения набора инструментов маркетинга, отражающего ситуацию на рынке, поведение потребителей, действия конкурентов. При установлении окончательной фактической

цены необходимо учитывать психологические факторы восприятия цен потребителями, стимулирующую роль скидок.

Психологические аспекты ценообразования

Психологические (эмоциональные) факторы играют важную роль в оценке цен покупателями. Независимо от того, на чем базировался расчет продажной цены: на спросе, на поведении конкурентов или на затратах, при окончательном установлении цены должны быть приняты во внимание психологические аспекты. Мы рассмотрим некоторые основные аспекты:

- психология ценового барьера;
- психологические аспекты восприятия чисел;
- психология престижных цен.

Психология ценового барьера. Во многих случаях в сознании потребителя сформирован определенный диапазон цен на соответствующие товары, который определяется, в первую очередь, бюджетом потребителя. Например, принимая решение о покупке ноутбука, потребитель определил для себя приемлемую границу цен от 10 до 15 тыс. руб. Конечно, приемлемые диапазоны цен различны для разных потребителей, но существуют сегменты (группы) потребителей с близкими диапазонами.

Психологические аспекты восприятия чисел. Психологами установлены некоторые закономерности восприятия цен. Неокругленные цены (98,99 руб., 989 руб. и т. п.) создают у потребителя впечатление тщательного их обоснования. Некоторые числа (цены) вызывают у потребителя больше желания купить, чем другие числа, поскольку они вызывают иллюзию «выгодной покупки». Так, нечетные числа больше стимулируют покупку, чем четные. Число 7 в большей степени «приятно» покупателям, чем число 3. Такой феномен может встречаться в комбинации с «ценовыми барьерами», переход от цены 9,99 руб. к 10,11 руб. или от 98,95 руб. к 100,45 руб. может восприниматься как переход в другой ценовой интервал.

Психология престижных цен. Цена на некоторые товары, например престижные, модные, может оказывать положительное влияние на оценку потребителем ценности товара, в этом случае с ростом цены спрос может возрастать. Высокая

цена в этом случае ассоциируется с высоким статусом, что и делает продукт более привлекательным. Другое возможное объяснение этого феномена: если потребитель не в состоянии оценить качество товара (услуги), то цена служит ориентиром, показателем качества.

Установление цены для стимулирования сбыта. Цены выполняют важную стимулирующую функцию. Устанавливаются специальные цены, обычно ниже нормальных, чтобы повысить объем продаж в ближайшей перспективе. Как правило, это происходит в увязке с мероприятиями стимулирования сбыта и использованием «убыточных лидеров». Для усиления воздействия цены используют различного рода скидки. Покупатели часто более чувствительны к скидкам, чем к ценам.

Основные виды скидок:

- бонусные скидки — предоставляются постоянным покупателям или посредникам;
- скидки за количество закупаемого товара;
- скидки за платеж наличными;
- сезонные скидки;
- функциональные скидки — их получают торговые посредники за различного рода услуги (продажа, хранение и др.);
- зачеты — скидки с действующих цен, сдача старой вещи (например, автомобиля) в счет оплаты приобретаемого товара.

Особое положение занимают ***демпинговые цены***. Это заниженные цены, на которые предприятие идет ради того, чтобы переманить клиентов у конкурентов и увеличить объемы продаж. Демпинговые цены рассматриваются как средство недобросовестной конкуренции и запрещены законодательством ряда стран.

Выводы

1. Цена — мощный инструмент воздействия на спрос, причем средство «быстрого реагирования», влияние которого чувствуется практически сразу же после изменения цены. В отличие от других инструментов маркетинга, цена не требует больших затрат от продавца, хотя оказывает влияние на доходы и прибыль.

2. Процесс установления исходной цены включает следующие основные этапы: определение целей ценообразования, выбор стратегии ценообразования, выбор методов ценообразования.

3. Цели ценообразования, которые определяют роль цены в маркетинговой стратегии компании, могут быть связаны с достижением определенных уровней прибыли, объемов продаж, а также с обеспечением соответствующего имиджа или выживаемости компании.

4. Основными стратегиями ценообразования являются: ценовая и неценовая конкуренция, стратегия «снятия сливок» и проникновения на рынок, стратегии ценообразования на взаимосвязанные товары, стратегии гибкости цен. Выбор стратегий зависит от ряда факторов, в том числе от типа рынка, от эластичности спроса на товар и др.

5. К числу основных методов расчета ориентировочной исходной цены относятся определение цен на основе затрат, на основе оценок спроса и методы конкурентного ценообразования. На практике часто применяют комплекс методов.

6. Принимая решения по установлению окончательной цены, необходимо учитывать психологические факторы восприятия цен потребителями и стимулирующую роль скидок.

Вопросы для самопроверки

Основные понятия

Среди перечисленных терминов выберите соответствующие для каждого из приведенных ниже утверждений:

а) цели ценообразования;
б) установление цен на всю продуктовую линию;
в) психология ценового барьера;
г) процесс установления исходной цены;
д) конкурентное ценообразование;
е) стратегия неценовой конкуренции;
ж) условия применения ценовой конкуренции;
з) точка безубыточности;
и) рынок монополистической конкуренции;
к) стратегия ценовой дискриминации.

1. Определение целей ценообразования, выбор стратегии ценообразования, выбор методов ценообразования	
2. Уровень прибыли, объемов продаж; обеспечение соответствующего имиджа или выживаемости компании	

3. Установление цен на все изделия продуктовой линии так, чтобы различия в ценах отражали различия в характеристиках разных ассортиментных позиций	
4. Издержки ниже, чем у конкурентов; спрос чувствителен к цене (эластичный); вхождение на конкурентный рынок нового поставщика	
5. Практически одинаковые продукты продаются на различных рынках по разным ценам	
6. Конкурентов много, товары дифференцированны. Предприятие имеет значительный простор для ценовых изменений	
7. Точка, в которой совокупные (переменные плюс постоянные) затраты равны получаемому доходу	
8. Принятие средних рыночных цен в качестве цен на свою продукцию; установление более низких цен по сравнению со сложившимися на рынке ценами; установление цен выше средней	
9. Формирование в сознании потребителя определенного диапазона цен на соответствующие товары, который определяется в первую очередь бюджетом потребителя	
10. Цена используется пассивно, потребитель готов платить больше за товар, обладающий дополнительными преимуществами	

Задания

1. Проведите анализ ценовой политики выбранной вами компании: целей, стратегий, методов.

2. Компания рассматривает возможность вывода на рынок нового товара. Постоянные затраты составят 2,5 млн руб. Согласно прогнозным оценкам при продажной цене 25 руб. за одно изделие точка безубыточности будет достигнута, при годовом объеме продаж в 500 000 штук. *Чему равны переменные затраты на одно изделие для объема продаж, соответствующего точке безубыточности?*

3. Относительно продукта Y имеются следующие данные. Общий объем рынка в розничных ценах составляет 150 млн руб., отпускная цена производителя — 120 руб., розничная цена — 200 руб. Переменные затраты на 1000 изделий — 70 000 руб. Постоянные затраты составляют 6 млн руб. *Какую долю рынка следует достичь предприятию для обеспечения безубыточности?*

4. Цена на определенный продукт обычно составляла 30 руб. При этом спрос измерялся 10 000 единиц продукции. Цена увеличилась до 35 руб., а спрос сократился до 6000 единиц. *Какова эластичность спроса?*

$X_{перем}$ = 100 сис.

ГЛАВА 7
МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО РАСПРЕДЕЛЕНИЮ

Цель — раскрыть маркетинговое понимание политики распределения как процесса продвижения товара от производителя до конечного потребителя.

Задачи

- Сформулировать задачи и функции каналов распределения.
- Рассмотреть основные маркетинговые решения в области формирования и функционирования каналов распределения.
- Определить стратегии интенсивности распределения.
- Описать новые направления развития прямого маркетинга и электронной коммерции.
- Рассмотреть стратегические решения по управлению логистикой.

Основные понятия

Каналы распределения. Длина канала. Ширина канала. Прямые и косвенные каналы. Одноуровневый канал. Традиционное маркетинговое распределение. Вертикальные интегрированные системы. Договорные маркетинговые системы. Франчайзинг. Интенсивное распределение. Избирательное распределение. Исключительное распределение. Числовое распределение. Взвешенное распределение. Относительное покрытие рынка. Стратегии протягивания

и проталкивания. Мерчендайзинг. Прямой маркетинг. Телемаркетинг. Электронный маркетинг. Логистика.

7.1. Роль каналов распределения

Самые замечательные товары лишаются смысла, если их нет в нужное для потребителя время в нужном месте и в нужном виде. Успех товара на рынке во многом зависит от способности продавца создать эффективную систему распределения продукции. Распределение в системе маркетинга — это единственный способ вернуть вложенные в производство товаров средства и получить прибыль.

Основные задачи распределения в комплексе маркетинга:

- Выявление потребности в товарах и ***планирование продаж*** на основе исследования спроса, состояния рынка и торговой конъюнктуры.
- ***Обеспечение доступности товаров*** в достаточном числе мест, что предполагает формирование каналов распределения с учетом рыночных условий, характера продукта и реальных возможностей предприятия.
- ***Физическое перемещение товаров*** (логистика), связанное с организацией движения материальных потоков по выбранным каналам (складирование, транспортировка, прием и обработка заказов, упаковка и др.).

Функции каналов распределения

Каналы распределения обеспечивают движение от производителя к покупателю, выполняют следующие функции:

- сортировка и формирование ассортимента: согласование требований производителей и потребителей к количеству и качеству товарных позиций;
- транспортировка — перемещение товаров от места производства к месту потребления;
- хранение — хранение товаров до определенного времени, создание сезонных запасов;
- коммуникации — обеспечение информационных связей между производителями и потребителями товаров для привлечения покупателей;

- финансирование процесса перемещения, складирования, продажи;
- принятие рисков, связанных с транспортировкой и хранением товара;
- купля/продажа — передача юридических прав собственности.

Названные функции должны быть выполнены независимо от того, придется ли воспользоваться услугами посредников. Предприятия-производители при обосновании стратегии распределения должны определить, какие из функций распределения они будут выполнять самостоятельно, а какие следует передать посредникам.

Большинство производителей не продают свои товары напрямую конечным пользователям, между ними находятся посредники, выполняющие разнообразные функции. **Канал распределения** — это совокупность промежуточных звеньев (простые посредники, оптовые и розничные торговцы), вовлеченных в процесс продвижения товаров для обеспечения доступа к ним конечных потребителей.

Каналы распределения характеризуются своей длиной и шириной. ***Длина* канала** распределения определяется числом участвующих в нем промежуточных посредников или звеньев. ***Ширина* канала** — числом участников в каждом звене канала распределения.

Канал *нулевого уровня* (называемый также *прямым каналом распределения*) состоит из производителя, который реализует произведенные товары конечным покупателям. К таким каналам относится продажа в фирменных магазинах предприятия, посылочная торговля, продажи в Интернете, презентации на дому. Например, распространители компании Avon продают косметику лично конечным покупателям. *Косвенные каналы распределения* включают одного или несколько посредников. *Одноуровневый канал* — короткий канал включает одного торгового посредника, например розничного торговца. *Двухуровневый* — уже два промежуточных звена (на рынках потребительских товаров обычно работают оптовые и розничные организации), *трехуровневый канал* состоит из трех звеньев посредников (между компаниями оптовой и розничной торговли добавляется звено мелкого опта). Канал, где

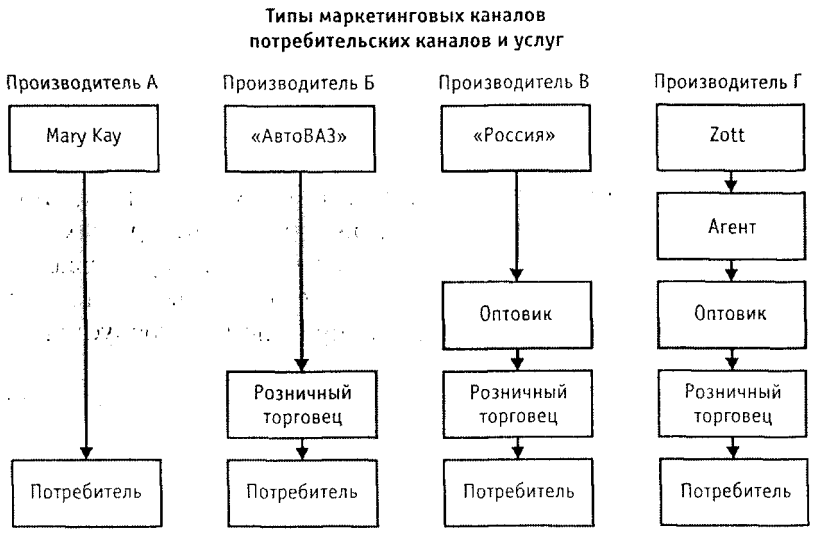


Рис. 7.1. Маркетинговые каналы распределения потребительских товаров[1]

число посредников два и более, называют *длинный или многоуровневый канал.* Задача маркетолога — найти наиболее эффективный путь продвижения товара от производителя до конечного потребителя.

7.2. Стратегические решения при выборе канала распределения

Система маркетинговых каналов — это совокупность применяемых компанией каналов распределения. Решения относительно этой системы — одни из самых важных, принимаемых менеджерами. Основными решениями по выбору каналов распределения являются следующие:

- определение длины канала распределения;
- выбор организационной формы;
- определение интенсивности распределения;
- выбор коммуникативной стратегии распределения.

1. ***Длина канала*** распределения определяется числом участвующих в нем промежуточных посредников или звеньев.

[1] Маркетинг // У. Руделиус и др. — М. : ДеНово, 2001.

Ширина канала — числом участников в каждом звене. Выбор типа канала распределения зависит целого ряда факторов, важнейшими из которых являются тип рынка, вид продукции, географическая концентрация покупателей, средние размеры покупок и др. Короткие или прямые каналы обычно применяются при небольшом числе покупателей, крупных единичных покупках, в случае сложных нестандартных товаров (часто для промышленных товаров), если срок реализации короткий. В других условиях чаще выбираются длинные каналы. При выборе каналов распределения требуется использовать ряд критериев.

- *Критерий объема продаж (доходов от продаж).* Короткие каналы дают возможность получать больше дохода от продажи единицы товара, поскольку в этом случае отсутствуют посредники, собственные торговые представители продают более активно, более квалифицированны для продажи специфических продуктов. С другой стороны, преимуществом длинного канала является достижение большего количества торговых точек, что приводит к большему объему продаж, особенно в случае с товарами, покупаемыми с минимальными усилиями.
- *Критерий затрат.* При выборе канала необходимы оценка и сравнение объема затрат предприятия при различных вариантах распределения. Прямое распределение часто оказывается дороже косвенного.
- *Критерий гибкости.* В целом собственные сбытовые организации уменьшают гибкость компании и должны создаваться только в тех случаях, когда они обеспечивают большие экономические преимущества.
- *Критерий контроля.* Чем больше посредников участвует в распределении продукции предприятия, тем меньшим уровнем контроля оно обладает.

2. Выбор организационной формы. Каналы распределения отличаются отношением между их участниками. Основными организационными формами каналов распределения являются: традиционные, вертикальные маркетинговые системы, договорные маркетинговые системы.

- ***Традиционное (неинтегрированное)*** маркетинговое распределение. Традиционный маркетинговый канал распреде-

ления состоит из независимых друг от друга производителей и посредников (оптовых, розничных предприятий). Каждый его участник — самостоятельная организация, стремящаяся к максимизации своей прибыли.

- ***Вертикальные*** интегрированные маркетинговые системы распределения. Производитель и посредник работают как единая система. Один из участников канала, капитан канала, доминирует над остальными (используя права владельца). Вертикальные системы распределения могут существовать в различных формах. Это могут быть жесткие корпоративные схемы или договорные системы (добровольные сети, кооперативы, франчайзинг).
- ***Корпоративные схемы*** — все компании, начиная от производства до реализации товара конечным потребителям, находятся в едином владении. Например, компания «ЛУКОЙЛ» имеет нефтеперерабатывающие предприятия, собственные бензохранилища (опт) и широкую сеть автозаправочных станций (розница).

К договорным маркетинговым системам относятся следующие формы:

- Добровольные сети розничных организаций. Под эгидой оптовика оптовые торговцы организуют добровольные объединения предприятий розничной торговли, чтобы помочь им в конкурентной борьбе с крупными сетями магазинов.
- ***Кооперативы розничных торговцев.*** Предприятия розничной торговли создают новые самостоятельные объединения для совместной закупки товаров или рекламной деятельности.
- ***Франчайзинг.*** Член канала, именуемый *франчайзером*, объединяет в своих руках несколько последовательных стадий производства и распределения.

3. Определение интенсивности распределения. Выбор интенсивности распределения находится в зависимости от цели обеспечения доступности товара. Эта стратегическая задача имеет три варианта решения:

- интенсивное распределение;
- избирательное (селективное) распределение;
- исключительное (эксклюзивное) распределение.

Интенсивное распределение означает стремление предприятия продавать свой товар в максимально возможном количестве торговых точек. «Продавайте там, где покупают». Применяется в основном для товаров массового спроса.

Преимущества:

— наибольшая доступность товаров;

— высокая доля рынка.

Недостатки:

— увеличиваются сбытовые издержки;

— утрачивается контроль продаж;

— затрудняется использование привлекательного имиджа.

Избирательное распределение предполагает использование ограниченного количества потенциально возможных торговых точек. «Продавайте там, где продается лучше всего». Используется для товаров, покупка которых требует предварительного выбора. При выборе торгового посредника учитываются его объемы продаж, качество торговых услуг, квалификация персонала.

Преимущества:

— более эффективное функционирование канала распределения;

— снижение затрат на распределение.

Недостатки:

— не используются полностью возможности увеличения объема продаж;

— возможность появления места для конкурентов.

Исключительное распределение — используется очень небольшое количество торговых точек, часто только один торговец может представлять товар на определенном географическом рынке. «Продавайте товар там, где престижно». Используется при продаже товаров высокого качества, престижных.

Преимущества:

— больше поддержки со стороны розничной торговли;

— низкий уровень затрат;

— контроль продаж.

Недостатки:

— небольшой охват рынка;

— связанность обязательствами.

Факторы, влияющие на выбор интенсивности распределения:

— настоятельность потребности (чем выше настоятельность, тем ближе к интенсивному распределению);

— характер потребности (усилия, которые потребитель готов приложить ради покупки);

— желаемый охват (доли) рынка.

Количественные оценки интенсивности распределения. Охват рынка характеризует ***уровень доступности товаров*** для конечного потребителя.

Используются следующие показатели:

— *Числовое (невзвешенное) распределение (ЧР)* — это отношение количества магазинов, в которых представлена данная марка товаров, к общему количеству магазинов, где представлены подобные товары, выраженное в процентах.

— *Взвешенное распределение (ВР)* характеризует доступность товара в магазинах с учетом размера их товарооборота. Исчисляется как отношение общего объема продаж продукта X торговцами в розницу, которые в том числе продают марку Y, к общему объему продаж продукта X. Взвешенное распределение можно рассматривать как долю рынка продукта X, принадлежащую торговцам в розницу, торгующим маркой Y.

— *Относительное покрытие рынка (ОПР)* данной маркой товара характеризуется отношением показателей взвешенного распределения к числовому распределению:

ОПР = ВР / ЧР.

ОПР называют также индикатором выбора. Если этот показатель выше 1, то это означает, что данную марку продают сравнительно крупные торговые точки.

Средняя доля в обороте (СДО) показывает, какую долю занимает конкретная марка товара в выбранных магазинах, и рассчитывается как отношение объема продаж (оборота) марки Y к общему обороту продукта X в выбранных магазинах.

Доля рынка данной марки представляет собой обобщенный показатель ее доступности и может быть рассчитана следующим образом:

$$ДР = ЧР \times ОПР \times СДО \text{ или } ДР = ВР \times СДО$$

Пример

В городе 8000 торговых точек по продаже электрочайников. Электрочайники марки PHILIPS продаются в 2000 из них. Общий оборот электрочайников за прошедший год составил 2 млн руб. Торговые точки, реализующие PHILIPS, продали электрочайников на 1,2 млн руб. Электрочайников марки PHILIPS продано на 800 тыс. руб.

Доля рынка (доступность) марки рассчитывается следующим образом:

ЧР = 2000 / 8000 × 100 % = 25 %

ВР = 1,2 / 2,0 × 100 % = 60 %

ОПР = 60 / 25 = 2,4 %

СДО = 0,8 / 1,2 × 100 % = 67 %

ДР = 25 % × 2,4 × 67 % = 40 %

Или 60 % x 67 % = 40 %.

Вывод: марка PHILIPS имеет достаточно высокий уровень доступности, поскольку занимает значительную долю рынка. Она обеспечивается за счет продажи в торговых точках, имеющих большой оборот. В этом обороте данная марка также занимает значительную долю.

4. Выбор коммуникативной стратегии распределения. Для обеспечения доступности товара и успешного его продвижения по каналам распределения необходимо заинтересовать посредников и сотрудничать с ними. В зависимости от того, на кого направлены основные маркетинговые усилия производителя, различают следующие стратегии распределения:

- стратегия протягивания (вытягивания) (pull).
- стратегия проталкивания (push).

Протягивающее распределение

Основным положением стратегии протягивания является то, что производитель стимулирует спрос конечного потребителя на продукт без участия посредников. Основные инструменты политики протягивания — реклама, стимулирование покупок производителем с помощью купонов, лотерей. Применяя эти методы, производитель пытается создать спрос на выпускаемые товары у конечного потребителя. В результате этих мероприятий потребитель начинает интересоваться то-

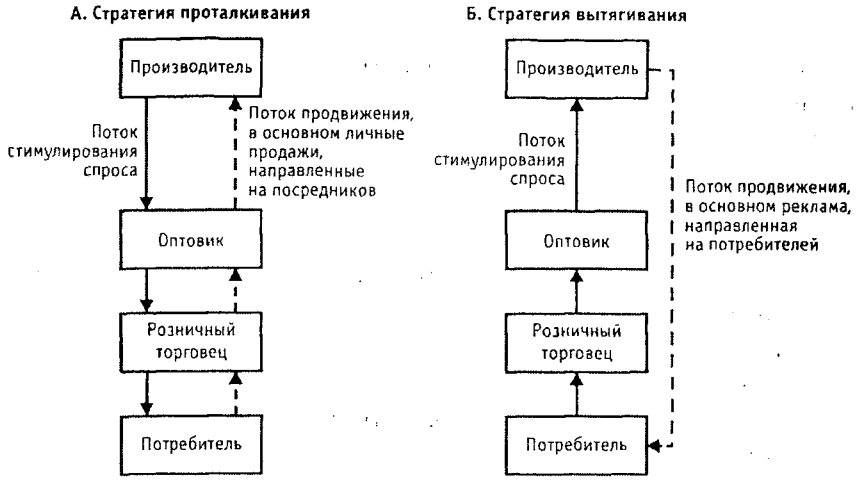


Рис. 7.2. Коммуникативные стратегии распределения[1]

варом, и магазинам выгодно иметь его в наличии. Примером могут служить рекламные кампании лидеров рынка товаров повседневного спроса компаний Danon, Procter & Gamble.

Проталкивающее распределение

При стратегии проталкивания маркетинговые усилия производителя направлены, прежде всего, на посредников для привлечения их внимания к товарам и побуждения к сотрудничеству. В этих целях используются торговые скидки, сотрудничество в рекламе, обучение персонала и др. Такая стратегия особенно применима, когда предприятие не может обойтись без посредников. На практике часто применяют оба способа.

7.3. Маркетинг и организация продажи товаров

Любая организация, реализующая продукцию конечным потребителям, ведет торговлю. Товары могут продаваться различными способами: в магазине, лично, по почте, по телефону, через Интернет. Рассмотрим основные маркетинговые подходы в организации продажи товаров.

---

[1] Маркетинг // У. Руделиус и др. — М. : ДеНово, 2001.

Мерчендайзинг

В системе маркетинга разработано самостоятельное направление — ***мерчендайзинг*** — комплекс работ, планируемых и проводимых непосредственно в розничном торговом предприятии. Он включает:

- развитие активных форм продажи;
- выкладку и демонстрацию товаров;
- использование упаковки и маркировки товаров с исчерпывающей информацией для покупателя;
- гибкую политику цен;
- внутримагазинную рекламу;
- дополнительные торговые услуги;
- меры по стимулированию спроса и др.

Комплекс усилий мерчендайзинга направлен на обеспечение оптимальной эксплуатации торговой площади и высокой рентабельности торгового предприятия.

Прямой маркетинг

Прямой маркетинг представляет собой использование каналов, напрямую связывающих поставщика товаров с потребителем, с целью предоставления потенциальным потребителям товаров и услуг без использования посредников. Это интерактивная маркетинговая система распределения товаров, в которой с помощью определенных каналов связи с покупателями вызывается отклик и совершается сделка купли-продажи.

Прямой маркетинг является одним из наиболее быстро развивающихся путей обслуживания покупателей. Это особенно характерно для рынка промышленных товаров, где адресная рассылка и телемаркетинг применяются все чаще. Прямой маркетинг обеспечивает возможность целевого охвата потенциальных покупателей, персонификацию сообщений, развитие стабильных связей, экономию времени и расходов на содержание торгового персонала. Прямой маркетинг рассматривается также и как элемент маркетинговых коммуникаций.

Продажа без посредников включает следующие методы:

- прямая почтовая (адресная) рассылка;

- торговля по каталогам;
- продажи по телефону (телемаркетинг);
- интерактивное телевидение;
- электронный маркетинг.

1. ***Прямая почтовая рассылка*** (адресная рассылка, директ-мейл) подразумевает отправку различных предложений, объявлений, напоминаний по конкретному адресу. Используя специальные списки потенциальных покупателей, компании рассылают «крылатых торговых агентов». Прямая рассылка может осуществляться по почте, по телеграфу, по факсу или электронной почте. Для того чтобы кампания по прямой рассылке была эффективной, необходимо определить ее цели, потенциальных покупателей, элементы предложения, способы тестирования кампании и критерии оценки ее эффективности.

2. ***Торговля по каталогам.*** При использовании каталогов поставщик распространяет один или несколько товарных каталогов. Привлекательность каталогов связана с тем, что они дают возможность обсудить и выбрать товар дома. Как правило, каталоги имеют печатную форму, но иногда предоставляются и на компакт-дисках, видеокассетах или в онлайновом режиме. Многие компании прямой торговли приходят к выводу, что эффективнее всего сочетать печатные каталоги и предложения в Интернете.

3. **Телемаркетинг.** *Телемаркетинг* — это привлечение новых покупателей и продажи существующим клиентам и обслуживание (прием заказов и ответы на вопросы) с использованием телефона и центров обработки звонков (call-центров). Эффективность телемаркетинга в большой степени зависит от специалистов, выполняющих эту работу, их правильной подготовки и стимулирования.

4. **Телевидение.** Телевидение может использоваться в целях прямых продаж следующими способами:

- *Телевизионная реклама с возможностью прямого отклика.* Торговое предложение в процессе просмотра информационного ролика. Такие ролики представляют собой нечто среднее между телерекламой и телефонным звонком с предложением совершить покупку.

- *Телемагазины.* Некоторые телеканалы предназначены исключительно для продажи товаров и услуг.
- *Видеотекст и интерактивное телевидение.* Телевизор покупателя соединяется с компьютерным каталогом продавца посредством кабеля или телефонной линии. Потребители могут размещать заказы с помощью специальной клавиатуры.

5. **Электронный маркетинг или маркетинг в компьютерных сетях.** Самые современные каналы прямого маркетинга — электронные. Интернет предоставляет компаниям и потребителям большие возможности для *взаимодействия* и *индивидуализации.* Компании могут предоставлять потребителям индивидуальный контент, а сами потребители могут придать индивидуальный характер своим запросам. Маркетинг в электронной коммерции имеет ряд преимуществ для компании: он позволяет быстро получить информацию, требует меньших затрат, позволяет вести диалог с большими группами людей. Для покупателей электронная торговля — это удобство, экономия материальных затрат и времени.

7.4. Физическое распределение (логистика)

Логистика включает в себя функции, которые обеспечивают наличие необходимого объема продукции в нужном месте и в нужное время при минимальных издержках. ***Управление логистикой*** представляет собой практику организации эффективных потоков сырьевых ресурсов, запасов, готовой продукции и соответствующей информации от исходной точки до точки потребления с учетом требований клиента.

Области принятия решений включают управление запасами, складирование и транспортировку.

Запасы (выбор уровня запасов). Должна быть возможность доставки заказов покупателей в нужный момент.

Общие затраты (затраты на хранение запасов и обработку заказов) должны быть минимизированы.

Стратегии управления запасами:

— *Концепция «на всякий случай».* Компания должна застраховать себя от риска неопределенности, поддерживая необхо-

димый объем запасов в каждой из своих производственных и распределительных точек.

— *Концепция «точно в срок»*. Система, в рамках которой поддерживается весьма низкий уровень запасов и которая требует быстрой и своевременной доставки. Цель ее — минимизировать складские запасы, т. е. затраты на хранение запасов и для покупателя, и для поставщика. Достичь этой цели можно путем совместной разработки графиков производства.

Склады (выбор места расположения). Склады превращаются в центры распределения, которые выполняют следующие функции:

- хранение товаров;
- перегруппировка товаров;
- перегрузка на другие средства транспорта.

Факторы, играющие роль в определении места расположения центра:

— с какими видами продуктов работает центр;

— где и как сконцентрированы покупатели;

— где расположены поставщики;

— как организован канал распределения;

— какое минимальное и максимальное количество продуктов должно и может проходить через центр распределения;

— каковы затраты на выполнение этих функций.

Транспортировка (выбор средств транспортировки).

- Использовать свой транспорт или обращаться к транспортным компаниям.
- Выбрать схему транспортировки и средства транспорта.

Существует пять основных типов грузоперевозчиков: железнодорожный, автомобильный, воздушный, трубопроводный и водный.

Все грузоперевозчики оцениваются по шести основным критериям:

— издержки (расходы на транспортировку);

— сроки (скорость транзита);

— мощность (реальные объемы груза для данного вида транспорта);

— надежность (своевременность грузоперевозок, отсутствие случаев утери груза и нанесения ущерба);

— доступность (возможность достижения места назначения, доступность трубопровода);

— частота (график грузоперевозок).

Каждый из типов грузоперевозчика имеет свои преимущества и недостатки. Выбор осуществляется по названным критериям с учетом специфики деятельности компании.

Выводы

1. Основной целью каналов распределения является обеспечение доступности товаров для потребителей. В большинстве случаев между производителями и конечными пользователями товаров находятся посредники, выполняющие разнообразные функции для обеспечения наличия товара в нужном количестве в нужное время в нужном месте.

2. Одни производители реализуют товар напрямую конечным потребителям, другие — посредством многоуровневых каналов. Решения о выборе типа канала принимается в зависимости от вида товара, целей распределения, оценки различных вариантов канала по ряду критериев: объема продаж, затрат, гибкости, контроля.

3. К основным организационным формам каналов распределения относят традиционные, вертикальные и договорные маркетинговые системы.

4. Решение о выборе стратегии интенсивности распределения зависит от цели обеспечения доступности товара. Возможны три варианта решения: интенсивное, избирательное, исключительное распределение. В зависимости от того, на кого направлены основные маркетинговые усилия производителя, различают протягивающее и проталкивающее виды распределения.

5. Прямой маркетинг — это интерактивная маркетинговая система распределения. К основным каналам прямого маркетинга относятся прямая почтовая рассылка, каталоги, телемаркетинг, интерактивное телевидение, электронный маркетинг.

6. Логистика включает в себя функции, которые ориентированы на обеспечение нужного объема продукции в нужном месте в нужное время при минимальных издержках. Область

принятия решений по управлению логистикой включает управление запасами, складирование и транспортировку.

Вопросы для самопроверки

Основные понятия

Среди перечисленных терминов выберите соответствующие для каждого из приведенных ниже утверждений:

а) длина канала распределения;
б) проталкивающее распределение;
в) традиционный маркетинговый канал;
г) задачи распределения;
д) электронный маркетинг;
е) избирательное распределение;
ж) управление логистикой;
з) средняя доля в обороте;
и) договорные маркетинговые системы;
к) числовое распределение.

1. Предполагает использование ограниченного количества потенциально возможных торговых точек, используется для товаров, покупка которых требует предварительного выбора	
2. Практика организации эффективных потоков сырьевых ресурсов, запасов, готовой продукции и соответствующей информации от исходной точки до точки потребления с учетом требований клиента	
3. Позволяет быстро получить информацию, требует меньших затрат, позволяет вести диалог с большими группами людей	
4. Отношение количества магазинов, в которых представлена данная марка товаров, к общему количеству магазинов, где представлены подобные товары, выраженное в процентах	
5. Планирование продаж на основе исследования спроса, состояния рынка и торговой конъюнктуры; обеспечение доступности товаров в достаточном числе мест; физическое перемещение товаров	
6. Добровольные сети розничных организаций под эгидой оптовика, кооперативы розничных торговцев, франчайзинг	
7. Доля, которую занимает конкретная марка товара в выбранных магазинах, рассчитывается как отношение объема продаж (оборота) марки Y к общему обороту продукта X в выбранных магазинах	
8. Независимые друг от друга производители и посредники (оптовые, розничные предприятия), каждый участник канала — самостоятельная организация, стремящаяся к максимизации своей прибыли	
9. Маркетинговые усилия производителя направлены, прежде всего, на посредников для привлечения их внимания к товарам и побуждения к сотрудничеству	
10. Число промежуточных посредников, участвующих в процессе распределения товара от производителя к потребителю	

Задания

1. Проведите анализ основных решений в области распределения для выбранной компании: тип каналов распределения, торговые посредники, стратегии интенсивности охвата.

2. В регионе насчитывается 36 000 торговых точек, в которых продается жевательная резинка без сахара. Из них 12 000 продает жевательную резинку марки «Экстра». Все 36 000 торговых точек продают 11 млн упаковок жевательной резинки. Торговые точки, продающие жевательную резинку марки «Экстра», продали всего 5,5 млн упаковок жевательной резинки, включая 1,5 млн упаковок жевательной резинки марки «Экстра». *Рассчитайте относительное покрытие рынка (индикатор выбора) и среднюю долю в обороте марки «Экстра».*

3. Компания производит пылесосы «Буран», является активной на рынке, о котором имеются следующие данные: размер рынка оценивается в 120 000 пылесосов в год. Рынок обслуживается 1100 торговыми точками, 500 из которых продают пылесосы «Буран». Эти 500 торговых точек продают 60 000 пылесосов в год, 15 000 из которых — пылесосы «Буран». *Рассчитайте рыночную долю пылесосов «Буран».*

№2 ЧР = 33,3% ВР = 50% ОПР = 1,5 > 1. СНО = 27% ДР = 13,8%.

№3 ЧР = 41% ВР = 50% ОПР = 1,11 > 1 СНО = 25% ДР = 12,8%.

ГЛАВА 8
МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ

Цель — раскрыть основные решения по управлению комплексом продвижения как процесса привлечения и удержания потребителей.

Задачи

- Рассмотреть основные этапы процесса коммуникации.
- Описать основные элементы комплекса продвижения.
- Определить концепцию интегрированных маркетинговых коммуникаций.
- Описать последовательность действий по разработке программы продвижения.
- Рассмотреть решения по управлению элементами комплекса продвижения: рекламы, стимулирования сбыта, личных продаж, формирования связей с общественностью.

Основные понятия

Продвижение. Коммуникации. Источник, сообщение, кодирование, канал коммуникации, декодирование, получатель. Реклама. Стимулирование сбыта. Личные продажи. Связи с общественностью. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Коммуникативная эффективность рекламы. Коммерческая эффективность рекламы. Претестирование. Посттестирование. Имиджевая реклама. Паблисити. Спонсорство. Лоббирование.

10*-344

8.1. Продвижение как инструмент комплекса маркетинга

Продвижение является самым заметным среди элементов комплекса маркетинга. Этот элемент представляет собой набор инструментов, который называется комплексом продвижения. Комплекс продвижения включает в себя рекламу, личные продажи, стимулирование сбыта, связи с общественностью и прямой маркетинг. В комплексе маркетинга продвижение направлено на достижение ***осведомленности*** потенциальных потребителей о получаемых ими выгодах и преимуществах через предоставляемые предприятием товары, цену и условия продажи.

Продвижение — это создание и поддержание постоянных связей предприятия с рынком для информации, убеждения и напоминания о своей деятельности с целью активизации продажи товаров и формирования положительного образа (имиджа) на рынке. В основе продвижения лежит процесс ***коммуникативных связей*** предприятия с рынком. Маркетинговые коммуникации можно назвать «голосом» торговой марки и средством налаживания диалога и взаимоотношений с потребителями.

Основными **задачами** продвижения являются:

- Информировать потенциальных покупателей о выгодах, которые сулит приобретение товара.
- Убедить потребителей сделать пробную покупку данного товара.
- Напомнить потребителям о преимуществах, которые они получили, используя данный товар.

Процесс коммуникаций

Процесс коммуникаций описывается с помощью коммуникативной модели (см. рис. 8.1). Она включает следующие элементы:

- Источник информации.
- Информация (сообщение).
- Кодирование.
- Каналы сообщения.

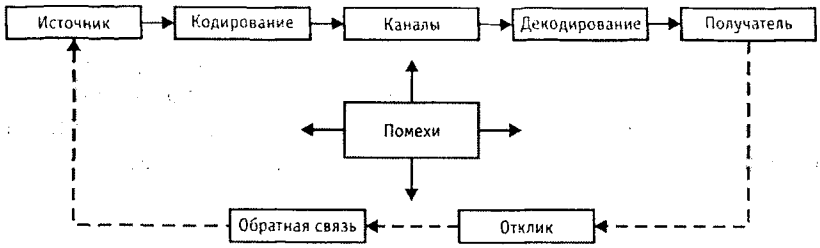


Рис. 8.1. Процесс коммуникации

- Декодирование.
- Адресат (получатель).

Источником информации является компания, обладающая информацией, предназначенной для передачи. Передаваемая информация содержит сведения о товаре, его цене, условиях продажи и т. д. и представляет собой *сообщение. Кодирование* — это процесс, в ходе которого с помощью специальных символов (изображение, звук, тексты и др.) происходит преобразование информации с целью более глубокого проникновения в сознание потребителя. *Декодирование* — обратный процесс, в ходе которого получатель преобразует набор символов, составляющих сообщение. Например, услышав сообщение «Просто добавь воды!», потребитель понимает, что отличительной характеристикой напитка «Инвайт» рекламодатель считает простоту его приготовления. *Сообщения* могут передаваться через различные *каналы*: телевидение, радио, газеты, уличные щиты, Интернет и др. В качестве адресата или *получателя* информации выступает та целевая группа, которую выбирает компания, потенциальные потребители, которые читают, слышат или видят переданное сообщение. На основе восприятия информации возможна та или иная *обратная связь* — получение компанией информации о реакции потребителей. *Помехи* — это внешние факторы, которые могут препятствовать эффективной коммуникации. Помехой может быть опечатка, неправильно подобранные иллюстрации, печать плохого качества и др.

Элементы комплекса продвижения

Реклама — любая платная форма неличного представления и продвижения товаров, идей или услуг от имени известного «отправителя» сообщения.

Стимулирование сбыта организуется на основе предоставления поставщикам, продавцам, покупателям различного рода скидок, подарков, купонов, проведение конкурсов, лотерей и т. д. Обычно это кратковременные дополнительные меры продвижения, которые должны хотя бы на время обеспечить большую привлекательность изделий конкретной компании и способствовать росту объема продаж.

Личные продажи — непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями, проведение презентаций с целью продажи товара или заключения торгового соглашения.

Связи с общественностью, PR (public relations) — постоянное формирование и поддержка благожелательного отношения и взаимопонимания между компанией, потребителями и общественностью.

Прямой маркетинг использует прямые коммуникации с потребителями с целью получения отклика в виде заказа товара, запроса дополнительной информации. Этот элемент рассматривается и как элемент комплекса маркетинга распределения. Формы этого вида коммуникации рассмотрены в главе 7.

Каждый из элементов комплекса продвижения имеет свои особенности применения, достоинства и недостатки. В табл. 8.1 представлены различия между названными элементами.

Таблица 8.1. **Основные элементы комплекса продвижения**

Элементы комплекса продвижения	Характер контакта	Главная цель	Преимущества	Недостатки
Реклама	Массовый	Информирование. Побуждение к покупке	Массовый охват	Безличное обращение, слабая обратная связь
Стимулирование сбыта	Массовый	Увеличение продаж	Эффективное средство изменения поведения. Гибкость	Легко поддается копированию. Часто используется неправильно
Личные продажи	Личный	Информация. Заключение сделок	Охват целевой аудитории. Быстрая обратная связь	Высокая стоимость каждого контакта. Незначительный охват
Связи с общественностью	Массовый	Положительный имидж	С точки зрения потребителей — самый надежный источник	Трудно оценить эффективность

Состав комплекса маркетинга меняется в зависимости от целей маркетинга и коммуникативных задач; от целевой группы, на которую направлены коммуникации; от типа рынка (промышленный или потребительский); этапа жизненного цикла товара; стратегии распределения; размера средств на продвижение. На потребительском рынке значение рекламы намного больше, чем на промышленном, где в большей степени используются личные продажи.

8.2. Разработка эффективных коммуникаций

Интегрированные маркетинговые коммуникации

Управление маркетинговыми коммуникациями предполагает выбор наиболее эффективного комплекса средств, способных решить маркетинговые задачи при приемлемых для компании затратах. Коммуникационная деятельность компании ведется на основе программ и планов. При разработке планов комплекса продвижения необходимо, чтобы средства коммуникации были интегрированными, чтобы согласованно обращаться к потребителю и обеспечивать стратегическое позиционирование.

По определению Американской ассоциации рекламных агентств, ***интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК)*** — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, которая признает повышенную ценность комплексного подхода[1]. Концепция ИМК предусматривает разработку программ маркетинговых коммуникаций, которые координируют все виды продвижения, чтобы выйти ко всем целевым аудиториям с единым сообщением.

В интегрированной программе каждый элемент продвижения выполняет свою функцию: реклама в средствах массовой информации используется для создания осведомленности; стимулирование сбыта — для возбуждения интереса; почтовая рассылка — для предоставления дополнительной информации потенциальным покупателям; личные продажи — для завершения сделки.

---

[1] *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2006.

Осуществляемые компаниями коммуникации не ограничиваются рассмотренными элементами комплекса продвижения. Внешний вид товара, его цена, упаковка, манеры и внешний вид торгового персонала, интерьер магазина — все это содержит определенную информацию для покупателя. Каждый *контакт с торговой маркой* подкрепляет или изменяет впечатление о товаре.

Пример

Компания Nestle для продвижения своего товара активно использует такие элементы комплекса продвижения, как реклама, стимулирование сбыта и связи с общественностью. Помимо размещения рекламных роликов на телевидении, компания старается дополнять рекламу интерактивной составляющей. Так, при запуске рекламного ролика Kit Kat была проведена специальная акция. Она состояла в рассылке рекламного SMS с приглашением принять участие в акции за один день до начала ТВ-рекламной кампании. Рассылаются вопросы, относящиеся к демонстрируемому по ТВ ролику. Покупатели смотрят рекламу на ТВ и отправляют в адрес компании Nestle ответы на вопросы. Игроки получают выигрышные или проигрышные SMS. Акция показала, что ТВ-реклама может стать интерактивной с помощью SMS.

Nestle также проводит большое количество акций для стимулирования сбыта. Весной в вузах России проходит акция «Kit Kat Парад». Ежегодно в этой акции участвует более 200 000 студентов. С каждым годом растет не только их число, но и количество вузов и городов, куда приезжает команда Kit Kat.

Разработка программы продвижения

Разработка программы продвижения предполагает ответы на четыре вопроса:

- *Кто* является целевой аудиторией?
- *Каковы* 1) цели продвижения, 2) средства, которые предполагается потратить на продвижение и 3) методы планируемого продвижения?
- *Где* следует осуществлять продвижение?
- *Когда* следует реализовать программу продвижения?

Программа продвижения включает следующие основные этапы:

- Определение целевой аудитории.

- Постановка целей продвижения.
- Разработка бюджета.
- Выбор элементов комплекса продвижения.

1. Определение целевой аудитории. Первое решение, которое необходимо принять, — это определить целевую аудиторию, т. е. группу потенциальных покупателей, на которых будет направлено продвижение. Чем больше будет известно компании о стиле жизни, ценностях и предпочтениях целевых потребителей, тем легче планировать программу продвижения. Важно знать, какие телепрограммы смотрит, какие читает газеты и журналы потенциальный потребитель.

2. Определение целей продвижения. Цели должны быть спланированы для четко выбранной целевой аудитории, быть измеримыми и охватывать определенный период времени. В основе формулирования целей лежит определенная *иерархия воздействия* на потребителей, представляющая собой этапы, которые проходит потребитель от первоначальной осведомленности о товаре до конечного действия:

- *Осведомленность.* Способность потребителя узнать и запомнить товар или торговую марку.
- *Интерес.* Желание потребителя узнать больше о каких-то характеристиках товара или торговой марки.
- *Оценка.* Мнение потребителя о некоторых характеристиках товара или торговой марки.
- *Проба.* Первая покупка или использование товара потребителем.
- *Принятие.* Положительный результат первой пробы приводит к повторной покупке и использованию товара потребителем.

3. Методы составления бюджета программы продвижения. Определив цели продвижения, компания должна принять одно из самых сложных маркетинговых решений — определить объем средств, необходимых для эффективного продвижения товара. Выделяют четыре традиционных метода составления бюджета: метод доступности, процента от объема продаж, конкурентного паритета и метод целей и задач.

- ***Метод доступности или составление бюджета по остаточному принципу.*** Многие компании используют метод составления бюджета исходя из наличия денежных

средств или по остаточному принципу, при котором деньги на продвижение выделяются только после того, как учтены все остальные расходы.

- ***Процент от объема продаж.*** Метод составления бюджета как процента от продаж учитывает объем предыдущих или предполагаемых продаж.
- ***Конкурентный паритет.*** Копирование абсолютного уровня затрат конкурентов или уровня затрат пропорционально доле рынка конкурента. Этот метод иногда называют методом копирования конкурентов, или методом доли рынка.
- ***Цели и задачи.*** Лучшим методом определения бюджета является составление бюджета на основе целей и задач, при помощи которого компания 1) определяет цели своей программы продвижения; 2) намечает задачи, вытекающие из этих целей; 3) рассчитывает затраты на выполнение этих задач.

4. Выбор элементов комплекса продвижения. Планирование бюджета продвижения предполагает распределение выделяемых средств между основными инструментами продвижения. Выбор элементов комплекса продвижения и формирование ИМК зависит от целого ряда факторов. На данном этапе принятия решений о продвижении важен анализ коммуникационных целей и особенностей различных средств продвижения, этапов жизненного цикла товара.

На разных этапах жизненного цикла товара средства продвижения используются в различных соотношениях. На этапе внедрения товара на рынок наиболее активно применяется реклама и связи с общественностью (для информирования потребителей), затем следует личная продажа (для расширения дистрибьюторской сети), стимулирование сбыта и прямой маркетинг (для увеличения пробных покупок). На этапе роста посредством рекламы подчеркиваются конкурентные отличия товара, начинается распространение информации «из уст в уста». На этапе зрелости особое значение приобретают стимулирование сбыта, напоминающая реклама и личная продажа. На этапе спада коммуникативная деятельность сводится к минимуму, могут использоваться мероприятия по стимулированию сбыта.

8.3. Управление элементами комплекса продвижения

Реклама

Выделяют два основных вида рекламы: товарную и корпоративную или имиджевую.

- ***Товарная реклама*** направлена на стимулирование спроса и сбыт товаров и услуг.
- ***Корпоративная реклама*** направлена на формирование благоприятного мнения о компании, поэтому такую рекламу также называют *имиджевой*.

Реклама может быть информационной, убеждающей и напоминающей.

При разработке рекламной программы, прежде всего, определяется целевая аудитория. Затем необходимо ответить на пять основных вопросов, известных как пять «М»: mission (миссия), money (деньги), message (сообщение), media (средства информации), measurement (оценка)[1]:

- Миссия: каковы цели рекламы?
- Деньги: каких денежных средств она потребует?
- Сообщение: какое рекламное сообщение необходимо донести до покупателя?
- Медиа: какие каналы распространения информации следует использовать?
- Оценка: как оценить эффективность рекламы?

1. Постановка целей рекламы. Рекламные цели классифицируются в зависимости от желаемой реакции потребителей. Они соответствуют различным уровням иерархии ответных реакций:

- *познавательная реакция* (повышение известности торговой марки);
- *эмоциональная реакция* (осознание ценности товара, достижение предрасположенности к торговой марке, выработка предпочтений);
- *поведенческая реакция* (побуждение к пробным покупкам, повышение интенсивности потребления, усиление лояльности к торговой марке).

---

[1] *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2006.

2. Решения относительно рекламного бюджета. При подготовке рекламного бюджета используются общие методы расчета бюджета мероприятий по продвижению, рассмотренные в п. 8.2.

3. Выбор рекламного сообщения. При разработке рекламной кампании различают *стратегию рекламного обращения* (какую информацию о торговой марке должна доносить реклама) и *создание креатива* рекламного обращения (что, как и в какой форме должно быть сказано).

4. Выбор каналов сообщения. Основными средствами распространения рекламы являются: телевидение, радио, печатные издания, прямая реклама (рассылка по почте), наружная реклама, Интернет. Каждое средство рекламы имеет свои преимущества и недостатки.

Решения о выборе каналов сообщения принимаются на основе следующих ***критериев:***

- доступность канала;
- максимальный охват целевой аудитории;
- степень доверия конкретному каналу;
- соответствие канала целям рекламной кампании;
- наличие альтернативных каналов;
- соотношение затрат и эффекта рекламы.

Конкретными ***показателями*** для выбора каналов сообщения являются:

— *Степень охвата целевой аудитории* (тиражи, рейтинги). Выражается процентом целевой аудитории, которая подвергается воздействию рекламы один или несколько раз за определенный промежуток времени.

— *Частота рекламного воздействия.* Оценивается общим числом контактов отдельных потребителей с рекламным сообщением.

— *Временной лаг* между сдачей материала и его публикацией.

— *Коммуникативный эффект.* Определяется процентом целевой аудитории, подвергшейся рекламному воздействию такое минимальное число раз, которое считается достаточным для того, чтобы реклама возымела успех.

— *Тарифные ставки на канале сообщения.* Стоимость рекламы в расчете на 1000 человек (CPT — cost per thousand) — это стоимость охвата 1000 индивидов или домохозяйств рек-

ламным сообщением, помещенным в конкретном средстве распространения рекламы.

5. Измерение эффективности рекламы. Рекламодатели пытаются оценить коммуникативный и коммерческий эффект рекламы.

Коммуникативный эффект рекламы определяет ее потенциальное влияние на уровень осведомленности о товаре, знание или предпочтение. Коммуникативная эффективность оценивается на основе тестирования рынка. Тестирование может проводиться как до размещения объявления, так и после его публикации или трансляции.

Претестирование ставит своей задачей оценить реакцию потребителей на альтернативные рекламные сообщения для последующего выбора наиболее эффективного.

Посттестирование ставит задачу определить коммуникативный эффект рекламы после ее запуска. Применяют тесты на запоминание, на узнавание, на восприятие.

Коммерческая эффективность характеризуется влиянием рекламы на объем — продажи и прибыли. Коммерческая эффективность определяется с помощью:

— метода оценки увеличения объемов продажи до и после проведения рекламной кампании;

— аналитического метода на основании корреляции затрат на рекламу и объемов продажи;

— метода эксперимента с помощью пробных (с проведением рекламы) и контрольных (без проведения рекламы) рынков.

Оценить коммерческий эффект рекламы значительно труднее, чем ее коммуникативный эффект. На уровень сбыта влияют многие факторы: наличие товара в продаже, действия конкурентов, изменения доходов и др. Кроме того, существует такое понятие, как «рекламный лаг» — потребитель не сразу реагирует на рекламу, должно пройти определенное количество ее показов и времени.

Стимулирование сбыта

Если реклама дает повод для покупки, то стимулирование сбыта поощряет ее. Основные решения по стимулированию включают:

1. Выбор целевой группы для проведения мероприятий по стимулированию: потребители, посредники (оптовые и розничные предприятия), собственный торговый персонал.

2. Определение задач стимулирования. Конечная цель стимулирования — рост продаж — конкретизируется в виде следующих задач:

— увеличение пробных покупок;

— рост числа повторных покупок;

— привлечение новых торговых точек к реализации товара;

— укрепление долгосрочных отношений с розничным торговцем;

— усиление активности торгового персонала;

— сезонные распродажи и др.

3. Выбор средств стимулирования зависит от целевой аудитории и поставленных задач. Основные средства стимулирования сбыта, ориентированные на *потребителей*:

— распространение бесплатных образцов;

— скидки с цены:

— призы;

— подарки;

— лотереи и конкурсы;

— дисконтные карты и др.

Средства стимулирования сбыта *для торговых посредников*:

— премии и подарки;

— скидки;

— компенсации затрат на рекламу;

— обучение персонала дистрибьюторов;

— снижение цен.

4. Определение продолжительности мероприятий по стимулированию. Продолжительность мероприятий по стимулированию определяется особенностями совершения покупок данного товара (постоянные покупки, импульсивные покупки). Как правило, мероприятия по стимулированию сбыта потребителей носят краткосрочный характер.

5. Расчет затрат на стимулирование. Бюджет стимулирования складывается из административных затрат (полиграфия, почтовые расходы, рекламные акции) и средств, выделяемых на поощрение (сумма скидок, бонусов, призов и др.).

6. Контроль мероприятий по стимулированию. Для оценки программы используется тестирование покупателей и сравнение покупок до проведения мероприятий по стимулированию и в период проведения.

Личные продажи

Управление личными (персональными) продажами сводится к принятию следующих решений:

- ***Определение районов деятельности и численности торгового персонала.*** Осуществляется на основе рабочей нагрузки (числа посещений клиентов одним торговым представителем) или на основе ожидаемых продаж (выделение территорий со схожим потенциалом продаж).
- ***Организация управления торговым персоналом.*** Формируются организационные структуры управления торговым персоналом: по регионам, по товарам, по клиентам, комбинированные структуры.
- ***Планирование продаж.*** Производится с учетом определения квот по продаже товаров в расчете на одного торгового представителя, территорию.
- ***Разработка графиков посещений и маршрутов.*** Разрабатываются самими торговыми представителями.
- ***Использование современной технологии персональных продаж:*** деловые переговоры, торговые презентации, телемаркетинг.
- ***Обучение торгового персонала.*** Все подходы к обучению продажам направлены на то, чтобы превратить торгового работника из пассивного приемщика заказов в активного их добытчика.
- ***Определение бюджета персональных продаж.*** Бюджет персональных продаж определяется количеством торговых представителей, необходимых предприятию для решения задач по продвижению товаров на рынок.

Связи с общественностью

Связи с общественностью, или PR, представляют собой элемент маркетинговых коммуникаций, призванный влиять на имидж организации, ее товаров и услуг. Под *общественно-*

стью понимаются группы лиц, заинтересованных в результатах деятельности компании либо имеющих на нее влияние.

Основными средствами «паблик рилейшнз» являются:

- ***Имиджевая реклама*** компании. Задача такой рекламы — сделать «узнаваемым» и привлекательным имидж компании, повысить осведомленность потребителей.
- ***Паблисити*** — бесплатное предоставление информации в СМИ. Основными инструментами паблисити являются *пресс-релизы* (предоставление СМИ новостных сюжетов о компании) и *пресс-конференции* (информационные встречи с представителями СМИ).
- ***Спонсорство.*** Спонсорская поддержка различных мероприятий осуществляется в обмен на коммуникативные возможности. В наибольшей мере спонсорство популярно в области спорта, культуры, образования.
- ***Лоббирование.*** Сотрудничество с представителями законодательных и исполнительных органов власти с целью содействия или противодействия принятию определенных законов.

Основными решениями в сфере связей с общественностью являются определение целей, выбор носителя для их распространения, реализация мероприятий и оценка результатов.

Выводы

1. В комплексе маркетинга продвижение направлено на достижение осведомленности потенциальных потребителей о получаемых ими выгодах и преимуществах через предоставляемые предприятием товары, цену и условия продажи. К числу элементов комплекса продвижения относятся реклама, личные продажи, стимулирование сбыта, связи с общественностью и прямой маркетинг.

2. Коммуникация — это процесс передачи определенного сообщения, который включает в себя шесть элементов: источник, сообщение, кодирование, канал коммуникации, декодирование, получатель.

3. Программы интегрированных маркетинговых коммуникаций координируют все виды деятельности в области продвижения и любых контактов потребителя с торговой маркой.

4. Разработка эффективных коммуникаций требует комплексного подхода. Разработка программы продвижения включает определение целевой аудитории, постановку целей продвижения, разработку бюджета, выбор элементов комплекса продвижения.

5. Управление элементами комплекса маркетинга включает основные решения по всем элементам комплекса. Основными решениями являются: постановка целей и задач, разработка бюджета, определение содержания мероприятий, выбор средств информации, оценка эффективности.

Вопросы для самопроверки

Основные понятия

Среди перечисленных терминов выберите соответствующие для каждого из приведенных ниже утверждений:

а) стимулирование сбыта;
б) задачи продвижения;
в) стимулирование сбыта торговых посредников;
г) связи с общественностью;
д) коммерческая эффективность рекламы;
е) степень охвата целевой аудитории;
ж) спонсорство;
з) процесс коммуникации;
и) концепция ИМК;
к) коммуникативный эффект рекламы.

1. Определяет потенциальное влияние рекламы на уровень осведомленности о товаре, знание или предпочтение	
2. Премии, подарки, скидки, компенсация затрат на рекламу, обучение персонала, снижение цен	
3. Разработка программ маркетинговых коммуникаций, которые координируют все виды продвижения, чтобы выйти ко всем целевым аудиториям с единым сообщением	
4. Процесс передачи определенного сообщения, который включает в себя шесть элементов: источник, сообщение, кодирование, канал коммуникации, декодирование, получатель	
5. Поддержка различных мероприятий осуществляется в обмен на коммуникативные возможности	
6. Элемент маркетинговых коммуникаций, призванный влиять на имидж организации, ее товаров и услуг	
7. Информировать покупателей о выгодах, которые сулит приобретение товара; убедить сделать пробную покупку данного товара; напомнить о преимуществах, которые они получили, используя данный товар	

8. Кратковременные дополнительные меры продвижения, которые должны хотя бы на время обеспечить большую привлекательность изделий конкретной компании и способствовать росту объема продаж	
9. Оценка влияния рекламы на объем продажи и прибыли	
10. Выражается процентом целевой аудитории, которая подвергается воздействию рекламы один или несколько раз за определенный промежуток времени	

Задания

1. Проведите анализ своего поведения при покупке электронной техники. Подумайте о том, какие средства продвижения оказывают на вас наибольшее влияние.

2. Проведите анализ управленческих решений по продвижению для выбранной компании. Какие инструменты продвижения использует выбранная вами компания?

3. Посетите веб-сайт выбранной вами компании и оцените его как коммуникационное средство.

4. Охарактеризуйте рекламные обращения компании. Насколько они понятны и привлекательны для целевой аудитории?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

(выбрать один, наиболее подходящий вариант ответа)

1. Какая из стратегий роста, указанных ниже, не имеет отношения к стратегиям роста Ансоффа:
   а) развитие рынка;
   б) развитие продукта;
   в) прямая интеграция;
   г) диверсификация.

2. Каковы составляющие стратегии маркетинга и каков правильный порядок их перечисления:
   а) анализ среды, определение целей, выработка плана маркетинга;
   б) анализ среды, выбор целевых рынков, стратегия комплекса маркетинга;
   в) выбор целевых рынков, стратегия комплекса маркетинга, позиционирование;
   г) выбор целевых рынков, позиционирование, стратегия комплекса маркетинга.

3. Как рекламодатель вы используете несколько аспектов, по которым оцениваете еженедельный журнал. Какой из аспектов является наиболее важным:
   а) тираж;
   б) социальный класс целевой группы;
   в) количество подписчиков;
   г) охват вашей целевой группы.

4. Рекламное сообщение, в котором подчеркивается необходимость ежедневно пользоваться предлагаемым шампунем, является частью следующей стратегии:

а) развития рынка;
б) диверсификации;
в) проникновения на рынок;
г) развития продукта.

5. Миссия компании взаимосвязана с:
а) определением области деятельности, целями и корпоративной философией;
б) набором СБЕ;
в) достижением конкретных показателей по продажам;
г) путем ликвидации стратегического разрыва по прибыли.

6. Какая из перечисленных целей не может быть отнесена к корпоративным:
а) прибыль;
б) отношение потребителей;
в) рост;
г) продолжение деятельности компании.

7. Какой из перечисленных элементов характеризует внутреннюю среду компании:
а) темпы инфляции;
б) сокращение запасов природных ресурсов;
в) послепродажное обслуживание;
г) финансовые и налоговые инструкции.

8. Какое из перечисленных понятий соответствует термину «возможности»:
а) совершенная технология;
б) высокий уровень конкуренции;
в) привлекательный новый сегмент рынка;
г) ценовые преимущества.

9. Рассмотрите следующие два утверждения:
I. Возможности и угрозы рассматриваются в анализе внутренней среды.
II. Сильные и слабые стороны относятся к анализу внешней среды.
Из перечисленных ниже вариантов выберите правильный:
а) I и II — верны;

б) I — верно, II — неверно;
в) I — неверно, II — верно;
г) I и II — неверны.

10. Какая из перечисленных целей не относится к целям маркетинга:
а) достичь к концу 2009 г. 20 % доли рынка в том же регионе;
б) довести к 2010 г. объем продаж продукции до 100 тонн;
в) к концу 2010 г. увеличить уровень известности марки А в данном сегменте на 20 %;
г) все перечисленные цели являются целями маркетинга.

11. Какое из перечисленных сочетаний соответствует корпоративным стратегиям маркетинга:
а) портфельные стратегии, базовые стратегии Портера, стратегии роста;
б) портфельные стратегии, стратегии сегментации, стратегии роста;
в) стратегии роста, стратегии комплекса маркетинга, базовые стратегии Портера;
г) базовые стратегии Портера, портфельные стратегии, стратегии комплекса маркетинга.

12. Какая из указанных ниже стратегий не имеет отношения к базовым стратегиям Портера:
а) дифференциация;
б) интеграция;
в) концентрация;
г) ценовое лидерство.

13. Компания А имеет продукт, который обеспечивает основные денежные доходы и занимает 60 % доли рынка. В соответствии с матрицей «рост/доля рынка» этот продукт можно отнести к:
а) «звездам»;
б) «вопросительным знакам»;
в) «дойным коровам»;
г) «собакам».

14. Какие показатели не являются конкурентными позициями бизнеса:
   а) темпы роста;
   б) репутация марки;
   в) технологии;
   г) правовые ограничения.

15. Компания А имеет продукт, который находится на застойном рынке, приносит незначительную прибыль. Этот продукт можно классифицировать как:
   а) «звезду»;
   б) «вопросительный знак»;
   в) «дойную корову»;
   г) «собаку».

16. Чтобы успешно позиционировать розничное предприятие, необходимо, чтобы оно:
   а) имело по крайней мере одного конкурента, работающего в той же сфере;
   б) имело некое качество, выгодно отличающее его от конкурентов и обязательно узнаваемое потребителями;
   в) входило в группу магазинов, обслуживающих примерно 30 тыс. человек, проживающих в 5—10 минутах езды от них;
   г) было расположено там, где население имеет доход, превышающий средний национальный.

17. Компания, увеличивающая объемы продаж на своем рынке без какого-либо изменения продаваемого продукта, использует стратегию:
   а) диверсификации;
   б) проникновения на рынок;
   в) развития продукта;
   г) развития рынка.

18. Какая из перечисленных возможностей не соответствует стратегии развития рынка:
   а) новые географические рынки;
   б) новые целевые группы потребителей;
   в) новые области применения продукта;
   г) новые места продажи.

19. К какой из перечисленных стратегий не относится приобретение:
   а) обратная вертикальная интеграция;
   б) горизонтальная интеграция;
   в) чистая дифференциация;
   г) прогрессивная интеграция.

20. Какая из перечисленных стратегий не относится к стратегиям, основанным на желаемых рыночных позициях:
   а) последователь;
   б) бросающий вызов;
   в) инновации;
   г) лидер.

21. Какому ряду требований должны отвечать выделенные сегменты рынка:
   а) быть измеримыми, доступными, достаточно большими;
   б) быть измеримыми, недоступными, достаточно большими;
   в) быть измеримыми, иметь динамичный характер, быть ограниченных размеров;
   г) быть разнородными, новаторскими и достаточно большими.

22. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта:
   а) покупательское поведение;
   б) поведение потребителей после покупки;
   в) восприятие продуктов потребителями;
   г) намерения потребителей совершить покупки.

23. Какова связь между концепциями «сегментирование» и «позиционирование»:
   а) сегментирование и позиционирование — это практически идентичные концепции;
   б) продукт позиционируется на рынке в целом, а сегментирование направлено на разделение рынка;
   в) сначала продукт позиционируется, потом осуществляется сегментация рынка;
   г) продукт позиционируется на выбранном сегменте.

24. Дифференциация продукта означает:
   а) усилия, направленные на то, чтобы сделать продукт отличным от конкурирующих;
   б) формирование различий внутри набора товаров;
   в) приспособление продукта в соответствии с нуждами потребителей;
   г) приспособление продукта к требованиям сезона.

25. Установление первоначальной цены на том максимально высоком уровне, который готовы принять потребители, действительно заинтересованные в данном товаре, — это:
   а) ценообразование «снятия сливок»;
   б) ценообразование проникновения на рынок;
   в) ценообразование по принципу ценовой линии;
   г) ценообразование по принципу неокругленных цен.

26. Первичная цель инструмента распределения содержит только одно ключевое слово, а именно:
   а) качество;
   б) количество;
   в) доступность;
   г) контроль за продажами.

27. Преимущества ценообразования с ориентацией на затраты связаны с:
   а) его простотой;
   б) чувствительностью потребителя к цене;
   в) учетом рыночных факторов;
   г) учетом цен конкурентов.

28. Товары, для приобретения которых потребитель действительно отправляется по магазинам и затрачивает свое время на сравнение и выбор альтернатив, называются:
   а) товары повседневного спроса;
   б) шоппинговые товары;
   в) товары особого спроса;
   г) товары пассивного спроса.

29. Рыночное исследование покупок потребителями кофе «Гранд» за последний месяц показало следующие результаты:
— никогда не покупали его раньше — 4 %;

— купили его впервые — 3 %;
— купили его во второй раз — 7 %;
— купили его в третий раз — 12 %;
— покупали его больше трех раз — 74 %.

На основе этих цифр можно сделать вывод, что данная торговая марка находится на следующей стадии жизненного цикла продукта:

а) стадии внедрения;
б) стадии роста;
в) стадии зрелости;
г) стадии упадка.

30. Какую форму распределения необходимо выбрать для продукта индивидуального потребления, если: потребители демонстрируют явное предпочтение этому продукту; еще не сформировалась лояльность к торговой марке данного производителя; имеется множество конкурирующих марок:

а) селективное (выборочное) распределение;
б) эксклюзивное распределение;
в) интенсивное распределение;
г) прямое распределение.

Ответы на вопросы по основным понятиям

К главе 1:
1. г; 2. и; 3. б; 4. е; 5. в; 6. ж; 7. з; 8. а; 9. к; 10. д.
К главе 2:
1. а; 2. к; 3. б; 4. в; 5. д; 6. з; 7. и; 8. е; 9. ж; 10. г.
К главе 3:
1. з; 2. д; 3. г; 4. а; 5. е; 6. б; 7. в; 8. к; 9. ж; 10 и.
К главе 4:
1. и; 2. в; 3. г; 4. б; 5. д; 6. к; 7. е; 8. з; 9. а; 10. ж.
К главе 5:
1. г; 2. з; 3. д; 4. к; 5. б; 6. а; 7. е; 8. в; 9. ж; 10. и.
К главе 6:
1. г; 2. а; 3. б; 4. ж; 5 к; 6. и; 7. з; 8. д; 9. в; 10. е.
К главе 7:
1. г; 2. ж; 3. д; 4. к; 5 г.; 6. и; 7. з; 8. в; 9. б ; 10. а.
К главе 8:
1. к; 2. в; 3. и; 4. з; 5 ж; 6. г; 7. б; 8. а; 9. д; 10. е.

Ответы на контрольные вопросы с вариантом выбора

1	В	16	Б
2	Г	17	Б
3	Г	18	В
4	В	19	В
5	А	20	В
6	Б	21	А
7	В	22	В
8	В	23	Г
9	Г	24	А
10	Г	25	А
11	А	26	В
12	Б	27	А
13	В	28	Б
14	Г	29	В
15	б	30	В

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. *Дойль П.* Менеджмент: Стратегия и тактика / П. Дойль. — СПб. : Питер, 1999.

2. *Гордон Я.* Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон. — СПб. : Питер, 2001.

3. *Ивашкова Н. И.* Стратегический маркетинг : аналитические модели : учеб. пособие Н. И. Ивашкова. — М. : Рос. экон. академия, 2005.

4. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. — СПб. : Питер Ком, 1999.

5. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2006.

6. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб. : Питер, 2005.

7. Маркетинг // У. Руделиус и др.— М. : ДеНово, 2001.

8. *Соловьев Б. А.* Маркетинг : учебник для программы МВА / Б. А. Соловьев. — М. : ИНФРА-М, 2005.

9. *Соловьев Б. А., Мешков А. А., Мусатов Б. В.* Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. — М. : Рос. экон. академия, 2008.

Дополнительная

10. *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегии : учебник / Г. Ассель. — М. : ИНФРА-М, 1999.

11. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999.

12. *Гайдаенко Т. А.* Маркетинговое управление. Полный курс MBA / Т. А. Гайдаенко. — М. : Эксмо, 2005.

13. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования / Е. П. Голубков. — М. : Финпресс, 2008.

14. *Данько Т. П.* Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. — М. : ИНФРА-М, 2001.

15. *Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. — СПб. : Питер, 2001.

16. *Завгородняя А. А., Ямпольская Д. О.* Маркетинговое планирование / А. А. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. — СПб. : Питер, 2002.

17. *Кумар Н.* Маркетинг как стратегия / Н. Кумар. — М. : Претекст, 2008.

18. *МакДональд М.* Планы маркетинга. Как их составлять и использовать / М. МакДональд. — М. : Технологии, 2004.

19. *Минин А. А.* Маркетинговое планирование. Российская практика / А. А. Минин. — М. : Вершина, 2007.

Периодические издания

Журналы:
«Маркетинг»
«Маркетинг в России и за рубежом»
«Маркетинг и маркетинговые исследования»
«Секрет фирмы»
«Маркетинг-pro»
«Эксперт»
«Компания»
«Деньги»

Интернет-ресурсы

www.cfin.ru — вопросы менеджмента и маркетинга

www.e-xecitive.ru — информационный портал, посвященный вопросам менеджмента

www.expert.ru — сайт журнала «Эксперт»

www.gazeta.ru — сайт издания «Газета»

www.raexpert.ru — сайт рейтингового агентства «Эксперт»

www.rbsys.ru — сайт компании «Российские бизнес-системы»

www.dis.ru — сайт журнала «Маркетинг в России и за рубежом»

www.marketingandresearch.ru — сайт журнала «Маркетинг и маркетинговые исследования»

www.gortis.info — сайт журнала «Практика рыночных исследований»

www.nielsen.com — сайт Исследовательской компании «ACNielsen»

www.marketingpower.com — сайт Американской маркетинговой ассоциации

www.ram.ru — сайт Российской ассоциации маркетинга

www.comcon-2.ru — сайт Группы компаний «Комкон-2»

www.gfk.ru — сайт Исследовательской компании «GFK-Русь»

www.monitoring.ru — сайт Исследовательского агентства «Monitoring.ru»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 3

Глава 1. Управление компанией на принципах маркетинга 5

1.1. Эволюция концепций управления компанией 6
1.2. Сущность управления маркетингом 12
1.3. Формирование маркетинговой системы предприятия 14

Глава 2. Стратегические маркетинговые решения на корпоративном уровне 25

2.1. Уровни стратегических маркетинговых решений 26
2.2. Понятие стратегического и операционного маркетинга 26
2.3. Процесс стратегического планирования 29
2.4. Определение миссии и основных направлений деятельности компании 30
2.5. Анализ факторов внешней и внутренней среды 33

Глава 3. Формулирование рыночной стратегии компании 47

3.1. Портфельные стратегии 47
3.2. Стратегические решения по обеспечению роста компании . . 55
3.3. Маркетинговые решения по обоснованию конкурентных преимуществ 59

Глава 4. Маркетинговые решения по выбору целевых сегментов рынка и позиционированию 71

4.1. Сегментация рынка 71
4.2. Целевые рынки и целевые стратегии 77
4.3. Позиционирование рыночного предложения 81
4.4. Планирование маркетинга на рынке продукта 86

Глава 5. Маркетинговые решения по товару 91

5.1. Характеристики и классификация товаров 91
5.2. Жизненный цикл товара и политика маркетинга 95
5.3. Разработка новых товаров 98

5.4. Управление товарным ассортиментом 101
5.5. Политика в области марок 104

Глава 6. Маркетинговые решения по цене 112
6.1. Особенности цены как инструмента маркетинга 113
6.2. Установление исходной цены 115
6.3. Методы установления цен 121

Глава 7. Маркетинговые решения по распределению 130
7.1. Роль каналов распределения 131
7.2. Стратегические решения при выборе канала распределения . 133
7.3. Маркетинг и организация продажи товаров 139
7.4. Физическое распределение (логистика) 142

Глава 8. Маркетинговые решения по продвижению 147
8.1. Продвижение как инструмент комплекса маркетинга 148
8.2. Разработка эффективных коммуникаций 151
8.3. Управление элементами комплекса продвижения 155

Контрольные вопросы 163

Список литературы 171