

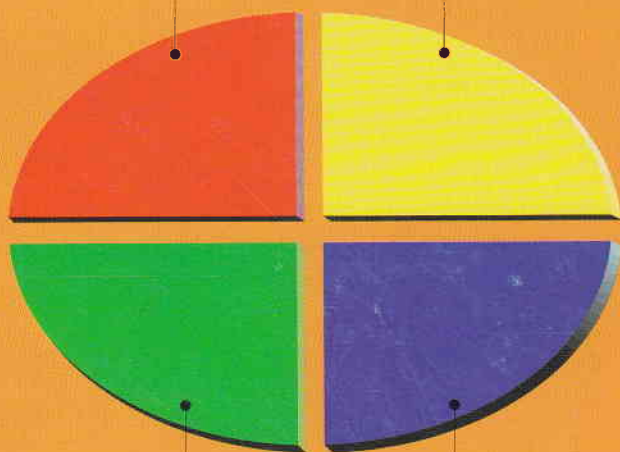
С. А. Ефимова

МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ИЛИ КАК С ПОМОЩЬЮ ПЛАНА ДОБИТЬСЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРОДВИЖЕНИЕ

ПРОДУКТ



МЕСТО ПРОДАЖ

ЦЕНА

Альфа-Пресс

С. А. Ефимова

**МАРКЕТИНГОВОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ,
ИЛИ КАК С ПОМОЩЬЮ ПЛАНА
ДОБИТЬСЯ УВЕЛИЧЕНИЯ
ПРИБЫЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Москва
Альфа-Пресс
2007

УДК 339.138
ББК 65.290-2
Е 91

Е 91 Ефимова С.А.

**МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ИЛИ КАК
С ПОМОЩЬЮ ПЛАНА ДОБИТЬСЯ УВЕЛИЧЕ-
НИЯ ПРИБЫЛИ ОРГАНИЗАЦИИ.** — М.: Изда-
тельство «Альфа-Пресс», 2007. — 196 с.

ISBN 978-5-94280-252-3

Как улучшить рыночную ориентацию своего бизнеса, достигнуть увеличения нематериальных активов предприятия — и сделать это с минимальными затратами? Для этого необходимо разработать грамотную политику предприятия в области маркетингового планирования, которая направит сбыт и прибыль фирмы в сторону увеличения. Эта книга содержит четкие пути, способы и методы построения и реализации маркетингового планирования на предприятии.

Книга предназначена для руководителей предприятий, маркетологов, а также практикующих специалистов.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-94280-252-3



© ООО «БизнесВолга», 2007
© ООО Издательство «АЛЬФА-ПРЕСС», 2007

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА

Чтобы эффективно планировать маркетинг (а точнее, маркетинговую деятельность), необходимо иметь четкое представление о том, что является объектом планирования — каково его экономическое содержание, принципы и направления функционирования. Этому и посвящена первая глава данной книги.

1.1. Сущность и принципы маркетинга

Маркетинг очень многогранное понятие. В зависимости от научного подхода его можно определить как:

- 1) рыночную деятельность;
- 2) философию управления бизнесом;
- 3) систему организации рыночной деятельности компании;
- 4) комплекс мер по изучению, прогнозированию, созданию и удовлетворению потребностей покупателей;
- 5) деятельность организации в интересах ее клиентов.

Существует около 2000 определений того, что же есть маркетинг, которые по своему верны и отражают разные аспекты и этапы развития этой сложной и интереснейшей категории. Обратимся к самым интересным и известным из них.

«Маркетинг — это производство того, что люди, безусловно, купят, а не попытка продавать то, что фирма, предприятие умеют делать, что у них получилось». Это определение маркетинга первоначально было дано «патриархом маркетинга» Ф. Котлером¹, а затем перекочевало в учебники. Многие же наши предприятия создают до сих пор отделы маркетинга на основе своих прежних сбытовых служб и действительно пытаются продавать только то, что у них получается. Таким образом, маркетинг — еще одно определение — это приспособление товара к покупателю непосредственно на производстве (или при совершении закупок, если речь идет о коммерческих фирмах).

Все определения маркетинга соответствуют уровню обыденного познания. Они безусловно верны, но вряд ли способны отразить всю полноту маркетинговых процедур в бизнесе. При довольно точных характеристиках некоторых обстоятельств предпринимательской деятельности их все-таки следует признать несколько ограниченными. В литературе есть строгие научные определения этой непростой

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ.; Общ. ред. Е. М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990.

сферы человеческой деятельности, в которых этот недостаток несколько сглажен. Вот некоторые из них.

Американская ассоциация маркетинга под маркетингом предлагает понимать «процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющих цели отдельных лиц и организаций». Дж. Эванс и Б. Берман (американские специалисты по маркетингу) утверждают, что «маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена»². Еще конкретнее в определении маркетинга уже упомянутый Ф. Котлер трактует его как «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена»³. В другой, более поздней книге тот же Котлер понимает под маркетингом «социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности благодаря созданию товаров и потребительных ценностей и обмена ими друг с другом»⁴.

П. С. Завьялов и В. Е. Демидов, говорят, что маркетинг — это «такой вид рыночной деятельности, при котором производителем используется системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реакции являются критериями эффективности деятельности»⁵.

А вот еще одно чрезвычайно интересное определение маркетинга, которое дал известный европейский маркетолог Жан-Жак Ламбен: «Маркетинг — это архитектор общества потребления, т. е. это рыночная система, где продавцы коммерчески эксплуатируют потребителей»⁶. А ведь он отчасти прав. Наверное, каждый из нас попадал в такую не очень приятную ситуацию. Под воздействием рекламы, другой информации, внешнего вида товара мы не в силах иногда удержаться от соблазна купить очень недешевую вещь. И пока мы несем ее домой и мечтаем, как будем ее применять, мы счастливы. А дома, начав разбираться с тем, что приобрели, вдруг обна-

² Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг / Пер. с англ.; Научн. ред. А. А. Горячев. М.: Экономика, 1990.

³ Котлер Ф. Указ. соч.

⁴ Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга / Пер. с англ. СПб.: ЮНИТИ, 1998.

⁵ Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг. М.: Международные отношения, 1991.

⁶ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. М.: Наука, 1996.

руживаем, что эта вещь не так уж и хороша, не так уж и необходима. И становится жаль зря потраченных денег. В этом случае маркетинг в полной мере проявил себя в соответствии с определением Жан-Жака Ламбена — покупатель стал жертвой маркетинга. Так и хочется сказать: «Покупатель, будь осторожнее на рынке».

Трудно обойти вниманием еще один весьма занимательный подход к определению маркетинга. С ним полезно ознакомиться хотя бы для того, чтобы отличать маркетинг от продаж. Иногда эти понятия путают. Один американский специалист по маркетингу Энтони Л. Дженик, выступая осенью 1995 г. в Барнауле на конференции, посвященной реструктуризации приватизированных предприятий, в пояснении различий между маркетингом и продажами применил спортивную терминологию⁷. Итак, представим себе такую картину. Идут последние минуты ответственного футбольного матча, в котором решается судьба престижного международного кубка. Счет равный. И вот к воротам одной из команд в стремительном рывке пробивается форвард противника. Защитники мешают форварду пройти к воротам, теснят его, и он падает. Но, падая, головой забивает победный гол. Трибуны ревут! Команда ликует!

Так вот, по Дженику, забитый гол — это продажа, а все остальное маркетинг. А что же подпадает под «все остальное»? Прежде всего, сюда следует отнести многолетние упорные тренировки футболиста, затем высококвалифицированную работу тренера, а также специальную одежду спортсмена, обувь, идеально подготовленное к игре поле и еще многое-многое другое. Напрашивается вывод: маркетинг — это как будто бы спортивная тренировка, всегда требующая значительных затрат времени и других ресурсов, продажи же следует ассоциировать со спортивными результатами, они мимолетны, скоротечны, связаны с процедурами перехода права собственности на товар с продавца на покупателя. Но как тренировка подводит спортсмена к достижению высокого спортивного результата, так и маркетинг подводит продавца к совершению продаж. А сама продажа красноречиво говорит об эффективности маркетинга. Таким образом, продажа вместе с рекламой представляют собой только верхушку маркетингового айсберга.

Маркетинг прошел в своем становлении ряд этапов, на которых мы останавливаться не будем. Отметим лишь следующее. В основе

⁷ См.: Дженик А. Л. Продажа и маркетинг: ключи к процветанию вашего бизнеса // Проблемы рыночной адаптации приватизированных предприятий: Тез. и докл. российской науч.-практ. конф. Барнаул, 1995.

так называемой классической концепции маркетинга был заложен принцип равноценного обмена между потребителем и производителем товаров и услуг. Согласно этой концепции, стратегические цели компании могут быть реализованы только при условии своевременного изучения потребностей определенных групп потребителей, для которых потенциально предназначаются выпускаемые фирмой товары и услуги. Маркетинг при таком подходе используется для сбора информации о меняющихся предпочтениях потребителя, далее полученные данные передаются в финансовые и производственные службы компании, которые принимают решение о выпуске того или иного продукта. После того как продукция произведена, задача маркетинга заключается в том, чтобы проинформировать об имеющемся товаре (услуге) потребителя и убедить его приобрести данный продукт.

Таким образом, конкретные желания потребителя с учетом его денежных возможностей трансформируются в спрос на рынке на конкретные товары или услуги и осуществляется обмен между производителем и потребителем, оформляемый в виде сделки. Роль маркетинга при этом носит вспомогательный характер, применительно к рыночной деятельности фирмы.

Функциональность такой концепции можно легко продемонстрировать на примере из нашего недавнего прошлого. Как известно, промышленность СССР выпускала товары, руководствуясь не реальными потребностями населения, а плановыми нормативами. В результате полки магазинов были завалены (в 70-е гг.) обувью и одеждой отечественного производства, которая практически не пользовалась спросом. Объясняется эта ситуация просто: советские предприятия уделяли мало внимания разработке маркетинговых исследований.

Важно отметить, что по традиционной маркетинговой концепцией процесс продажи рассматривается как средство изучения реакции потребителя на произведенные товары или услуги — купит или не купит. Если потребитель не удовлетворен, то производителю следует менять не методы продажи, а общую политику фирмы. Вместе с тем сегодня классическая концепция маркетинга в чистом виде уже недостаточна для адаптации к быстро меняющимся социальным и рыночным процессам. Современный маркетинг — это не просто один из инструментов формирования обмена между производителем и покупателем. Маркетинг интегрируется в каждую фазу бизнеса — начиная от планирования, разработки ассортимента, экономического анализа возможностей компании и заканчивая распределением готовой продукции и стимулированием продаж. Таким образом, маркетинг является объединяющей концепцией, позволяющей осуществлять четкое управление всем комплексом деятельности конкретной компании.

Задача маркетинга заключается не просто в изучении того, что необходимо людям сегодня, но и в прогнозировании и стимулировании определенных потребностей для их последующего удовлетворения. Маркетинг не только обслуживает нужды потребителя, но, что самое главное, — активным образом управляет рыночным спросом.

Кроме того, маркетинг сегодня обязан отражать социально-этические принципы. Это означает, что определение и удовлетворение потребностей покупателей должно обеспечивать сохранение и укрепление благополучия потребителя и общества в целом. Например, те же производители сотовых телефонов в ответ на возникшие сомнения в безопасности «трубок» провели исследование, показавшее отсутствие вредного воздействия мобильных аппаратов на человеческий организм. Большое место в маркетинговой деятельности занимает обеспечение качества производимой продукции при соблюдении экологических стандартов.

Наконец, современный маркетинг придает первостепенное значение установлению прямых связей и контактов между покупателем и продавцом. Таким образом, приоритеты в современной концепции смещаются от традиционного изучения потребностей к организации продажи на основе индивидуального подхода к интересам конечного потребителя. Акт продажи из простой экономической сделки превращается в процесс персонализации отношений между компанией и покупателем. Именно от доверительности отношений зависит, станет ли новый покупатель постоянным клиентом фирмы.

Пример

Крупнейшие мировые производители сотовых телефонов за последнее время ежегодно полностью обновляли модельные ряды выпускаемой продукции. По некоторым данным, в России средний срок использования телефона одним владельцем составляет около 7 месяцев, а потенциальный ресурс эксплуатации — около 7 лет! То есть моральное старение телефона происходит в 10 раз быстрее физического. Причина таких космических темпов напрямую связана с использованием маркетинговых возможностей. Маркетинг с помощью средств рекламы и PR формирует у людей определенный имидж сотового телефона. Данный имидж на психологическом уровне преобразуется в потребность: приобрести новый аппарат, если «говорят, что прежней моделью пользоваться уже немодно»⁸.

⁸ См.: Березин И. С. Проведение массовых опросов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2005. № 5.

Критерий «отношения» становится по сути дела отдельным интеллектуальным ресурсом, который формируется не только при помощи усилий специалистов по маркетингу, но и благодаря вкладу всех служб фирмы, включая руководителей высшего звена. Личные встречи с потребителями, дни открытых дверей, проводящиеся компаниями, участие в рекламе топ-менеджеров фирмы — все это примеры действия современной маркетинговой концепции и ее принципов, которые можно определить следующим образом:

1. Ориентация на четкий конечный результат рыночной деятельности фирмы. Деятельность может быть как производственного характера, так и относиться к сфере услуг. Кроме того, конечный результат не обязательно должен иметь коммерческую основу, так как современная концепция маркетинга охватывает также деятельность некоммерческих субъектов рынка.

2. Создание условий для максимальной интеграции всех видов предпринимательской деятельности компании с целью адаптации к требованиям рынка и структуре спроса с учетом долгосрочной перспективы. Это означает, что вся деятельность предприятия (исследовательская, производственная, сбытовая) должна основываться на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе.

3. Производство и реализация товаров и услуг, являющихся средствами решения насущных проблем потребителей. Потребители не всегда точно знают, чего они хотят. Поэтому задача фирмы помочь им выразить свои желания и облечь их в конкретную физическую форму.

4. Наличие адаптивной предприимчивости, обеспечивающей быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды, и инициативность в управлении производством и сбытом продукции. В современных рыночных условиях игнорирование даже незначительно изменившихся желаний потребителей может дорого обойтись компании, поэтому маркетинг должен служить своего рода барометром, предупреждающим изменения спроса.

5. Проведение активных, наступательных и разумно агрессивных методов поиска конкурентных преимуществ продукта и формирования позитивной репутации компании.

Можно сказать, что сегодня успех рыночной деятельности фирмы зависит и от ее благоприятного имиджа в глазах потребителя. От того, удастся ли компании выстроить доверительные отношения с конечным потребителем, во многом зависит динамика спроса на предлагаемые ей продукты.

Пример

Сегодня значительная часть российского рынка фарфоровой посуды занята продукцией импортного производства («Мейсен», «Севр»), хотя отечественный фарфор ничуть не уступает по качеству немецким или французским аналогам. Так, может быть, дело не только в качестве и дизайне? Пример современного маркетингового решения продемонстрировала немецкая компания — дистрибьютор известного мейсенского фарфора. В Москву специально был приглашен заводской мастер, который на выставке в Центральном доме художника живою демонстрировал потрясающее искусство изготовления фарфора. Разумеется, при таком маркетинговом подходе шансов закрепиться на отечественном рынке у иностранцев больше, чем у российских заводчиков, которые тоже могут познакомить желающих с процессом производства — но только на месте, километрах в ста от Москвы⁹.

В процессе маркетинговой деятельности используются следующие базовые понятия: потребность, желание, спрос, продукт, обмен, сделка, рынок, сегментирование, целевой рынок. Дадим им краткую характеристику.

Потребность — нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Когда человек не в состоянии удовлетворить какую-то потребность, он или ее заменяет, или снижает уровень своих запросов. Часто говорят, что главная задача маркетинга — найти потребность и удовлетворить ее.

Желание — это потребность, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Существует понятие «конкретизированная потребность». Например, общая потребность в одежде трансформируется в более частную потребность в верхней одежде, которая, в свою очередь, приводит к конкретизированной потребности или желанию купить костюм.

Спрос — это конкретная потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Продукт — это все, что предлагается потребителям на рынке для удовлетворения установленных потребностей. Применительно к маркетингу продукт означает набор ценностей, т. е. выгод, признаков или качеств, важность которых зависит от конкретных потребностей и желаний покупателя. Качества, удовлетворяющие потребителя, могут обладать функциональной полезностью, как в случае с недорогим автомобилем среднего класса, — большая вместимость,

⁹ См.: Березин И. С. Указ. соч.

экономичность двигателя, удобные для передвижения габариты. С другой стороны, качества могут быть неосязаемыми, призванными удовлетворять символические потребности, такие как чувство гордости, самоуважения, изысканность, индивидуальность. Например, есть люди, которые предпочитают приобретать одежду только известных производителей и исключительно в фирменных магазинах, выкладывая за одну покупку минимум 100–200 долларов. Для подобной категории населения не важно, что аналогичные вещи, только из разряда «ширпотреб», можно купить в пять раз дешевле в каком-нибудь торговом комплексе, а прослужит такая одежда ничуть не меньше «фирменной». Для них ключевую роль играет символическая потребность почувствовать себя «стильным», выделяющимся из толпы, а этого позволяет добиться «престижность» марки. Такие потребители станут и дальше покупать фирменную одежду, а ее производитель, прекрасно осведомленный о символических «приоритетах», будет по-прежнему выпускать продукт индивидуального класса.

Следует помнить, что, хотя термин «товар» может выступать в качестве синонима, «продукт» — более широкая категория, включающая не только товар в физическом смысле, но и услуги.

Обмен — операция по получению от кого-то нужного продукта посредством передачи ему чего-то взамен. Для осуществления обмена необходимо, чтобы выполнялись следующие условия: сторон должно быть как минимум две; каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представлять ценность для другой стороны; необходимо желание каждой из сторон совершить обмен с другой стороной; свобода выбора каждой из сторон — вступать в обмен или нет; каждая сторона должна быть в состоянии осуществлять доставку своего продукта. При соблюдении этих условий обмен делается возможным.

Сделка — торговая операция между двумя сторонами, предполагающая наличие по крайней мере двух продуктов, представляющих интерес для взаимного обмена, а также согласование условий, сроков и места реализации операции.

Рынок в маркетинговом понимании — это совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов либо место, где совершаются сделки. Именно на рынке произведенный продукт и затраченный на него труд приобретают (или не приобретают) признание у потребителей. Современный рынок не обязательно может иметь физическое местонахождение. Для демонстрации товара, его рекламы, получения заказов широко используются современные средства коммуникаций, позволяющие

обходиться без физических контактов с покупателями. Кроме того, в маркетинге под рынком также понимается совокупность потребителей определенного продукта: например, рынок продовольственных продуктов, рынок нефти и т. п. На основе этого принципа часто проводят сегментирование рынка.

Сегментирование рынка (ему будет уделено особое внимание) — это стратегия выделения значимых потребительских подгрупп в рамках крупных рынков и разработка продуктов, соответствующих их потребностям и желаниям. В процессе реализации такой стратегии предприятие выбирает максимально выгодный сегмент рынка при помощи выделения совокупных характеристик групп потребителей, на которых сосредоточивает свои усилия по продвижению товара.

Пример

Если присмотреться к ассортименту на рынке вин в Москве, можно обнаружить резкое различие в стоимости импортных и отечественных вин. Непрофессионал спишет такую разницу в цене на счет высоких импортных пошлин, а также транспортных расходов, которые конечно же выше при поставке вин из Франции, чем, допустим, из Молдавии. Однако, если разобраться, ситуация несколько сложнее. Любой турист путем несложного арифметического подсчета может обнаружить, что стоимость одних и тех же марок вин за границей и в России различается в 4–5 раз, что невозможно объяснить никакими сопутствующими расходами. В реальности оказывается, что немногочисленные дистрибьюторы импортных вин, во-первых, изначально отбирают для поставок наиболее дорогую гамму напитков, а во-вторых, включают в итоговую цену почти двойную норму прибыли. В чем причина? Выбранный этими поставщиками целевой рынок. Он, безусловно, мал и имеет значение только в крупных мегаполисах, таких как Москва. Люди, ценящие хорошее вино, как правило, принадлежат к обеспеченному слою, для них цена не имеет ключевого значения при принятии решения о покупке. Эти люди и формируют небольшой, но прибыльный сегмент рынка, на который ориентируются проворные дистрибьюторы¹⁰.

Очевидно, что у производителя, продавца или некоммерческой организации формируются свои конкретные маркетинговые цели, которые корректируются в зависимости от рыночных условий и внутрифирменных ресурсов. В то же время с позиции любой организации главное предназначение маркетинга заключается в том, чтобы связать производителя и потребителя конкретного товара или услуги.

¹⁰ См.: *Парамонова Т. Н.* Что стоит за ценой // Дело. 1998. № 9.

В рамках данного критерия маркетинговые цели фирмы можно объединить в две крупные группы:

- 1) рыночные — направленные на завоевание определенной доли рынка, или выявление перспективных рынков;
- 2) общефирменные (корпоративные) — создание благоприятного имиджа фирмы, реализация мероприятий по разработке позитивной репутации фирмы, совершенствование товарной, коммуникативной, ценовой, распределительной политики.

Кроме того, рыночные цели не обязательно имеют экономическую направленность. Они могут быть также ориентированы на поддержание социальных ценностей.

Максимизация потребления, например, означает максимизацию производства, уровня занятости и потребления, — следовательно, обеспечивает рост благосостояния общества. Максимизация качества жизни предполагает, что маркетинг должен обеспечивать не только количество, качество и доступность товаров по приемлемым ценам, но также качество культурной и физической среды обитания людей.

Таким образом, раскрыв содержание, основные принципы и характерные черты современного маркетинга, необходимо сказать о том, как он практически реализуется.

1.2. Основные направления маркетинговой деятельности

Практическая реализация маркетинга происходит через маркетинговую деятельность, которую ведут экономические субъекты (предприниматели, фирмы, компании и т. д.). Фактически эта деятельность представляет собой сущность маркетинга в действии. Основными ее направлениями (в рамках которых выделяются более частные, но не менее важные) являются: анализ и исследования, товарная политика, ценообразование, коммуникации, сбыт.

Без сбора достоверной информации и последующего ее анализа маркетинг не сможет в полной мере выполнить свое предназначение, которое заключается в удовлетворении потребностей покупателей. Сбор информации, ее интерпретацию, оценочные и прогнозныe расчеты, выполняемые для маркетинговых служб и руководства фирмы по их заказу, принято называть маркетинговым исследованием (англ. marketing research).

Маркетинговое исследование — информационно-аналитическое обеспечение маркетинга, которое является незаменимой частью маркетинговой деятельности. Любая попытка оторвать информацию и ее анализ от маркетинга или даже противопоставить их «чи-

стому маркетингу» (под которым иногда понимают только управленческие действиями фирмы на рынке) абсурдна. Единство маркетинга как раз в том и заключается, что маркетинг-менеджмент, как управленческая деятельность на рынке, и система регулирования спроса и предложения практически неосуществимы, а изучение рынка без учета практических результатов бессмысленно.

Товарная политика прежде всего определяет тип товара, а точнее — какую проблему клиента он будет решать. Решение этой проблемы неразрывно связано с определением сегментов рынка, на которых действует фирма, и потребителей, чьи запросы она собирается удовлетворять. Другая важнейшая проблема — нахождение, достижение и поддержание оптимального уровня качества, т.е. уровня, на котором будет удовлетворяться потребность. Нельзя не сказать и о проблеме ассортимента — важно решить, какое разнообразие вариантов будет предложено, с какой скоростью необходимо обновлять ассортимент. И наконец, здесь же решается проблема сервиса в тех случаях, когда он необходим для полноценного и рационального потребления товара.

Ценообразование решает одну из наиболее трудных проблем — определение оптимальной цены на новый товар. Чаще всего оптимальная цена устанавливается экспериментальным путем. В ходе адаптации цен к ситуации на рынке приходится решать непростые вопросы динамики спроса в зависимости от уровня цены, в связи с толщиной кошелька потребителя, степенью знакомости товара и стадиями его жизненного цикла на рынке. Здесь главные инструменты — наценки и скидки. Сложные проблемы как экономического, так и психологического характера возникают и решаются с учетом восприятия рынком ценовой динамики. Это восприятие далеко не всегда подчиняется общеизвестным закономерностям и графикам ценовой эластичности спроса. Наконец, все эти проблемы приходится рассматривать еще и через призму ценовой конкуренции, и здесь многое зависит от того, каковы правила соперничества на рынке, с какой решительностью пресекаются их нарушения.

Коммуникации включают в себя важнейший и самый объемный в этой области блок проблем — проблемы рекламы как любой формы неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг, оплачиваемой четко установленным заказчиком. Бурно развиваются в современном мире взаимоотношения с общественностью (public relations). Личные контакты — почтовые, телефонные, в беседе — особо эффективны при продвижении индивидуализированной, высокотехнологичной или просто дорогостоящей продукции. В последнее время, особенно для инвестиционных товаров, все большую

популярность набирают комплексные формы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), не ограничивающиеся чисто коммуникативными функциями: выставки-продажи, ярмарки, презентации продукции и др. При осуществлении функции **сбыта, продажи** прежде всего важно хорошо ориентироваться в типах и функциональном назначении многообразных категорий посредников и каналов сбыта. Маркетинг учит, как выбирать оптимальные каналы сбыта среди уже действующих, в каких случаях и как формировать новые каналы. Серьезнейшая проблема маркетинга — управление каналами сбыта — включает в себя разделение полномочий и ответственности, согласование претензий, разрешение конфликтов, стимулирование посредников и другие задачи. Наконец, кульминацией деятельности в сфере коммерческого маркетинга являются организация продажи и управление атмосферой продаж, так как именно здесь выявляется эффективность всего комплекса маркетинга. Этим занимается специальная, пожалуй, самая прикладная дисциплина в маркетинге — **мерчандайзинг**.

Безусловно, важным направлением маркетинговой деятельности (о котором упоминалось ранее) является сегментация, служащая основой принятия маркетинговых, да и в целом управленческих решений. В мире трудно найти одинаковых потребителей с одинаковой реакцией на предлагаемый товар. В терминах маркетинга эти группы потребителей называют **сегментами**, а процесс их выявления — **сегментацией (сегментированием)**.

Результат маркетинговой деятельности, статистическая обработка социологических исследований как деятельности компаний-производителей, так и торговых организаций, самих потребителей позволили вывести закон, который носит название закона Парето, он заключается в том, что только 20% потребителей покупают 80% данного вида продукции (эти цифры не являются жесткими, может быть и 18%, и 25%)¹¹.

Отсюда следует очень важный вывод, что каждому производителю нужно найти тот самый сегмент, ту группу потребителей с однотипной реакцией на маркетинговую деятельность, которые входят в эти 20%. И искать ее надо путем исследований рынка. Анализ сегментов рынка может дать массу ценной информации относительно прошлого, настоящего и будущего потребителей.

Сегментация рынка может быть определена как стратегия, с помощью которой рынок разделяется на сегменты (части), которые ве-

¹¹ См.: Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник / Под. ред. Г. Л. Багиева. М., 1999.

роятнее всего будут характеризоваться одинаковой реакцией на мероприятия комплекса маркетинга. Целью данной стратегии является максимальное проникновение на такого рода сегменты рынка.

Существует масса различных способов разделения рынка на сегменты, кратко охарактеризуем отдельные классификационные признаки, используемые при сегментации рынка:

1. Социально-экономические переменные (возраст покупателя, пол, размер семьи, доход, род занятий, образование, принадлежность к социальному классу, религия и т. д.).
2. Культурные различия (например, мода).
3. Географические факторы (городское и сельское население).
4. Поведение потребителя на рынке (например, выделяют потребителей по количеству приобретаемых товаров).

В зависимости от конкретных целей маркетинга и условий его реализации используют и другие классификационные признаки. Главное при этом, чтобы выбранный сегмент сулил наибольшую прибыль.

Сегмент рынка в идеале должен отвечать следующим четырем условиям:

- 1) быть достаточно емким;
- 2) предоставлять возможности дальнейшего роста;
- 3) не быть объектом коммерческой деятельности конкурирующих фирм;
- 4) характеризоваться потребностями, которые данная компания может удовлетворить.

Охарактеризовав основные направления маркетинговой деятельности, необходимо остановиться на таком понятии, как комплекс маркетинга, непосредственно связанном с процессом планирования.

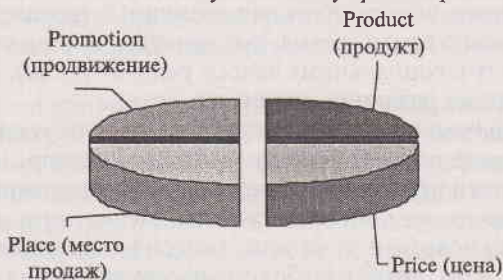
1.3. Понятие комплекса маркетинга, его элементы

Планирование маркетинга подразумевает разработку комплекса маркетинга (маркетинг-микс, маркетинговой формулы), включающими основные элементы, которые оказывают прямое влияние на осуществление рыночной деятельности любого субъекта.

Как правило, выделяют четыре элемента комплекса маркетинга — так называемый комплекс 4P (от англ. product (продукт), price (цена), place (место продаж) и promotion (продвижение, т. е. методы стимулирования сбыта)). Вместе с тем данная модель сегодня носит ограниченный характер, так как в определенных сферах — таких как промышленный или банковский маркетинг — она не учитывает всего многообразия используемых ресурсов и взаимоотношений между фирмой и потребителем.

Поэтому применительно к конкретным видам деятельности модель 4Р может расширяться до 6Р и даже до 12Р (дополнительно рассматривают PR, деловую культуру (business ethics), сервис). В то же время комплекс 4Р достаточно удобен для анализа и планирования наиболее распространенных видов деятельности (рис. 1.1).

Рисунок 1.1. Внутренние факторы маркетинга



Формирование комплекса маркетинга является одним из ключевых этапов маркетингового плана.

1. Первый фактор комплекса маркетинга представляет собой разработку товара, способного удовлетворять конкретные нужды людей или способного удовлетворять их, если такой товар уже есть, на более высоком потребительском уровне.
2. Второй фактор — установление приемлемой цены.
3. Третий — размещение товара на месте, где его будут лучше покупать.
4. Четвертый — разработка системы специальных мер, которые будут способствовать росту объемов продаж, стимулировать его сбыт.

Пример

Джон Скалли когда-то был президентом компании Pepsi[®] и создателем идеи «Поколение пепси». Затем его пригласил к себе в качестве генерального директора Стив Джобс, основатель фирмы Apple Computer, Inc. В начале своей деятельности в этой тогда еще малоизвестной компьютерной компании Д. Скалли допустил несколько грубых просчетов. Один из них был связан именно с маркетинговой смесью. Поначалу он тратил очень крупные денежные средства на рекламу, как привык это делать при торговле пепси, а не на разработку товара, как это нужно делать при производстве компьютеров и их продаже¹².

¹² См.: Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М.: Наука, 2000.

Реклама представляет собой весь комплекс работ по продвижению товара на рынок. Сюда входят и различные работы по стимулированию сбыта и, конечно, рекламе. Очевидно, что при торговле напитками, какими бы известными они ни были, значительные средства должны тратиться именно на рекламу, а отнюдь не на разработку потребительных свойств товара. Что же касается компьютеров, как и любой другой техники, значительная доля ограниченных средств фирмы должна все время тратиться именно на такую составляющую маркетинговой смеси, как «товар», т. е. на развитие, разработку его потребительных свойств. В противном случае потери неизбежны.

Таким образом, маркетинговая формула одного товара по структуре затрат на его поддержку в производстве и сбыте не похожа на маркетинговую формулу другого товара. Более того, различие может проследиваться не только по товарам, но и по фирмам — каждая фирма может иметь отличную от конкурентов, выпускающих такой же товар, маркетинговую формулу. Иногда именно это отличие и может обеспечить ей превосходство на рынке перед конкурентами.

Следовательно, можно сделать вывод, что построение маркетинговой формулы — первостепенная задача, входящая в структуру задач производственной функции маркетинга. К сожалению, в литературе (зарубежной и отечественной) нет никаких конкретных рекомендаций по ее построению. Но очевидно одно: кто овладел секретом ее построения в своем бизнесе, тот, безусловно, обладает некоторым превосходством на рынке перед конкурентами¹³.

В обобщенном виде внимание и затраты фирмы распределены поровну на каждую составляющую маркетинговой смеси (4Р). Так в жизни не бывает. Это действительно только смесь. А задача службы маркетинга заключается в том, чтобы на основе концепции маркетинговой смеси построить соответствующую только этой фирме маркетинговую формулу, т. е. определить, какие затраты, в каких объемах (в каких пропорциях) и, самое главное, по каким направлениям следует осуществить, чтобы успех на рынке по этому товару был максимальным.

Очевидно, что в каждом конкретном случае маркетинговая формула представляет собой результат эмпирических обобщений. Она может родиться только в той фирме, которая постоянно и тщательно изучает рынок, знает свой товар, владеет ситуацией в области последних достижений науки, техники, технологий и планирует свою деятельность.

¹³ См.: Никеле У., Макхью Д., Макхью С. Постигание бизнеса. Тольятти: Изд. дом «Довгань», 1996.

Пример

Несмотря на всемирную известность, компанию Procter & Gamble (P&G) однажды обошли японские конкуренты, создав аналогичные изделия с более высокими потребительскими свойствами. В то время как P&G занималась производством подгузников на основе традиционной бумажной массы, японская Uni-Charm Corp. вышла на рынок с изделиями на основе гранулированного полимера с высокой поглощающей способностью, впитывающего влагу и удерживающего ее в виде желе, что позволяет ребенку оставаться сухим более продолжительное время. Компания же P&G смогла предложить свое изделие на полимерной основе Pampers в Японии в январе 1985 г., три года спустя после появления в продаже полимерного изделия компании Uni-Charm Corp. В результате доля рынка P&G к январю 1985 г. упала до 7% (с 90% в недавнем прошлом). С того момента когда компания P&G предложила свое новое изделие с повышенной поглощающей способностью, доля ее рынка поднялась всего лишь до 15%. И хотя основным просчетом P&G была утрата технологического лидерства, компания также уступила японскому конкуренту и в области исследования рынка. В Uni-Charm Corp. в течение двух лет изучали покупательский спрос в Европе и в США, прежде чем выйти на рынок с новыми полимерными подгузниками. Они также провели опрос 300 японских матерей с целью выяснения их отношения к подгузникам иностранного производства. На основе результатов этих опросов Uni-Charm Corp. ввела влагосборники на ногах и карманы многократного использования на липком креплении, а также изменила их форму для большего удобства задолго до того, как до этого додумались в компании P&G¹⁴.

Маркетинговая смесь представляет собой не только источник для построения маркетинговых формул по товарной номенклатуре предприятия, что считается необходимым условием успешного бизнеса, но и исходную базу маркетингового планирования, без чего бизнес успешным не может быть.

Описанный пример показывает, как перераспределение средств с одной позиции маркетинговой смеси на другую может обеспечить коммерческий успех фирме. Ведь секрет успеха японской фирмы кроется именно в том, что она применила другую структурную формулу маркетинговой смеси. В какой-то период она больше внимания уделила товару (т. е. больше средств потратила на исследования мнений покупателей по поводу потребительных свойств детских подгузников, затем на разработку этих свойств), в отличие от своих

¹⁴ См.: Никеле У., Макхью Д., Макхью С. Указ. соч. С. 214.

американских конкурентов, которые полагали, что их всемирно известная марка решит все проблемы продаж, в том числе и за рубежом. Это обстоятельство и обусловило успех компании Uni-Charm Corp. на национальном рынке.

Известно, что потребитель приобретает не просто товар, а в первую очередь те блага, которые он способен предоставить. Конечно, характеристики продукта — его размер, цвет, упаковка — очень важны, но только как средства предоставления потребителям определенных благ.

Когда потребители осуществляют покупку, то в первоначальный момент они руководствуются не физическими характеристиками продукта, но теми благами, которые им может предоставить данный продукт, обладающий этими характеристиками. Например, покупатели смазочных материалов ищут не продукт, состоящий из определенных химических компонентов, а продукт, удовлетворяющий определенным требованиям смазки машины.

Это должно учитываться и в рекламной деятельности — рекламировать не сам продукт, а преимущественно его полезные свойства.

Рисунок 1.2. Основные свойства и окружение продукта



На рис. 1.2. изображены основные свойства продукта (эксплуатационно-технические характеристики) и его окружение (то, что делает приобретение продукта привлекательным для потребителя). На производство продукции с обусловленными свойствами расходуется 80% ресурсов, и только 20% расходуется на создание товарного окружения. Выбор же потребителей на 80% предопределен окружением продукта и лишь на 20% — его основными характеристиками.

Каждый конкретный продукт живет на рынке какой-то определенный период и с течением времени вытесняется другим, более совершенным. Жизненный цикл продукта в координатах описывается кривой, которую обычно делят на пять стадий:

- 1) первая стадия — внедрение на рынок — характеризуется незначительным объемом продаж и может быть убыточной из-за больших начальных затрат на маркетинг, неосвоенности производства продукта и малых объемов его выпуска;
- 2) вторая стадия — рост объема продаж — определяется увеличением спроса на продукт. Прибыль растет, относительная доля затрат на маркетинг, как правило, падает;
- 3) третья стадия — зрелость — замедление роста продаж и достижение ими максимума, усиление конкуренции, рост затрат на маркетинг, возможно снижение цен;
- 4) четвертая стадия — насыщение — сокращение объема продаж, новых покупателей практически нет, несмотря на снижение цен и увеличивающиеся затраты на маркетинг. Возможна некоторая модернизация товара, что может продлить эту стадию жизненного цикла продукта;
- 5) пятая стадия — спад — резкое снижение объема продаж. Увеличение расходов на маркетинг способствует только временному продлению этой стадии, и в конечном итоге продукт снимается с производства.

Кривая жизненного цикла остается более или менее одинаковой для большинства продуктов. Однако протяженность во времени и интенсивность перехода из одной стадии в другую имеют большие различия в зависимости от специфики продукта. Переход от стадии к стадии происходит достаточно плавно, поэтому служба маркетинга должна внимательно следить за изменениями объема продаж и прибыли, чтобы внести изменения в программу маркетинга.

Важно уловить стадию насыщения и особенно спада (поскольку держать на рынке морально устаревший продукт убыточно, а для престижа — просто вредно). Нужно также выбрать правильный момент для выхода на рынок с каким-то новым продуктом.

Необходимо учитывать тот момент, что на разных рынках один и тот же товар может находиться на различных стадиях жизненного цикла. Большинство компаний продает различные продукты, т. е. имеет так называемый продуктовый портфель. Желательно, чтобы эти продукты находились на разных стадиях жизненного цикла. Когда торговля одним продуктом осуществляется плохо и приносит убытки, торговля другим может идти хорошо, принося доход и способствуя процветанию компании.

Если компания ставит целью своего долгосрочного развития рост объема продаж, то для этого необходимо через регулярные интервалы времени внедрять на рынок новые продукты. Обеспечение большого объема продаж каждого нового продукта требует все большего

количества ресурсов, получаемых за счет роста доходов от продажи предшествующих продуктов. В этом случае необходимо сбалансировать продукты, находящиеся на ранней стадии жизненного цикла, наиболее рискованной с точки зрения получения конечной прибыли, и на более поздних стадиях жизненного цикла, уже приносящих доход.

Второй элемент комплекса маркетинга — это цена. Проводя определенную политику в области ценообразования, компания активно воздействует как на объем продаж на рынке, так и на величину получаемой прибыли. Как правило, компания не руководствуется получением сиюминутной выгоды, реализуя продукт по максимально высокой цене, а проводит гибкую ценовую политику.

Компания продает свои продукты по той цене, которую приемлет потребитель, а не по той, по которой ей хотелось бы реализовать данный продукт. Хочешь выжить в конкурентной борьбе — снижай издержки и выходи по этому показателю на современный уровень.

Продвижение продукта на рынок подразумевает установление эффективных контактов с уже имеющимися или потенциальными покупателями. Основной целью таких контактов является создание у потребителя благоприятного представления (имиджа) о компании и ее продукции. Успешное продвижение продукта на рынок приводит к стабилизации объема продаж или к его увеличению.

Личный контакт представителей компании-производителя с каждым покупателем, деловые встречи дают возможность поиска компромисса, возможность склонить потребителя к покупке. Практически реализовать это сложно, а часто и невозможно, поэтому большинство компаний ограничивают личные контакты небольшим числом наиболее перспективных клиентов. Чаще всего этот метод используется в маркетинге продукции производственно-технического назначения, где число потенциальных покупателей, как правило, ограничено.

Все другие средства продвижения товара носят неличный характер. Важнейшими из них являются: реклама, организация выставок, ярмарок, демонстрационных стендов, предоставление торговых скидок, передача товара для его апробирования во временное пользование, торговля в кредит и т. п.

Рассмотренные выше средства продвижения продукта находятся под непосредственным контролем компании-производителя.

Кроме того, существуют так называемые вторичные средства коммуникаций, не контролируемые и не оплачиваемые компанией: «народная молва», «презентация» через средства массовой информации (при выступлениях политических лидеров, представителей об-

щественности и т. п.). Такое представление продукта может носить и отрицательный характер.

Продвижению продукта способствует также и эффективное использование других элементов комплекса маркетинга, например внешний вид продукта, его качество, цена и т. п.

Главным содержанием элемента комплекса маркетинга «доставка продукта потребителю» является выбор оптимальной схемы доставки продукта от производителя к потребителю (прямым образом, через систему оптовой и (или) розничной торговли, через других промежуточных агентов и др.), ее физическое воплощение (организация транспортировки, хранения, обработки грузов), а также послепродажное (сервисное) обслуживание потребителей.

Выбор места производства продукта, по крайней мере частично, также является задачей маркетологов, поскольку он включает рассмотрение таких маркетинговых проблем, как месторасположение рынков и их потребности, величина возможной прибыли, масштабы производства (иметь один большой завод или несколько мелких), возможность финансирования со стороны правительства или других источников, сравнительный анализ стоимости движения комплектующих деталей и готового продукта.

Все элементы маркетингового комплекса взаимосвязаны, например функциональные возможности и качество продукции определяют его цену.

Следует также учитывать, что у каждого потребителя свои финансовые возможности, и отсюда следует практическая рекомендация для производителей — продукция должна быть рассчитана на потребителей самых различных уровней дохода.

Итак, дана необходимая характеристика объекта маркетингового планирования. Теперь можно приступать к детальному рассмотрению этого процесса.

ГЛАВА 2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ОСНОВА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Одним из базовых требований маркетинга является обеспечение «прозрачности» рынка и «предсказуемости» его развития. Задолго до вывода товара на рынок, планируя продать определенное его количество и захватить некоторую долю потребительского рынка, коммерсант должен располагать развернутой характеристикой рынка или его сегмента, на котором он намерен выступать в роли продавца. Предпринимателю, как минимум, необходимо знать емкость рынка, наличие и тип покупательского спроса, интенсивность конкуренции, конкурентоспособность своего товара, уровень и тенденции цен, реакцию покупателей на те или иные маркетинговые действия, норму прибыли и т. д. Без этого, не учитывая реальную рыночную ситуацию, предприниматель рискует потерпеть фиаско.

2.1. Предмет, методы и задачи маркетингового исследования

Маркетинговым исследованием принято называть деятельность, направленную на удовлетворение потребностей маркетинга в информации, которая состоит из сбора, обработки и хранения информации.

Маркетинговое исследование ставит перед собой целью для принятия маркетинговых решений создание информационной. «Производить и продавать то, что требуется потребителям» — вот лозунг маркетинга. А для этого необходимо изучать покупательский спрос в сложившейся рыночной ситуации. Каждое предприятие исходя из собственных интересов ставит собственные задачи маркетингового исследования. Основными направлениями выступают: изучение рыночной ситуации, прогнозирование ключевых параметров рынка, изучение покупательского поведения и поведения конкурентов, оценка собственного потенциала и т. д.

К сожалению, атмосфера закрытости, которая характерна для отечественного бизнеса, не позволяет более точно показать, в какой мере российские предприниматели пользуются инструментом маркетингового исследования. О масштабах и направлениях зарубежных изысканий можно косвенно судить по данным, приведенным авторитетнейшим американским маркетингологом Ф. Котлером в его известном труде «Основы маркетинга», где он обобщил сведения

исследовательской деятельности по почти 800 американским фирмам. Около 9/10 фирм осуществляют замеры потенциальных возможностей и других параметров рынка, анализируют распределение долей рынка между фирмами; 70–80% фирм занимаются анализом сбыта и цен, процессами логистики, тестированием товаров, прогнозированием рыночных параметров, анализом реакции рынка на новые товары, делают конъюнктурные оценки, осуществляют изучение деловой активности, дают характеристику конкурентных товаров; более половины фирм изучают эффективность рекламной деятельности, а также потребительские мотивации, каналы товародвижения и т. д.¹⁵

Маркетинговое исследование можно уподобить страховке, снижающей уровень коммерческого риска. Окружающая среда маркетинга, особенно неконтролируемая (макросреда), на различных этапах по-разному сказывается на рыночной деятельности фирмы. Идти к астрологу, который объяснит судьбу фирмы влиянием звезд, недостойно предпринимателя XXI в., разумнее обратиться к маркетологу, который владеет научной методологией оценки и прогноза рыночной ситуации, и т. п.

Маркетинговое исследование, как правило, обходится недешево. Ф. Котлер, например, утверждает, что бюджет маркетингового исследования составляет как минимум 1–2% объема продаж фирмы¹⁶.

Одной из серьезных причин банкротств предприятий выступает неумение маркетинговых служб грамотно оценить ситуацию на рынке и сделать верные прогнозы. В данном случае уместна поговорка, что скупой платит дважды. Так, 66 промышленных фирм Канады при исследовании причин неудачи при выводе на рынок нового товара назвали неэффективную маркетинговую деятельность (77,9%), отсутствие детального изучения рынка (74%) и его слабое тестирование (58,1%)¹⁷.

Маркетинговый контроллинг, представляющий собой часть планового процесса, включает элементы маркетингового исследования, отслеживает параметры рынка и осуществляет оперативную оценку уровня выполнения плана и бюджета маркетинга, определяет его эффективность.

¹⁵ См.: Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Указ. соч.

¹⁶ См.: Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. 9-е межд. изд. СПб.: Питер Ком., 1998.

¹⁷ См.: Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. М.: Экономика, 1993.

Маркетинговое исследование, которое призвано решать эти задачи, — неотъемлемая составная часть маркетинга, оно проводится в интересах маркетинга и по требованию маркетинговой службы.

Крупное производственное или торговое предприятие может позволить себе иметь в составе маркетинговой службы подразделение, функцией которого будет организация и проведение маркетинговых исследований. Ф. Котлер, например, отмечает тот факт, что в США более 73% крупных компаний имеют собственные отделы маркетинговых исследований, насчитывающих несколько десятков сотрудников¹⁸.

Французский исследователь Ф. Букерель¹⁹ считает, что маркетинговые исследования должны проводиться общими усилиями аппарата фирмы, распределяя разделы исследования по отделам сбыта, финансовому, техническому, бухгалтерскому, административному и т. д. Отдел маркетинговых исследований (или, по терминологии Ф. Букереля, информационный отдел) должен координировать эту работу и обобщать деятельность всех других отделов. В условиях интеграции товародвижения (например, вертикальной маркетинговой системы) один из участников канала товародвижения проводит исследование в расчете на других, а те в свою очередь предоставляют информацию, которой располагают.

Однако не всегда предприятиям удобно самостоятельно проводить исследование, в большинстве случаев серьезные маркетинговые исследования проводятся с привлечением консалтинговых фирм. Кроме того, к проведению маркетинговых исследований привлекаются научные учреждения и высшие учебные заведения, а также некоторые государственные и общественные организации.

Преимущества передачи функции маркетингового исследования сторонним специализированным предприятиям:

- 1) отпадает необходимость создавать коллектив квалифицированных специалистов;
- 2) предоставляется возможность использовать опыт исследовательской деятельности специализированных фирм;
- 3) предоставляется возможность проводить исследование на базе уже имеющихся панелей опросов и банков программ.

У маркетинговой фирмы также можно приобрести алгоритмы исследования и прикладные программы.

¹⁸ Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент.

¹⁹ См.: Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник / Под. ред. Г. Л. Багиева. М., 1999.

Существуют довольно разнообразные взгляды на роль маркетингового исследования в деятельности предприятия. Так, немецкие ученые Е. Дихтль и Х. Хершген считают, что анализ ситуации является в маркетинге основой для принятия решений²⁰. К функциональному направлению, по существу, примыкает известный бельгийский ученый Ж.-Ж. Ламбен, который увязывает необходимость постоянного и систематического изучения потребностей рынка в целях обеспечения устойчивого конкурентного преимущества с понятием стратегического маркетинга²¹. Об исследовании рынка как орудии конкурентной борьбы пишет известный американский маркетинголог Питер Р. Диксон²².

Например, Р. Д. Базел, Д. Ф. Кокс, Р. В. Браун²³ высказывают мнение, что термин «маркетинговое исследование» используется для обозначения различных видов деятельности по сбору информации и организационных единиц, ответственных за эту деятельность. Немецкий маркетинголог Х. Швальбе рассматривает информацию как фундамент маркетинга²⁴.

Ряд специалистов подходит к понятию «маркетинговое исследование» путем перечисления основных его функций, не выявляя его сущности. К ним относится Ф. Котлер, который трактует маркетинговое исследование как систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ, отчет о результатах²⁵. Подобную эту формулировку применяют российские маркетингологи Е. П. Голубков, А. И. Ковалев и В. В. Войленко. Близка к ней позиция известного отечественного ученого Б. А. Соловьева, который добавляет к этому определению цель — уменьшение неопределенности, сопутствующее принятию маркетинговых решений.

По нашему мнению, наиболее справедлива точка зрения, в соответствии с которой маркетинговое исследование имеет самостоятельную направленность, не переставая быть одной из составных ча-

²⁰ См.: Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг / Пер. с нем. М.: Высшая школа, 1995.

²¹ См.: Крутиков Ф. А. Конъюнктура рынка при социализме. М.: Экономика, 1968.

²² См.: Диксон П. Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. М., 1998.

²³ См.: Базел Р. Д., Кокс Д. Ф., Браун Р. В. Информация и риск в маркетинге / Пер. с англ. М.: Финстатинформ, 1993.

²⁴ См.: Энджелл Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У. Поведение потребителей / Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1999.

²⁵ См.: Котлер Ф. Основы маркетинга. С. 118.

стей маркетинга в целом. У него есть свой предмет, сформировалась синтетическая методология. Маркетинговое исследование можно рассматривать как отрасль информатики, поскольку оно подчиняется общим законам и принципам этой науки, а результаты ее деятельности органично вливаются в общее информационное поле дисциплин, изучающих рынок.

К этой позиции близка точка зрения известных американских ученых Дж. Р. Эванса и Б. Бермана, которые четко формулируют понятие маркетингового исследования как деятельности по сбору и анализу данных о проблемах, связанных с маркетингом, и уточняют, что это — комплексное понятие, включающее все виды исследовательской деятельности, связанные с управленческими функциями маркетинга²⁶. Белорусский ученый А. П. Дурович перечисляет элементы маркетингового исследования и высказывает мнение, что они имеют целью уменьшение неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений²⁷.

Маркетинговое исследование представляет собой самостоятельное научное направление, оно имеет достаточно сложную методологию, представляющую собой сложный сплав статистических, эконометрических, социометрических, квалиметрических, бихевиористических и собственно маркетинговых методов. В оценках динамики, вариации, выявления закономерностей используются статистические методы. В процессе моделирования, имитации и прогнозирования процессов и оценке риска используются эконометрические приемы. Без знания социометрии и бихевиоризма трудно изучать поведение потребителей, проводить их анкетирование; необходимость комплексной оценки качества и конкурентоспособности заставляет использовать методы квалиметрии.

Статистика — наука, изучающая массовые явления и процессы, поддающиеся количественному измерению, позволяющая выявлять тенденции и закономерности общественного развития, определять пропорции и оценивать колеблемость.

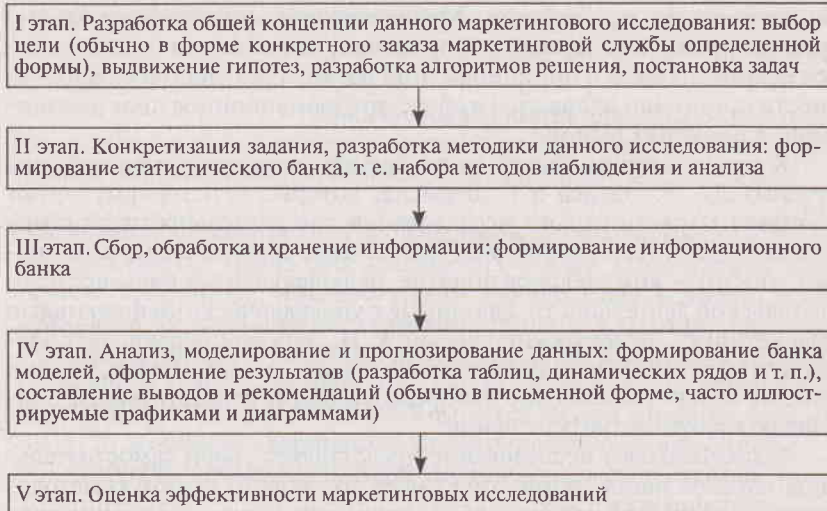
Эконометрия — применение экономико-математических методов анализа, измерение параметров математических выражений, характеризующих определенную социально-экономическую концепцию, моделирование сложных, многомерных процессов и явлений²⁸.

²⁶ См.: Статистика рынка: Учебник / Под ред. И. К. Беляевского. М.: Финансы и статистика, 1997.

²⁷ См.: Дурович А. П. Маркетинг предпринимательской деятельности. Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997.

²⁸ См.: Панкрухин А. П. Маркетинг. М.: Омега-Л, 2002.

Рисунок 2.1. Последовательность этапов маркетингового исследования



Достаточно широко в маркетинге используются методы линейного и динамического программирования, приемы теории массового обслуживания (теории очередей), теории принятия решений (теории риска), теории связей (сигнальной информации о процессах, выходящих за пределы установленных параметров). Социометрия — характеристика структуры и функционирования определенных групп людей по средствам количественных оценок²⁹. Квалиметрия — методология количественных оценок качества товаров. Бихевиоризм — наука о вкусах и предпочтениях людей, которая помогает разобраться в процессах формирования и изменения отношения потребителей к товару, в реакциях спроса на процессы старения и обновления товара и его свойств.

Тот факт, что маркетинговому исследованию отводится первый этап, не означает, что оно проводится только на подготовительной ступени маркетинговой деятельности. Именно с него начинается любая маркетинговая операция, во время проведения которой на всех этапах осуществляется непрерывная информационно-аналитическая поддержка и обеспечение. Наконец, по завершении операции на основе маркетингового исследования дается оценка эффективности маркетинга.

²⁹ См.: Панкрухин А. П. Указ. соч.

Маркетинговое исследование, опирающееся на определенный объем информации, подчиняется требованиям информатики — науки об управлении потоками информации.

Методология формализованного маркетингового исследования, описанная А. П. Панкрухиным, включает³⁰:

- 1) статистические методы наблюдения, в частности выборку, формирование рядов (динамических и распределения), отчетность и торговые переписи, опросы, экспертные оценки;
- 2) статистические и эконометрические методы анализа рынка: абсолютные, средние и относительные величины, группировки, индексные, трендовые и регрессионные факторные модели, методы вариационного, дисперсионного, корреляционного и циклического анализа, методы многомерного анализа и т. д.;
- 3) модели риска, основанные на теориях вероятности и теории принятия решений; модели товаропотоков и потоков покупателей, базирующейся на теории массового обслуживания (теории очередей); модели реакции рынка на маркетинговые раздражители, логистические модели;
- 4) методы эвристических оценок и гибридные, позволяющие комбинировать детерминированные и вероятностные оценки;
- 5) методы коммерческого анализа финансово-экономического потенциала предприятия (коммерческие расчеты, скоринговый анализ и т. п.);
- 6) методы количественной оценки качественных явлений.

Уже упоминавшийся видный отечественный маркетолог Е. П. Голубков, которого можно отнести к сторонникам формализованного направления, выдвигает семь групп количественных методов, из которых некоторые включены в наш перечень, а другие, по нашему мнению, относятся к моделированию управленческих процессов маркетинговой деятельности (планированию, логистике, маркетинг-менеджменту и т. п.). Он считает, что число количественных методов, применяемых в маркетинговых исследованиях, превышает 60³¹.

Результаты исследования, изложенные в форме научного отчета, как правило, строятся по следующей схеме:

- 1) четко излагается цель исследования;

³⁰ См.: Панкрухин А. П. Указ. соч.

³¹ См.: Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М.: Финпресс, 1998.

- 2) характеризуются предмет и объекты исследования, определяется период, за который собираются данные, и дата (время) обследования;
- 3) описываются источники информации и раскрывается методология исследования (сбор информации и ее анализ);
- 4) составляется перечень наиболее важных результатов;
- 5) делаются выводы и даются рекомендации.

Отчет должен быть написан четко и недвусмысленно, а его выводы тщательно аргументированы.

Выделяют несколько типов маркетинговых исследований:

- 1) разведочные (поисковые) исследования, предшествующие разработке программы основного исследования; они принимаются для сбора предварительной информации, освещающей проблему и позволяющей выдвинуть гипотезы и выбрать соответствующую методику анализа (иногда их совмещают с пробным маркетингом);
- 2) описательное (дескриптивное) исследование, имеющее целью констатацию реальных фактов, событий, показателей, полученных в результате сбора информации (оно дает руководству материал для размышления и неформальных оценок, позволяющих безотлагательно принять решение)³²;
- 3) экспериментальное исследование, которое проводится с целью проверки выдвинутой гипотезы (например, о наличии причинно-следственной связи каких-либо показателей);
- 4) казуальное, или аналитическое, исследование, проводимое для выявления и моделирования связей деятельности фирмы с факторами окружающей среды, и т. д.³³

Перечень задач маркетингового исследования трудно составить, потому что меняющаяся ситуация, влияние разного набора факторов, различный потенциал фирм, человеческий фактор и т. д. приводят к большому разнообразию конкретных исследовательских задач, выдвигаемых перед маркетинговой службой фирмы. Можно выделить лишь основные направления исследований.

Поэтому перед маркетинговым исследованием, по мнению Ф. Котлера, стоят следующие задачи³⁴:

- 1) сбор, обработка, сводка и хранение информации;
- 2) анализ влияния глобальных сил и факторов макросреды маркетинга на деятельность фирмы и ее результаты;

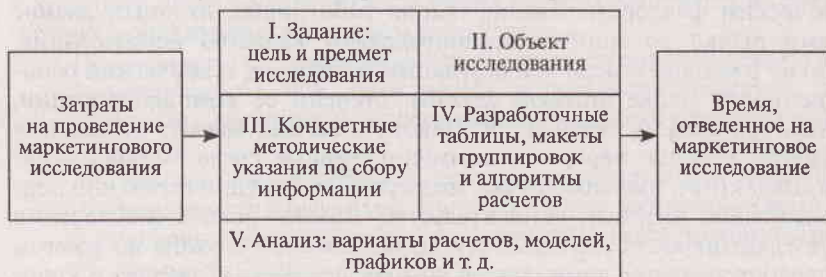
³² См.: Базел Р. Д., Кокс Д. Ф., Браун Р. В. Информация и риск в маркетинге / Пер. с англ. М.: Финстатинформ, 1995.

³³ См. там же.

³⁴ См.: Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент.

- 3) оценка и анализ конъюнктуры рынка, расчет емкости рынка, характеристика и прогнозирование спроса, анализ его эластичности;
- 4) оценка собственных возможностей фирмы, ее потенциала и конкурентоспособности;
- 5) оценка возможностей и поведения конкурента;
- 6) анализ воздействия макросреды маркетинга;
- 7) анализ раздела рынка сбыта, оценка его доли, занимаемой фирмой, территориальный анализ рынка сбыта;
- 8) сертификация и тестирование качества товара и его конкурентоспособности, изучение реакции потребителей на новый или модифицированный товар;
- 9) изучение товарной номенклатуры и ассортимента, сдвигов в их структуре;
- 10) информационно-аналитическое обоснование сегментации рынка (группировка и структуризация потребителей);
- 11) информационно-аналитическое обеспечение разработки товара и регулирование его жизненного цикла;
- 12) информационно-аналитическое обеспечение разработки стратегии маркетинга;
- 13) информационно-аналитическое обеспечение стратегического и оперативного маркетингового планирования;
- 14) информационно-аналитическое обеспечение контроллинга;
- 15) информационно-аналитическое обеспечение ценообразования и регулирования цен;
- 16) учет и анализ товарооборота, товарных запасов, издержек обращения и прибыли в целом и по этапам жизненного цикла товара;
- 17) характеристика эффективности маркетинга и маркетингового исследования, оценка вклада фирмы в решение экологических проблем.

Рисунок 2.2. Схема разделов плана маркетингового исследования



Важным этапом исследовательской работы является **план маркетингового исследования**, который базируется на принятой концепции и представляет собой конкретный документ, направляющий деятельность маркетинговой службы (см. схему плана на рис. 2.2). Он состоит из пяти основных разделов. В первом излагается задание руководства фирмы маркетинговой службе, вытекающее из цели и предмета исследования. Во втором разделе определяется и подробно конкретизируется объект исследования. Третий раздел представляет собой изложение методик сбора информации и перечень конкретных мероприятий по проведению соответствующего обследования. Четвертый раздел состоит из разработочных таблиц и макетов группировок, алгоритмов обработки собранного материала. Пятый раздел — план аналитической обработки: варианты расчетов и моделей, исходящих из выдвинутой гипотезы. В нем указываются время, затрачиваемое на данную исследовательскую операцию, или период, в течение которого она проводится, а также примерная ее стоимость.

Понятно, что маркетинговое исследование как единый процесс, с единой целью и общим материальным обеспечением, на определенной стадии распадается на два последовательных самостоятельных процесса: сбор информации и ее анализ.

2.2. Организация службы маркетингового исследования

Маркетинговая служба — административно-управленческое подразделение производственной или торгово-сбытовой фирмы, выполняющее полный или ограниченный набор маркетинговых функций. Информационно-аналитическое подразделение — группа специалистов в составе маркетинговой службы, обладающих знаниями и опытом в сборе, обработке и анализе маркетинговой информации на базе современной компьютерной технологии.

Успех маркетингового исследования в известной мере обуславливается организацией маркетинговой службы, по существу, человеческим фактором. Квалификация работников, их опыт, знание ими рынка во многом определяют качество исследования, но не в меньшей мере эти результаты зависят от технической оснащенности маркетинговой службы, степени ее компьютеризации, наличия средств связи и т. п. Наконец, на них влияют отношения внутри группы: иерархия, коммуникативные связи, микроклимат в коллективе, взаимовыручка, поддержка и сотрудничество или подсиживание интриги, доносительство. Важная роль в обеспечении результативности деятельности маркетинговой службы во многом предопределяется теми, кто ее возглавляет, — менеджером и коор-

динатором. Возможны три варианта организации информационно-аналитической деятельности.

Первый вариант. Маркетинговая служба не создана. Сбором информации и ее оценкой занимаются все подразделения фирмы, к сфере деятельности которых относится маркетинг. Условие: маркетинг играет второстепенную роль в деятельности фирмы.

Второй вариант. На фирме существует локализованная служба маркетинга, организованная по матричному или по функциональному принципу. Каждое подразделение в рамках своей компетенции собирает и анализирует информацию, а выводы и рекомендации представляют руководителю-координатору. Условие: маркетинг играет важную роль в деятельности фирмы. Рыночная ситуация стабильна и достаточно проста.

Третий вариант. Большой объем исследовательской работы обусловил создание в рамках маркетинговой службы подразделения маркетинговых исследований. Оно комплектуется специалистами, оснащается компьютерной и прочей оргтехникой и строится таким образом, чтобы обеспечить все пять этапов маркетингового исследования. С выводами и рекомендациям информационно-аналитического подразделения считаются и учитывают их при разработке маркетинговой стратегии, товарной политики, составлении и осуществлении стратегических и операционных планов маркетинга. Условие: маркетинг играет ведущую роль в деятельности фирмы. Ситуация на рынке сложная и неустойчивая. Масштабы рынка достаточно велики.

Широкий диапазон функций, выполняемых службой маркетинга, сложные прямые и обратные связи и т. п. предъявляют серьезные требования к организации управленческого аппарата информационно-аналитических подразделений маркетинговой службы, т. е. требует создания определенных властно-иерархических структур, находящихся в отношениях соподчиненности и координации, подразделения маркетинг-менеджмента и информационно-аналитических функций. Деятельность маркетинговой службы базируется на принципах менеджмента, к которым относятся:

- 1) научность, т. е. соблюдение требований теории менеджмента;
- 2) мобильность, т. е. неотложное исполнение принятых решений, проведение исследований в строго установленные сроки;
- 3) гибкость, т. е. способность в случаях необходимости оперативно изменять сферу изучения, расставлять акценты на разных направлениях исследования в соответствии с изменением рыночной ситуации;

- 4) маневренность, т. е. умение адекватно реагировать на неопределенность внешней среды, адаптироваться к постоянной изменчивости условий, действию случайных факторов, находить слабые места конкурента, определять приоритеты исследования и т. д.;
- 5) настойчивость, т. е. неуклонное проведение в жизнь намеченных планов, получение во что бы то ни стало необходимой информации;
- 6) демократичность, т. е. сочетание дружеских, благосклонных отношений между начальниками и подчиненными информационно-аналитического подразделения службы маркетинга с жесткой требовательностью и контролем исполнительской дисциплины, выработка у работников чувства ответственности и гордости за свое предприятие, обеспечение благоприятного делового климата.

Нельзя жалеть инвестиций в «человеческий фактор». Необходимо постоянно совершенствовать систему материального и морального поощрения работников, воспитывать у них чувство лояльности к «своему» предприятию.

Многочисленные примеры подтверждают, что коммерческий успех или, наоборот, неудача фирмы на рынке в значительной мере зависит от эффективности маркетинговых исследований, которая в свою очередь в значительной мере обусловлена квалификацией и опытом персонала. Принятие решений, последовательное и умелое претворение их в жизнь требуют информационно-аналитического обеспечения. Для этой цели может понадобиться формирование в рамках маркетинговой службы особой организационной структуры, до некоторой степени даже автономной. Речь идет о разделе труда, специализации, которая обеспечила бы наиболее полное и эффективное использование персонала. Не следует забывать, что специалисты, занимающиеся информационно-аналитической деятельностью, должны обладать высокой квалификацией, т. е. обязаны:

- 1) досконально знать теорию и практику маркетинга, все его приемы и формы деятельности;
- 2) постоянно быть в курсе рыночной ситуации;
- 3) уметь собирать информацию и владеть приемами ее обработки;
- 4) работать на компьютере с прикладными пакетами программ;
- 5) знать статистику, эконометрику, основы социометрии и кваллиметрии;

- б) уметь делать и излагать выводы, полученные в результате анализа данных, и составлять обоснованные рекомендации;
- 7) отвечать за свои оценки и прогнозы.

Численность и состав маркетинговой службы, набор ее функций, степень самостоятельности и т. п. во многом зависят от типа и размера самой фирмы, от ее финансово-экономического и трудового потенциала.

Крупные корпорации, с широким ассортиментом и большим объемом продукции, наличием множественных связей с поставщиками, посредниками, клиентами, финансовыми структурами и т. д., не могут обойтись без многочисленной и глубоко структурированной, иерархически построенной службы маркетинга, с разветвленной информационно-аналитической системой. Их финансовые возможности позволяют привлечь квалифицированный, высокооплачиваемый персонал, обеспечить глубокое разделение труда, создать, если потребуется, филиалы.

Средние предприятия ограничиваются более скромными по численности, но тоже достаточно жестко структурированными службами маркетинга. Естественно, здесь уровень специализации ниже, допускается совмещение обязанностей, в том числе операционных, с информационно-аналитическими функциями (чем слабее фирма, тем чаще это практикуется). Малые фирмы редко создают самостоятельную маркетинговую службу. В лучшем случае маркетинговые обязанности возлагаются по совместительству на одного из работников фирмы. В нашей стране пока еще мало используются возможности объединения малых фирм в ассоциации, в то время как во многих странах такие ассоциации принимают на себя функции по организации закупок и сбыта, разрабатывают стратегию маркетинга, занимаются изучением и прогнозированием рынка, осуществляют совместную рекламную деятельность и т. д.

В некоторых странах маркетинговой информационно-аналитической и консалтинговой деятельностью занимаются государственные учреждения: министерства промышленности, сельского хозяйства, торговли, статистические службы и т. д., которые выдают среднему и малому бизнесу, фермерам и ремесленникам прогнозы и рекомендации естественно с учетом общенациональных интересов.

Однако далеко не всегда фирме, даже крупной, выгодно выполнять полный цикл маркетинговых действий, особенно одновременных или повторяющихся со значительным интервалом. Довольно редко фирма обладает необходимым потенциалом, чтобы самостоятельно провести рекламную кампанию, тем более с использованием специальных средств. Разработка стратегии маркетинга и инструментов

маркетингового управления и регулирования часто требует привлечения специалистов самого высокого класса, использование которых для повседневных рутинных операций обошлось бы недешево. Проведение выборочных обследований, моделирование рыночных процессов, прогнозирование развития рынка и т. п. требуют специальных знаний статистики, эконометрии, социометрии и т. д.

Держать в штате для постоянной работы высококвалифицированных специалистов может позволить себе далеко не всякая фирма. Есть еще одно обстоятельство: ряд исследований рынка требует создания панели потребителей, содержание которой обходится чрезвычайно дорого, а формирование ее является исключительно сложным процессом. Поэтому за рубежом давно уже сложилась практика создания специализированных, самостоятельных, работающих на коммерческой основе **маркетинговых, консалтинговых и рекламных фирм, или агентств маркетинговых услуг**, к которым обращаются производственные и торгово-сбытовые фирмы разного размера и типа.

Начиная с 1992 г. в ряде городов России (преимущественно крупных) начали активно создаваться фирмы такого рода. Некоторые из них входят в отечественные и зарубежные ассоциации, такие, например, как Global Market Research, ESOMAR, Российская ассоциация маркетинга, Гильдия исследователей общественного мнения и рынка и т. д. Сложился и функционирует российский рынок маркетинговых услуг. Маркетинговое исследование стало интеллектуальным товаром, спрос на который имеет тенденцию к постоянному росту.

По заказу частной корпорации или государственного учреждения маркетинговая фирма разрабатывает стратегию маркетинга, составляет план, проводит различные исследования, дает рекомендации, оказывает услуги по выбору целевого рынка и выполняет многие другие маркетинговые услуги.

В США насчитывается большое количество маркетинговых фирм. Методические разработки некоторых из них стали классическими и вошли в учебники. Широко известны методологические разработки, проведенные для ряда компаний консалтинговыми службами Бостонской группы, фирм «Шелл» и «Мак-Кинси» (Boston Consulting Group, Shell corporation, Mc Kinsey & company). Например, самой крупной в мире исследовательской компанией считается Dun & Bradstreet, имеющая филиалы в 40 странах, которая продает целый ряд сведений, в том числе о розничных ценах. Система Info Act Workstation позволяет компаниям-пользователям использовать для анализа один из трех источников на персональных компьютерах: Retail In-

дех, характеризующий продажи потребительских товаров и условия их хранения; Key Account Scantrak, предоставляющий еженедельный анализ продаж, эластичности цен и эффективности продвижения товаров; Homescan, который дает перечень новых потребительских товаров. В Германии компания CompuServe Company предоставляет информацию о финансовом состоянии и товарах по более 48 тыс. немецких фирм³⁵. В американском маркетинге, по некоторым оценкам, от 20 до 50 % маркетингового бюджета компаний идет на оплату услуг специализированных маркетинговых и консалтинговых компаний³⁶.

Часто к проведению маркетинговых исследований и прогнозов привлекаются университеты и научные учреждения. В России уже функционируют десятки рекламных и консалтинговых маркетинговых фирм. Их численность приближается к 300. По некоторым данным, в России примерно четверть компаний самостоятельно осуществляют маркетинговые исследования по полной программе, примерно столько же фирм обращается в коммерческие маркетинговые и консалтинговые фирмы, а остальные делают и то и другое.

Специализированные маркетинговые компании делятся на три типа:

- 1) фирмы, которые работают самостоятельно и независимо от пользователей их информационного продукта; они собирают сведения о рынках, потребителях, товарах, предприятиях и т.д., после чего продают эту информацию любому клиенту по коммерческим расценкам;
- 2) фирмы, выполняющие конкретные исследования или разрабатывающие методологию исследования по заказу клиентов (клиент может участвовать в разработке собранных материалов, результаты исследования становятся собственностью клиента);
- 3) узкоспециализированные фирмы, которые выполняют определенную часть исследования, например проводят опросы или пробный маркетинг по поручению клиентов.

Надо признать, что большинству фирм практически недоступны исследования рынка в целом, т. е. на макроуровне, самостоятельные оценки демографической ситуации, характеристик дохода, инфляции и других факторов макросреды. Однако статистическая информация об экономических и социально-демографических процессах

³⁵ См.: Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга.

³⁶ См.: Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. С. 174.

и явлениях регулярно собирается и обрабатывается в целом по стране, регионам и в отраслевом и социальном разрезе органами государственной статистики.

Собственной информацией располагает Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации. Кроме того, в центре и в регионах действуют альтернативные статистические и конъюнктурные службы, обычно коммерческие, иногда принадлежащие средствам массовой информации, которые предлагают свои оценки различных экономических и общественных процессов и явлений, занимаются анализом и прогнозом конъюнктуры рынка. Во всем мире существует практика покупки информации у тех организаций, которые ею владеют.

Отечественные и зарубежные маркетинговые фирмы выполняют для своих клиентов следующие виды работ: анализ тенденции деловой активности; оценку емкости рынка; анализ сегментов рынков; оценку распределения долей рынка между фирмами, товаров конкурентов, позиционирования товаров; разработку стратегии маркетинга фирмы; анализ эффективности рекламы и т. д.

Таким образом, информационно-аналитическое управление службы маркетинга предприятия вынуждено налаживать две системы коммуникативных связей: внутреннюю, с подразделениями собственной фирмы, и внешнюю, с учреждениями и предприятиями, которые готовы на условиях, которые устраивают обе стороны, к обмену информацией или к ее продаже. Эти связи можно классифицировать следующим образом:

- 1) связь с собственным руководством (распоряжения, планы, отчеты, рекомендации и т. п.);
- 2) связь с другими подразделениями фирмы (обмен информацией, координация действий, увязка разделов плана и т. п.);
- 3) связи и отношения с производственными и торгово-сбытовыми подразделениями (предприятиями) собственной фирмы (участие в разработке и выведении товара на рынок, т. е. информационно-аналитическое обеспечение составления производственной и торгово-сбытовой программ, ценообразования, торгового процесса);
- 4) связи и отношения с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами (информационно-аналитическое обеспечение заключения сделок, действий по отгрузке, поставке и продаже товаров, рекламной деятельности, взаимный обмен информацией между производителями и торговыми посредниками и т. п.);

- 5) покупка информации у Российского статистического агентства, других организаций, а также заказная информация от маркетинговых и консалтинговых фирм.

Организационные структуры маркетинга фирм могут иметь любое название: служба маркетинга, отдел маркетинга и т. п. В отечественной промышленности службы маркетинга часто создавались на базе отделов сбыта. Степень структуризации службы маркетинга, в частности выделение самостоятельного информационно-аналитического подразделения, зависит от ряда условий: типа и размера предприятия, его ресурсов и возможностей, намеченных целей, формы собственности, сложившихся традиций и т. п.

Возглавляет маркетинговую службу сотрудник, ответственный за ее деятельность перед руководством фирмы. На него возлагается комплектование службы специалистами, повышение их квалификации, поддержание благоприятного морального климата, планирование деятельности службы и маркетинга в целом, ее контроль и коррекция, координация действий подразделений службы между собой и другими подразделениями фирмы, организация внутренних и внешних связей. Поэтому очень важно, чтобы он обладал достаточным количеством знаний, которые позволили бы ему контролировать выполнение информационно-аналитических функций.

Обычно руководитель службы маркетинга обладает высокой степенью самостоятельности и ответственности. Как правило, он входит в состав высшего руководства фирмы и подчиняется непосредственно ее главе. В некоторых фирмах он занимает пост вице-президента по маркетингу, в других — директора по маркетингу (маркетинг-директора) или заместителя генерального директора. Это способствует авторитету маркетинговой службы и выводит ее на одно из первых мест в административной иерархии по влиянию на принятие управленческих решений, так как обладание информацией повышает статус руководителя.

Значительно реже руководитель маркетинговой службы занимает пост заведующего отделом маркетинга. И уж совсем редко встречаются факты дезинтеграции маркетинговой службы, когда единый руководитель отсутствует, а начальники отдельных подразделений подчиняются непосредственно главе фирмы. При этом каждое маркетинговое подразделение работает изолированно, что грозит противоречиями, отсутствием координации маркетинговой деятельности и в конечном счете ее дезорганизацией.

Более распространенной является практика создания маркетинговых служб (секторов) в так называемых **стратегических хозяй-**

ственных подразделениях крупной фирмы, т. е. создание независимых хозяйственных единиц (отделений) предприятия, обладающих полной самостоятельностью в принятии решений и использовании ресурсов и несущих за них полную ответственность. Обычно они отвечают за производственно-сбытовую деятельность по определенному товару (товарной группе или продуктовой линии). Их иначе еще называют **стратегическими хозяйственными единицами** (англ. strategic business unit), а иногда — **стратегическим центром** (strategic centre).

При централизованной схеме организации маркетинговой службы связи (в том числе информационные) одного подразделения маркетинга с другим или с другими подразделениями фирмы могут осуществляться напрямую или через руководителя. Необходимо обеспечить координацию действий, единую линию поведения, но в то же время избегать бюрократических «перегородок», мешающих гибкому оперативному руководству. Одновременно следует остерегаться дублирования действий разными подразделениями.

В основу деятельности служб маркетинга положены три принципа менеджмента:

- 1) разграничение функций (разделение обязанностей) в пределах собственной компетенции;
- 2) инициатива каждого работника и подразделения в целом наряду с ответственностью за исполнение своих обязанностей;
- 3) обладание средствами выполнения своих функций (рабочее место, инструментарий, ресурсы и т. п.).

Внутренняя организация маркетинговой службы подчиняется интересам фирмы, зависит от ее возможностей и не имеет жесткой структуры. Теория маркетинг-менеджмента предлагает три варианта организации службы маркетинга: матричный, функциональный и смешанный.

Матричный, или дивизиональный, принцип организаций службы маркетинга заключается в создании блоков (подразделений) по одному или в комбинации из трех признаков:

- 1) географического, когда каждое из подразделений осуществляет полный маркетинговый цикл в одном из регионов (географических зон), информационно-аналитическая группа обеспечивает полную характеристику данного региона;
- 2) рыночного, когда каждое из подразделений отвечает за маркетинговую деятельность среди определенного контингента потребителей, информационно-аналитическая группа опреде-

ляет численность и состав данного контингента и изучает его спрос;

- 3) товарного, когда число подразделений маркетинга соответствует числу товаров, продаваемых фирмой, и в каждой из них выделяется информационно-аналитическая группа, которая собирает и анализирует все сведения по данному товару, включая и спрос.

Другим принципом организации маркетинга является функциональный. В соответствии с ним создается ряд подразделений единой службы маркетинга, каждое из которых отвечает за осуществление одной или нескольких функций маркетинга. Соответственно формируются подразделения, отвечающие за сбор и анализ информации. Часто имеет место комбинация функционального и матричного принципов.

Например, выделяются подразделения по товарному принципу, а структура каждого из них строится по функциональному. Число функциональных подразделений (отделов, секторов, групп) зависит от возможностей фирмы, допускается объединение нескольких функций или всего блока в одном подразделении. Например, отдел инновационной политики может включать в свой состав аналитическую группу.

Организационные структуры имеют два типа: жесткие (механические) и мягкие (организмические). Круг обязанностей работников структуры жесткого типа четко определен контрактом, в мягких структурах обязанности работников определяются примерно и подчинены обстоятельствам. Для организационной структуры мягкого типа характерна децентрализация руководства. Она, как правило, дает лучшие результаты, когда внешняя среда изменчива, непостоянна. Очевидна большая отдача и при совмещении обязанностей, когда работник имеет и экономическое (маркетинговое) образование, и хорошо знает статистику (эконометрику), и к тому же владеет новейшими компьютерными технологиями.

При организации маркетинговой службы необходимо учитывать отраслевую специализацию предприятия. На производственных предприятиях в процессе разработки товаров и создания инновационной политики необходима всесторонняя оценка емкости рынка, постоянное отслеживание поведения конкурентов, поиск рынка сбыта, критериальная оценка дистрибьюторов и т. д., на торговых предприятиях должен быть налажен мониторинг рынка, изучение спроса, найдены характеристики поведения, мнений и предпочтений потребителей и т. д.

Рисунок 2.3. Функциональный принцип организации маркетингового исследования



Строгих стандартов организации маркетингового исследования не существует. Каждая фирма самостоятельно выбирает схему структуризации маркетинга, используя накопленный опыт. Одним из требований к организации маркетингового исследования является его эффективность. Во-первых, маркетинговая деятельность предприятия, обеспечиваемая подразделением информации и анализа, в целом должна давать нужный результат (например, завоевана необходимая доля рынка, с успехом осуществлен сбыт нового товара и т. п.). Во-вторых, расходы на исследования не должны быть обременительными для фирмы и выходить за рамки бюджета. Американский маркетинг выявил обратную зависимость между объемом оборота фирмы и относительным уровнем затрат на маркетинговые исследования. В США при производстве средств производства в среднем на 10 тыс. долл. оборота производится 12 долл. затрат на маркетинговые исследования, а при производстве продукции потребительского назначения — 30 долл.³⁷

³⁷ См.: Организация маркетинга / Mc Kinsey and Company. М.: Дело, 1996.

2.3. Методы выявления проблем маркетинговой деятельности

Обязательной частью маркетинговой деятельности является анализ тех проблем, с которыми столкнулась компания в своей деятельности или которые были порождены самой этой деятельностью.

Можно определить следующие подходы к выявлению проблем:

1. Формулирование проблем исходя из анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности компании. Исходными здесь являются сведения о состоянии, функционировании компании и соответствии этого состояния целям, определявшим направление и результаты ее развития. Для этого изучают и анализируют директивные, отчетные, нормативные и статистические документы и данные. Большая роль в этом принадлежит методам обработки статистической информации.

2. Раскрытие проблем посредством проведения экспертного опроса непосредственно руководителей и специалистов предприятия. Экспертные оценки позволяют получить относительно достоверную информацию о проблемах компании, но не стоит пренебрегать информацией, полученной из внешних источников организации, к ним относятся вышестоящие и нижестоящие организации, поставщики и потребители, посреднические организации и т. п.

В настоящее время практически любая методика выявления проблем использует экспертные оценки руководителей и специалистов.

3. Наблюдение за выполнением управленческих и производственных функций и (или) непосредственное участие в управлении специалистов-консультантов, которые выявляют проблемы совершенствования тех или иных аспектов деятельности компании.

Ниже приводятся примеры использования отдельных методов выявления маркетинговых проблем, основанных на экспертных оценках.

Проблемы, возникающие при выходе на рынок с новой продукцией, были выявлены при исследовании 114 неудачных нововведений 66 промышленных фирм Канады. Было изучено мнение руководителей подразделений — разработчиков новой продукции относительно причин неудач нововведений, приведших к финансовому неудачу выхода на рынок с новой продукцией. Иными словами, данное исследование было направлено на выявление тех проблем, решение которых дает возможность повысить эффективность нововведений.

Главная (первая) причина финансового неудача — объем продаж оказался ниже ожидаемого. Причины этого: твердая позиция кон-

курентов на рынке (43,2%) (в скобках приводится процент от числа видов продукта, потерпевших неудачу по этой причине), переоценка числа потенциальных покупателей (35,9%), слишком высокая цена (34,7%), несовершенство технических характеристик продукта (33%), неэффективная маркетинговая деятельность (27,9%).

Вторая причина финансового успеха — низкий уровень прибыльности продукции. Это обусловлено следующим: неожиданно высокой стоимостью производства (49,4%), низким объемом выпуска, обусловившим более высокую старость единицы продукции (25%).

Третья причина финансового успеха — чрезмерные затраты на разработку, обусловленные недооценкой трудной разработки (55%).

Наконец, четвертая причина финансового успеха — чрезмерные капиталовложения — была обусловлена ошибочной оценкой основных фондов, необходимых для производства новой продукции (33,3%).

Были выявлены две наиболее важные причины, обусловившие появление проблем, рассмотренных ранее. Первая — недостаток ресурсов, который привел к нехватке ресурсов для эффективной продажи продукции (29,7%), а также для найма необходимого количества сотрудников в подразделениях маркетинга с достаточно высоким уровнем квалификации (43,2%); недостаточная квалификация управленческого персонала в целом (30,1%).

Вторая — недостаточная активность, т. е. отсутствие детального изучения рынка (74%), слабое тестирование рынка (58,1%), слабое внедрение продукта на рынок (53,9%).

Среди выявленных базовых проблем наибольшую роль играет знание требований потенциальных потребителей и развитие маркетинговых служб и маркетинговых исследований при разработке нового продукта.

Западные компании для выявления проблем совершенствования своей деятельности, в частности маркетинга, используют следующий метод.

Руководство компании собирает на 1–3 дня руководителей и ведущих специалистов маркетинговых служб для подведения итогов предшествующей деятельности и разработки маркетинговых планов и программ на будущее. Первым этапом подобной работы является определение проблем маркетинговой деятельности. Участникам обсуждения предлагают в произвольной форме записать на листках бумаги проблемы маркетинга, с которыми они столкнулись в своей практической работе. Организаторы обсуждения сводят все проб-

лемы в один неупорядоченный список, т. е. составляют каталог проблем. Затем, руководствуясь целями проводимого исследования, классифицируют все проблемы по направлениям совершенствования маркетинговой деятельности или по решениям определенных маркетинговых задач.

Далее эти расклассифицированные проблемы выписываются на доске или на бумаге. Каждый участник обсуждения имеет пять красных фишек, которые он должен расположить против наиболее важных проблем исходя из своей системы, приоритетов. Этими пятью приоритетами каждый участник может распорядиться по-разному. Например, расположив свои фишки между пятью наиболее важными, с его точки зрения, проблемами или расположить их все против одной архиважной проблемы.

Суммарное количество фишек, расположенных против выделенных проблем, характеризует степень их приоритетности. Эти наиболее важные проблемы далее переводятся в цели, для которых по подобной же методике выбираются мероприятия по их достижению. Иными словами, на основе изложенного подхода не только могут быть выявлены и проранжированы проблемы маркетинговой деятельности, но и разработана программа решения конкретных маркетинговых проблем. Такие программы на сессиях экспертов разрабатываются в несколько этапов.

Реализация метода логико-смыслового моделирования проблем, основанного на экспертных оценках и применении ЭВМ, также начинается с формирования каталога проблем.

Выделяют три уровня маркетинговой деятельности: предприятие в целом ориентировано на маркетинг, на предприятии реализуются отдельные комплексы маркетинговой деятельности, предприятие реализует отдельные элементы маркетинговой деятельности. Выявление проблем совершенствования маркетинговой деятельности для определенного ее уровня, реализуемого на предприятии, осуществляется в разрезе отдельных функций маркетинговой деятельности.

Выявление проблем совершенствования маркетинговой деятельности может осуществляться как в размере анкеты в целом, так и для отдельных ее частей. Элементы комплекса маркетинга следует конкретизировать, выделив, скажем, изучение потребностей и спроса, рекламу и т. д. По разным вопросам в общем случае привлекаются различные эксперты.

Использование подобных анкет дисциплинирует мышление экспертов, дает возможность отразить в исследовании все уровни проблем в различных аспектах маркетинговой деятельности.

Выявление и анализ проблем применительно к программе «выход на международный рынок» целесообразно осуществлять по отдельным этапам жизненного цикла продукции.

1. Маркетинговые исследования данной продукции.
2. НИОКР.
3. Производство.
4. Доведение продукции до потребителя.
5. Послепродажное обслуживание.

Выявление проблем для отдельных этапов жизненного цикла продукции может быть осуществлено по отдельным функциям управления.

Следует отметить, что в практической работе зарубежные компании часто используют более простые методы, о чем говорит пример использования фишек, рассмотренный выше.

ГЛАВА 3. ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

3.1. Организация и структура маркетинговой информации

Ключевую часть информационно-аналитического процесса маркетинга представляют собой сбор и обработка информации. Сбор информации руководствуется целью обеспечения анализа рыночной деятельности для выработки верных решений маркетологами предприятия. Процесс управления не осуществим без осмысления ретроспективы развития фирмы, оценки ее настоящего и прогноза будущего. Регулирование некоторых рыночных процессов также требует информации о самом этом процессе и факторах, влияющих на него. Информация — средство уменьшения неопределенности, свойственной стохастическим процессам рынка. По словам отца кибернетики Н. Винера, управление фирмой есть процесс преобразования информации в действия. Информация — инструмент маркетинг-менеджмента.

Американский маркетолог П. Тернер высказывает мнение, что информация не только основа для принятия оптимальных решений, но и ресурс, обеспечивающий стратегически важное преимущество перед конкурентами. Информация — орудие конкурентной борьбы.

Информация — это форма общения, средство получения знаний о каком-либо явлении или процессе, юридических и физических лицах.

Маркетинговая информация — это цифры, факты, сведения, слухи, оценки и другие данные, необходимые для анализа и прогнозирования маркетинговой деятельности.

Факт представляет собой простейший вид информации: событие или условие, непосредственно наблюдаемое; сведения — разновидность фактов, представленных в систематизированной, обобщенной форме; слухи — неподтвержденные, непроверенные факты; оценки — информация, базирующаяся на умозаключениях, подсчетах и статистических расчетах (форма оценки — прогноз, т. е. научное предвидение); цифры — форма отображения количественной информации.

В чем заключаются цели формирования маркетинговой информации? Конечная цель — обеспечить характеристику рыночных процессов и явлений, выявление тенденций и закономерностей развития рынка, оценку места фирмы на рынке и т. п., что необходимо для принятия управленческих решений на уровне руководства фирмы.

Непосредственная цель — систематизировать и структуризовать собранную информацию таким образом, чтобы она была пригодна для анализа и прогнозирования и позволяла аналитикам делать правильные выводы и рекомендации, а они в свою очередь легли бы в основу разработки тактики и стратегии фирмы.

Однако имеется и промежуточная цель: сводка и группировка собранных данных, доступных для визуального просмотра и оценки со стороны руководства фирмы для возникновения интуитивных выводов и безотлагательного принятия маркетингового решения. В этом смысле информация — «черный ящик», обеспечивающий на выходе готовые решения. Напомним, что маркетинг это не только наука, но и искусство. Подобный укороченный цикл движения информации привлекателен прежде всего для малых предприятий, стремящихся сэкономить на маркетинговом анализе. Хотя он и соответствует второму направлению в маркетинговом исследовании, так как базируется на качественных, описательных оценках, широкое его использование не рекомендуется. Во-первых, он доступен только предпринимателям (менеджерам) с большим опытом и коммерческим талантом, а во-вторых, он годится только для узко операционного маркетинга и не может быть использован для сколько-нибудь длительного стратегического маркетинга. Иногда все три названные цели комбинируются.

Для выигрыша во времени собранная и подвергшаяся сводке информация оперативно оценивается и интерпретируется и одновременно передается для глубокого стратегического анализа. К маркетинговой информации предъявляется ряд принципиальных требований, вытекающих из основополагающих принципов теории и практики маркетингового исследования (табл. 3.1).

Многосторонняя, отличающаяся сложной иерархической структурой и взаимосвязями информация в маркетинге образует единую систему.

Она складывается из трех взаимосвязанных компонентов:

- 1) специалистов по сбору и обработке информации;
- 2) методологических приемов сбора и обработки информации (в том числе компьютерной технологии);
- 3) оборудования по сбору, обработке и хранению информации.

Таким образом, в маркетинговую систему информации входят работники, обладающие соответствующей квалификацией (как минимум, владеющие экономической, статистической и компьютерной технологиями), знанием методологии информатики (как минимум, в области сбора информации) и оснащенные определенным набором оргтехники и вычислительных средств.

Таблица 3.1. Схема содержания принципов маркетинговой информации

Принципы	Обеспечение их соблюдения
Актуальность	Представление реальных сведений в нужный момент времени
Достоверность	Адекватность сведений, обеспечиваемая соблюдением научных принципов сбора и обработки информации, борьбой с любой тенденциозностью
Релевантность (от англ. relevant — уместный, относящийся к делу)	Обеспечивается получением информации в соответствии с поставленными задачами
Полнота отображения	Обеспечивается составлением плана исследования, выявлением сущности явления, его иерархической структуры и связей
Целенаправленность	Соответствие информации генеральной цели исследования
Информационное единство	Подчинение методологии обработки данных требованиям теории информатики и статистической теории наблюдений

Маркетинговая культура — это знания, умение, а также навыки эффективного пользования маркетинговой информацией в условиях компьютеризации.

Если на входе маркетинговая информация представляет собой неупорядоченный массив данных с высокой степенью неопределенности, то на выходе она, уже подвергнутая обработке, выглядит как систематизированная и сгруппированная по определенным признакам и критериям система, приспособленная к целям оценки и анализа. Информация, как правило, компоуется в статистические ряды и таблицы; она может быть преобразована в графики, схемы и диаграммы или выражена в форме логично изложенного текста.

Процесс получения первичной (полевой) информации осуществляется в форме маркетингового наблюдения.

Маркетинговое наблюдение — процесс сбора данных, характеризующих какой-либо рыночный процесс или явление и предназначенных для удовлетворения информационно-аналитических потребностей маркетинга.

В ходе наблюдения регистратор (лицо, собирающее информацию) регистрирует (фиксирует) факты, статистические данные и другие сведения об изучаемом объекте. Методология маркетингового наблюдения использует и сочетает приемы и методы статистического и социологического наблюдения.

Некоторые авторы, в частности Ф. Котлер, рассматривают маркетинговое наблюдение как систему, т. е. упорядоченную совокупность

источников информации и процедур ее получения. На наш взгляд, это процесс получения информации, этап информационной системы маркетинга.

Различают несколько форм маркетингового наблюдения.

Непосредственное (прямое) наблюдение — это, как правило, визуальное слежение за объектом наблюдения (например, подсчет (хронометраж) времени, затрачиваемого на покупку).

Фиксация данных осуществляется с помощью записей в блокноте или на аудио- или видеопленке, с последующей их систематизацией и упорядочением, выделением главного, наиболее важного. Для этого используются разработочные таблицы и группировки, карточки, компьютерные файлы и банки данных.

Порядок проведения наблюдения определяется заранее разработанной инструкцией, которая представляет собой совокупность разъяснений, подсказок, примеров и указаний. Срок наблюдения представляет собой время, в течение которого осуществляется сбор информации. Для вторичной информации он не ограничен, а для первичной должен стремиться к минимуму. При этом нельзя допускать спешки, которая неизбежно негативно отразится на качестве наблюдения.

Способы обеспечения надежности наблюдения:

- 1) контроль достоверности данных (коэффициент надежности);
- 2) использование нескольких наблюдателей, фиксирующих одно и то же событие (коэффициент согласия);
- 3) проведение вторичного наблюдения (коэффициент устойчивости).

Собранная в результате маркетингового наблюдения информация может быть изложена в следующих видах:

- 1) текст;
- 2) таблицы, обобщающие информацию;
- 3) графики (диаграммы), рисованные геометрические формы отображения состояния и развития явлений, их размеров, динамики, структуры и взаимосвязей;
- 4) статистические ряды.

Все перечисленные виды «упаковки» информации пользователю являются результатом обработки и сводки собранных в ходе наблюдения данных. Они могут быть направлены пользователю в форме письменного отчета или же вводятся в компьютер и записываются на дискету. Компьютерная технология обработки и хранения маркетинговой информации рассматривается в соответствующих учебных курсах.

Типология маркетинговой информации

Единство принципов маркетинговой информации не противоречит возможной ее дифференциации в соответствии с объективными условиями маркетинга. Различаются следующие типы маркетинговой информации.

1. По форме планирования маркетинга.

Оперативная — срочная информация, используемая в оперативном (операционном) планировании для неотложного использования; ее разновидностью является предупреждающая, или сигнальная, информация, вид краткосрочного прогноза.

Стратегическая — используемая в стратегическом планировании (отличается от оперативной глубиной и охваченным периодом; ее разновидностью является среднесрочный и долгосрочный прогноз).

Потребность в оперативной информации, характеризующей положение на рынке на какой-то момент времени или за краткий временной промежуток, очень велика. По некоторым данным, в ней нуждаются 85% российских рыночных структур, а в информации о действиях конкурентов, об изменениях в спросе и реакции потребителей на новый товар и т. п. — 70%. Подавляющая часть отечественных коммерсантов нуждается в еженедельной и еженедельной оперативной информации.

2. По месту сбора.

Вся информация подразделяется на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя информация — это информация, сбором которой занимается непосредственно само предприятие. Внешняя информация — это информация, используемая в маркетинговых целях, которая собирается за пределами предприятия. К внешней относятся:

- 1) информация, собираемая и разрабатываемая Российским статистическим агентством и его местными органами, а также другими государственными и общественными организациями, в том числе официальные публикации;
- 2) информация, собранная и разработанная учебными и научными учреждениями;
- 3) информация, опубликованная в средствах массовой информации;
- 4) информация рекламного характера, которую предоставляют другие предприятия, и т. п.

В свою очередь, внутренняя информация по времени использования делится на первичную и вторичную. Первичная информация собирается специально для конкретных маркетинговых потребностей фирмы.

К первичной информации относятся организуемые фирмой или по ее заказу различные обследования, опросы, панели и т. п. До этого момента она не существует.

Вторичная информация — это уже существующая информация, собираемая для различных целей, но используемая для конкретных маркетинговых потребностей фирмы.

Данная информация собирается фирмой не для маркетинговых, а для других целей (бухгалтерская и другая отчетность). Однако эти данные могут быть использованы маркетинговой службой. Вся внешняя информация для маркетинга фирмы является вторичной. Иногда информация в маркетинге делится на кабинетные исследования (desk research), т. е. работа с уже кем-то собранными материалами, и на полевые исследования (field research), т. е. первичный сбор материала для конкретного маркетингового исследования. Вся первичная информация собирается в форме полевого исследования. На рисунке 3.1 показано разделение маркетинговой информации на внешнюю и внутреннюю, а также на первичную и вторичную.

Рисунок 3.1. Типология маркетинговой информации

Внешняя информация			
Публикации	Внутренняя информация		Средства массовой информации
	ПЕРВИЧНАЯ:	ВТОРИЧНАЯ:	
Материалы официальных ведомств	специальные обследования (полевые исследования)	статистическая отчетность; бухгалтерский учет; планово-экономические расчеты (кабинетные исследования)	Научная информация
Рекламные материалы (в том числе выставки, ярмарки)			Слухи
			Регистры, справочники предприятий

Большое значение имеет классификация информации по ее назначению. Часть информации представляет собой объект анализа: оценки рыночной ситуации, выявление закономерностей и тенденций, разработка прогнозных моделей и т. п. Ее можно назвать аналитической. К ней примыкает рекомендательная информация, в частности предложенная консалтинговыми фирмами. Сюда же относятся собранные и разработанные фирмой или внешними информационными службами базы данных, прогнозы и сценарии. Особое место занимает сигнальная информация. Она по своему характеру предупреждает о возможных сдвигах и изменениях. Создаваемый на основе такой информации мониторинг позволяет гибко реагировать на ожидаемые смены курса рынка и регулировать некоторые

рыночные процессы. С ней связана регулирующая информация. Как известно, часть информации предприятия заказывают специализированным маркетинговым и консалтинговым фирмам. Информация такого рода называется рекомендательной. Вспомогательным и служебным целям, а также целям маркетинг-менеджмента служит справочная и нормативная информация. Классификация информации по этим признакам дана в табл. 3.2.

Информация различается по регулярности ее поступления (сбора). Постоянная информация отражает неизменный характер некоторых рыночных явлений и процессов (например, параметры рыночной ситуации или основные параметры деятельности предприятия и т. п.). Часть постоянной информации поступает непрерывно, без существенных промежутков. Так, например, денежная выручка собирается ежедневно. Другая часть — дискретная информация — собирается с определенными промежутками во времени (например, товарные запасы регистрируются один раз в месяц).

Таблица 3.2. Группировка маркетинговой информации по назначению

Тип информации	Назначение информации	Где представлена информация
Справочная	Вспомогательные, служебные цели	Справочники, регистры, бюллетени, учебная литература
Нормативная	Различные нормы и нормативные акты, управление	Нормативные справочники, сборники законов и постановлений
Аналитическая	Выявление и моделирование закономерностей, тенденций, взаимосвязей	Динамические ряды, ряды распределения, группировки и т. п.
Рекомендательная	Консалтинговые цели, базы данных	Рекомендации на основе заказных или спонтанных исследований, прогнозы и сценарии
Сигнальная	Мониторинг	Расчеты и факты, краткосрочные прогнозы и экстраполяция
Регулирующая	Контроллинг	Информация об отклонениях от плана

Переменная информация поступает от источников, функционирующих нерегулярно. Некоторые виды информации собираются спорадически, по мере возникновения потребности в ней.

Иногда непрерывная информация собирается в форме мониторинга.

Мониторинг — система постоянного отслеживания четко определенного (узкого) круга данных.

Мониторинг в конъюнктурном анализе — система постоянных (периодических) замеров (отслеживания параметров рынка) с помощью набора индикаторов, имеющих целью отразить конъюнктуру рынка и обеспечить базу для непрерывного прогнозирования рыночной ситуации. Мониторинг может быть оперативным, ориентированным на потребности конъюнктурного анализа, и стратегическим, отслеживающим основные экономические показатели в стратегической перспективе.

Другая часть информации собирается периодически, с равными промежутками времени. Например, данные о товарных запасах учитываются один раз в месяц или в декаду; данные, характеризующие инфраструктуру, — один раз в год или один раз в два года.

Третья часть информации относится к числу спорадической, или эпизодической, собираемой по мере необходимости, от случая к случаю. Например, назрела необходимость провести обследование потребителей на предмет их отношения к новому товару фирмы, который готовится к выведению на рынок.

Виды информации

Подразделения крупной фирмы или ее самостоятельные единицы обязаны представлять внутрифирменную отчетность, которая широко используется в управлении маркетинговой деятельностью и в маркетинговом планировании. Такая отчетность, включающая данные о продаже (сбыте) товаров, затратах, ценах и т. п., относится к категории вторичной внутренней. Ее представляют бухгалтерия, плановый отдел, отдел сбыта и другие подразделения фирмы. Часть этих данных предназначается для органов государственной статистики, часть — для налоговой службы, часть — для руководства фирмы. Все они могут быть использованы маркетинговой службой. Часто при этом требуется дополнительная разработка данных в соответствии с конкретными потребностями маркетинга.

Специально организованные обследования. Значительная часть маркетинговой информации может быть получена в результате организации и проведения специальных наблюдений (сплошных или выборочных), к которым можно отнести следующие: непосредственное наблюдение за действиями и характеристиками определенного контингента (например, регистрация привозов продуктов и цен на сельскохозяйственные продукты питания на рынках/базарах); сплошные и выборочные устные и письменные опросы некоторых контингентов потребителей и ответственных лиц.

Особенную позицию в проведении маркетингового исследования занимает разведка (marketing intelligence), она представляет со-

бой регулярный сбор различной информации о микросреде — поставщиках, клиентах, торговых посредниках и конкурентах.

К легальной информации относятся: обмен информацией между участниками интегрированного канала товародвижения (конвенционального канала, вертикальной и горизонтальной маркетинговой систем); информация о себе рекламного характера, предназначенная для акционеров, потенциальных инвесторов или клиентов и т. п.; информация, базирующаяся на непосредственном наблюдении (например, регистрация цен в магазинах конкурента, хронометраж покупателей и т. д.).

К информации второго типа относится получение конфиденциальной или полуконфиденциальной информации, иногда с применением методов экономического шпионажа, сбора слухов, отслеживания внутренних публикаций. Конъюнктурная информация может быть выделена особо. В нее входят оценки, осуществляемые с помощью конъюнктурных индикаторов, т. е. показателей, характеризующих основные параметры рынка, их состояние и изменения (такие как объем продаж, цены, товарные запасы, степень сбалансированности спроса и предложения). Часто для получения такой непрерывной информации организуется мониторинг.

Наблюдение в маркетинге по признаку охвата единиц совокупности подразделяется на сплошное и несплошное. Например, руководство фирмы приняло решение узнать мнение всех работников фирмы на перспективы ее развития. В несплошном наблюдении выделяются:

- 1) частичное, когда обследуется какая-то определенная часть совокупности (например, дети определенного возраста, проживающие в данном районе);
- 2) метод основного массива, когда обследуется большая часть совокупности и полученные выводы подходят для совокупности в целом;
- 3) выборочный метод, когда данные, полученные по некоторой части совокупности, при условии соблюдения специфических правил отбора единиц, распространяются на совокупность в целом (возможная ошибка заранее рассчитывается).

Выборочный метод, или выборка, известный статистический прием, который базируется на некоторых положениях теории вероятности (предельных теоремах закона больших чисел). Он представляет собой важнейшее направление в системе маркетинговой информации:

- 1) во-первых, позволяет экономить значительные средства (расходы на сбор данных по части совокупности всегда меньше, чем по совокупности в целом);

- 2) во-вторых, дает возможность ускорить получение нужных сведений (обследование части единиц совокупности происходит пропорционально быстрее, чем сбор и обработка данных по всем без исключения единицам совокупности);
- 3) в-третьих, обеспечивает сбор сведений, которые иным способом получить невозможно (в частности, при оценке качества изделий, связанной с повреждением или уничтожением самого изделия).

Применение выборки требует строгого соблюдения нескольких требований:

- 1) отбор не должен быть преднамеренным, т. е. всем единицам совокупности должна быть обеспечена равная возможность быть отобранными (попасть в выборочную совокупность);
- 2) совокупность, из которой ведется отбор (генеральная совокупность), должна быть достаточно большой;
- 3) совокупность должна быть однородной, т. е. по какому-либо признаку (если вы изучаете предпринимателей, то в генеральную совокупность не должны попадать наемные работники). Поэтому отбор данных часто сочетается с группировками.

При проведении устных опросов целесообразно использовать метод случайной бесповторной выборки (его суть заключается в том, что респондент отбирается случайно и второй раз уже не опрашивается; этот способ очень подходит для уличных интервью).

При телефонных интервью или при анкетировании очень часто используется способ механического отбора. Например, по телефонной книге или по спискам жильцов отбирается каждый десятый телефон или каждая седьмая квартира.

В механической выборке численность выборки определяется путем установления пропорции отбора: делением совокупности на объем выборки; если пропорция отбора дробная величина, то надо взять ближайшее целое число. Затем по списку единиц отбирается каждая единица, взятая через промежуток, равный пропорции отбора.

Носители и источники маркетинговой информации

По-видимому, информация о товаре начинает свой путь с производства, информация о потреблении, о желаниях и взглядах покупателя — в среде потребителей и т. д. Информация собирается среди ее носителей, т. е. юридических и физических лиц, обладающих некоторыми сведениями и занимающихся определенной рыночной деятельностью (как активной, так и пассивной).

В качестве обладателей информации на потребительском рынке выступают:

- 1) потребители (население);

- 2) производители;
- 3) дистрибьюторы (торговые посредники).

Как правило, участники канала товародвижения, особенно конвенционального, охотно производят обмен информацией.

Заложенная информация может находиться в подсознании носителя (физического лица) и проявляться в форме действий на рынке или же ответов на вопросы исследователя; она может обнаруживаться в виде определенных закономерностей и находить выражение в рыночной деятельности предприятий, и, наконец, потенциальная информация может храниться в форме знаний у своих носителей, которые предоставляются при определенных условиях.

Не следует смешивать понятия «носители информации» и «источники информации». Первые — юридические и физические лица, в силу своих служебных функций или присущих им свойств, образа и стиля жизни, сложившегося менталитета обладают потенциальной информацией, которая проявляется или в их действиях, или в их высказываниях. Источник информации — это концентрированный и специализированный проводник, канал информации, откуда ее черпают заинтересованные пользователи (в частности, маркетологи). Правда, как всякий инструмент, канал информации оказывает на нее некоторое воздействие (и по форме, и по существу), и пользователю надо быть готовым к соответствующей коррекции.

Существуют два канала получения информации от ее носителя: первый, когда носитель информации сам сообщает необходимые сведения (через разные источники); второй, когда статистически оцениваются (как абсолютная, относительная или средняя величина, тенденция и т. п.) действия массы носителей информации. В различных странах предприятия в добровольном или обязательном порядке публикуют определенный набор сведений о себе (естественно, не нарушая коммерческой тайны, но достаточный, чтобы составить представление о конкуренте). В некоторых странах регулярно издаются регистры предприятий и справочные бюллетени по определенному кругу показателей. Нередко предприятия издают материалы о своей деятельности. Действует так называемый закон цветка (пчелы и бабочки охотнее летят на яркий цветок). В информации о предприятии заинтересованы потенциальный инвестор, банкир, поставщик, клиент. В зарубежных странах давно сложилось убеждение: если предприятие проводит политику информационной закрытости, то оно, скорее всего, находится на пути к банкротству. К сожалению, в среде российских предпринимателей еще силен синдром закрытости, секретности, что наносит ущерб их собственным интересам.

Таблица 3.3. Схема источников маркетинговой информации

Канал / источник информации	Содержание информации	Доступность информации	Способ получения информации получателем
Публикации в официальных, научных, публицистических, рекламных изданиях; бюллетенях; справочниках, рефератах; СМИ, Интернет и т. д.	Статистическая информация, методики, научные исследования и учебники, информация о предприятиях, конъюнктурная и рекламная информация	Общедоступна	Через библиотеки; рассылка подписчикам; покупка в магазинах и др.; посредством радио, телевидения; бюро вырезок, сети Интернет
Информация, приобретаемая на коммерческой основе у органов государственной статистики, консалтинговых и других фирм (синдикативная)	Статистическая информация, методики, факты, модели, рекомендации	Недоступна для исследователей листов	Покупка у владельца информации
Информация, извлекаемая из публикаций, так называемое бюро вырезок по тематике заказчика	Контент-анализ (количественные методы анализа документов), группировка источников по какому-либо признаку	Заказная, целенаправленная	Заказ на подбор определенной информации из разных публикаций
Внутрифирменные бухгалтерский и статистический учет и отчетность	Всесторонняя экономическая и финансовая характеристика производственного (торгового) потенциала фирмы	Доступна для маркетинговой службы фирмы	Поступает по распоряжению руководства фирмы
Обмен информацией между участниками интегрированного канала товародвижения	Производитель информирует о товаре, дистрибьютор — о рынке и т. д.	Доступна только для участников канала	Обмен информацией осуществляется в соответствии с договоренностью
Специальные обследования, мониторинги, опросы	Единовременные и систематические оценки рыночной ситуации и характеристика поведения потребителей	Доступна для организаторов исследований	Обследования проводятся по решению руководства фирмы
Панели потребителей или специалистов	Всесторонняя характеристика доходов и расходов потребителей, оценка факторов, влияющих на спрос	Доступна для организаторов панели	Постоянная выборочная совокупность; информация поступает руководству фирмы — организатору панели
Сеть торговых корреспондентов	Неформальные оценки рыночной конъюнктуры и потребительского поведения	Доступна для службы маркетинга фирмы	Формируется решением руководства фирмы
Экспертные оценки	Оценки, выводы, прогнозы	Доступна для заказчика	Группа экспертов приглашается руководством фирмы
Эксперимент	Позволяет выявить пропорции и взаимосвязи, в частности эластичность спроса	Доступна для службы маркетинга	Проводится службой маркетинга одновременно с пробным маркетингом

Самостоятельной формой движения информации следует считать коммуникативные каналы, когда предприятие-контрагент в ходе коммерческих переговоров сообщает информацию о себе как условие и побудительный мотив заключения сделки.

В таблице 3.3 перечислены основные каналы (источники), отражено содержание и указываются способы получения маркетинговой информации.

В качестве дополнительного источника данных для конъюнктурного анализа используется статистика производства, товарооборота и товарных запасов, цен, финансов, социально-демографическая статистика и другие источники. Часто сбор информации организуется во время проведения выставок-продаж, ярмарок. Источниками конъюнктурной информации служат также справки о конъюнктурной обстановке, представляемые торговыми корреспондентами (продавцами, товароведом, административными работниками предприятий и т. п.).

Известный маркетолог Питер Р. Диксон приводит мнения менеджеров 300 компаний о наиболее ценных источниках информации, используемых для характеристики рынков. На первом месте — контингент продавцов (по нашей терминологии, торговых корреспондентов), на втором — публикации и базы данных, на третьем — потребители (имеются в виду опросы) и только на четвертом месте находятся маркетинговые исследования, службы отслеживания³⁸.

3.2. Основные методы оценки информации

Опрос — это процесс выявления мнений и предполагаемых действий опрашиваемых (респондентов) на основе полученных от них ответов на задаваемые вопросы. Наиболее распространенный метод исследования — проведение различных опросов потребителей, предпринимателей, специалистов, представителей административного аппарата. Опросы могут различаться по видам: устное интервью, панельные исследования, анкетирование.

Устные опросы

Интервью — это опрос респондентов в устной форме. Устный опрос проводится специалистом — интервьюером (от англ. interview). Требования к такому специалисту достаточно высоки. Помимо умения общаться с людьми, обаяния, хорошей памяти, интервьюер должен иметь профессиональную маркетинговую подготовку и владеть техникой проведения устного опроса. Последнее имеет особое значение с учетом высокой стоимости проведения опросов в устной

³⁸ См.: Диксон П. Р. Управление маркетингом. С. 93.

форме. Большую роль играет умение интервьюера убедить человека поделиться требуемой информацией, особенно если при этом затрагиваются конфиденциальные темы. По видам устные опросы разделяются на индивидуальные, групповые интервью, неформальные интервью, диагностические интервью, интервью фокус-групп.

При **индивидуальном интервью** выбранный интервьюером респондент опрашивается напрямую в самых различных местах — в магазине, на улице, в офисе, причем встреча может быть как случайной, так и запланированной (со специалистом, руководителем). Разновидность индивидуального интервью — опрос по телефону.

В ходе **группового интервью** опрашивается группа людей, которая может быть отобрана на основе предварительной договоренности (по критериям самого интервьюера) или произвольно, по усмотрению одного респондента, который приводит на встречу 5–10 человек из числа близких или знакомых. Как правило, проведение такого интервью планируется заранее.

Неформальное интервью — это беседа с респондентом, в ходе которой затрагиваются какие-то личные проблемы или интересы опрашиваемого.

Диагностическое интервью направлено на определение внутрифирменных проблем, при этом, как правило, приглашается специалист-консультант из независимой организации, который проводит собеседование с руководителем или менеджерами компании, пользуясь заранее подготовленными опросниками.

Наконец, интервью **фокус-групп** предполагает опрос групп, которые могут формироваться из потребителей, активно пользующихся какой-то услугой, противников присутствия данного продукта на рынке, сторонников конкурентных марок, индифферентно расположенных покупателей и т. д.

Как правило, для более четкого представления о предпочтениях потребителей создают несколько фокусных групп, отражающих различные взгляды на обсуждаемую проблему. Задачи проведения интервью фокус-групп:

- 1) во-первых, выявить слабые стороны конкретного товара или услуги и определить пути совершенствования их маркетинговой привлекательности;
- 2) во-вторых, определить особенности восприятия потребителем конкретного продукта;
- 3) в-третьих, составить представление об отношении потребителей к конкретным видам рекламы данного продукта.

Руководит и направляет обсуждение соответственно подготовленный ведущий, при этом (особенно часто применяется на Западе)

за ходом дискуссии наблюдают сотрудники заказчика опроса, скрытые прозрачной стенкой. Обсуждение, как правило, записывается на пленку скрытой видеокамерой.

Вышеперечисленные виды опросов имеют недостатки, не позволяющие использовать такие методы для формирования полной достоверной картины о маркетинговых проблемах компании и возможностях их устранения. Во-первых, мнения и отношение опрашиваемых все-таки очень субъективны, поэтому для формирования репрезентативных выводов требуется слишком большая выборка респондентов, а это очень дорогое удовольствие. Кроме того, данные таких опросов имеют фрагментарный характер, так как не позволяют решать проблемы в комплексе.

Панельные обследования

Панель — в определении маркетологов, совокупность людей (компаний, домохозяйств), представляющих различные социальные и возрастные категории населения.

Панельный опрос — это выборочное обследование группы респондентов, проводимое на систематической, или регулярной, основе. Чем больше представителей разных слоев включено в панель, тем выше достоверность получаемой при обследовании информации. Отобранной группе респондентов предлагается регулярно (или периодически) отвечать на сформулированные заказчиком исследования вопросы по установленной форме. Естественно, на условиях гарантии полной анонимности и выплаты вознаграждения (в денежной или иной поощрительной форме). В зависимости от категории респондентов, формирующих данную группу, панели могут быть потребительскими (включать отдельных людей или семьи), промышленными (производственные предприятия), торговыми (частные предприниматели и коммерческие компании). Соответственно цели обследования панелей также бывают разными. Например, изучение потребительских панелей позволяет получать актуальную информацию об уровне доходов семей, структуре покупок, приоритетности приобретения определенных товаров и услуг, ценовых предпочтениях.

Как правило, респондентам доставляют (на дом или в офис) опросные листы или анкеты, которые после их заполнения высылаются заказчику по почте. Заказчик и респонденты могут заключать договор, по которому последним систематически выплачивается либо прямое денежное вознаграждение, либо компенсация за предоставляемую информацию в иной форме (например, размещение бесплатной рекламы предприятия (компании) в печатных изданиях).

Очевидно, что панельный метод представляет собой значительно усовершенствованную форму проведения опросов, которая позволяет повысить репрезентативность исследований и получить динамическую картину развития рыночных процессов.

Методы анкетирования

Самостоятельной и очень распространенной формой опроса является анкетирование, т. е. заполнение заранее подготовленных бланков с перечнем вопросов.

Анкета представляет собой список вопросов, на которые должен ответить опрашиваемый (респондент). Составлению анкеты предшествует большая исследовательская работа, описанная в трудах по социометрии, имеющая целью учесть психологию респондента, предугадать его реакцию на ту или иную форму вопроса, степень его искренности и возможность сформулировать недвусмысленный ответ. Совокупность ответов должна дать характеристику изучаемой проблемы. Анкетирование является распространенным способом опроса в маркетинге.

Перечень возможных вопросов не поддается жесткой регламентации. Каждый составитель, в зависимости от целей, объекта исследования и собственных возможностей, предлагает свои набор и формулировки вопросов. Однако существуют определенные правила и нормативы, следовать которым обязан каждый исследователь.

Анкета — это не просто список вопросов. Это весьма тонкий и гибкий инструмент. Она требует тщательной проработки. Перед запуском исследования необходимо провести пробное анкетирование — «пилотаж», целью которого является доведение анкеты до кондиции, устранение ошибок, неточностей, двусмысленностей и наводящих элементов. Объем пилотажного исследования затрагивает, как правило, 5% от предполагаемой численности респондентов.

Традиционная схема включает три блока:

- 1) введение;
- 2) основная часть;
- 3) реквизитная часть.

Во **введении** в краткой форме сообщается о том, кто и зачем проводит исследование, о фирме, ее репутации и целях, которые преследует данное обследование. Было бы неплохо сделать акцент на том, что ответы респондентов будут использованы в их же интересах, и заверить в абсолютной анонимности опроса.

В процессе формирования **основной части** анкеты надлежит обратить внимание на сущность, последовательность, тип, число вопросов и наличие ключевых вопросов. Следует найти максимальный

компромисс между желанием сделать анкету более полной и возможностью получить исчерпывающие ответы. Основную часть условно разделяют еще на две части, их называют «рыба» и «детектор».

«**Рыба**» — это часть, содержащая вопросы, ради которых, собственно говоря, и затевалось исследование.

«**Детектор**» состоит из контрольных вопросов, призванных проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты, а также порядочность и профессионализм интервьюеров. Здесь могут быть предусмотрены дублирующие вопросы, противоречивые позиции, последовательность вопросов с известными заранее ответами. Только в случае полного доверия между заказчиками, исследователями и интервьюерами и при относительной простоте и толерантности темы исследования можно обойтись без «детектора». Верным способом повысить достоверность исследования является включение в текст анкеты просьбы оставить контактный телефон³⁹.

Реквизитная часть предназначается для получения следующих данных о респондентах: имя и адрес — для частных лиц; размер, месторасположение, направление производственно-хозяйственной деятельности, положение респондента в организации, его имя, возраст, пол — для организаций; род деятельности; семейное положение и т. п.

Помимо этого, нужно оформить сам вопросник — название, время и место проведения опроса, информация об интервьюере.

Вопросы анкеты подразделяются на **открытые**, когда респондент дает ответ в свободной форме и **закрытые**, выбирается ответ из перечня предложенных вариантов. Вопросы «да», «нет», «не знаю» можно отнести к альтернативным. Широкое мнение получили фильтрующие вопросы, которые призваны отсекают часть опрашиваемых. Например, если на вопрос «Имеется ли у вас какое-то изделие?» респондент отвечает «нет», то вопросы об оценке его свойств излишни. Ни одна грамотно составленная анкета не обходится без контрольных вопросов, которые используются для оценки достоверности ответов.

С помощью **открытого вопроса** собирается первичная информация. Опрашиваемый получает возможность отвечать своими словами в свободной форме. Такого рода вопросы, как правило, располагают в начале анкеты, давая тем самым «размяться» респонденту. Однако следует иметь в виду, что они сложны для обработки.

³⁹ См.: Березин И. С. Проведение массовых опросов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 1996. № 5. С. 32.

Выделяются пять вариантов открытых вопросов:

- 1) простой открытый вопрос («Что вы думаете о?...»);
- 2) словесная ассоциация;
- 3) завершение предложения;
- 4) завершение рассказа, рисунка;
- 5) тематический апперцепционный тест (опрашиваемому показывают картинку и просят придумать рассказ о том, что, по его мнению, на ней происходит или может происходить).

Однако ответы на данный тип вопросов требуют достаточно больших затрат времени, так как обычно вызывают новые, дополнительные вопросы. Открытые вопросы не часто используют при анкетировании, так как полученные ответы можно интерпретировать по-разному.

Закрытый вопрос содержит все возможные варианты ответов, из которых респондент выбирает подходящий. С его помощью собирается первичная маркетинговая информация. Существует три типа закрытых вопросов:

- 1) альтернативный (дихотомический). Предполагает ответ типа «да» или «нет», третьего не дано (простой, закрытый, альтернативный вопрос). Альтернативные вопросы очень просты в применении;
- 2) многовариантного выбора, например: «Где вы храните свои сбережения?», где существуют следующие варианты ответов: «в банке»; «в страховой компании»; «в строительной компании»; «дома», из которых можно выбрать (зачеркнуть, оставить, обвести в кружок). Основным недостатком вопросов с многовариантным выбором являются трудности формулирования всех возможных вариантов ответов, характеристик или факторов;
- 3) шкальный вопрос. Предполагает наличие какой-либо шкалы: **оценочной** (отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо, ужасно); **важности** (исключительное, важное, среднее, небольшое, ничтожное); **шкалы Лейкерта** (абсолютно согласен, не уверен, не согласен, неправда).

По форме вопросов выделяются две группы:

- 1) о фактах или действиях;
- 2) о мнениях и намерениях.

В частности, к первым относятся вопросы, характеризующие сделанную покупку (ее вид и размер), наличия товара в пользовании респондента, расходов на покупки, цен, по которым приобретен товар, и т. п.

Примерами **фильтрующих** вопросов являются следующие: «Имеется ли у вас данный товар?» Если ответ «нет», то предлагается наводящий вопрос «Собираетесь ли вы его приобрести?». Ясно, что

второй вопрос и все последующие адресуются лишь тем, кто отрицательно ответил на первый.

Иногда вводятся так называемые **табличные** вопросы — соединение различных вопросов, оформление их в виде таблицы.

В качестве иллюстрации представим макет анкеты.

Анкета

Юридический адрес фирмы: _____.

Телефон _____.

Факс _____.

1. Как часто Вы приобретаете костюм?
 - более одного раза в год;
 - один раз в год;
 - один раз в 2–3 года и более (*нужное подчеркнуть*).
2. Сколько времени Вы носите купленный костюм до его замены?
 - менее года;
 - год;
 - более одного года (укажите, сколько: 2 года, 3 года...) (*нужное подчеркнуть*).
3. Приобретаете ли Вы одежду «секонд хэнд»?
 - да (часто, редко);
 - нет (*нужное подчеркнуть*).
4. Вы предпочитаете одежду:
 - отечественного производства? — да (всегда, часто, редко), нет;
 - импортную? — да (всегда, часто, редко), нет;
 - сшитую на заказ? — да (всегда, часто, редко), нет (*нужное подчеркнуть*).
5. Средний срок носки одежды:
 - выходной — менее одного года, год, более одного года (*укажите, сколько лет*);
 - рабочей (повседневной) — менее года, год, более года (*укажите, сколько лет*);
 - спортивной/загородной — менее года, год, более года (*укажите, сколько лет*).
6. На что Вы ориентируетесь при покупке одежды?
 - на моду;
 - на качество пошива;
 - на материал;
 - на сезон;
 - на функциональные признаки (выходная, рабочая и т. п.);
 - на дизайн;
 - на марку фирмы;

- на цену;
- на наличие в продаже (*нужное подчеркнуть*).

7. Влияет ли реклама на Ваше решение о покупке и выборе товара? Да, нет (*нужное подчеркнуть*).

Если да, то какая:

- в рекламном издании (*укажите, каком*);
- в газете или журнале, по радио, телевидению, на витрине, на стенде, на транспорте, услышали от знакомых (*нужное подчеркнуть*).

8. Влияет ли на Ваше решение купить одежду в конкретном магазине качество обслуживания (квалификация и вежливость продавца, широта ассортимента, возможность подогнать одежду по фигуре, продажа в кредит, дизайн магазина и т. д.)? Да, нет (если «да», то *подчеркните нужное*).

Не откажите в любезности дать о себе следующую информацию:

Пол _____.

Возраст, лет _____.

Размер _____.

9. К какой социальной группе Вы себя относите?

- предприниматель;
- служащий (в сфере бизнеса);
- государственный служащий;
- рабочий;
- студент;
- учащийся школы;
- пенсионер;
- безработный (*нужное подчеркнуть*).

10. Как Вы оцениваете собственные покупательные возможности?

- очень хорошие;
- хорошие;
- удовлетворительные;
- плохие;
- очень плохие (*нужное подчеркнуть*).

Благодарим за информацию.

К последовательности представления вопросов в анкете предъявляются определенные требования:

- 1) первый вопрос должен заинтересовать опрашиваемых, не рекомендуется начинать вопросник с трудных или не интересных вопросов для опрашиваемых; подобные вопросы ставятся в середине или в конце анкеты;

- 2) вопросы излагаются логично, а переход к другой теме начинается обязательно с вступительной фразы;
- 3) не должны присутствовать в анкете некорректные вопросы, нередко можно получить желаемую информацию с помощью косвенных вопросов. Так, вместо того чтобы задать прямой вопрос о доходах респондента, спрашивают, **к какой социальной группе он себя относит** (к высоко обеспеченному населению, обеспеченному, среднеобеспеченному, низко обеспеченному и т. п.).

Формулировка вопросов — сложная и трудоемкая работа, требующая высокой квалификации, знания экономики, статистики и социометрии, определенных литературных способностей. Несмотря на то что существуют единые принципы анкетирования, невозможно механически копировать имеющиеся образцы.

Особое внимание следует обращать на оформление анкеты, которое иногда оказывается неудачным, неудобным: смысловые блоки не отделены друг от друга, выбран плохо читаемый шрифт, не предусмотрено место для кодов и т. п. Если вовремя не обратить внимание на эти факторы, работа интервьюера, а затем кодировщика, оператора будет затруднена и может даже привести к ошибкам.

Серьезной проблемой может оказаться рассылка (раздача) анкет. Во время выставок-продаж, в зале магазина, на улице и т. п. анкеты раздаются всем желающим с просьбой заполнить их на месте и вернуть любому из служащих. По существу, это случайная, неповторная выборка, характеристики которой будут определены после возвращения анкет. Естественно, эти анкеты должны включать минимум вопросов и быть простыми по содержанию. Очень часто анкетирование проводят во время пробного маркетинга. Иногда анкета вкладывается в виде отрывного ярлыка в какое-либо популярное издание.

Широко используемый способ — раскладка анкет по почтовым ящикам (возможно, по договоренности с почтальоном). Обычно в этом случае применяется или механическая выборка (например, каждый десятый адресат), или серийная (отбираются дома, в которых осуществляется сплошная раздача анкет). В любом случае надо предусмотреть возможность невозвращения анкет (до 50% от общего числа). Возврат анкет по почте заранее оплачивается.

Затраты на анкетирование достаточно высоки. С финансовой точки зрения более эффективны большие массивы респондентов, и это подтверждает расчет расходов на одного респондента.

Экспертные методы получения и оценки маркетинговой информации

Как уже было сказано, получить информацию непосредственно от ее носителей путем непосредственного наблюдения или опроса часто бывает сложно и дорого. Второй путь — статистическая оценка деятельности носителей информации в тот момент, когда она превращается в определенные действия. Например, спрос реализуется в форме товарооборота, этот процесс фиксируется в отчетности, а затем анализируется. Однако и этот способ получения информации трудоемок и не дешев. В то же время в мудрых головах некоторых специалистов складывается картина происходящих рыночных процессов, формируются оценки и характеристики рыночной ситуации (часто в подсознании), иногда человеческий мозг способен экстраполировать дальнейшее развитие процесса, т. е. предсказывать будущее. Человеческий разум пока еще способен соперничать с компьютером, и если не в скорости мышления, то в наличии множества ассоциативных связей и в возможности принимать интуитивные решения.

Это позволяет получать информацию экспертным путем, на основе эвристического использования знаний, опыта и интуиции. Специальные математические способы обработки тех оценок, которые получены экспертным путем, повышают их надежность и точность. Собственно говоря, экспертные оценки не только и не столько инструмент получения информации, но и орудие глубокого анализа и прогноза. Часто для характеристики связей между различными экспертными оценками используют непараметрические показатели связи, в частности **коэффициенты ранговой корреляции Спирмена и Кендэла**.

Суть любого экспертного исследования заключается в подборе и формировании группы независимых, достаточно компетентных в изучаемой проблеме специалистов, высказывающих свое согласованное мнение, которое рассматривается как экспертная оценка.

Экспертной оценкой называется средняя, или модальная, характеристика из высказанных группой компетентных специалистов мнений о каком-либо явлении и процессе, при условии, что удалось достичь согласованности или близости взглядов.

Экспертные оценки могут быть количественными (представлять собой абсолютные, относительные и средние величины) и качественными. В первом случае экспертиза базируется на применении статистических и эконометрических методов, во втором — на эвристических процедурах, опирающихся на опыт и интуицию, знание предмета исследования и граничащих с искусством. Совершенно бесспорно, что некоторые идеи и оценки рождаются в подсознании

и не требуют длительного и трудоемкого, последовательного хода рассуждений.

Экспертные методы получения информации используются при изучении рыночной ситуации, в прогнозировании рыночных параметров и составлении сценариев развития рынка, в принятии стратегических решений, в характеристике качества продукции, в оценках потенциала конкурентов и т. д.

Дельфи-метод экспертных оценок

Одним из наиболее распространенных и результативных методов получения достоверной информации от узкого круга лиц, авторитетных специалистов в различных областях считается Дельфи-метод. Его название происходит от античного города Дельфы, известного своим оракулом, изрекавшим пророчества и предсказания будущего. Создание, математическое обоснование этого метода и первое применение относятся к концу 40-х гг. XX в. Сущность Дельфи-метода заключается в следующем. Исходной предпосылкой для него является гипотеза, т. е. соответствующим образом обработанное коллективное мнение экспертов, обладающих соответствующими знаниями, обобщающее их индивидуальные оценки и имеющее необходимую степень надежности и достоверности. При этом истинная величина характеристик лежит в пределах диапазона оценок данной группы экспертов.

Надежность полученных оценок в значительной степени зависит от правильного подбора экспертов, их квалификации, эрудиции, информированности в изучаемых вопросах. Знание ими предмета и их аналитические способности проверяются путем тестирования. Точность результата зависит от статистической обработки результатов исследования.

Дельфи-метод часто используется в прогнозах и оценках процессов, о которых нельзя или трудно собрать информацию, например дать оценки и прогнозы теневого рынка.

Создается рабочая группа, которая разрабатывает комплекс задач, выдвигаемых перед экспертами (проект дерева целей). Используются методы логического обоснования, строятся гипотезы относительно результатов исследования. На этой основе составляется анкета (вопросник). Количество вопросов не должно быть чрезмерным, так как численность экспертов находится в пропорциональной зависимости от него.

На первом этапе формируется представительная группа экспертов, в состав которой входят специалисты различного профиля. Требование одно: чтобы эксперт был достаточно знаком с проблемой и имел по ней собственное суждение. Конечно, учитывается

известность кандидата в научном мире или в соответствующей сфере практической деятельности. Численность группы должна быть оптимальной и исходить из потенциально возможных кандидатур: слишком большая группа затруднит обработку данных, может усилить степень разброса мнений в ответах, повысит стоимость исследования; крайне малое число экспертов увеличивает влияние индивидуальных оценок и повышает вероятность случайных ошибок.

Разумеется, категорически запрещено включать в коллектив экспертов лиц, лично заинтересованных в результатах исследования. Это противоречит требованиям достоверности и объективности информации. Кибернетика утверждает, что число экспертов не должно быть меньше числа исследуемых проблем. Считается, что число экспертов, как правило, может варьировать в пределах от 15 до 50 человек⁴⁰.

Когда формируется группа экспертов, иногда используется следующий метод отбора. Каждому из случайно отобранных пяти специалистов предлагают назвать по пять наиболее авторитетных, с их точки зрения, специалистов, к которым в свою очередь обращаются с подобным предложением. Из образовавшегося списка отбирают тех, чьи фамилии встречаются чаще.

Могут быть получены оценки компетенции экспертов. Разрабатывается тест, на основе ответов на который каждому эксперту выставляется балл компетентности.

Компетентность оценивается по критерию степени участия в решении изучаемой проблемы или знакомства с нею. Должна быть разработана шкала балльных оценок, соответствующих уровню компетенции.

Иногда вводятся ранги «важности» эксперта, соответствующие его имиджу, известности в ученом мире или в практической области, опыту в изучаемой сфере, занимаемой должности, ученому званию или ученой степени и т. д. Обычно стараются приравнять сумму рангов к 100 или к 1, что упрощает расчет.

Показатель компетентности, определенный независимыми наблюдателями, целесообразно сопоставить с аналогичными оценками, данными себе самими экспертами. Имеются свидетельства наличия прямой связи между уровнем оценки или самооценки компетенции экспертов и точностью экспертных оценок. Иногда в соответствии с анализом компетентности организаторы исследования вводят в расчет среднюю оценку, получаемую из мнений экспертов,

⁴⁰ См.: Березин И. Маркетинг и исследования рынков. М.: Русская деловая литература, 1999. С. 50.

«вес» каждого эксперта, т. е. общая оценка является средней арифметической взвешенной.

После того как сформирована группа экспертов, им выдается задание в форме заранее подготовленной анкеты. При этом должна быть обеспечена анонимность опроса, исключающего личный контакт экспертов между собой. На первом этапе исследования каждый эксперт не должен знать об ответах других экспертов. По ответам экспертов строится ряд распределения и исчисляются основные его характеристики: средняя арифметическая, медиана и квартили.

Чем меньше колеблемость, тем больше согласованность ответов и, следовательно, их надежность. Распределение ответов ранжируется по атрибутивным, или количественным, признакам. Исчисляются статистические характеристики ответов: средние величины, показатели колеблемости, медиана и квартили (первый и третий).

Медиана — значение варьирующего признака (ответа эксперта), приходящееся на середину ранжированной совокупности (медиана делит ряд распределения пополам), она рассматривается как групповое мнение экспертов, а межквартильное расстояние является показателем согласованности их мнений.

На втором этапе всех экспертов, оценки которых находятся в границах межквартильного расстояния, **знакомят** с обоснованиями причин расхождений мнений тех экспертов, оценки которых вышли за пределы межквартильного расстояния. Каждому эксперту, оставшемуся в группе, предоставляется право изменить свою оценку. После этого вся процедура повторяется заново, в случае необходимости — несколько раз, пока оценки не сблизятся настолько, что средняя из них сможет считаться достаточно надежной, а показатели разброса мнений (их вариация) не снизятся до минимума. Перед очередным туром в анкету могут быть внесены некоторые изменения с учетом ответов отдельных специалистов. На практике часто эту процедуру проводят упрощенно и в случае малого разброса мнений ограничиваются одним туром анкетирования. Показатель степени надежности эксперта исчисляется по формуле:

$$R = n / N,$$

где n — общее число оценок, произведенных данным экспертом;

N — общее число правильных оценок.

В случае необходимости процедура повторяется еще несколько раз, пока не добивается такое сближение оценок, чтобы дисперсия соответствовала минимальному значению. Только после этого исчисляется средняя величина оценок, которая и считается экспертной оценкой.

Другие методы экспертных оценок и генерации идей

Метод «мозгового штурма» (storm brain) считается более оперативным и достаточно надежным для получения оценок, прежде всего конъюнктурных. Он возник в сфере рекламы в 1953 г. Данный метод был предложен американским маркетологом А. Осборном. Метод «мозгового штурма» применяется также в целях прогнозирования развития рынка или отдельных его параметров. Его использование целесообразно в процессе разработки товара, когда решается вопрос о стратегическом выборе товарно-сбытовой политики фирмы. Имеет смысл применять его при значительном разбросе мнений специалистов о каком-то явлении, либо когда изучаемая проблема относится к числу остро дискуссионных.

В данном случае также отбирается группа квалифицированных специалистов, но оценки и выводы делаются в ходе обсуждения. Решение считается результатом совместных усилий. Имеется несколько вариантов его проведения. Формируются две группы: в первую приглашаются специалисты с творческим, новаторским складом ума, во вторую — с критическим складом ума, подвергающие все и вся сомнению.

Первая группа концентрирует или генерирует идеи и оценки; вторая — их анализирует и критикует, старается обнаружить их слабые места. Поощряется свободный обмен мнениями, при этом не допускается высказывание любых критических замечаний относительно ценности идеи или характеристики. Руководитель должен быть беспристрастным и выстраивать дискуссию в нужном направлении. Чем больше вариантов, тем выше вероятность появления действительно ценной идеи или надежной характеристики и прогноза, с которыми согласится большинство участников. Идея или оценка, которая устоит против критики и с которой соглашается большинство участников, принимается в качестве экспертной оценки.

Второй вариант заключается в том, что заранее не выделяется группа критиков (иногда их называют — по аналогии со средневековыми судебными процессами — адвокатами дьявола). Происходит свободное обсуждение, которое направляется руководителем. Постепенно мнения сближаются, и в результате принимается согласованная версия оценки. К такому варианту близки широко практикуемые на торгово-сбытовых предприятиях **конъюнктурные совещания**, представляющие собой упрощенный вариант «мозгового штурма». Участники такого совещания под руководством главы предприятия (или главы маркетинговой службы) вырабатывают согласованные оценки состояния и развития рынка.

Вариантом «мозгового штурма» служит **метод 635**. Группа состоит из 6 человек. Каждому из участников вручают в письменном виде изложение проблемы. Им нужно представить (также письменно) как минимум 3 собственных предложения, позволяющих решить проблему. На это отводится 5 минут. Затем каждый член группы передает лист со своими предложениями следующему. Теперь ему предлагается развить высказанные идеи (каждый лист идет по кругу, пока не побывает у всех участников). Пять раз рассматриваются 18 исходных предложений, дополненных и усовершенствованных участниками обсуждения, затем отбирается оптимальный вариант.

Иногда в практике маркетинговых исследований используется метод синектики (соединения различных и заведомо не соответствующих друг другу элементов), предложенный американским ученым У. Гордоном. Собираются специалисты из разных сфер деятельности. Каждый из участников воспринимает совещание как состязание и вносит задуманную заранее идею или характеристику. Происходит селекция идей и отсев идей, не выдержавших проверки и критики. Иногда обсуждение начинается с общей формулировки идеи, которая конкретизируется и структурируется в ходе обсуждения. Принимается наиболее реальная идея, получившая поддержку большинства. Для оценки идей используются балльные оценки и шкалирование.

Применяется также **морфологический метод**, сущность которого заключается в разложении рассматриваемой проблемы на структурные компоненты, или параметры. На первом этапе проблема описывается в целом и никакие решения не принимаются. На втором — проблема разбивается на частные компоненты, влияющие на общее решение проблемы. На третьем этапе для каждого компонента подбираются альтернативные решения. Они вводятся в специальную матрицу (морфологический ящик), и с ее помощью вычленяется наиболее оптимальное решение.

Рассмотрим морфологический ящик на примере матрицы для часов, приведенной в работе немецких маркетологов Е. Дихтля и Х. Хершгена⁴¹.

Четвертый этап заключается в комбинации альтернативных решений компонент. Итог — альтернативные общие решения, например, от часов с обычным заводом перейти к часам, аккумулирующим колебания. На пятом этапе наиболее оптимальная альтернатива выбирается как возможное решение.

⁴¹ См.: Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. С. 8.

Рис. 3.2. Морфологический ящик для часов

		Частные альтернативные решения		
		Функциональный элемент	Известные и возможные решения	
Компоненты проблемы	Источник энергии	Завод рукой	Ток	Колебания температуры
	Аккумуляция	Приподнятые весы	Пружина	Аккумулятор
	Мотор	Пружинный	Электрический	Гидравлический
	Регулятор скорости	Регулятор сил притяжения	Маятник	Частота тока
	Передача	Зубчатая	Цепная	Магнитная
	Показ времени	Стрелки и циферблат	Окно и ролики	Поворачивающиеся листки

В зарубежной практике распространен метод **логики-смыслового моделирования проблем**. На совещание приглашаются руководители и ведущие специалисты маркетинговой службы, которым предстоит выдвинуть и оценить основные проблемы (как стимулирующие, так и сдерживающие маркетинг фирмы), составить каталог проблем, которые затем ранжируются, выявляется их приоритетность и важность, т. е. определяется их рейтинг.

К методам генерации идей относится также метод **перечисления признаков**, суть которого заключается в том, что составляется перечень всех свойств и качеств уже существующего товара. Затем делается попытка усовершенствовать и реконструировать каждый из них, или заменить новым, более ценным, или скомбинировать с целью получения лучшего эффекта. В итоге обсуждения можно прийти к идее нового или усовершенствованного товара.

Метод **принудительного сочетания** предусматривает совместное изучение двух товаров в целях выявления взаимосвязи между ними, что позволило бы создать новое многофункциональное изделие.

3.3. Прогнозирование рынка потребительских товаров

Экономический закон «спрос — предложение» в условиях рыночных отношений определяет связь потребности в продукте с его производством.

При изучении и оценке рыночной потребности одной из важнейших задач является определение тенденции и интенсивности ее развития, в том числе и на новую продукцию, появляющуюся как под влиянием технического прогресса во всех сферах народного хозяйства и, следовательно, прямо развивающую у населения потребность

в товаре с новыми свойствами, так и под влиянием технического прогресса в узкой сфере.

К основным источникам сведений о потребности в новой продукции относятся следующие:

- 1) справки магазинов;
- 2) специальные опросы;
- 3) проведение ярмарок и выставок.

К наиболее эффективным методам установления потребности относят анкетирование покупателей, оно способствует выявлению мотивов предпочтения той или иной продукции, требований, предъявляемых к качеству, ценовой позиции, и многое другое.

Анкеты целесообразно распределять пропорционально товарообороту магазина, района, области, так как товарооборот пропорционален количеству покупателей.

Анкетированием должны быть охвачены города с относительно высоким товарооборотом (Москва, Санкт-Петербург и др.) и города с относительно низким товарооборотом, но имеющие покупателей, предъявляющих повышенные требования к изделиям. Анкеты экспертного опроса должны содержать все важнейшие характеристики товара.

Изучение покупательских предпочтений

Каждое изделие обладает определенным набором характеристик, которые оценивает покупатель на основе опыта обращения с изделием. На основании обработки данных опроса покупателей можно определить приоритетность изделий, т. е. проранжировать все виды изделий по их относительной важности для потребителя.

Первую группу составляют потребители, которым указанные в анкете характеристики товара необходимы.

Вторую группу составляют потребители, которым указанные характеристики желательно иметь.

Третью группу составляют потребители, которым безразлично, обладает указанными характеристиками товар или нет.

Пожелания потребителей первой группы следует удовлетворять в первую очередь; значимость равна единице. В третьей группе потребителей значимость равна 0. Во второй группе — 0,5. Анкетироваемым покупателям предлагается отметить один из трех уровней значимости по каждой характеристике.

Получив данные анкетных опросов, можно определить, каким модификациям товара отдает предпочтение покупатель. Расчет проводится по следующей формуле:

$$K_n = \sum_{i=1}^N m_i,$$

где K_n — коэффициент относительной важности изделия;

N — число характеристик в изделии;

m_i — вес соответствующей характеристики изделия. Определяется следующим образом: допустим, что 30% анкетированных ответили, что характеристика А является для них необходимой.

Тогда вес этой характеристики составит $0,3 \times 1 = 0,3$. Предположим, что 20% анкетированных ответили, что характеристика А является для них желательной. Тогда вес этой характеристики составит $0,2 \times 0,5 = 0,1$.

Остальные анкетированные ответили, что характеристика А для них безразлична. Тогда вес этой характеристики будет иметь нулевую оценку. В этих условиях вес характеристики А, определенный на основе оценок всех трех групп потребителей, составит $0,3 + 0,1 = 0,4$.

Аналогично определяются веса всех указанных характеристик. При более глубоком изучении вопроса получения итоговой оценки по результатам анкетного опроса надо обосновать вид применяемой формулы свертывания оценок отдельных характеристик товара. Однако, поскольку этот вопрос не является предметом данного исследования, мы применяем формулу суммирования оценок по отдельным факторам, наиболее широко используемую в практике обработки экспертных оценок.

Полученные данные группируются в таблицы, в которых каждой марке часов соответствует определенный вес, покупательское предпочтение. Эта информация позволит ориентировать производство на удовлетворение интересов покупателей в наибольшей степени.

В модели оптимального планирования ассортимента полученная информация о покупательских предпочтениях используется для определения математических коэффициентов при квадратичной составляющей целевой функции.

С помощью этих коэффициентов при решении задачи оптимального планирования обеспечивается наименьшее отклонение производства от потребностей именно в той продукции, которая пользуется повышенным спросом у потребителя.

Кроме того, полученная информация дает возможность уже на этапе НИОКР создавать изделия, ориентированные в наибольшей степени на предпочтения потребителей.

Определение потребности в потребительских товарах.

При определении общего объема потребности в потребительских товарах необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) обеспеченность населения данным продуктом (в расчете на 100 семей) в предыдущем году;

- 2) число семей, коэффициент их роста;
- 3) норматив обеспеченности данным продуктом;
- 4) темпы роста обеспеченности продуктом и количество семей, обеспеченных продуктом, и др.

Прирост потребности определяется как сумма прироста начальной потребности и прироста на замену.

На следующем этапе исчисляется структура потребности внутри группы (по отдельным видам и маркам).

Расчет производится в следующей последовательности (по предлагаемой методике в НИИчаспроме определили прогнозы производства бытовых часов):

- 1) определяется доля отдельных видов товаров в общем объеме продажи и доля отдельных марок в объеме продажи продуктов данного вида;
- 2) исчисляется структура возможного объема полной продажи по видам и маркам как отношение возможного объема продажи данного вида товара к суммарному объему возможной продажи; по маркам — абсолютная сумма возможной полной продажи по данной марке делится на объем возможной полной продажи по виду, в который входит эта марка. Частное от деления умножается на 100;
- 3) определяется структура ожидаемой продажи⁴².

Для определения потребности в потребительских товарах в целом по объему была апробирована модель прогнозирования на основе временного ряда, составленного из значений объемов реализации часовых изделий за 25 лет. Значения показателя реализации часовых изделий в стоимостном выражении, полученные на основе модели временного ряда, близки к значениям, полученным на основе нормативного прогноза, но по сравнению с нормативным прогнозом метод прогнозирования на основе модели временного ряда менее трудоемок. Метод прогнозирования на базе модели временного ряда имеет наиболее высокую точность, в первую очередь для прогнозирования на короткие сроки (погрешность менее 1%).

⁴² См.: Голубкова Е. Н., Лабженова Л. Н. Модель прогнозирования реализации часовых изделий // Повышение эффективности часового производства. Труды НИИчаспрома. М., 1988.

ГЛАВА 4. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

Важным этапом в системе маркетингового планирования является маркетинговый анализ. В данной главе будут раскрыты его сущность и содержание, определены цели и задачи, описаны современные методы.

4.1. Цели и задачи маркетингового анализа

Цели маркетингового анализа вытекают из целей маркетингового исследования, принципы которого в свою очередь распространяются на теорию и практику маркетингового анализа. Маркетинговый анализ заключается в генерировании выводов и заключений из уже сконцентрированной, сгруппированной и обработанной надлежащим образом маркетинговой информации. Без него невозможно достичь приемлемого уровня риска маркетинговых действий, затруднены управленческие действия, практически неосуществимо регулирование рыночных процессов. Маркетинговый анализ неразрывно связан с разработкой стратегии фирмы. Известный бельгийский маркетолог Жан-Жак Ламбен считает, что стратегический маркетинг по существу представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка и в свою очередь обеспечивает эффективность операционного маркетинга — коммерческого инструмента фирмы⁴³.

Маркетинговый анализ — оценка, объяснение, моделирование и прогноз процессов и явлений товарного рынка и собственной инновационной и торгово-сбытовой деятельности фирмы с помощью статистических, эконометрических и других методов исследования.

В маркетинговом анализе можно выделить два главных направления, связанных между собой и частично переходящих друг в друга: оперативный (или операционный) и стратегический анализ.

На оперативном уровне анализ начинается с конъюнктурных оценок состояния рынка:

- 1) сбалансированности;
- 2) масштаба, пропорциональности развития и емкости рынка;
- 3) тенденций развития;
- 4) устойчивости развития;
- 5) цикличности развития.

На стратегическом уровне осуществляется более глубокий анализ рынка, охватывающий довольно длительный период, достаточный для выявления основных закономерностей и перспективных про-

⁴³ См.: Ламбен Ж.-Ж. Указ. соч.

гнозов. В рамках стратегического анализа выделяются четыре самостоятельных направления анализа:

- 1) анализ макросреды маркетинга фирмы;
- 2) прогноз покупательского спроса;
- 3) анализ и моделирование покупательского поведения на рынке, изучение мнений и предпочтений потребителей;
- 4) анализ потенциала собственной фирмы;
- 5) конкурентный анализ.

Стратегический анализ товарного рынка фирмы выявляет комплекс взаимосвязей фирмы с окружающей средой, в частности, дает оценку реакции рынка на маркетинговые мероприятия фирмы. В стратегический анализ деятельности производственной фирмы входит изучение инновационных процессов, качества и конкурентоспособности товара.

Предпринимателю необходимо знать общую ситуацию на рынке, для того чтобы объективно оценивать собственные возможности, силу противодействия конкурентов, выделять наиболее перспективные направления своего развития.

Маркетинговый анализ служит целям формирования инновационной политики, разработки долгосрочной маркетинговой стратегии, принятия конкретных оперативных маркетинговых решений и обеспечения эффективности маркетинговой деятельности фирмы. Его результаты позволяют оценить опасность конкурентной угрозы, определить сильные и слабые стороны конкурента, предвидеть стратегию конкуренции. Разработка стратегии маркетинга базируется на оценках и выводах, полученных в ходе анализа.

Стратегия маркетинга — это комплекс базовых решений и принципов, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки и анализа рыночной ситуации, поведения, возможностей конкурентов и собственного потенциала.

Таким образом, **предметом** маркетингового анализа является деятельность фирмы, процессы и явления, имеющие место на рынке, рассматриваемые на какой-то момент времени, а также в динамике.

Объектом маркетингового анализа являются как отдельные предприятия, индивидуумы, домохозяйства (семьи), так и совокупность каждого из них, а также отрасль хозяйства в целом.

Любой анализ, в том числе и маркетинговый, имеет две ступени:

- 1) первая — констатационные оценки состояния и развития рынка и самой фирмы;
- 2) вторая, более сложная — объяснение сложившейся ситуации, выявление и моделирование причинно-следственных связей, научное прогнозирование дальнейшего развития.

К маркетинговому анализу предъявляются жесткие требования: он должен быть проведен в сжатые сроки, достоверен и достаточно полон. Результаты анализа могут быть представлены в виде:

- 1) упрощенных качественных оценок;
- 2) точных количественных характеристик;
- 3) различного рода схем и диаграмм;
- 4) статистических и эконометрических моделей.

Анализ не должен быть абстрактным, он всегда служит обеспечением той или иной маркетинговой операции. Поэтому его выводы должны быть четкими и недвусмысленными, обязательно сопровождаться практическими рекомендациями.

Ранее отмечалось, что маркетинговое исследование, а следовательно, и маркетинговый анализ выполняют заказ маркетинговой службы (или непосредственно руководства фирмы) на информационно-аналитическое обеспечение тех или иных маркетинговых операций. Для этого осуществляется изучение определенных процессов и явлений как на рынке, так и за его пределами. В целом перед маркетинговым анализом стоят следующие цели:

- 1) дать оценку и прогноз состояния и развития рынка, определить позицию фирмы на данном рынке (или его сегменте);
- 2) выявить реакцию рынка на маркетинговые действия и смоделировать закономерности спроса;
- 3) охарактеризовать экономический и финансово-кредитный потенциал фирмы, определить ее конкурентоспособность;
- 4) обеспечить маркетинговое обоснование разработки товара, организовать его тестирование и оценку конкурентоспособности;
- 5) охарактеризовать потенциальных дистрибьюторов в соответствии с критериями выбора;
- 6) оценить поведение и потенциальные возможности конкурентов, спрогнозировать их действия;
- 7) выявить и спрогнозировать мнения, поведение и предпочтения потребителей;
- 8) оценить вероятность и силу коммерческого риска.

Дерево целей — взаимосвязанный комплекс, состоящий из главной цели маркетингового анализа и вытекающих из нее целей первой, второй и последующих очередей.

Исходя из этих целей маркетинговая служба фирмы формулирует конкретные задачи маркетингового анализа. Например, охарактеризовать ситуацию на рыночном сегменте, где планируются операции фирмы; провести в порядке самосертификации оценку конкурентоспособности нового товара, который фирма собирается выводить

на рынок; оценить риск, связанный с инвестициями в расширение сети торговых единиц; проанализировать эффективность различных вариантов формирования канала товародвижения и т. д.

Все операции маркетинговой деятельности, включая разработку стратегии и планирование, определение рыночного сегмента, разработку нового товара, сбыт, ценовые манипуляции и пр., реализуются с учетом сложившейся рыночной ситуации.

Рыночной ситуацией принято называть комплекс обстоятельств, которые создают определенное положение на рынке.

Конъюнктура — это по существу рыночная ситуация, сложившаяся на какой-то момент или короткий промежуток времени. Предлагается следующее определение рыночной конъюнктуры.

Конъюнктура рынка (от лат. *conjungere* — соединяю) — ситуация на рынке, сложившаяся на конкретный момент времени под влиянием комплекса каких-то сил или факторов. Эти особенности конъюнктуры делают результативным широкое использование статистических методов сбора и анализа информации о состоянии рынка.

Встречается точка зрения, что конъюнктура рынка — это точка соответствующего рыночного цикла, и, следовательно, исследование конъюнктуры сводится к поиску этой точки, отражающей реальное положение рынка в экономическом пространстве и времени. Однако подобные оценки относятся скорее к характеристике макропроцессов конъюнктуры и мало пригодны для оперативного анализа и управления.

Некоторые исследователи вообще рассматривают конъюнктуру как отклонение от нормального развития, от общей тенденции, но нам это представляется неправильным. Нахождение рынка в точке, соответствующей временной позиции общей тенденции или цикла развития, можно считать одним из моментов сложившейся ситуации, т. е. фактом конъюнктуры.

Необходимость изучения рыночной конъюнктуры определяется сущностью современного маркетинга, его четко выраженной ориентацией на интересы рынка. Поэтому конъюнктурный анализ представляет собой важную составную часть маркетингового анализа и маркетингового исследования в целом. Он оказывает сильное влияние на все этапы маркетингового цикла. Позиция фирмы на рынке, ее шансы на коммерческий успех, выбор стратегии ее маркетинговой деятельности и т. д. в значительной мере зависят от внешних условий и, в частности, от рыночной конъюнктуры. Рынок изменчив и «капризен» в том смысле, что его конъюнктура может меняться неожиданно и под воздействием разнообразных причин, даже таких вроде бы невесомых, как слухи.

Пример

В течение какого-то времени рынок проявляет признаки устойчивости; цены стабилизировались, высокий спрос формирует благоприятные условия для продавцов. Внезапно распространяется информация (вполне возможно, кем-то инспирированная) о неизбежном падении курса рубля в ближайшие дни. Резко меняется индекс инфляционных ожиданий. Рынок сразу реагирует — предложение падает до минимума, торговля замирает.

Ф. Котлер вывел четыре принципиальные отличительные черты конъюнктуры рынка:

- 1) динамичность;
- 2) пропорциональность;
- 3) вариабельность;
- 4) цикличность.

Следовательно, по его мнению, и конъюнктурный анализ должен отразить эти четыре характеристики, соответственно выдвигаются четыре концептуальные задачи конъюнктурного анализа:

- 1) анализ динамических закономерностей, тенденций;
- 2) пропорциональность развития;
- 3) анализ устойчивости рынка, его колеблемости и в статике, и в динамике;
- 4) анализ повторяемости развития рынка, выделение циклов⁴⁴.

Рынок, масштабы которого складываются в пространстве, развивается во времени. Динамичность — важнейшее свойство рынка, его способность обновляться, расти или сокращаться либо оставаться стабильным. Характеристика изменения параметров рынка, выявление тенденций его развития, перспектив расширения — первая задача конъюнктурного анализа.

Пространственное ограничение рынка проявляется, во-первых, в числе его участников; во-вторых, в объеме сделок (оборот рынка); в-третьих, в его иерархической структуре. Различаются четыре уровня иерархической структуры рынков: международный; федеральный; региональный; муниципальный, или местный. **Стихийность рынка**, хотя и ограниченная в определенных пределах маркетингом, остается его главным признаком. Она как бы заложена в рыночный механизм. Изменения основных параметров рынка на некоторых отрезках времени происходят с различной скоростью и интенсивностью, что и приводит к кратковременным или к более долгосрочным

⁴⁴ См.: Котлер Ф. Основы маркетинга.

нарушениям в пропорциональности рыночного процесса, к отклонениям от основной тенденции развития.

Стремление спроса и предложения к сбалансированности проявляется всего лишь как **тенденция**, преодоление возникающих диспропорций, постоянные колебания во времени и пространстве (как географическом, так и экономическом). Рынок по определению склонен к стихийности, в этой связи и его параметры подвергаются разнообразным колебаниям (случайным и сезонным). Рынок остро реагирует на любые воздействия: социально-экономические, политические и психологические и т. д. Размах и длительность этих колебаний обусловлены комплексом и сочетанием разнообразных факторов и сил окружающей среды маркетинга.

Поэтому оценки динамики, колеблемости и характеристики цикла развития, градуирование состояния рынка представляют собой необходимое условие маркетинговой деятельности, принятия коммерческих решений. Под градуированием мы понимаем шкалирование количественных и качественных (атрибутивных) оценок состояния рынка, которое должно быть разработано на основе статистических и маркетинговых характеристик.

Количественные и качественные показатели служат для отражения установившейся рыночной ситуации, с их помощью можно охарактеризовать состояние рынка.

Перечислим основные показатели конъюнктуры рынка:

- 1) емкость рынка;
- 2) уровень сбалансированности (соотношение спроса и предложения);
- 3) вид рынка (по уровню конкуренции);
- 4) динамика рынка (изменения основных параметров рынка, их вектора, скорость и интенсивность, основные тенденции);
- 5) степень деловой активности;
- 6) уровень устойчивости (колеблемости) основных параметров рынка в динамике и пространстве (географическом и экономическом — показатели вариации);
- 7) уровень рыночного риска (оценка вероятности потерпеть поражение на рынке);
- 8) сила и размах конкурентной борьбы (число конкурентов, их активность);
- 9) сезонность рынка;
- 10) рентабельность.

Подобно тому как товарный рынок представляет собой составной элемент рыночной экономики, конъюнктура товарного рынка является частью общеэкономической конъюнктуры. Ситуация на товар-

ном рынке в значительной степени зависит от положения на других рынках. Поэтому глубокое изучение товарного рынка должно быть комплексным, увязанным с оценками разных типов рынков: ценных бумаг, услуг, инвестиций, недвижимости, труда и т. д. Многие процессы на товарном рынке объясняются или обусловлены ситуацией, сложившейся на других рынках. Рынок ценных бумаг чутко реагирует на конъюнктурные колебания товарного рынка. Такие комплексные оценки служили основой попыток построить интегральную модель конъюнктуры — **экономический барометр**.

Конъюнктурный анализ должен всесторонне проанализировать рыночную ситуацию и дать комплексную оценку состояния рынка прежде всего с позиции маркетинговых действий фирмы, т. е. благоприятна ли конъюнктура для осуществления поставленных целей.

Конъюнктурный, или ситуационный, анализ представляет собой комплексную оценку состояния рынка по его основным параметрам на данный момент или отрезок времени с последующим выявлением причинно-следственных связей, обусловивших определенную рыночную ситуацию⁴⁵.

Конъюнктура товарного рынка является составным компонентом общеэкономической конъюнктуры страны и в известной мере мировой конъюнктуры. Однако отдельные (локальные) рынки в рамках общей конъюнктуры могут иметь значительные особенности в своем развитии. Товарный рынок в своем развитии тесно связан с финансовым рынком, рынком инвестиций, рынком труда и т. п. Биржевой рынок (как товарный, так и рынок ценных бумаг) выступает в качестве одного из индикаторов конъюнктуры товарного рынка, но в то же время биржевая игра оказывает сильное влияние на рыночную ситуацию. Конъюнктуру можно изучать как с позиции состояния всего товарного рынка, так и различая федеральный рынок, региональные и муниципальные рынки. Исследуется также состояние отдельного сегмента рынка (или рыночной ниши), на который ориентируется конкретная фирма. Следует учитывать, что, находясь в зависимости от рынка более высокого ранга, каждый рынок нижнего уровня в силу своей специфики в состоянии развиваться по собственному пути, и его конъюнктура может значительно отличаться от общеэкономической конъюнктуры.

Рыночная конъюнктура оценивается на основе обобщения **рыночных индикаторов** — показателей, отражающих самостоятельно или в сочетании с другими показателями сложившуюся рыночную си-

⁴⁵ См.: Статистика рынка: Учебник / Под ред. И. К. Беляевского. М.: Финансы и статистика, 1997.

туацию. К рыночным индикаторам относятся: поступление товаров (поставка или в качестве альтернативы объем производства), продажа товара (товарооборот, в стоимостных или натуральных единицах), товарные запасы (в стоимостном выражении или в днях оборота), цены (в денежных единицах или в отношении к доходу), прибыль (или рентабельность). Часто рыночными индикаторами являются не статичные показатели, а их темпы роста (динамические индексы).

Неформальными конъюнктурными оценками являются характеристики покупательских настроений, отражающие тенденции оживленности рынка и инфляционных ожиданий, предсказывающих изменения цен. Обе эти характеристики базируются на основе опросов как самих потребителей, так и предпринимателей, выступающих на рынке в качестве продавцов.

Каждая фирма, готовясь к выходу на рынок, сталкивается с необходимостью дать оценку сложившейся рыночной ситуации. Она разрабатывает **конъюнктурный обзор** — комплексную оценку рыночной конъюнктуры, выполненную по результатам специальных исследований, о которых будет сказано далее. Альтернативным вариантом может быть обзор описательного характера, составленный по информации, полученной от **торговых корреспондентов**, а также на основе **тенденциальных опросов** специалистов. Общие и частные оценки рыночной ситуации и состояния параметров рынка рассматриваются и принимаются на конъюнктурных совещаниях (простая разновидность **мозгового штурма**), куда приглашается руководящий состав фирмы и ряд специалистов. В процессе обсуждения точки зрения участников совещания сближаются, и они приходят к единому мнению о ситуации на рынке.

Уже упоминавшийся исследователь Ж.-Ж. Ламбен отмечает, что центральные банки стран Евросоюза проводят ежемесячные конъюнктурные опросы среди предприятий основных секторов промышленности, посредством которых выявляются ожидания предприятий относительно развития конъюнктуры. К задаваемым вопросам относятся:

- 1) состояние портфеля заказов и поставок;
- 2) уровень загрузки производственных мощностей;
- 3) уровень занятости;
- 4) инвестиционные намерения и т. д.

На их основании строится сводный индикатор конъюнктуры. Ж.-Ж. Ламбен пишет, что он может служить надежным ранним индикатором наступающего спада или подъема экономики⁴⁶. Аналогичные опросы периодически проводятся и в России.

⁴⁶ См.: Ламбен Ж.-Ж. Указ. соч.

Опишем далее, как проводится анализ масштаба и потенциала рынка.

Анализ рыночной конъюнктуры следует начинать с характеристики масштаба и типа рынка. Масштаб рынка определяется объемом продажи товаров, а также числом и размером фирм, выступающих на нем в качестве продавцов, как производителей, выводящих свой товар на рынок, так и торговых посредников. При этом характеризуются функциональная специализация предприятий: вид товара, его ассортимент, основные свойства. Объем продаж определяется размером сбыта произведенной продукции, оптово-посредническим товарооборотом, оптово-потребительским товарооборотом, розничным товарооборотом.

Предприятия ранжируются по размеру и формам собственности, а также по доле, занимаемой ими на рынке. Доля предприятия на рынке определяется как отношение товарооборота фирмы к общему объему продаж. Качественная характеристика доли (большая, средняя, небольшая и т. п.) выводится из сопоставления доли, принадлежащей нашей фирме, и доли наиболее крупных конкурентов. Часто характеристику продаж рынка определяют по данным соответствующей отрасли.

Тип рынка определяется степенью его сбалансированности, назначением конечного использования товара, интенсивностью конкуренции, организационной структурой, территориальными характеристиками, маркетинговой деятельностью и т. п.

Характеристика рынка по уровню конкуренции позволяет, во-первых, решить проблему сегментации и, во-вторых, выбрать стратегию конкурентной борьбы. На рынке покупателя необходимость изучения покупательского спроса и поведения потребителей возрастает многократно по сравнению с рынком продавца. От конъюнктурной оценки рынка зависит оперативная товарная политика предприятия фирмы, выбор политики использования финансовых ресурсов и краткосрочных инвестиций. При благоприятной ситуации предприятие проводит стратегию атаки, вкладывает средства в расширение ассортимента продукции и наращивает ее выпуск. Неблагоприятная конъюнктура заставляет предприятие использовать оборонительную тактику ресурсосбережения и выжидания, а иногда и ухода с данного рынка. Конъюнктурная оценка состояния рынка органично сочетается с качественной и организационной. В итоге предприятие занимает определенную позицию по отношению к рынку.

Выбор товарного рынка по классификации изделий определяется номенклатурой производимых и продаваемых товаров. Здесь сталкиваются две альтернативные возможности: узкая специализация и универсализация (в определенных пределах), которая является проявле-

нием стратегии диверсификации. Каждое предприятие делает свой выбор в зависимости от конкретных условий и своего потенциала. Нет единого решения о преимуществах того или другого пути.

Предприятие решает для себя проблему, на каком рынке выступать — оптовом или розничном. Конечно, в известной степени это предопределено ее отраслевой принадлежностью, но производственная фирма, выбравшая нулевой канал товародвижения, может выступать на розничном потребительском рынке. Оптовые и розничные торговые предприятия с успехом проникают на «чужой» рынок: оптовые предприятия — на розничный, а розничные фирмы — на оптовый. В известном смысле это проявление политики диверсификации.

Таблица 4.1 Классификация товарных рынков⁴⁷

Признаки классификации	Тип рынка
Степень и характер сбалансированности рынка	Рынок продавца — рынок покупателя
Степень и виды конкуренции	Рынок чистой конкуренции Рынок монополистической конкуренции Олигополистический рынок Рынок олигополистической конкуренции
Территориальный уровень	Локальный (местный) рынок Региональный рынок Федеральный рынок Мировой рынок
Классификация товара, представленного на рынке	Рынок товаров производственного назначения Рынок услуг производственного назначения Рынок товаров потребительского назначения Рынок услуг потребительского назначения
Место рынка в системе товародвижения	Оптовый рынок Мелкооптовый рынок Потребительский (розничный) рынок Мелкорозничный рынок
Качественная оценка рынка	Потенциальный рынок Фактически функционирующий рынок Квалифицированный рынок Освоенный рынок
Организационная оценка рынка	Открытый рынок Закрытый рынок
Позиция маркетинга по отношению к рынку	Целевой рынок Неперспективный рынок Основной рынок Дополнительный рынок
Конъюнктурная оценка рынка	Развивающийся рынок Сокращающийся (коллапсирующий) рынок Стабильный рынок Нестабильный рынок Стажирующий рынок

⁴⁷ См.: Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997.

Проблема территориального уровня рынка решается фирмой в зависимости от товара, который ею производится (продается), и от ее финансового потенциала. Немаловажное значение имеет наличие инфраструктуры. Переход с одного уровня рынка на другой является формой диверсификации и обычно осуществляется в процессе ожесточенной конкурентной борьбы.

Оценка масштаба и типа рынка дополняется характеристикой **потенциала рынка**, определяющего возможности товарного предложения и покупательского спроса. Выявление потенциала рынка позволяет установить, сколько товаров при определенных условиях может быть выставлено на рынок и сколько товаров рынок сможет поглотить. Потенциал рынка подразделяется на **производственный** и **потребительский**. Производственный потенциал определяет предельные возможности товарного предложения.

Производственный потенциал должен отразить два явления:

- 1) производство товаров при полном использовании мощностей (предельный потенциал);
- 2) реальное предложение товаров с учетом требований рынка.

На основании конъюнктурных опросов менеджеров предприятий можно оценить состояние и тенденции портфеля заказов и охарактеризовать структуру поставщиков (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Уровень и динамика формирования портфеля заказов производителя (макет таблицы)

Ответы в процентах к числу обследованных предприятий	
Уровень заполненности портфеля заказов	Тенденция изменения
1. Выше нормального	1. Увеличение
2. Нормальный	2. Без изменений
3. Ниже нормального	3. Уменьшение

Ответы на поставленные вопросы позволяют оценить потенциал развития рыночной ситуации. Если степень заполненности портфеля заказов нормальная или выше нормального уровня и к тому же ожидается рост или хотя бы стабильность заказов, то перспективы потенциала рынка можно считать радужными. Одновременно следует охарактеризовать структуру поставщиков. Для этой цели можно использовать итоги опроса менеджеров оптовых и розничных торговых предприятий, являющихся покупателями товаров.

Данные таблицы позволяют оценить процесс формирования товарного потенциала рынка как в экономическом (доля поставщиков-производителей и поставщиков-дистрибьюторов), так и в географи-

ческом пространстве (доля поставщиков из различных отечественных и зарубежных регионов).

В ходе маркетинговой разработки товара решается ключевой для формирования инновационной политики фирмы вопрос — вопрос о том, какое количество товаров способен поглотить рынок, т. е. сколько товаров купят потребители. Определение потребительского потенциала рынка необходимо и для разработки стратегических и оперативных планов маркетинга и является составным элементом оценки рыночной конъюнктуры. Потребительский потенциал рынка обусловлен покупательским спросом и характеризуется показателем емкости рынка.

Емкость рынка определяется количеством товаров, которое рынок в силах впитать за установленный срок и при определенных условиях.

Расчет емкости потребительского рынка следует дифференцировать по каждой социальной или возрастной группе населения (или в их сочетании).

Установлено, что спрос дифференцируется по социальному, половозрастному и другим признакам, в связи с этим возникает необходимость выделения групп потребителей. Для этого проводятся различные специальные обследования.

Показатель насыщенности рынка играет самостоятельную роль в анализе рыночной ситуации. Он указывает на степень обеспеченности населения товарами потребительского назначения. Насыщенность рынка ограничивает его емкость. Можно стимулировать различными способами моральный износ товара, в частности предлагая кредит на приобретаемые товары. Моральный износ трактуется как прекращение использования годного еще к употреблению изделия по причине выхода его из моды, появления нового, более совершенного и более привлекательного для потребителя товара. Ясно, что моральный износ непосредственно зависит от фактора дохода.

Определить степень насыщения рынка товарами сложно. Для этой цели используются данные специальных выборочных обследований домашнего имущества, в том числе на основе панели статистики бюджетов домашних хозяйств.

Выбытие рассчитывается по нормативам среднего срока службы изделия, физический износ — по технологическим нормативам (надо заметить, что здесь тоже сказывается фактор уровня жизни, поскольку малообеспеченные семьи стремятся полностью «выработать» ресурс изделия).

Не следует путать насыщенность рынка как наличие товаров у потребителей с понятием насыщенности торговли как наличием товаров в торговле в свободной продаже.

Пример

Необходимо определить общую емкость рынка товара Q по следующим условным данным (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Факторы емкости рынка

Класс (социальная группа по доходу)	Число домохозяйств (семей), тыс.	Среднедушевой размер потребления в базисном периоде, ед./семью	Коэффициент эластичности, %	
			от цен	от дохода
1	2	3	4	5
I. Высокообеспеченные	100	8,2	-0,6	+1,2
II. Среднеобеспеченные	400	3,4	-1,4	+2,5
III. Малообеспеченные	500	1,5	-3,0	+3,4

Наличие товаров у потребителей, тыс. ед.	Износ (в процентах от наличия)		Натуральное потребление, в процентах к общему
	физический	моральный	
6	7	8	9
90	10	125	5
24	8	12	15
16	6	5	30

Согласно прогнозу цены могут вырасти на 20%. Предполагается, что доходы (в расчете на одну семью) у высокообеспеченного населения вырастут на 30%, у среднеобеспеченного — на 10%, а у малообеспеченного населения — на 2%.

Пересчет базисного душевого потребления в текущий:

I группа: $8,2 \text{ ед./семью} - (8,2 \times 0,2 \times 0,006) + (8,2 \times 0,3 \times 0,012) = 8,2 - 0,0098 + 0,0295 = 8,2197 \text{ ед./семью}$;

II группа: $3,4 \text{ ед./семью} - (3,4 \times 0,2 \times 0,014) + (3,4 \times 0,1 \times 0,025) = 3,4 - 0,0952 + 0,0085 = 3,3133 \text{ ед./семью}$;

III группа: $1,5 \text{ ед./семью} - (1,5 \times 0,2 \times 0,03) + (1,5 \times 0,02 \times 0,034) = 1,5 - 0,0090 + 0,0010 = 1,492 \text{ ед./семью}$.

Полный расчет по группам:

I группа: $(100 \times 8,2197) - 90 + (90 \times 0,1 + 90 - 0,25) - (100 \times 8,2197 \times 0,05) = 821,97 - 90 + 9 + 22,5 - 41,0985 = 702,15 \text{ тыс. ед.} = 700 \text{ тыс. ед.}$

II группа: $(400 \times 3,3133) - 24 + (24 \times 0,08 + 24 \times 0,12) - (400 \times 3,3133 \times 0,15) = 1325,32 - 24 + 1,92 + 2,88 - 198,798 = 1107,322 \text{ тыс. ед.} = 1100 \text{ тыс. ед.}$

III группа: $(500 \times 1,492) - 16 + (16 - 0,06 + 16 \times 0,05) - (500 \times 1,492 \times 0,3) = 746,0 - 16 + 0,96 + 0,8 - 223,8 = 507,96 \text{ тыс. ед.} = 500 \text{ тыс. ед.}$

Округленные данные следует суммировать, итог представляет собой общую емкость рынка:

$$E = 700 + 1100 + 500 = 2300 \text{ тыс. ед.}$$

Одновременно можно установить место (долю) каждой группы потребителей в общем объеме емкости рынка, что будет способствовать более обоснованному выбору сегмента рынка:

I группа — 30,5%; II группа — 47,8%; III группа. — 21,7%.

Дифференциация рынка по ряду признаков может заставить прибегнуть к двух и более ступенчатой процедуре расчета.

Оценка потенциала рынка может быть дополнена результатами опросов оптовых и розничных предпринимателей. В них дается характеристика экономического положения, состояния финансовых и товарных ресурсов, связей с поставщиками и клиентами.

Рассмотрим теперь, какие методы и модели применяются в аналитической работе.

4.2. Современные модели и методы маркетингового аудита и анализа (PEST-анализ, модель Мак-Кинси, SWOT-анализ)

Анализ внутренней и внешней среды предприятия необходим для его успешной работы на конкурентном рынке. Чем глубже и доскональнее предприятие будет разбираться в сильных и слабых сторонах своей деятельности, определять угрозы и новые возможности, тем больше вероятность его стабильного положения. Без достоверного исследования собственного предприятия невозможно правильно оценить своих конкурентов и разработать реальные тактические и стратегические планы деятельности. Однако потребность в детальном изучении маркетинговой деятельности предприятия не ограничивается таким анализом. Для этой цели служит аудит маркетинга, или ревизия маркетинга.

Под аудитом понимается всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая проверка внешней среды маркетинга, целей, стратегий и видов маркетинговой деятельности предприятия в целом и его отдельных хозяйственных единиц. Целью аудита маркетинга является выявление проблем и новых возможностей, подготовка рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятия. Ф. Котлер, У. Грегор и У. Роджер предлагают проводить аудит маркетинга предприятия по следующей схеме⁴⁸:

- 1) макросреда;

⁴⁸ См.: Котлер Ф. Основы маркетинга.

- 2) микросреда — рынки, клиентура, конкуренты, дилеры, поставщики, вспомогательные и маркетинговые организации;
- 3) стратегия маркетинга — программа деятельности, задачи и цели стратегии;
- 4) организация службы маркетинга — анализ структуры и ее эффективность;
- 5) системы маркетинговой информации, планирование контроля, разработки новых товаров;
- 6) функциональные составляющие — анализ товаров, цен, системы расширения рекламы и стимулирования торгового аппарата;
- 7) результативность маркетинга — анализ прибыльности, эффективности затрат.

Перечень и детализация вопросов, раскрывающих маркетинговую деятельность предприятия, зависит от цели исследования, размера предприятия, периодичности исследований, степени изменения внешней среды. Периодичность проведения маркетингового аудита может составлять от одного месяца до одного года. Помимо ежемесячных регулярных наблюдений, по основным повторяющимся показателям рекомендуется раз в 2–3 месяца осуществлять специальные целевые наблюдения особых сторон маркетинга, например, эффективности рыночных исследований.

В западной практике маркетингового аудита используются организационно-структурный, информационно-структурный и стратегический виды аудита.

Организационно-структурный аудит предполагает несколько альтернативных источников маркетинговой информации о предприятии:

- 1) автоаудит по принципу «сам себя проверяю»;
- 2) автоперекрестный аудит — структурные подразделения (работники) одного управленческого уровня проверяют друг друга;
- 3) аудит «сверху вниз»;
- 4) аудит, проводимый специальным контрольным отделом, находящимся в структуре предприятия;
- 5) целевой аудит по специальному решению руководства с привлечением управляющего персонала;
- 6) внешний маркетинговый аудит.

Информационно-структурный аудит включает:

- 1) сбор информации;
- 2) ее анализ;
- 3) разработку рекомендаций.

Сбор информации и аудит маркетинговой деятельности проводятся по основным составляющим: отрасль, предприятие, рынок, продукт (товар), реализация, продвижение рекламы, ценообразование.

Стратегический аудит предусматривает:

- 1) изучение рынка;
- 2) изучение и оценку действий предприятия на рынке;
- 3) изучение и оценку конкуренции и конкурентов;
- 4) оценку стратегий конкурентов и собственного предприятия;
- 5) определение стратегии предприятия и роли структурных подразделений, реализующих эту стратегию через менеджеров по производству и товарам.

Ключевым показателем, характеризующим эффективность деятельности компании на рынке, является показатель «рыночная доля», характеризующий долю продаж определенного продукта данной компании в общем объеме продаж данного продукта, осуществляемых всеми компаниями-конкурентами.

Пример

Две компании, одна из которых производит продукт А, а другая — продукт Б, конкурируют на одном рынке. По своим характеристикам продукты А и Б фактически идентичны и реализуются по одной и той же цене. Однако себестоимость продукта Б ниже, чем продукта А, из-за большего масштаба производства и соответственно большей рыночной доли продукта Б. Вследствие этого и прибыль от реализации продукта Б превышает прибыль, полученную от реализации продукта А.

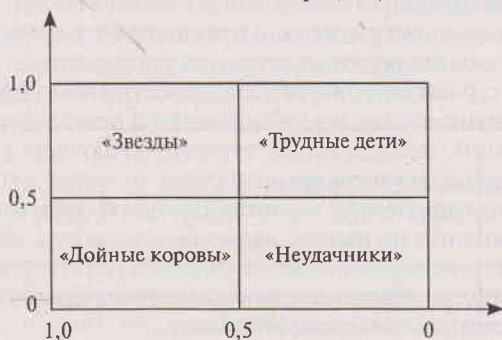
Когда на стадии насыщения начинается снижение цен, доля себестоимости в объеме продаж увеличивается как для продукта А, так и для продукта Б, приводя в обоих случаях к снижению прибыли. Однако для продукта Б она будет оставаться относительно более высокой, чем для продукта А, позволяя произвести большее снижение цены на продукт. Таким образом, большая рыночная доля дает возможность получить и большую прибыль⁴⁹.

Если рынок растет, компания должна стремиться, чтобы рост ее рыночной доли, по крайней мере, не отставал от роста объема продаж. В противном случае компания не сможет воспользоваться преимуществами на рынке, обусловленными более низкой себестоимостью продукции из-за большого объема ее выпуска.

⁴⁹ См.: Парамонова Т. Н. Указ. соч.

Для оценки отдельных продуктов, входящих в продуктовый портфель, с точки зрения пополнения и использования ими кассы компании можно рекомендовать следующую матрицу, разработанную Бостонской консалтинговой группой (БКГ) (рис. 4.1).

Рис. 4.1. Матрица оценки отдельных продуктов



На этой матрице ось x характеризует относительную рыночную долю отдельных продуктов компании, а ось y — относительную скорость роста объема продаж этих продуктов.

Все продукты распределяются по четырем клеткам матрицы. Продукты «звезды» действуют в условиях быстро расширяющегося рынка, что предопределяет, в частности, потребность их в финансировании, которая и удовлетворяется, как правило, за счет прибылей от их же продаж. «Дойные коровы», как и «звезды», дают высокие прибыли, но не нуждаются в значительных инвестициях, а потому служат источником финансирования других продуктов. «Трудные дети» нуждаются в особо крупном инвестировании со стороны, ибо ведут бизнес на растущем рынке, но не дают высоких прибылей. Наконец, продукты-«неудачники» наиболее бесполезны для компании.

Таким образом, по мере прохождения стадий жизненного цикла продукты компании двигаются от «трудных детей» к «звездам», в период зрелости они перемещаются к «дойным коровам», где являются источником финансирования следующих поколений «звезд» и отдельно выбранных продуктов из «трудных детей». Данный подход может также использоваться для определения положения на рынке отдельных продуктов компании в будущем в прогнозных целях.

Для того чтобы набор продуктового портфеля был оптимальным, он должен состоять из продуктов в разных стадиях жизненного цикла, т. е. в разных клеточках матрицы. Существуют также и другие формы оценки перспективности продуктов.

Так, в процессе разработки более совершенного анализа портфеля крупной консультационной фирмой Мак-Кинси появилась новая матрица, позволяющая использовать в оценках привлекательности отрасли на рынке и положение самой фирмы. Положение фирмы выражается в устойчивости ее бизнеса, в превалировании сильных сторон над слабыми. Привлекательность же отрасли на рынке — в маркетинговых возможностях предприятия на этом рынке, в их превосходстве над угрозами.

Таблица 4.4. Матрица Мак-Кинси

		Положение фирмы на рынке		
		Прочное	Среднее	Слабое
Привлекательность отрасли на рынке	Высокая	Рост	Развитие	Поддержка
	Средняя	Подкрепление	Поддержка или сохранение	«Жатва» (ограниченное использование или избавление)
	Низкая	Сохранение	«Жатва» (ограниченное использование или избавление)	«Жатва» (избавление)

Матрица Мак-Кинси предлагает три группы стратегий, выделенных на рисунке. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ) или отдельные товары (товарные группы), представленные на привлекательных рынках и имеющие прочные позиции на предприятии (левая верхняя часть матрицы), заслуживают особого внимания при решении задач распределения инвестиций, поскольку они имеют многообещающие предпосылки для роста. Товары и СБЕ средней привлекательности на рынке без учета того, какие позиции они занимают на предприятии (диагональная — снизу вверх и слева направо — часть матрицы), заслуживают избирательного подхода при выделении инвестиций на развитие.

Инвестиции, если товары или СБЕ попали в эту диагональную часть матрицы, возможны только при условии получения краткосрочной прибыли от реализации товара (или деятельности СБЕ). А СБЕ, действующие на малопривлекательных рынках и при слабых внутренних позициях (правая нижняя часть матрицы), должны либо закрываться, либо продаваться. Использование их возможно только в очень ограниченных случаях, когда, несмотря на незначительные возможности и слабые внутренние позиции, у данного СБЕ имеются приверженцы на рынке. Такой же подход должен быть применен и по отношению к отдельным товарам или товарным группам.

Преимущество матрицы Мак-Кинси над матрицей БКГ в анализе портфеля (товаров или СБЕ) заключается в возможности применения множества критериев (а не одного — темпов роста рынка) для оценки.

Таблица 4.5. Критерии оценки портфеля по матрице Мак-Кинси

Привлекательность отрасли на рынке	Положение фирмы
Размер рынка	Доля на рынке
Темп роста	Качество продукции
Цикличность спроса	Конкурентоспособность цен
Сезонность спроса	Возможности маркетинга
Острота конкуренции	Потенциал производства
Темп изменения технологий	Финансовые ресурсы
Барьеры на пути доступа	Возможности распределения
Экономия от масштабов производства	Эффективность продаж
Требуемая капитализация	Использование мощностей
Законодательное регулирование	Технологический уровень

Различные сочетания приведенных критериев позволяют намечать и более конкретные (частные) стратегии развития как СБЕ, так и товаров (или товарных групп). Так, для случаев с высокой рыночной привлекательностью при сильных внутренних позициях возможны стратегии роста, развития и подкрепления. Стратегия роста применима по отношению к новым СБЕ (или товарам, товарным группам) при условии весьма благоприятных возможностей на рынке. Стратегия развития — в тех случаях, если рынок предоставляет очень хорошие возможности для получения дохода (прибыли), но фирма еще не имеет материальных ресурсов для того, чтобы воспользоваться этим. Стратегия подкрепления более подходит для зрелых СБЕ (давно выпускающихся товаров), которые занимают прочное положение на рынке, но сталкиваются с растущим конкурентным напряжением и их надо поддержать.

Для избирательного инвестирования могут применяться две конкретные стратегии, которые, однако, трудно однозначно разместить в той или иной диагональной клетке матрицы: стратегия поддержки и стратегия сохранения. Стратегия поддержки наиболее подходит к тем СБЕ (товарам, товарным группам), которые имеют уникальные конкурентные преимущества на определенном сегменте рынка, и фирма на избирательной основе выделяет финансовые средства для сохранения (или даже повышения) этих конкурентных преимуществ с целью увеличения доли рынка. Такая стратегия наи-

более применима к тем СБЕ (товарам, товарным группам), которые находятся в правой верхней клетке матрицы. Стратегия сохранения также предполагает выделение инвестиций, но для сохранения позиций на тех сегментах (или рынках), где увеличить долю невозможно или очень трудно (рынок не растет, темпы его роста либо равны нулю, либо незначительны). Эта стратегия применима в наибольшей степени к тем СБЕ (товарам, товарным группам), которые попали в левую нижнюю клетку. Если же СБЕ (товары, товарные группы) расположились в самой средней клетке матрицы Мак-Кинси, то к ним может применяться либо стратегия поддержки, либо стратегия сохранения.

Что касается стратегий для тех СБЕ (товаров, товарных групп), которые разместились в правой нижней части матрицы Мак-Кинси, то для всех этих трех клеток рекомендуется применять одну стратегию, «жатву», с некоторыми незначительными вариациями. Применение «жатвы» возможно только при наличии так называемых приверженцев, которые предпочитают товар СБЕ, несмотря на слабую рекламу и неразвитую торгово-сбытовую сеть. При отсутствии же приверженцев от такого рода СБЕ и товаров (товарных групп) надо незамедлительно избавляться, включать их в инвестиционный портфель никак нельзя.

Таким образом, разработку стратегий достижения целей можно назвать (и называют) стратегическим планированием, которое может быть ориентировано как в целом на всю компанию, так на ее стратегические бизнес-единицы (на каждую), если таковые выделены, а также и на все отдельные товары (или товарные группы). Очевидно, что все эти стратегические планы должны быть между собой связаны, т. е. логически вытекать друг из друга — примерно так, как связаны между собой цели предприятия. Очевидно также, что разрабатываться эти взаимосвязанные стратегические планы должны на разных уровнях управления, иметь различное, хотя и взаимосвязанное содержание.

Интересным методом анализа внешней среды является PEST-анализ.

Смысл его заключается в рассмотрении четырех основных групп факторов (**Policy** — политика, **Economy** — экономика, **Society** — общество, **Technology** — технология), посредством которых анализируется политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды вокруг исследуемого объекта.

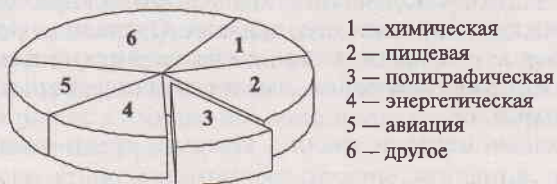
PEST-анализ является инструментом исторически выработавшегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды предприятия. Следует учитывать, что для всякого конкретного

сложного объекта наличествует своеобразный комплекс основополагающих факторов, который призван в наибольшей степени влиять на него. Так как все эти аспекты взаимосвязаны между собой, то анализ каждого проводится системно. Как правило, существенное изменение всякого аспекта оказывает влияние на цепочку в целом. Любые изменения в каждом конкретном случае оказывают различное воздействие — могут стать как новой стратегической вероятностью благополучного развития, так и угрозой развитию объекта.

Таблица 4.6. Политико-правовые и экономические факторы

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
1) трудовое законодательство 2) налоговая система 3) проведение выборов 4) государственное влияние в отрасли	1) цены на энергоресурсы 2) уровень инфляции 3) конъюнктура рынка 4) курс валюты 5) уровень безработицы 6) государственные законодательные акты (минимальная оплата труда)
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
1) демографические изменения (стиль жизни, привычки) 2) перемены в образе жизни — например, изменения состава семей, отношение к работе и свободному времени 3) изменение вкусов и предпочтений потребителей 4) социальная мобильность населения (привлечение кадров с других регионов) 5) уровни образования	1) появление новой продукции-аналога 2) новые производственные технологии (быстрые технологические изменения) 3) автоматизация средств технического контроля качества 4) прогрессивные технологические приемы обработки

Рисунок 4.2. PEST-анализ



Анализ конкретной ситуации может проводиться с помощью «пяти конкурентных сил» М. Портера. В соответствии с этой моделью состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил:

- 1) конкуренция между фирмами в отрасли;
- 2) рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров заменителей;

- 3) угроза появления новых конкурентов;
- 4) рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья;
- 5) рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Методику проведения комплексного маркетингового анализа можно проиллюстрировать на примере полиграфического предприятия «СПП». Эта методика включает следующие этапы.

1. Конкуренция между фирмами в отрасли.

На сегодняшний день у «СПП» серьезных конкурентов достаточно много.

На интенсивность конкуренции между компаниями оказывает влияние рост числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей.

Наиболее интенсивная конкуренция проявляется при снижении цен на товар и повышении качества продукции. В этом случае выживают компании, которые умело снижают издержки производства и большое внимание уделяют контролю качества. «СПП» уступает конкурентам как по издержкам, так и по качеству своей продукции. Поэтому угроза со стороны основных конкурентов очень высока.

2. Появление товаров-заменителей.

Проблема попыток предприятий из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров-заменителей для «СПП», конечно, существует, но она не столь высока и большой силы не имеет. Если это происходит, то создается конкурентное давление, которое влияет на поток цен в отрасли. Если товары-заменители дешевле, то возникает необходимость снижения цен, что приводит к поиску способов снижения издержек. Кроме того, приходится убеждать потребителей в том, что наша продукция выгоднее по сочетанию качества и цены, а это требует привлечения дополнительных ресурсов в маркетинг.

3. Угроза появления новых конкурентов связана с барьерами для входа на рынок и ожидаемой реакции на это со стороны фирм, действующих на этом рынке.

Конкурентное давление со стороны компаний, вновь появляющихся на рынке, существует. Но этот момент связан с барьерами для входа на рынок и ожидаемой реакции на это со стороны фирм, присутствующих на этом рынке. В данном случае барьерами могут быть:

- 1) эффект масштаба. Крупномасштабное проникновение является труднопреодолимым барьером, так как требует вложения значительных средств для организации соответствующего объема производства, рекламы, маркетинговой деятельности;

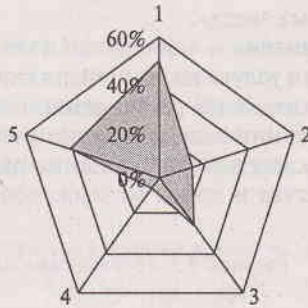
- 2) невозможность свободного доступа к технологиям, патентам, уже имеющимся в распоряжении фирм, работающих на этом рынке;
- 3) кроме того, проникающая на новый рынок компания несет более высокие издержки по сравнению с уже работающими, накопившими опыт, связи с потребителями и поставщиками. На сегодняшний день «СПП» может увеличивать объем производства и снижать издержки. А вероятность большого объема производства у новых конкурентов очень низка, так как это требует больших капиталовложений;
- 4) потребительские предпочтения и приверженность к торговой марке. Продукцию уже имеющихся крупных производителей, в том числе и «СПП», уже знают, у них есть свои постоянные покупатели, а новым производителям необходимо время и средства на рекламу;
- 5) потребности в капитале. Они необходимы для создания производства, стимулирования сбыта и покрытия начальных убытков;
- 6) затраты, не зависящие от масштаба. Отсутствие доступа к качественным и дешевым источникам сырья, отсутствие необходимых патентов, авторских прав на их обладание, подготовленных опытных работников;
- 7) политические и административные барьеры. Правительственные органы могут ограничивать или запрещать проникновение на новые рынки путем введения лицензий, разрешений, правил безопасности, стандартов загрязнения окружающей среды.
4. Рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья.

Рыночная власть поставщиков «СПП» невелика так, как они работают с отраслью, являющейся их главным потребителем, и их благополучие напрямую связано с благополучием отрасли. Поэтому «СПП» устанавливает рабочие отношения с поставщиками и требует своевременных поставок в необходимых объемах для снижения затрат на хранение запасов.

5. Рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Рыночная власть покупателей присутствует в достаточном объеме, так как именно покупатели формируют спрос на продукцию, приверженность к торговой марке, определяют необходимые качества товара. Кроме того, имеется возможность переключения покупателей на товары других фирм.

Рисунок 4.3. Пять сил Портера

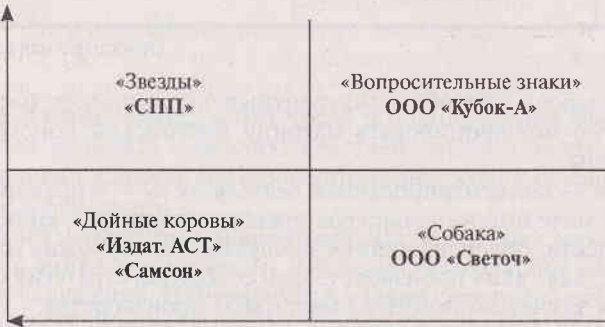


1 — конкуренция между фирмами; 2 — попытки завоевать рынок товарами заменителями; 3 — угроза появления конкурентов; 4 — рыночная власть поставщиков; 5 — рыночная власть покупателей

Следующая схема анализа конкурентной ситуации (о ней уже говорилось) носит название «Бостонские клетки». Это один из самых распространенных инструментов анализа современного менеджмента.

Рисунок 4.4. «Бостонские клетки»

Темпы роста рынка



«Звезда» — высокая рыночная доля на растущем рынке; требуют все возрастающих инвестиций, поэтому все приносимые товаром или услугами средства направляются на расширение производства; в будущем, скорее всего, пополнят «дойное стадо».

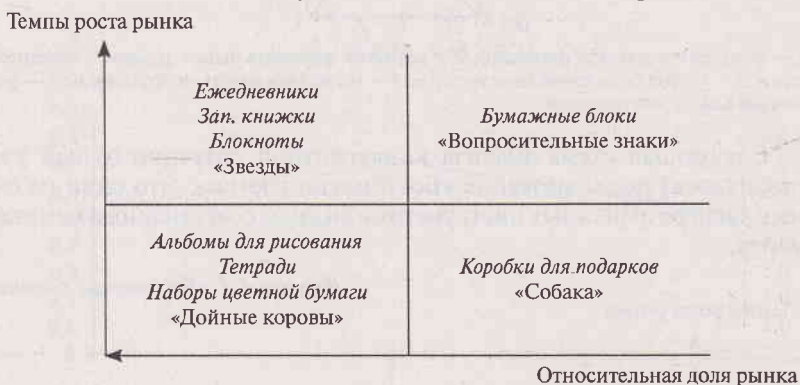
«Дойная корова» — большая доля на зрелом рынке; возможно, когда-то сияли как «звезды», но в настоящий момент вступили в период зрелости и занимают лидирующие рыночные позиции; потребности в производственных или маркетинговых инвестициях

незначительны; денежные потоки обычно направляются на финансирование «сверхновых звезд».

«**Вопросительные знаки**» — небольшая доля на растущих рынках; обычно это товары или услуги на ранней стадии «жизни», требующие значительных инвестиций на расширение завоеванных «плацдармов»; крупные инвестиции весьма рискованны.

«**Собака**» — невысокая доля на медленно растущих рынках, вкладываемые в них средства и время менеджеров могли бы найти лучшее применение.

Рисунок 4.5. «Бостонские клетки» продукции «СПП»



Для выбора способа конкурентных преимуществ рассмотрим, как можно модифицировать матрицу Бостонской консультационной группы.

Объем — концентрированная деятельность — у предприятия существует мало потенциально возможных источников, конкурентных преимуществ, диверсификация продукции невозможна или нерентабельна, для таких производств целесообразна стратегия снижения издержек за счет экономии на масштабах производства.

Паг — бесперспективная конкурентная деятельность, у предприятия существует несколько путей конкуренции, но ни один из них не обеспечивает конкурентных преимуществ.

Фрагментаризация — предприятия, для которых не существует однозначной связи между долей рынка и рентабельностью, т.е. в этом случае фирма добивается конкурентных преимуществ за счет выбора одной из альтернатив.

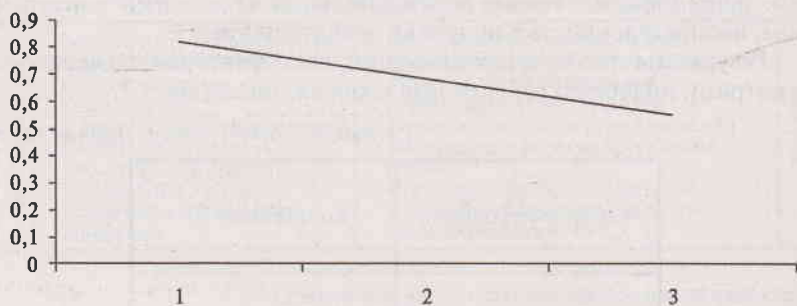
Специализация — предприятие старается использовать экономию на масштабе производства на всех стадиях производственного цик-

ла, одновременно добиваясь большей диверсификации продукции на конечной стадии.

Если построить опытную кривую в координатах «объем производства — удельные издержки на единицу продукции», то можно выделить темп снижения издержек. Принято считать, что удельная величина издержек уменьшается на 20–30% при каждом удвоении объема производства. Опытную кривую можно построить для «СПП» (рис. 4.7).

Рисунок 4.6. Опытная кривая «СПП» на примере тетрадей

X	75	150	300
Y	0,82	0,68	0,55



Любое планирование, в том числе и планирование маркетинга, необходимо начинать с анализа внешней среды и анализа потенциальных возможностей организации, намечающей осуществление конкретных действий.

Для этого необходимо оценить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, приходящие со стороны внешнего окружения. Применяемый в такой ситуации метод SWOT-анализа (SWOT — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats) является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней среды организации и ее «внутренних» характеристик.

SWOT-анализ проводится в два этапа. Первый этап — распределение данных аудита в соответствующие разделы сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз.

К **сильным сторонам** относят внутренние факторы, такие как наличие каналов распределения образовательных услуг, квалифици-

рованный персонал, доступ к информации и другие факторы. Они определяют преимущества в конкурентной борьбе.

К **слабым сторонам** также относят внутренние факторы, например, малая известность организации, ограниченный бюджет на рекламу. Это те факторы, которые важны для потребителя.

Возможности (благоприятствующие факторы) исходят из внешней среды, например, изменение вкусов потребителей, новые рынки, федеральные (местные) законы.

SWOT-анализ включает анализ сильных и слабых сторон, а также анализ благоприятных и неблагоприятных факторов внешнего окружения и конкурентной среды⁵⁰. Для этого необходимо составить матрицу SWOT-анализа.

Угрозы также относятся к внешним факторам, например, такие, как использование новых образовательных технологий конкурентом, неопределенность в политике правительства.

Результаты такой классификации всех факторов помещаются в матрицу, подобную той, которая изображена на рис. 4.7.

Рисунок 4.7. SWOT-анализ (первый этап)

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)

На втором этапе устанавливаются связи между выделенными сильными сторонами и возможностями, слабыми и угрозами и т. д. Для более детального понимания рассмотрим рис. 4.8.

Рисунок 4.8. SWOT-анализ (второй этап)

	O 1. 2.	T 1. 2.
S 1. 2.	Поле СиВ (S&W)	Поле СиУ (S&T)
W 1. 2.	Поле СиВ (W&O)	Поле СиУ (W&T)

⁵⁰ См.: Панкрухин А. П. Указ. соч.

Для этого нужно поразмыслить над вытекающими вопросами:

- 1) в силах ли **сильные** стороны благодаря своим **возможностям** позволить получить прибыль;
- 2) помогут ли **сильные** стороны избежать все **угроз**;
- 3) в какой мере **слабые** стороны препятствуют использованию **возможностей сильных** сторон;
- 4) в какой мере **слабые** стороны препятствуют уклонению от **угроз**.

SWOT-анализ является инструментом, дисциплинирующим, часто формализующим мыслительный процесс при анализе. Процедуру проведения такого анализа покажем на примере известного машиностроительного предприятия, выпускающего в том числе бытовую технику ООО «ЗЭМ».

Таблица 4.7. Анализ слабых сторон и угроз деятельности ООО «ЗЭМ»

Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность использования метода прямых продаж в других фирмах 2. Разные вкусы и предпочтения потребителей 3. Недостаточно сильная маркетинговая политика предприятия в области рекламы и продвижения продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильность политической и экономической обстановки в стране 2. Зависимость от покупателей 3. Зависимость от поставщиков 4. Угроза все большего проникновения иностранных фирм на российский рынок 5. Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств в РФ 	Угрозы
-----------------------	--	--	---------------

Таблица 4.8. Анализ сильных сторон и возможностей деятельности на примере предприятия ООО «ЗЭМ»

Сильные стороны	<p>Организация</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) здания, сооружения 2) достаточно современное оборудование 3) наличие высококвалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области 4) знание рынка, на котором работает организация 5) хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками сырья 6) высокое качество выпускаемого товара 7) завоеванный сегмент рынка производства продукции бытового назначения 8) сложившийся имидж предприятия у потребителей продукции 9) использование метода прямых продаж, т. е. сформированы каналы сбыта продукции 	<p>Внешнее окружение и конкурентная среда</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) своя ниша на рынке сбыта 2) развитие технологии заставляет развиваться и повышать конкурентоспособность 3) высокая конкурентоспособность выпускаемого товара 4) небольшое количество достаточно сильных конкурентов 5) относительно низкая цена товара 6) мощность производства такова, что имеется возможность по мере необходимости наращивать нужные объемы производства 7) создание новых рабочих мест <p>устойчивый спрос на продукцию</p> <p>введение в производство новых видов продукции, изделий бытового назначения, расширение модельного ряда производимой продукции</p>	Возможности
------------------------	---	--	--------------------

Таблица 4.9. Комплексный анализ рыночных возможностей и опасностей ОАО «Вольскцемент»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Адекватные финансовые ресурсы	Несинхронизированность финансовых потоков	Перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка	Возможность ухудшения финансового состояния
Достаточная компетентность менеджмента	Недостаточный уровень маркетинговой работы	Синхронизация материальных и финансовых потоков Выделение стратегической перспективы, расширение производства, Интеграция маркетинга и логистики	Отсутствие приемлемых коммуникаций с потребителями (в том числе потенциальными), как следствие — отсутствие достоверной информации о состоянии рынка (особенно в отдаленных регионах); невозможность быстро реагировать на изменения, происходящие на рынке, не-возможность оперативного выполнения контракта с потребителем
Устойчивое положение на локальном рынке	Недостаточный уровень организации снабженческой деятельности	Логтизация входных материальных потоков	Перебои в поставках по железной дороге, необходимость работы с железной дорогой «на личных контактах» без выставления претензий ввиду постоянной срочности решения вопросов по текущей отгрузке
Защищенность от сильного конкурентного давления на локальном рынке		Недооценка возможностей предприятия конкурентами, возможность расширения рыночной доли Повышение конкурентоспособности за счет комплексного логистического подхода То же	Уязвимость по отношению к конкурентному давлению на других рынках
Технология производства, соответствующая среднероссийскому уровню	Высокий уровень материало- и энергоемкости производства	Возможность конкурировать с отечественными производителями Внедрение управленческого учета и анализа	Усиление давления со стороны покупателей и поставщиков Низкая конкурентоспособность на международном рынке
Инновационные возможности			Утрата конкурентных преимуществ Возможность быстрой адаптации предлагаемых новшеств

Проиллюстрируем комплексный анализ рыночных возможностей и опасностей на примере ОАО «Вольскцемент» (см. табл. 4.9). Таблица составлена на основе данных изучения рынка, собственных возможностей и анализа конкуренции. Необходимо сопоставить сильные и слабые стороны, избегая опасностей и акцентируя внимание на привлекательных возможностях. Разбор такой таблицы позволяет выбрать наиболее оптимальный курс конкурентной борьбы.

Проведенный SWOT-анализ показывает, что предприятие ОАО «Вольскцемент» можно позиционировать в квадранте В. Это показывает наличие новых возможностей, за счет которых можно попытаться преодолеть слабости и в квадранте С, что дает рекомендацию использовать сильные стороны предприятия для устранения угроз со стороны основных конкурентов.

4.3. Сегментация рынка, выбор целевых сегментов

Важным направлением анализа, о котором говорилось в первой главе, является сегментация рынка. Рассмотрим ее здесь более подробно.

Важной причиной, приведшей к изменению роли маркетинга в фирме, вследствие чего традиционный массовый маркетинг оказывается недостаточно эффективным инструментом для реализации ее интересов, является достижение зрелости рынков и прогрессивное насыщение базовых потребностей общества. Если раньше естественным побуждением фирмы было следовать принципу «ориентации на большинство», т. е. разработке товара среднего уровня, с тем чтобы соответствовать предпочтениям большинства потребителей, то в настоящий момент фирма сталкивается с появлением потенциального спроса на товары, лучше адаптированные к потребностям определенных групп покупателей.

Новые сегменты меньше по объему, но представляют собой неиспользованный потенциал, поскольку входящие в их состав потребители еще не обнаружили на рынке товар, отвечающий их предпочтениям. Вместе с персонализацией потребления, обуславливающей появление все более узких специализированных сегментов, традиционный маркетинг все более эволюционирует к персонифицированному клиенту — маркетингу «под клиента». В условиях распространения неценовой конкуренции потребитель часто предпочитает товар более известной марки, хотя и несколько дороже по цене, чем у остальных конкурентов. Стандартизация перестала быть обязательным условием получения экономии на масштабе. Появление новых гибких цехов, направления деятельности которых меняются мгновенно, а технологии дифференцированы, позволяет сохранить

преимущества стандартизации и в то же время адаптировать изделия в соответствии с персональными требованиями.

Нахождение растущих сегментов рынка является стратегической задачей, требующей координации с общей стратегией фирмы, глубокого изучения рынков, потребностей, потребителей и особенностей потребления.

С помощью сегментации достигаются следующие цели:

- 1) максимальная настройка товарной политики под предпочтения потребителя;
- 2) повышение конкурентоспособности продукции и предприятия в целом;
- 3) ослабление конкурентной битвы по средству перевода деятельности в новый сегмент рынка;
- 4) ориентация научно-технической политики предприятия на желания потребителей;
- 5) направление всей маркетинговой деятельности на конкретного потребителя.

Известный маркетолог Ж.-Ж. Ламбен приводит определенные правила сегментации, заключающиеся в следующем:

- 1) смысл сегментации заключается не только и не столько в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в будущем) предъявляет различные требования к данному товару;
- 2) грамотная сегментация предполагает создание товара, который имеет свои отличия и ориентирован на определенный сегмент рынка;
- 3) работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде;
- 4) предпринимателю необходимо различать признаки и критерии сегментации рынка⁵¹.

Признак сегментации — это показатель способа выделения данного сегмента на рынке.

Критерий сегментации отражает, насколько правильно предприятие выбрало определенный сегмент рынка для осуществления своей деятельности.

Перечислим наиболее известные критерии выбора сегмента рынка:

- 1) емкость сегмента (количество и стоимость реализуемых товаров, количество потребителей, площадь, требуемые ресурсы для осуществления деятельности в данном сегменте);

⁵¹ См.: Ламбен Ж.-Ж. Указ. соч.

- 2) доступность сегмента — наличие складов, магазинов, пунктов приема груза, наличие каналов распределения и сбыта продукции;
- 3) информационная оснащенность сегмента — возможность получения рыночной информации и формирования банка данных по интересующему сегменту;
- 4) значительность сегмента — степень устойчивости потребностей выделенной группы потребителей;
- 5) доходность сегмента — уровень прибыли и прирост ее общей массы, доход от вложенного капитала, размер дивидендов;
- 6) защищенность от конкуренции — шансы на успех в интересующем сегменте в сравнении с позицией конкурентов.

Возникает вопрос: каким образом и по каким особенностям рационально выбирать сегмент для конкретного предприятия? Рассмотрим это на примере схемы сегментации для потребительских товаров в нашей стране.

Важен **географический признак** — российский рынок весьма разнообразен по природно-климатическим зонам и обширен территориально. Актуален **социально-демографический признак** — к примеру, есть такие группы производителей, которые ориентируют свою деятельность на определенный пол.

Не последнюю роль для предприятий производителей играет **сочетание демографических признаков**. Например, такой комбинированной переменной для определения рынка бритвенных приборов может быть количество мужчин в возрасте от 16 лет и старше.

Профессиональная деятельность потребителя имеет особое значение в процессе сегментации рынка таких товаров, как книги, средства массовой информации и т. п.

Сегментируется рынок и **по характерам увлечений потребителей**, это такие товары, как строительные материалы для загородных домиков, услуги туристических фирм.

К **экономическим признакам** относятся уровень и структура доходов на каждого члена семьи. Производимые товары должны удовлетворять покупателей из разных сегментов.

Основные моменты сегментации рынка различных товаров практически не отличаются друг от друга, однако рынок машин, приборов и аппаратов находится в меньшей зависимости от условий их потребления. Принципиальными признаками сегментации здесь выступают: экономические возможности покупателя, сфера промышленности и хозяйства, применение товара, методика производства, особенность налаженности закупок и т. д. После того как сегментация проведена, необходимо выбрать целевой рынок предприятия.

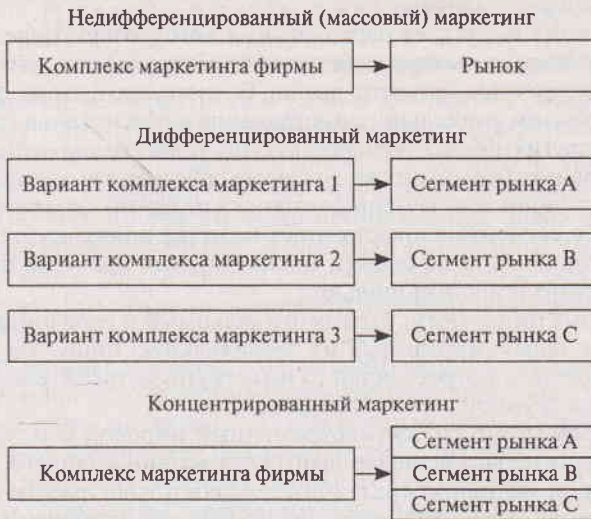
Таблица 4.10. Схема сегментации потребительских рынков

Социально-демографические признаки	Экономические признаки	Географические признаки	Психологические признаки	Потребительские признаки
Национальность	Душевой доход и его структура	Часть света	Отношение к товару	Цена
Религия	Уровень обеспечения жильем	Страна	Отношение к новому	Качество
Возраст	Уровень потребления товара	Регион	Отношение к покупке	Сервис
Пол	Обеспеченность услугами	Природно-климатическая зона	Отношение к рекламе	Экономичность
Семейное положение	Стоимость имущества	Город (сельская местность)	Отношение к здоровью	Дизайн
Число детей	Размер сбережений		Отношение к престижу	Марка
Социальная группа	Наличие подсобного хозяйства			Уровень профессионализма в потреблении
Образование				
Профессия				
Характер трудовой деятельности				
Культурные традиции				
Увлечения				

Целевой рынок — это самая подходящая для предприятия группа сегментов рынка, на которую направлена его деятельность. Проблема выбора всегда сложна, надо помнить о критериях сегментации и избрать для себя вариант охвата рынка.

В том случае, если предприятие выходит на рынок только с одним товаром, ему следует обратить больше внимания на общность в требованиях, а не на отличия покупателей. Товар такого предприятия призван удовлетворить потребность максимального количества потребителей. Представленный вид маркетинга используется на концентрированном и однородном рынке и называется недифференцированным (массовым).

Рисунок 4.9. Виды маркетинга



Для продукции, которая имеет немало функциональных отличий, чаще применяется дифференцированный маркетинг. Этот вид маркетинга направлен на обслуживание максимального количества сегментов рынка.

Некоторые предприятия направляют свою работу только на один определенный сегмент рынка и ориентируются на одну группу потребителей, такой вид маркетинга называется концентрированным. Концентрированный маркетинг особенно привлекателен для новых фирм, так как способен обеспечить предприятию мощную рыночную позицию на выбранном сегменте.

Поиск рыночной ниши

Рыночная ниша — ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет предприятию проявить свои лучшие качества и преимущества перед конкурентами⁵². Ниша нужна для организации собственного «поля» рыночной игры, получения своего рыночного дома и адреса.

Следует понимать принципиальные различия между понятиями «ниша» и «сегмент» — сегмент рынка выделяется в рамках одной конкретной отрасли, а ниша, в свою очередь, способна охватывать

⁵² См.: Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Указ. соч.

продукцию сразу нескольких отраслей и располагается на стыке разных рыночных сегментов.

Если фирма выпускает персональные компьютеры определенной модели и реализует их через собственную сбытовую сеть, то она работает на определенном сегменте рынка. Если же, кроме того, фирма занимается сбытом уникального программного обеспечения (собственного или других фирм), которое можно эффективно использовать на производимом компьютере, то фирма работает в рыночной нише.

Емкость ниши всегда меньше емкости целевого сегмента на рынке. Работа с сегментом предполагает наличие конкурентов. В нише конкурентов обычно не бывает, поскольку, как правило, производство осуществляется монопольно.

Рыночные ниши могут быть вертикальными и горизонтальными. Маркетинг, ориентированный на вертикальную нишу, заключается в удовлетворении потребностей разных групп потребителей данным товаром или группой схожих товаров.

Примером может служить современный мировой компьютерный бизнес. Значительно дешевле выпускать машины общего назначения, умеющие выполнять различные задачи в зависимости от сферы их применения за счет разнообразия процедур и программного обеспечения. Образуется своеобразная вертикальная ниша, в которой действуют торговые и сбытовые посредники, которые занимаются сборкой популярных компьютеров из стандартных компонентов, не требующих особой установки и сервиса. К ним относятся компьютеры так называемой желтой сборки, собираемые из деталей, поставляемых ведущими компьютерными компаниями, в странах Юго-Восточной Азии.

Маркетинг, ориентированный на поиск горизонтальной ниши, заключается в удовлетворении потребителя товарами, в которых он испытывает нужду, это предполагает расширение ассортимента товаров, предлагаемых изготовителем, или набора услуг для потребителя независимо от того, существует ли между этими товарами или услугами тесная связь. Удачная находка рыночной ниши еще не означает, что она найдена навсегда. Рано или поздно появятся конкурент или конкуренты, которые будут пытаться влиться в эту же нишу. Всегда надо искать следующую нишу, пока действует имеющаяся.

Правило маркетинга — открытая фирмой ниша со временем превращается в новый рынок для массового производства. Но для этого у предприятия в первую очередь должна сложиться репутация солидного производителя и накопиться должные ресурсы и опыт.

Итак, подробно рассмотрев все необходимые этапы подготовки планирования, перейдем к описанию непосредственно плановой работы.

ГЛАВА 5. ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

5.1. Общие концепции планирования маркетинга

Планирование маркетинга в разных компаниях осуществляется по-разному с точки зрения содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Содержание плана маркетинга для различных компаний различно: иногда он лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта, а в другом случае план маркетинга, основанный на широчайшем рассмотрении стратегии бизнеса, может включать цели и программы выполнения некоторых маркетинговых функций (исследования и разработки, производство и др.).

В современных условиях у маркетингово ориентированных компаний план производственно-хозяйственной деятельности в целом основан на плане маркетинга. Его разработка является началом планирования всех остальных функций бизнеса: производства, НИОКР, финансов, трудовых ресурсов, основных фондов и др.

Формы, процедуры маркетингового планирования для разных отделений одной компании могут быть различными. Имеющиеся статистические данные о планировании маркетинга в зарубежных компаниях весьма противоречивы. Так, исследования деятельности 162 американских и канадских промышленных фирм показали, что абсолютное большинство маркетинговых операций в них осуществляется в соответствии планами, разработанными различными отделами компании (план производства, план сбыта продукции, план деятельности по обслуживанию потребителя, план рекламной кампании и т. п.). Однако в нескольких крупных фирмах и в ряде мелких не существует единого плана маркетинга⁵³.

Другой обзор деятельности 346 американских компаний свидетельствует о том, что 73% их числа регулярно разрабатывают общекорпоративный план рыночной стратегии и тактики. В то же время лишь 10% американских фирм осуществляют свою деятельность на основе единого, утвержденного администрацией плана маркетинга⁵⁴.

Согласно другим данным, тот или иной вид маркетингового плана разрабатывается всеми исследованными компаниями. Большое число производственных компаний разрабатывает отдельные плановые

⁵³ См.: Капустина Н. Е. Теория и практика маркетинга в США. М.: Экономика, 1991.

⁵⁴ См.: Голубков Е. П. и др. Маркетинговые исследования. М.: Экономика, 2000.

документы для каждого главного продукта (группы однородных продуктов — продуктовой линии). Особенно это касается потребительских товаров. Таким образом, может одновременно существовать много отдельных маркетинговых планов. Эти планы чисто механически могут быть сведены в одну книгу плановых документов. Единый интегральный план маркетинговой деятельности, охватывающий все продукты, разрабатывает значительно меньшее число компаний.

Существуют различные «гибридные» планы, в которых содержатся как элементы маркетинга, так и других направлений производственно-хозяйственной деятельности. Такие планы могут иметь самые различные названия. Но поскольку они содержат важные маркетинговые элементы, их можно отнести к категории маркетинговых планов.

В большинстве компаний вне зависимости от используемого типа плана маркетинговой деятельности его разработке предшествует разработка плана деятельности компании в целом. Маркетинг — это только ветвь, хотя и очень важная, на дереве плана компании. Другие ветки — это план производства, исследований и разработок, финансов, кадровой деятельности и т. п. Эффективность планирования маркетинга существенно повышается, когда сотрудники маркетинговых подразделений понимают процесс планирования в компании в целом.

Когда речь идет о постановке и решении перспективных маркетинговых задач, то план маркетинговой деятельности разрабатывается в составе стратегического плана компании.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого. Экстраполяция будущего из прошлого исходя из изученных тенденций развития не годится. В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития компании при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций компании в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе этого анализа формируются цели развития компании и выбираются стратегии их достижения.

Концепции стратегического планирования и маркетинга тесно связаны друг с другом, и перспективный план маркетинговой деятельности должен являться составной частью стратегического плана компании.

На содержание процессов планирования деятельности в целом, и в том числе маркетинговой деятельности, большое влияние оказывает уровень централизации планирования и управления.

Для компании, действующей на значительном числе географически отдаленных рынков, характерна, как правило, высокая степень самостоятельности отдельных подразделений компании в принятии решений. Напротив, компания, сбывающая однородную продукцию на одном рынке, как правило, тяготеет к централизации планирования и управления.

Вместе с тем стратегия маркетинга может требовать высокой степени централизации отдельных управленческих функций при сохранении децентрализации других функций. Например, японская компания «Матсушита», изымает до 60% прибыли своих подразделений для осуществления стратегии внедрения в новые сферы производства и расширения области сбыта продукции⁵⁵.

Степень формализации систем планирования (обязательные для подразделений компании формы плановых документов, процедуры планирования, периодичность и сроки разработки плановых документов, наличие единого методического обеспечения и т. п.) в существенной мере зависит от многих факторов, в том числе от положения компании и особенностей ее деятельности на рынке. Компании, действующие на рынках с установившимися кругом потребителей, структурой спроса и конкуренции, т. е. на так называемых зрелых рынках, как правило, используют относительно формализованные плановые системы с жестко обусловленными плановыми периодами, распределением функций планирования и системой разработки плана.

Компании, специфика деятельности которых заключается в наличии нескольких рыночных элементов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческих операций, агрессивных, растущих конкурентов, чаще ориентируются на гибкое управление маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций или появления новых перспектив развития компании.

Однако следует отметить, что детальные ситуационные маркетинговые планы имеет только каждая четвертая компания. Эти планы «запускаются», как только произойдет какое-то определенное событие.

То или иное событие становится объектом ситуационного планирования, когда это событие может сильно повлиять на деятельность компании (конкурент вышел на рынок с новой продукцией, измени-

⁵⁵ См.: *Лавров С. Н., Злобин С. Ю.* Основы маркетинга промышленных объектов. М.: Внешторгиздат, 1991.

лась политическая ситуация в стране рынка и т. п.) и имеется определенная вероятность его реализации. Когда такие чрезвычайные ситуации происходят, желательно иметь разработанные заранее планы действий. Время здесь становится критическим фактором, не имея плановых заготовок, компания может оказаться в трудной ситуации.

Другим подходом, дающим возможность учесть внешние и внутренние относительно компании изменения, является использование систем планирования маркетинга, предусматривающих регулярное, периодическое внесение изменений в планы маркетинговой деятельности (использование систем непрерывного планирования).

Даже в компаниях, исповедующих достаточно высокий уровень формализации планирования, контролю со стороны центрального руководства подвергается преимущественно расходование финансовых средств, тогда как стратегические и тем более оперативные маркетинговые планы не становятся предметом детального обсуждения на высшем уровне. Таким образом, элемент гибкости в принятии плановых решений присутствует и в формализованной системе планирования.

Крайний вариант гибкой системы планирования — это полный отказ от периодизации этапов принятия маркетинговых решений, выдвижение плановых установок в соответствии с появлением новых проблем и, наконец, решение вопросов финансирования, сбыта и др. на основе личных контактов руководства компании с руководством подразделений. Однако такая система малоприменима в крупных компаниях, где комплекс маркетинговых вопросов весьма разнообразен, число подразделений велико, а система управления является сложной.

Выбор горизонта планирования при разработке маркетинговых планов определяется как особенностями деятельности той или иной компании, так и традициями, «вкусами» тех или иных руководителей. Некоторые компании разрабатывают только годовой план или годовой план плюс краткие указания на последующие годы. Большая часть компаний делится примерно на две равные группы: первая разрабатывает маркетинговый план на срок, превышающий один год (как правило, на три года, пять или более лет), а вторая разрабатывает и годовой, и долгосрочный планы (долгосрочный план часто имеет черты, свойственные плану развития компании в целом, а не только плану маркетингом деятельности). Маркетинговые планы длительностью менее одного года обычно разрабатывают компании, испытывающие сезонные колебания объема продаж. В компаниях, где разрабатываются долгосрочные маркетинговые планы, они носят скорее сценарный характер. Так, одна нефтяная компания разраба-

тывает сценарий, описывающий состояние рынка на двадцать лет вперед и действия компании для удовлетворения требований этого рынка. Использование такого сценария дает возможность управленцам рассматривать краткосрочные проблемы и пути их преодоления с учетом долгосрочных целей и задач.

Таким образом, гибкость, динамизм, разнообразие организационных форм и методов планирования характеризуют планирование, в том числе маркетинга, в условиях рыночных отношений. На российских предприятиях переход на работу в условиях рынка сопровождается отходом от единых унифицированных схем планирования. Это касается и выбора горизонта планирования маркетинговой деятельности. Учитывая особенности деятельности предприятия, жизненного цикла выпускаемой продукции (услуг), временные периоды маркетинговых планов для разных предприятий должны быть различными. Например, когда спрос на продукцию подвержен изменениям моды, маркетинговый план может разрабатываться и на один квартал. В зависимости от изменения условий внешней среды (например, изменилась конъюнктура рынка), возможностей предприятия (например, освоена новая продукция), планы маркетинга следует оперативно пересматривать.

Удлинение планового периода снижает степень точности составляемых программ и планов. Наиболее точными и обоснованными являются годовые и двухлетние планы. Кроме того, чем крупнее компания, тем эффективнее деятельность ее плановых подразделений. Это обусловлено прежде всего тем, что крупные компании обладают более широкими возможностями контролировать рынок.

Как правило, краткосрочные планы маркетинга составляются на годовой период и в отличие от перспективных бывают в высшей степени детализированными, т. е. подробно отражают номенклатуру товаров, объем их производства, цены, издержки, методы стимулирования их сбыта, формы послепродажного обслуживания покупателей и т. п. На основе такого плана управляющий компании по маркетингу осуществляет контроль за производственной и сбытовой деятельностью компании, а также за динамикой рыночной конъюнктуры. Временной период маркетинговых планов, разработанных на годовой основе, обычно совпадает со сроком разработки финансовых планов и бюджетов компании. Там, где финансовый год компаний начинается с января, разработка маркетинговых планов начинается в начале сентября. Утверждаются эти планы до конца года. С традиционной, единой для всех пятилетней периодичностью должна собираться только отчетная информация, дающая возможность получить картину социально-экономического разви-

тия страны и отдельных элементов народно-хозяйственной системы за временные периоды, кратные пяти годам. Единый, обязательный для всех пятилетний горизонт планирования оказался противоречащим как общим концепциям планирования в условиях рыночных отношений, так и принципам маркетинговой деятельности.

Обобщая вышеизложенное, можно выделить несколько принципов, которые нашим предприятиям следует использовать при планировании своей маркетинговой деятельности.

1. Системный подход к планированию. План предприятия — это система, которая объединяет ряд взаимосвязанных планов, одним из которых является план маркетинга.
2. Разнообразие видов предприятий, их целей и задач выпускаемой продукции (услуг) порождает разнообразие подходов к организации планирования маркетинговой деятельности.
3. Многовариантный ситуационный характер планирования.
4. Динамичный, непрерывный характер планирования, немедленное внесение в планы всех изменений, влияющих на деятельность предприятия.
5. Наличие понимаемой всеми принимающими участие в планировании маркетинга концепции его планирования; каждый сотрудник, реализующий планы маркетинга, должен принять участие в их разработке.

5.2. Последовательность разработки плана маркетинга

Маркетинговый план является основой деятельности компании в области обеспечения прибыльности ее работы. Поэтому невозможно планировать маркетинговую деятельность компании изолированно от планирования других функций деловой активности. Следовательно, процесс планирования маркетинга должен быть частью плановой системы компании в целом.

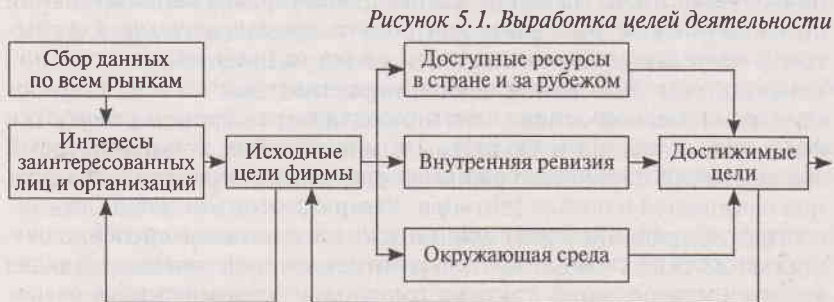


Рисунок 5.2. Разработка стратегического плана



На рисунках 5.1 и 5.2 представлены обобщенные процедуры разработки плана компании в целом как в центральном руководстве, так и на уровне отдельных подразделений компании. При этом акцент делается на том, что план маркетинга является одним из разделов плана компании.

Три главные задачи плана компании в целом:

1. Анализ состояния, в котором находится компания в настоящее время (определение ключевых факторов окружающей среды, экономических, коммерческих, научно-технических и других тенденций развития компании).
2. Определение главных целей и задач развития компании с точки зрения используемого капитала, окупаемости капитальных вложений и т. п.
3. Определение стратегии мобилизации ресурсов компании для достижения главных целей и задач развития.

Процесс планирования в компании начинается с определения исходных целей ее развития и деятельности (рис. 5.1).

Ряд компаний в основу разработки целей своего развития кладут так называемые стратегические цели-миссии, характеризующие некую сверхзадачу. Например, японская корпорация «Комацу» в начале 60-х гг. поставила перед собой задачу обогнать американскую корпорацию «Катер-пиллер» по показателю «рыночная доля» на мировом рынке через 25 лет. Эту свою стратегическую цель корпорации «Комацу» (малоизвестная на мировом рынке компания в начале 60-х гг.) успешно выполнила.

Обобщенные цели развития компании обычно формулируются в финансовых терминах и говорят о том, что из себя должна представлять компания, скажем, через пять лет. Хотя, конечно, временной

диапазон изменяется компании к компании. Например, моторостроительная корпорация не ожидает, что план ее стратегического развития будет реализован ранее 10 лет, в то время как компании, выпускающие музыкальные диски, планируют получение прибыли в течение нескольких месяцев. Примерами целей на уровне компании являются: объем товарооборота, прибыль, окупаемость инвестиций.

Обычно стараются цели выразить количественно, о чем говорят формулировки вышеприведенных целей. Однако далеко не все цели удастся сформулировать количественно. Примерами качественных целей могут служить следующие формулировки: выжить в условиях конкурентной борьбы, поддержать высокий престиж фирмы и т. п.

Иногда в качестве главной и единственной цели деятельности компании рассматривается максимизация прибыли. Такой подход следует считать переупрощением и с теоретической, и с практической точек зрения.

Компания стремится добиться скорее удовлетворительного значения прибыли, чем максимального ее значения. Часто это значение прибыли выступает как ограничительная цель.

Однако оценочный критерий (максимальная прибыль) при рассмотрении альтернатив используется как первое приближение в поиске лучших решений. На второй стадии анализа должны учитываться и другие ограничения.

При выработке исходных целей необходимо учесть интересы заинтересованных лиц и организаций. Имеются в виду акционеры (рост прибылей и дивидендов), сотрудники (гарантия занятости, оплата труда, удовлетворение работой), правительственные учреждения (политика цен, защита окружающей среды), местные органы управления (интересы жителей данного региона), организации, защищающие интересы потребителей, и т. д.

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей, окружающая среда (по рынкам) и внутренние возможности компании (проведение внутренней ревизии). При проведении внутренней ревизии осуществляется анализ всех сторон деятельности компании за предшествующий период времени. Данный анализ должен дать ответы на вопросы, подобные следующему: «Способна ли компания достигнуть поставленных целей на основе имеющихся ресурсов в условиях конкретной окружающей среды?»

Собрав и проанализировав информацию, характеризующую различные аспекты деятельности компании, выявляют ее сильные и сла-

бые стороны, а также возможности и угрозы, которые существуют или могут возникнуть на рынках сбыта продукции (услуг). Желательным является проведение сравнительного анализа сильных и слабых сторон деятельности данной компании и важнейших ее конкурентов.

Далее анализируются и выбираются стратегии достижения целей, которые в подразделениях компаний переводятся в планы отдельных видов деятельности, среди которых находится и маркетинг.

Эти планы согласовываются друг с другом, и на их основе может разрабатываться единый стратегический план компании. Как правило, на первый год планирования эти планы прорабатываются более детально.

Рассмотрим подробнее разработку плана маркетинга. Исходя из целей и стратегий развития компании осуществляется анализ маркетинговой деятельности, который подразделяется на три части: анализ внешней среды маркетинга, внутренней маркетинговой деятельности компании и ее системы маркетинга. Более детально этот анализ можно охарактеризовать следующим образом.

1. Анализ внешней среды маркетинга:

- 1) деловая и экономическая внешняя среда: состояние экономики, финансовая политика, социально-культурные условия, технологические условия, социально-экономические условия внутри компании;
- 2) рыночная среда: общее состояние рынка; развитие рынка (продукт, цена, физическое распределение); каналы распределения; коммуникации (реклама, выставки, сбытовые службы, связи с общественностью); состояние отрасли;
- 3) среда конкурентов (экономическое, финансовое, технологическое состояние, маркетинговая деятельность).

2. Детальный анализ маркетинговой деятельности: объем продаж; рыночная доля; прибыль; маркетинговые процедуры; организация маркетинга; контроль маркетинговой деятельности; анализ всех элементов комплекса маркетинга. Анализ системы маркетинга: цели маркетинга; стратегии маркетинга; права и обязанности руководителей в области маркетинга; информационная система; система планирования; система контроля; взаимодействие с другими функциями управления; анализ прибыльности; анализ по критерию «стоимость — эффективность».

Следующим шагом в разработке плана маркетинга является формулирование предположений относительно некоторых внешних по отношению к компании факторов, которые могут воздействовать на

деятельность компании, являясь в то же время неподконтрольными ей. Примером таких предположений может служить следующее:

- 1) перенасыщение рынка данной продукцией из-за ввода конкурентами новых производственных мощностей может увеличиться со 105 до 115%;
- 2) конкуренция в области ценообразования приведет к падению цен на 10%;
- 3) главным конкурентом будет выпущен на рынок в конце второго квартала новый продукт.

Когда на следующих этапах планирования будет осуществляться оценка альтернативных стратегий маркетинга, необходимо знать диапазон изменения конечных результатов маркетинговой деятельности, основанный на разных предположениях. Например, если рынок возрастет, скажем, на $x\%$, то объем продаж для выбранной стратегии, будет оценен равным E_y . Однако также необходимо оценить объем продаж при более высоких и более низких темпах роста рынка. Желательной является оценка вероятностей реализации отдельных предположений.

5.3. Определение и постановка маркетинговых целей

Следующий этап в планировании маркетинга является ключевым для всего маркетингового процесса — это постановка маркетинговых целей. Маркетинговые цели, по сути дела, касаются только двух аспектов — продуктов и рынков, а именно: какие продукты вы хотите продать и на каких рынках?

Цели в области ценообразования, распределения продукта, рекламы и т. п. являются целями более низкого уровня и не должны смешиваться с маркетинговыми целями. Они являются частью маркетинговой стратегии, направленной на достижение целей маркетинга.

Отсюда вытекает четыре варианта постановки маркетинговых целей:

- 1) существующие продукты для существующих рынков;
- 2) новые продукты для существующих рынков;
- 3) существующие продукты для новых рынков;
- 4) новые продукты для новых рынков.

Для того чтобы можно было определить уровень достижения целей, они должны быть сформулированы количественно. Такие термины, как «максимизировать», «минимизировать», «проникнуть», «увеличить», представляют ценность, если им соответствует некоторая количественная мера. Она может касаться объема продаж, доли на рынке, величины дохода и т. п. Например, измеряемой целью маркетинговой деятельности может быть следующее: «Выйти

с продуктом X на рынок Y и захватить 10% его доли в течение одного года». Поскольку такая цель сформулирована количественно, то легко проверить уровень ее достижения. Однако существует мнение, что маркетинг не подчиняется причинно-следственным закономерностям. Руководство одной химической компании не уверено в том, что можно достичь количественно определенных целей, используя для этого различные виды рекламы. В этой и других компаниях попытки определить диапазон и показатели маркетинговых программ, приводящих к достижению определенных целей, в настоящее время носят прагматический характер и не основаны на уверенности все четко выразить количественно. Очень часто в маркетинговом плане приводятся оценки вероятностей достижения каждой цели и обсуждаются причины, этому препятствующие. В частности, многие методики разработки специальных маркетинговых программ основаны на использовании качественных оценок.

Руководители маркетинговых служб некоторых компаний рекомендуют, чтобы маркетинговый план содержал не более чем шесть — восемь целей. В этом случае легче при выборе стратегий и разработке оперативных планов сконцентрировать внимание на ключевых направлениях действий.

Однако другие компании в свои маркетинговые планы включают многочисленные цели, вытекающие из ограниченного количества жизненно необходимых целей.

В таблице 5.1 приводятся данные экспертного опроса руководителей фирм США и Японии относительно целей маркетинговой деятельности⁵⁶. Приводятся четыре самые приоритетные цели из девяти, помещенных в анкету. Полученные данные подтвердили ранее установившееся мнение о том, что японские предприниматели в большей степени, нежели предприниматели США и Западной Европы, ориентируют свою маркетинговую деятельность на долгосрочную перспективу (они существенно выше оценили важность таких целей, как увеличение рыночной доли и увеличение доли новых продуктов).

Таблица 5.1. Приоритетность целей маркетинговой деятельности

Целевые установки (самые приоритетные из 9 установок)	Приоритеты целей (в баллах)	
	фирмы США	японские фирмы
Прибыль на инвестиции	2,43	1,24
Прибыль на акцию	1,14	0,02
Увеличение рыночной доли	0,73	1,43
Увеличение доли новых продуктов	0,21	1,06

⁵⁶ См.: Голубков Е. П. и др. Указ. соч.

Стержнем целей маркетинговой деятельности должна быть специфика продукции или потребность в ней. Ее, по возможности, следует ориентировать не на группы покупателей, а на потребности, так как покупатели — категория непостоянная.

Например, одна из фирм, выпускающая приборы, реализует вышеизложенное положение при планировании своей деятельности следующим образом. Она ее ориентирует не на производство точных приборов, а на решение измерительных проблем. Последнее является той потребностью, которая определяет содержание определенных маркетинговых целей.

Другая фирма, которая выпускает насосы, продает не насосы, а откачку определенных жидкостей.

Маркетинговые стратегии являются способами и средствами достижения маркетинговых целей и охватывают четыре главных элемента комплекса маркетинга: продукт, цену, продвижение продукта и доставку продукта потребителю.

Например, стратегиями в области продукта являются следующие стратегии:

- 1) разработка новых продуктов, расширение номенклатуры существующих продуктов, снятие с производства старых продуктов;
- 2) специальная ориентация продукта на определенные рыночные сегменты;
- 3) изменение дизайна;
- 4) разработка упаковки;
- 5) изготовление крупными или мелкими партиями.

Примеры стратегии в области ценообразования:

- 1) установление цены на продукт в соответствии с его позицией на рынке;
- 2) проведение разной ценовой политики на разных рыночных сегментах с учетом ценовой политики конкурентов.

В области продвижения продукта могут быть названы стратегии, характеризующие связь с потребителями (с помощью сотрудников отдела продаж, через рекламу, выставки) методы и средства организации действий сотрудников отдела сбыта на новых рынках.

Примерами стратегий в области доставки продукта потребителю являются стратегии, характеризующие:

- 1) каналы, с помощью которых продукт доводится до потребителя;
- 2) уровень послепродажного обслуживания потребителей;
- 3) мероприятия по снижению затрат на доставку продукта.

Необходимо интегрировать стратегии, разработанные для отдельных элементов комплекса маркетинга. Например, если целью является обеспечение 10% доли рынка в Бельгии, то можно принять стратегию, включающую: в области продукта — переупаковку продукта специально для рынка Бельгии с уделением внимания языку, весу, форме; в области цены — цена должна быть на 10% ниже цены конкурентов и компания должна быть готова в случае возникновения войны цен (до стабилизации положения на рынке) к снижению цены ниже уровня прибыльности; в области продвижения продукта — обучение торговых агентов относительно сильных сторон продукта, ценовой политики, доставки потребителям, обслуживания и т. п.; планирование контактов торговых агентов с заранее выбранными потенциальными фирмами-потребителями; подготовка и реализация рекламной кампании за два месяца до начала поставки продукта на рынок; в области доставки продукта потребителю — установление сроков налаживания контактов с агентами в Бельгии, создание баз хранения продукта в Бельгии и его транспортировка.

После завершения этих критических этапов маркетингового планирования необходимо еще раз убедиться в возможности достижения поставленных целей и принятых стратегий, используя такие оценочные критерии, как доля на рынке, объем продаж, затраты ресурсов, величина прибыли, оценка ожидаемых результатов. Не исключено, что необходимо провести тестирование рынка, организовать пробные продажи, реализовать какие-то другие мероприятия, позволяющие взглянуть на принятые решения под другим углом зрения. Очевидно, что процесс планирования маркетинга, как и любой процесс принятия решений, носит итеративный характер и может требовать вернуться к начальным этапам планирования.

Маркетинговые планы иногда представляются руководству в два этапа: вначале — как стратегический план и позже — как план реализации этих стратегий (план действий или оперативные планы и программы). Такой подход позволяет первоначально сконцентрировать внимание на выработке маркетинговых стратегий, не обременяя себя деталями их реализации.

Стратегический план маркетинговой деятельности может включать в свой состав следующие разделы:

- 1) продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- 2) исследования и разработка новых продуктов;
- 3) план сбыта — повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);

- 4) план рекламной работы и стимулирования продаж;
- 5) план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- 6) план цен, включая изменение цен в будущем;
- 7) план маркетинговых исследований;
- 8) план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- 9) план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

Такой план может разрабатываться в продуктовом, региональном разрезе, может быть ориентирован на отдельные группы потребителей.

На стадии разработки детальных планов действий и программ необходимо конкретизировать маркетинговые стратегии в детальные планы и программы в разрезе каждого из четырех элементов комплекса маркетинга.

Разговор фактически идет о разработке планов действий для каждого подразделения компании, направленных на достижение поставленных целей с помощью выбранных стратегий. В них должны содержаться ответы на вопросы: кто, что, когда, где, за счет каких ресурсов и как должен делать, чтобы реализовать задания маркетинговых планов и программ?

Обычно также разрабатываются письменные инструкции по составлению планов действий, сопровождаемые формами и образцами их заполнения. Эти детальные планы и программы направлены на реализацию специфических подцелей, разработанных в рамках общих стратегий маркетинга.

Например, подцель для элемента комплекса маркетинга — доставка продукта потребителю, может заключаться в обеспечении поставок продукции потребителю в пределах 48 ч после получения заявки. Стратегия по достижению данной подцели будет направлена на обеспечение минимального количества продукта на каждом складе, а не в прямой поставке продукта прямо с завода. Данный детальный план должен показать, как следует обеспечить эти минимальные запасы, сколько это будет стоить и как будут выполняться непредвиденные заказы.

Хотя детальные планы будут разработаны для каждого из четырех элементов комплекса маркетинга, акценты в этих планах следует составлять с учетом особенностей каждой компании. Компания, ориентированная на продукт, свою деятельность в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга сфокусирует вокруг каждого продукта.

Компания, ориентированная на отдельные рынки, спланирует свою деятельность вокруг этих рынков (например, разработка планов для продвижения определенных продуктов, их поставки и ценовой политики на рынок Бельгии).

Компании, обслуживающие только несколько определенных потребителей, могут разработать отдельные планы для каждого потребителя. Другие компании могут использовать комбинацию всех этих подходов.

В таблице 5.2 приводятся данные, характеризующие уровень использования оперативных планов по отдельным направлениям маркетинговой деятельности (программам реализации отдельных направлений маркетинговой деятельности) различными компаниями. Было опрошено руководство маркетинговых подразделений 132 компаний, выпускающих продукцию производственно-технического назначения, 98 компаний, выпускающих потребительские товары, и 31 компании в сфере сервиса⁵⁷.

Финальной стадией маркетингового планирования является установление стандартов (критериев), относительно которых осуществляется измерение прогресса в реализации планов маркетинга (контроль результатов маркетинговой деятельности). Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности целей маркетинговой деятельности. Измерение прогресса может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели.

На основе таких измерений можно внести коррективы в маркетинговую деятельность. Например, если объем продаж ниже ожидаемого, необходимо определить, чем это обусловлено и что следует сделать для исправления ситуации. Если объем продаж выше ожидаемого, то следует определить, чем это обусловлено. Возможно, необходимо поднять цену на продукт. Это, скорее всего, приведет к некоторому снижению объема продаж, но обеспечит более высокую прибыль.

Часто нужно вникать и в более подробные детали, особенно если обнаружены отклонения от плановых заданий, в этом случае ищутся причины отклонений и разрабатываются меры по их устранению.

С планированием маркетинга тесно связана разработка бюджета маркетинга, в котором представлены все статьи доходов и затрат на маркетинг (см. табл. 5.3). Начальной точкой для разработки бюджета маркетинга является формирование целей и стратегий маркетинга. Составление бюджета маркетинга помогает правильно расставить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятель-

⁵⁷ См.: Лавров С. Н., Злобин С. Ю. Указ. соч.

Таблица 5.2. Число компаний (в %), разрабатывающих отдельные программы действий в маркетинговых планах

Виды деятельности или подфункции	Производители		
	продукции производственно- технического назначения (N-132)	потребительских товаров (N-98)	услуг (N-31)
1	2	3	4
Прямые контакты с потребителями по сбыту	69 %	60 %	61 %
	46 %	35	48
Разработка нового продукта	67	55	58
	40	37	39
Продажа главных видов продукции	59	31	29
	44	20	29
Стимулирование продаж	59	74	48
	24	36	26
Ценовая политика	53	54	23
	41	33	23
Прибыль	51	48	36
	54	37	36
Обучение персонала сбытовых служб	49	37	55
	15	18	19
Маркетинговые исследования	48	58	55
	27	37	39
Затраты на рекламу	46	58	32
	31	44	23
Обслуживание клиентов (продукции)	46	34	58
	25	25	39
Запасы/физическое распределение	44	28	3
	36	33	3
Тематика рекламы	44	56	42
	18	34	29
Продажи за рубеж	38	20	3
	23	13	0
Взаимоотношения с посредниками	36	30	26
	20	16	16
Другие маркетинговые задачи	23	8	10
	13	3	7
Упаковка	14	37	13
	6	14	10

ности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль. Затраты на осуществление отдельных элементов маркетинга, представленных в бюджете, выводятся из детального маркетингового плана.

Таблица 5.3. Бюджет маркетинга

Показатели	Тыс. долл.	%
Суммарный доход от продаж, прогнозируемый на год	3000 – 1000 = 2000	100 – 33,3 = 66,7
Наиболее вероятная стоимость производства		
Затраты на маркетинг:		
реклама	14	
организация продаж	45	
другие затраты на продвижение продукта	5	
распределение, обслуживание потребителей	500	
упаковка	20	
стоимость технического обслуживания	20	
заработная плата сотрудников и руководителей маркетинговых служб	20	
Величина кредитов, предоставленных потребителям	110	
Стоимость информации	30	
Суммарные маркетинговые затраты	764	25,5
Чистый доход	1236	41,2

Завершая рассмотрение процедур разработки маркетингового плана, отметим, что в разных компаниях конкретный набор этих процедур является различным. Общей является системная логика принятия плановых решений.

Ниже приводится выписка из руководства по планированию компании «Резинотехника», характеризующая содержание отдельных этапов разработки годового маркетингового плана дивизионального отделения этой компании.

1. Определение ситуации в бизнесе: в прошлом, настоящем и будущем.
2. Определение возможностей и проблем бизнеса.
3. Установление специфических и реальных целей бизнеса.
4. Определение стратегии маркетинга и программы действий, необходимых для достижения целей.
5. Установление ответственности за исполнение программ.
6. Разработка графиков работ и контроля за исполнением программ.
7. Перевод целей и программ в прогнозы и бюджеты, которые являются основой для планирования деятельности других подразделений компании.

Определение и упорядочение целей являются важными элементами маркетинговой деятельности. В настоящее время практически любой плано-управленческий документ, посвященный вопросам маркетинга (план маркетинговой деятельности, программа выхода на определенный рынок с определенной продукцией и т. п.), содержит в одном из своих начальных разделов как минимум простой словесный перечень целей, при получении которого не используются какие-либо специальные методы и подходы. Однако усиление в плано-управленческой деятельности ориентации на конечные результаты, расширение использования специальных методов управления (управление по целям), возрастание требований к повышению качества выполнения отдельных управленческих функций (организации, контроля и т. п.) требуют использования при построении системы целей специальных методов и подходов.

Анализ опыта определения целей при разработке различных видов планов и программ, накопленного как у нас в стране, так и за рубежом, дает основание выделить следующие методы целеполагания⁵⁸.

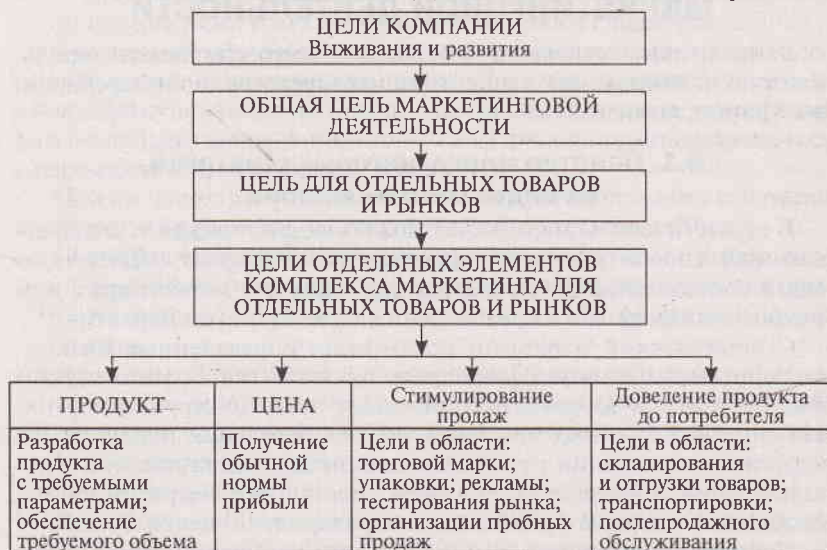
1. Логическая структуризация целей, при осуществлении которой на каждом уровне структуризации используются заранее выбранные принципы структуризации (метод структуризации целей).
2. Метод парных сравнений, основанный на применении отношения «целое — частное».
3. Структуризация целей на основе лингвистического анализа формулировок целей начиная с генеральной цели.
4. Совместное применение первого и второго методов. При определении целей маркетинговой деятельности для компании в целом имеет место сочетание этих целей с подобными целями отделов и филиалов компании, при этом стараются учесть интересы акционеров, всех организаций, влияющих на работу данной компании.

На рисунке 5.3 приводится схема, характеризующая место целей маркетинговой деятельности в системе целей компании и последовательность развертывания общей цели маркетинговой деятельности на ее составные элементы.

Тире между отдельными уровнями целей на рис. 5.3 характеризуют наличие нескольких уровней структуризации целей компании, не указанных на данном рисунке.

⁵⁸ См.: Проблемы планирования и управления. Опыт сезонных исследований / Под. ред. Голубкова Е. П. и Жандарова А. М. М.: Экономика, 1997.

Рисунок 5.3. Соотношение целей маркетинговой деятельности и компании в целом; цели элементов комплекса маркетинга



Под каждой целью (цели компании, общая цель маркетинговой деятельности и т. д.) приводятся возможные варианты их формулировок.

Рассматривая вопрос целеполагания подробнее, можно говорить и об альтернативности формулировок отдельных целей. Например, в области ценообразования можно выделить следующие альтернативные цели:

- 1) проникновение на рынок путем назначения относительно низкой цены;
- 2) быстрое возмещение затрат;
- 3) получение обычной нормы прибыли;
- 4) содействие скорее продаже группы товаров, чем получению прибыли от одного товара;
- 5) назначение первоначальной высокой цены на товар, обусловленной ее высокими потребительскими свойствами, с последующим снижением этой цены для поддержания объема продаж.

Возможно определение относительной важности (приоритетности) отдельных целей⁵⁹.

⁵⁹ См.: Проблемы планирования и управления. Опыт сезонных исследований / Под. ред. Голубкова Е. П. и Жандарова А. М. М.: Экономика, 1997.

ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Данная глава посвящена организации всего комплекса деятельности по планированию маркетинга непосредственно на предприятии (фирме, компании и т. д.).

6.1. Понятие маркетинговых стратегий, их виды, методы выбора

В стратегическом маркетинге можно видеть прежде всего программный способ мышления руководителей фирмы, обеспечивающий согласование целей и стратегии фирмы и маркетинга с возможностями фирмы и их реализации в виде стратегии маркетинга.

Стратегический маркетинг предъявляет определенные требования к организации внутренней среды предприятия. В одних случаях речь идет о необходимости реорганизации прежних структур и функций, предназначенных для иной модели поведения предприятия, в других — о создании принципиально новых подразделений и использовании новаторских подходов, постановке нетрадиционных (особенно по меркам отечественных предприятий) целей и задач.

Переход к стратегическому маркетингу на предприятии должен сопровождаться следующими кардинальными мероприятиями⁶⁰:

- 1) перестройка системы управления с ориентацией на решение стратегических задач, изменение ментальности руководства высшего звена, отказ от технократического подхода;
- 2) пересмотр функций управленческих и ряда экономических структур с тем, чтобы привести их в соответствие с изменившимися условиями внешней среды и подготовить их к дальнейшему повышению «рыночности» экономики (неизбежному ужесточению бюджетных ограничений, повышению ответственности по контрактным обязательствам и платежам, усилению самостоятельности предприятий и как следствие — к возрастанию степени финансовых и коммерческих рисков и др.);
- 3) внедрение более четкого контроля за материальными и информационными потоками как «на входе», так и «на выходе» производственной системы;
- 4) установление более тесных связей (прямых и обратных) с потребителями продукции, минуя многочисленных посредников, требование от генерального дилера более полного пред-

⁶⁰ См.: Голубков Е. П. Проблемы планирования и управления. Опыт сезонных исследований / Под. ред. и Жандарова А. М. М.: Экономика, 1997.

ставительства интересов завода в части продвижения готовой продукции, рекламирования достоинств новой продукции и в отношении учета встречных пожеланий клиентов.

Ориентация на стратегический маркетинг требует прежде всего изменения поведенческих стереотипов предприятия, перехода к большей открытости по отношению к внешней среде, стремления вызывать благотворные перемены (а не просто приспособливаться к переменам или уклоняться от них).

Можно выделить несколько этапов формирования стратегии предприятия в реализации стратегического маркетинга⁶¹:

- 1) анализ нестабильности внешней среды фирмы и выбор вила стратегического управления, наиболее приемлемого для прогнозирования уровня нестабильности в исследуемой перспективе;
- 2) анализ достигнутого уровня конкурентного статуса фирмы и выявление комплекса стратегических целей, достижение которых позволит в условиях прогнозируемого уровня нестабильности внешней среды обеспечить конкурентное преимущество фирмы;
- 3) выбор наиболее экономически эффективных средств достижения стратегических целей за счет усиления стратегического потенциала фирмы и более полного использования благоприятных условий, формируемых детерминантами национальной экономики;
- 4) разработка и реализация стратегической программы технического социального развития фирмы на планируемую перспективу.

Это значит, что для выживания в условиях рынка фирма должна:

- 1) формировать наиболее предпочтительную с точки зрения результативности своей деятельности структуру стратегического потенциала;
- 2) рационализировать обеспеченность элементов стратегического потенциала требуемыми ресурсами;
- 3) адаптироваться к условиям национальной экономики страны базирования.

Для того чтобы решить эти проблемы, экономическая стратегия должна выработать определенные процедуры, предусматривающие⁶²:

⁶¹ См.: *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.

⁶² См.: *Ламбен Ж.-Ж.* Указ. соч.

- 1) распределение имеющихся в распоряжении фирмы ресурсов между различными направлениями деятельности, обеспечивающее максимальную продуктивность этих ресурсов;
- 2) исследования рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы, и выбор таких стратегических зон хозяйствования, которые способны в длительной перспективе обеспечить, внешнюю гибкость фирмы, т. е. возможность переориентации фирмы на функционирование в наиболее благоприятных зонах;
- 3) взаимодействие с рынками факторов производства, обеспечивающее поддержание стратегического потенциала фирмы;
- 4) формирование эффективной ценовой политики, обеспечивающей в долговременной перспективе устойчивое положение фирмы в традиционных и вновь осваиваемых сегментах рынка и позволяющей обеспечить на этой основе программы расширенного производства на фирме;
- 5) создание системы раннего обнаружения кризисных явлений как в отношении системных кризисов макроэкономического характера (банковский, бюджетный), так и внутри фирмы (предотвращения несостоятельности);
- 6) изучение воздействия (потенциальных угроз либо новых возможностей) многочисленных групп стратегического влияния на условия жизнедеятельности фирмы.

Главными направлениями деятельности фирмы в выработке стратегических решений при ее переходе к стратегическому маркетингу являются: сбор и обработка значительных объемов многообразной по характеру информации, ведение переговоров с многочисленными группами стратегического влияния, потенциальными поставщиками ресурсов, клиентами, заказчиками и другими контактными аудиториями, мониторинг рынков товаров и услуг, факторов производства, выработка собственно стратегических решений.

Для применения на предприятии стратегического маркетинга должна измениться система управления предприятием по следующим основным направлениям:

- 1) введение системы двойного управления, при которой управление и контроль за стратегическими проектами отделены от системы производственного контроля. При этом стратегическая работа выполняется через стратегическую подструктуру (на базе стратегических подразделений), которая отличается от подструктуры, используемой для оперативной работы в области производства. Производственная группа занята оптимизацией прибыли, группа стратегического развития занимается разработкой новых видов бизнеса;

- 2) концентрация усилий высшего руководства на стратегическом развитии фирмы;
- 3) вовлечение в стратегическую деятельность всех управляющих функциональными подразделениями (впоследствии — управляющих локальными СХЦ); при этом процесс разделения стратегической ответственности распределяется между несколькими уровнями;
- 4) использование гибких систем управления (на основе экспертных решений, по проектам, путем образования временных оперативных групп, нацеленных на решение конкретной ситуации, и т. п.);
- 5) вознаграждение за стратегическую деятельность должно принять форму поощрения предпринимательской деятельности и рискованных решений.

Значение высшего руководства возрастает еще и в связи с тем, что, как показывает опыт западного менеджмента, при внедрении стратегических перемен на фирме поддержка и влияние высшего руководства используются обычно для преодоления сопротивления переменам.

Основные причины, инициирующие такое сопротивление, — организационного либо поведенческого характера. Ниже приведем причины, описываемые И. Березиным:

- 1) недостаток управленческого потенциала для постановки и решения стратегических задач высшим руководством; подавление стратегической активности в пользу текущей производственно-хозяйственной деятельности;
- 2) групповое противодействие коллектива, психологически ориентированного на инерционный сценарий («сопротивление переменам»);
- 3) неприятие перемен со стороны линейных управляющих, недостаток профессионализма которых заставляет их сопротивляться планированию, поскольку оно в их исполнении неэффективно (противодействие еще более усиливается в связи с тем, что переход к ориентации на рынок сопровождается изменениями в перераспределении властных полномочий: от подразделений, занятых в производстве, к подразделениям маркетинга);
- 4) отсутствие банка стратегических данных (слабая компьютерная база, неудовлетворительная организация информационных потоков и др.)⁶³.

⁶³ См.: Березин И. Маркетинг и исследования рынков. М.: Русская деловая литература, 1999.

- 2) концентрация усилий высшего руководства на стратегическом развитии фирмы;
- 3) вовлечение в стратегическую деятельность всех управляющих функциональными подразделениями (впоследствии — управляющих локальными СХЦ); при этом процесс разделения стратегической ответственности распределяется между несколькими уровнями;
- 4) использование гибких систем управления (на основе экспертных решений, по проектам, путем образования временных оперативных групп, нацеленных на решение конкретной ситуации, и т. п.);
- 5) вознаграждение за стратегическую деятельность должно принять форму поощрения предпринимательской деятельности и рискованных решений.

Значение высшего руководства возрастает еще и в связи с тем, что, как показывает опыт западного менеджмента, при внедрении стратегических перемен на фирме поддержка и влияние высшего руководства используются обычно для преодоления сопротивления переменам.

Основные причины, инициирующие такое сопротивление, — организационного либо поведенческого характера. Ниже приведем причины, описываемые И. Березиным:

- 1) недостаток управленческого потенциала для постановки и решения стратегических задач высшим руководством; подавление стратегической активности в пользу текущей производственно-хозяйственной деятельности;
- 2) групповое противодействие коллектива, психологически ориентированного на инерционный сценарий («сопротивление переменам»);
- 3) неприятие перемен со стороны линейных управляющих, недостаток профессионализма которых заставляет их сопротивляться планированию, поскольку оно в их исполнении неэффективно (противодействие еще более усиливается в связи с тем, что переход к ориентации на рынок сопровождается изменениями в перераспределении властных полномочий: от подразделений, занятых в производстве, к подразделениям маркетинга);
- 4) отсутствие банка стратегических данных (слабая компьютерная база, неудовлетворительная организация информационных потоков и др.)⁶³.

⁶³ См.: Березин И. Маркетинг и исследования рынков. М.: Русская деловая литература, 1999.

Таблица 6.1. Изменение функций управления под воздействием стратегического маркетинга

Функция управления	Состав функции в условиях стратегического маркетинга
1. Анализ рынка и внутренней среды предприятия, перспективное и текущее планирование	Изучение рынка в целом, потребителей, конкурентов и посредников, выбор СЗХ, определение конкурентного статуса, стратегии для каждой СЗХ с помощью матриц БКГ и Мак-Кинси
2. Управление технической подготовкой производства	Разработка эффективной системы взаимодействия функциональных подразделений и производства
3. Организация производства	Разработка новых товаров на основе системного подхода к управлению качеством на всех этапах цикла (НИОКР, испытания, подготовка оборудования, выбор технологии, отгрузка готовой продукции). Использование методов логистики
4. Организация работ по стандартизации и сертификации	Ориентация на приближение к мировым стандартам, разработка более высоких требований к продукции через фирменные стандарты, повышающие имидж фирмы
5. Оперативное управление производством	Корректировка планов производства с учетом новых достижений НТР, эластичности спроса на основе непрерывного, динамичного планирования и ситуационного анализа
6. Подготовка кадров	Подготовка персонала компании к стратегическим переменам (правило постепенности глобальных нововведений), распределение обязанностей между линейными и штабными управляющими, ориентация на проблемы (проекты), создание атмосферы конструктивизма и нацеленности на конечный результат
7. Организация материально-технического обеспечения	Разработка критериев по подбору поставщиков с целью установления с ними долгосрочных связей, анализ потенциальной стратегической уязвимости со стороны каналов снабжения (закупок) и возможностей вертикальной интеграции
8. Управление сбытом	Выбор оптимальной структуры каналов распределения, создание эффективной распределительной сети (автоматизированные складские комплексы, рациональное товародвижение) с использованием бытовой логистики, активизация комплекса мероприятий ФОССТИС
9. Учет и отчетность, информационные потоки	Соединение в одном комплексе информационной и коммуникационной систем; потоки информации не только сверху вниз, но и снизу вверх, акцент на гибкую адаптивную реакцию

тов по новой продукции в составе представителей всех функциональных служб, в первую очередь маркетинга;

7) использование широко распространенной в западных фирмах системы ротаций, когда специалисты по маркетингу в течение определенного периода времени работают в качестве консультантов в подразделениях НИОКР, а инженеры — в маркетинговых подразделениях:

- привлечение заказчика в качестве участника работ по интересующему его проекту НИОКР, создание межорганизационных временных коллективов по созданию новой продукции;
- установление тесных связей подразделений НИОКР с потребителями (прямое анкетирование, рассылка каталогов, указание телефонов специальных служб связи с потребителями и др.).

Поэтапное введение новой организационной структуры управления предприятием соответствует требованию постепенности глобальных перемен (как показывает опыт реорганизаций, фирмы плохо переносят значительные нововведения, поэтому в планы изменений надо закладывать возможность постепенной адаптации).

Рисунок 6.2. Детерминанты стратегического маркетинга



Рисунок 6.3. Роль стратегического маркетинга и НИОКР в операциях фирмы



Кроме того, для качественного планирования маркетинга прежде всего необходимо знать тип организационной структуры управления и степень централизации деятельности компании в целом. Большинство зарубежных компаний придерживается высокой степени децентрализации управления, в том числе планирования маркетинговой деятельности. Существует мнение, что нельзя предвидеть, что захочет потребитель в той или иной стране, регионе даже через год.

Ускорение реакции на трансформации рынка является единственным методом результативно планировать, а это, в свою очередь, ведет к децентрализации планирования.

Компания с высокой степенью централизации управления, как правило, создает в центре сильную плановую группу. В случае децентрализации разные компании по-разному организуют планирование маркетинга. Первостепенной задачей становится поиск специалиста, который способен координировать немалый поток информации со всех рынков. Необходимы грамотные руководители, в чьем ведении будет находиться процесс планирования маркетинга.

Это гораздо важнее того, где он будет находиться. Положительными моментами поочередной передачи этих обязанностей на пред-

Рисунок 6.3. Роль стратегического маркетинга и НИОКР в операциях фирмы



Кроме того, для качественного планирования маркетинга прежде всего необходимо знать тип организационной структуры управления и степень централизации деятельности компании в целом. Большинство зарубежных компаний придерживается высокой степени децентрализации управления, в том числе планирования маркетинговой деятельности. Существует мнение, что нельзя предвидеть, что захочет потребитель в той или иной стране, регионе даже через год.

Ускорение реакции на трансформации рынка является единственным методом результативно планировать, а это, в свою очередь, ведет к децентрализации планирования.

Компания с высокой степенью централизации управления, как правило, создает в центре сильную плановую группу. В случае децентрализации разные компании по-разному организуют планирование маркетинга. Первостепенной задачей становится поиск специалиста, который способен координировать немалый поток информации со всех рынков. Необходимы грамотные руководители, в чьем ведении будет находиться процесс планирования маркетинга.

Это гораздо важнее того, где он будет находиться. Положительными моментами поочередной передачи этих обязанностей на пред-

- 3) о структуре и штатах отдела планирования;
 - 4) о требованиях к сотрудникам отдела планирования.
- Руководитель компании должен уметь:
- 1) определить общую структуру организации;
 - 2) обеспечить учет при проведении стратегического планирования всех критических факторов;
 - 3) поддерживать баланс между кратко- и долгосрочными результатами;
 - 4) продемонстрировать свою причастность к процессу планирования;
 - 5) проявить предпринимательские качества в целях преодоления бюрократизма;
 - 6) придать процедурам планирования необходимый динамизм.

Маркетинговые планы разрабатываются в тех подразделениях предприятия, в которых на руководителей возлагается ответственность за воплощение в жизнь планов, а сотрудники подразделений планирования маркетинга осуществляют только консультационную, координирующую помощь, помогая линейным руководителям в разработке плана маркетинга.

Виды стратегий маркетинговой деятельности

Исходя из выбранной общей стратегии деятельности на рынке, с учетом конкретной ситуации, сложившейся на данном рынке, выбирается стратегия по отношению к продукту.

В этой области маркетингологи С. Н. Лавров и С. Ю. Злобин выделяют стратегии⁶⁵.

1. Стратегия лидерства (дифференциации). Заключается в придании продукту особых качеств, отличных от конкурирующих продуктов, и тем самым обеспечении повышенного спроса на рынке. Придание продукту особых качеств осуществляется, прежде всего, за счет обеспечения его повышенного качества и специфических потребительских свойств в сравнении с продуктами конкурентов. Например, обеспечение особо высокой надежности изделия в эксплуатации.

1.1. Стратегия создания имиджа фирмы — производителя самой надежной продукции применяется многими крупными компаниями.

В ряде случаев лидирующее положение компании достигается за счет сбыта продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются в полной мере конкурирующими фирмами.

⁶⁵ См.: Лавров С. Н., Злобин С. Ю. Указ. соч.

1.2. Стратегия «комплексного сбыта» может применяться и на фазах зрелости и спада, если компании удастся утвердиться на рынке в качестве поставщика всего комплекса услуг, связанных с данным продуктом, так что сам продукт может составлять лишь один из элементов в деятельности компании.

2. Стратегия низких издержек. В этом случае политика компании заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет более дешевого производства и сбыта продукции. Например, за счет отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг или использования древесно-стружечной плиты в качестве заменителя древесины.

3. Стратегия диверсификации, или специализации, производства.

4. Стратегия расширения областей использования продукта осуществляется в первую очередь за счет выявления новых способов применения продукта. Например, использование определенного вида пластмасс, разработанных для производства продукции производственно-технического назначения, для изготовления потребительских товаров.

Например, можно выделить конкретные стратегии маркетинговой деятельности⁶⁶:

- 1) неадаптивная, т. е. не зависящая ни от времени, ни от политики конкурентов, когда, скажем, цена товара, затраты на рекламу и продвижение товаров являются неизменными величинами;
- 2) зависящая от времени.

Содержание такой стратегии можно выразить, например, такими простейшими математическими зависимостями:

$$P_{it} = 5 \times 0,95t + 15,$$

где P — цена товара;

5 — некий денежный коэффициент (в руб.);

15 — себестоимость продукции плюс минимально приемлемая величина прибыли (в руб.);

i — характеристика продукта данного предприятия;

t — время.

Видно, что в зависимости от времени цена меняется от 20 до 15 руб.

Затраты на рекламу (A) характеризуются следующей зависимостью:

$$A_{i,t} = 1,01 \times A_{i,t-1},$$

т. е. через определенные интервалы времени они возрастают на 1%;

⁶⁶ См.: Голубкова Е. Н., Лабженова Л. Н. Модель прогнозирования реализации часовых изделий // Повышение эффективности часового производства. Труды НИИчаспрома. М., 1988.

3) адаптивная к поведению конкурентов:

$$P_{i,t} = 0,95 \times P_{j,t} - 1;$$

$$A_{i,t} = 1,02 \times A_{j,t} - 1,$$

где j характеризует фирму-конкурента.

Данная стратегия подразумевает сокращение цены на 5% и рост затрат на рекламу на 2% по сравнению с конкурентом;

- 4) реагирующая на объем продаж;
- 5) реагирующая на величину прибыли и др.

В основе выбора стратегии маркетинга «проникновение на новые рынки» лежит принятие следующих решений:

- 1) сегментация рынка;
- 2) выбор конкретных рынков;
- 3) выбор методов выхода на рынок;
- 4) выбор методов и средств маркетинга;
- 5) выбор времени выхода на рынок.

Отметим, что процентные данные для целей и стратегий, характеризующих один какой-нибудь вид маркетинговой деятельности, не являются одинаковыми. Это говорит о том, что не все компании по одному направлению маркетинговой деятельности разрабатывают и цели, и стратегии; иногда разрабатываются только цели, иногда только стратегии.

Методы выбора стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности

Для выбора наиболее эффективных маркетинговых стратегий и (или) мероприятий используют различные методы. Все эти методы можно классифицировать на три группы: полевые испытания, математический анализ и имитационные.

Охарактеризуем эти три группы методов.

Полевые испытания. Было бы идеальным, если бы компания могла испытать свои стратегии в реальных условиях. Обычно не удается испытать различные стратегии в абсолютно одинаковых условиях. Поэтому чаще ищут два или более рынка для продаж, подобные с точки зрения начальных условий, и реализуют на них одну и ту же стратегию. Кроме того, компания может стремиться реализовать на каждом рынке различные стратегии и сравнить потом полученные результаты. Существуют большие трудности сравнения, контроля и интерпретации полученных результатов, не говоря о высокой стоимости подобных экспериментов.

Кроме того, фирмы-конкуренты могут воспользоваться полученными результатами и даже их исказить (скажем, организовав повышенный спрос на тестируемую продукцию).

Математический анализ. Характеристики различных стратегий (мероприятий) могут быть проанализированы с помощью математических методов. Внешние условия могут быть охарактеризованы распределением вероятностей. Математический анализ проводится для оценки характеристик различных стратегий, а также для выбора оптимальной стратегии.

Маркетинговые процессы обычно настолько сложны, что представить и решить их с помощью математических уравнений практически невозможно.

Имитационное моделирование. Машинная имитация является перспективным инструментом анализа сложных систем и процессов.

Машинная имитационная модель — это отображение на вычислительной машине численных характеристик исследуемого процесса во взаимосвязанной форме.

Говоря о методах математического анализа, следует иметь в виду, что в зависимости от степени определенности постановки проблем и условий их решения встречаются три типа задач.

1. Детерминированные задачи (имеющие единственный результат).
2. Вероятностные задачи (применение любой стратегии способно дать разные результаты).
3. Задачи в условиях неопределенности, возникающие в ситуациях, когда точно не известно, какие результаты могут быть получены при выборе той или иной стратегии из числа рассматриваемых, или вообще не известен набор результатов. Возможно, что предполагаемые результаты и стратегии их получения известны, но ничего не известно о вероятностях их реализации.

Для решения задач первого типа используется широкий набор математических методов, например математического программирования. И хотя для решения проблем маркетинговой деятельности детерминированные задачи не являются типичными, поясним возможные подходы к их решению с помощью матрицы решений.

Предположим, что решается вопрос о выпуске швейных машин при различных предположениях о емкости рынка. Считаем, что основным критерием выбора стратегии выпуска является максимизация прибыли.

Как известно, расчетная прибыль ($\Delta\P$), которую может получить завод, выражается в виде:

$$\Delta\P = \Pi_p - \Pi_3,$$

где Π_p — стоимость реализованной продукции;

P_3 — полные затраты предприятия, включающие себестоимость продукции, плату за фонды и другие платежи.

Допустим, что отпускная цена одной станка 100 тыс. руб. Полные затраты в расчете на производство одного станка для простоты расчетов будем считать независящими от объема выпуска продукции и равными 50 тыс. руб. Таким образом, от каждого реализованного станка завод получает 50 тыс. руб. расчетной прибыли.

Планируя объем выпуска станков, нужно исходить не только из производственных возможностей, но и учитывать емкость рынка. Каждому значению емкости рынка соответствует определенный вариант плана, обеспечивающий максимальную прибыль. Детерминированная задача предполагает, что нам точно известна емкость рынка. В соответствии с этой емкостью и выбирается плановая стратегия.

Предположим, что нам точно не известно, какой будет емкость рынка, но известны вероятности ее различных значений, образующих полную группу взаимоисключающих событий:

$$P_1 = 0,1;$$

$$P_2 = 0,2;$$

$$P_3 = 0,5;$$

$$P_4 = 0,2,$$

где P — вероятность возможных емкостей рынка.

В качестве критерия выбора лучшей стратегии для вероятностных задач наиболее часто применяется критерий, максимизирующий математическое ожидание (в данном примере — прибыли). Тогда эффективность (\mathcal{E}) каждого варианта плана определяется как:

$$\mathcal{E}_1 = 5000 \times 0,1 + 5000 \times 0,2 + 5000 \times 0,5 + 5000 \times 0,2 = 5000;$$

$$\mathcal{E}_2 = 0 + 10\,000 \times 0,2 + 10\,000 \times 0,5 + 10\,000 \times 0,2 = 9000;$$

$$\mathcal{E}_3 = 5000 \times 0,1 + 5000 \times 0,2 + 15000 \times 0,5 + 15\,000 \times 0,2 = 11\,000;$$

$$\mathcal{E}_4 = 10\,000 \times 0,1 + 10\,000 \times 0,5 + 20\,000 \times 0,2 = 8000.$$

Видно, что в данной задаче следует выбрать третью стратегию.

Обычно данный критерий используется, когда рассматриваются повторяющиеся решения и когда одно плохое решение не грозит катастрофическими последствиями.

Другой критерий, который может применяться при решении вероятностных задач, — это математическое ожидание полезности. При выборе лучшей альтернативы с помощью критерия математического ожидания полезности будем руководствоваться следующими рассуждениями. Потеря 20 000 руб. нежелательна, но потеря 40 000 руб.

является катастрофической, т.е. полезность не пропорциональна прибыли, особенно когда ставки высоки. При увеличении прибыли полезность также увеличивается, но в меньшей степени: при уменьшении прибыли полезность уменьшается с увеличивающейся скоростью. Однако полезность практически пропорциональна прибыли в пределах «нормального» диапазона.

В таблице 6.1 приводятся величины полезности (в единицах полезности). Вероятности различных емкостей рынка равны: $P_1 = 0,2$; $P_2 = 0,3$; $P_3 = 0,5$. Математическое ожидание полезности (\mathcal{U}) для разных альтернатив определяется как:

$$\mathcal{U}_1 = -1,2 \times 0,2 + 1,0 \times 0,3 + 1,05 \times 0,5 = 0,585;$$

$$\mathcal{U}_2 = -4,0 \times 0,2 + 0,9 \times 0,3 + 1,08 \times 0,5 = 0,01.$$

Таблица 6.2. Величины полезностей альтернатив для различных значений емкости рынка

Численность отдела сбыта, чел.	Емкость рынка, шт.		
	2000	3000	4000
Пять	-1,2	1,0	1,05
Девять	-4,0	0,9	1,08

Очевидно, что надо выбрать первую альтернативу. Этот же результат получается, если в данном примере поиск лучшей альтернативы вести с помощью критерия математического ожидания прибыли. Однако с помощью критерия математического ожидания полезности рекомендации получаются более категоричными.

При принятии решений в условиях неопределенности чаще всего используют критерии типа минимакса (пессимизма) и максимакса (оптимизма). При принятии решений в условиях почти полного отсутствия информации желательно провести маркетинговые исследования и перевести задачу в один из рассмотренных ранее классов.

Пример

Вначале проводится деление домашних хозяйств на несколько типов, характеризующихся различными величинами вероятностей осуществления тех или иных покупок. Домохозяйки, включенные в каждый выявленный тип, образуют представительную выборку из населения, полученную на основе ряда переменных, характеризующих применение товаров населением. Поскольку система предпочтений осуществления различных покупок меняется во времени, то величины вероятностей, приписываемых домохозяйкам, характеризуют склонность к покупкам в пределах определенного диапазона времени.

Далее для имитации первой группы покупок в компьютер вводятся вероятности начальных покупок. Предположим, что продуктом первой группы покупок является кофе и что для определенного типа домохозяек вероятность покупки в течение недели кофе равна 0,75, вероятность покупки быстрорастворимого кофе равна 0,35 и вероятность покупки быстрорастворимого кофе марки «А» равна 0,20. Это означает, что 75% домохозяек данного типа обычно покупают кофе в течение данной недели; из тех, кто купил кофе, обычно 35% покупают быстрорастворимый кофе и из тех, кто купил быстрорастворимый кофе, 20% обычно покупают кофе марки «А». (Эти вероятности, как правило, получают с помощью социологических и экспертных методов, а также на основе изучения торговой статистики.)

В компьютере осуществляется процесс, напоминающий вращение рулетки, на колесе которой имеется 75 отделений с «да» и 25 отделений с «нет». Компьютер решает, купит ли первая домохозяйка на этой неделе кофе или нет. Если ответ «да», то вращают другое колесо, имеющее 35 отделений для быстрорастворимого кофе и 65 отделений для кофе в зернах. Решается вопрос, какой кофе купит эта домохозяйка. Если ответ — «быстрорастворимый», то вращается колесо 20—80, чтобы решить вопрос, будет ли купленный быстрорастворимый кофе марки «А» или нет.

После расчета имитируемого поведения при покупках первой домохозяйки компьютер фиксирует решение и устанавливает вероятности новых покупок кофе в течение рассматриваемого времени. Если покупка была сделана, вероятность другой покупки кофе на данной неделе уменьшится, так как имитируемая домохозяйка уже его имеет. Если покупка кофе не была сделана, вероятность его покупки на следующей неделе увеличивается.

Компьютер повторяет этот процесс для всех моделируемых домохозяек, решая, какие из их числа сделают покупки, а какие — нет, изменяя вероятности и фиксируя полученные результаты. После того как подобным образом будет изучено поведение всех домохозяек, процесс имитирования для первой недели считается законченным.

Имитация покупок для второй недели осуществляется подобным же образом за важным исключением: берутся в расчет «события» первой недели. Домохозяйки, которые сделали покупки, возможно, сделают новые, но с меньшей вероятностью, так как определенное количество нужного товара у них уже имеется. Домохозяйки, которые не сделали покупок в течение предыдущей недели, возможно, сделают такие покупки в течение данной недели, вероятность этого более высока, так как, скорее всего, запасы кофе кончились. Характер и количество

этих изменений следует основывать на данных научных исследований о скорости использования продуктов домашними хозяевами различных типов. Повторяя подобные расчеты еженедельными циклами, можно перекрыть любой промежуток времени.

Когда компьютер рассчитывает циклы покупок для всего выбранного периода, он распечатывает данные о покупке кофе в целом, общие покупки быстрорастворимого кофе и общие покупки кофе марки «А»⁶⁷.

6.2. Маркетинговый бюджет и контроль выполнения плана

Заметно неистребимое желание всех, кто начинает заниматься маркетингом на практике, четко определиться с ответом на вопрос: «Во сколько может обойтись эта работа?» и получить однозначные ориентиры, механизмы, усредненные данные, характеризующие «нормальный» бюджет маркетинга.

Между тем сама постановка такого вопроса во многом неправомерна, ведь она не предполагает никаких базовых данных о ситуации, в которой будет проводиться маркетинговая деятельность.

В рамках традиций централизованной, распределительной экономики любые заранее запланированные затраты на маркетинг воспринимаются как своеобразный «подвиг самоотречения» со стороны финансовых служб. В рыночной экономике все наоборот.

Весьма различны доли маркетинговых затрат в объеме продаж товаров различных отраслей. Известно, например, что рекордсменами в этом отношении выступают отрасль и фирмы, производящие предметы косметики и парфюмерии: бюджет маркетинга здесь за счет затрат на рекламу и имидж товара и фирмы может достигать 50, а иногда и 70% объема продаж. В других отраслях (особенно олигополизированных, например сырьевых, с давно устоявшимися, долгосрочными связями по поставкам и продажам) доля маркетинговых затрат может быть несоизмеримо мала.

Размеры затрат на маркетинг зависят от многих факторов — в первую очередь от размеров предприятия и его роли на рынке. Тот, кто следует за лидером на почетительном расстоянии, обычно пользуется его усилиями по освоению рынка практически бесплатно, минимизируя собственные маркетинговые расходы. Наоборот, самостоятельное, инициативное освоение новых рынков и обновление товаров вызывают резкий скачок этих расходов. В любом случае тип и новизна товара, мера освоенности рынка, характер стратегии

⁶⁷ См.: Лавров С. Н., Злобин С. Ю. Указ. соч.

Таблица 6.3. Пример бюджета маркетинга

Показатели	Тыс. ден. ед.	%
Суммарный доход от продаж, прогнозируемый на год	3000	100,0
Наиболее вероятная стоимость производства	-1000	-33,3
Затраты на маркетинг:		
— реклама	14	
— организация продаж другие затраты на продвижение продукта	45	
— распределение	5	
— обслуживание потребителей	500	
— упаковка	20	
— стоимость технического обслуживания	20	
— заработная плата сотрудников и руководителей маркетинговых служб	20	
Величина кредитов, предоставленных клиентам	90	
Стоимость информации и гонорары привлеченных экспертов и консультантов	50	
Суммарные маркетинговые затраты	-764	-25,5
Чистый доход	= 1236	= 41,2

фирмы, ее озабоченность своим престижем — вот главные факторы, определяющие размеры бюджета маркетинга любой фирмы. Ясно также, что на сильно конкурированном рынке и при высоком уровне притязаний фирмы ей наверняка придется существенно увеличить затраты на маркетинг.

Рассмотрим подробнее ряд наиболее распространенных методов определения бюджета маркетинга.

Финансирование «от возможностей» — этот метод, безусловно, хорошо знаком всем, кто воспитан на антирыночных принципах, на приоритете приказа «сверху». Он применяется фирмами, ориентированными на производство, а не на потребителя, не на маркетинг. По существу, это так называемый остаточный метод финансирования. Его единственное, но весьма сомнительное преимущество — отсутствие каких-либо серьезных конфликтов по вопросам финансирования с производственными подразделениями из-за их безусловного приоритета. Недостатков — множество; прежде всего это абсолютная произвольность, субъективность выделения конкретных сумм, их непредсказуемость из года в год и как следствие — невозможность планирования долгосрочных маркетинговых программ и мероприятий. Если на некоторые мероприятия (реклама, стимулирование сбыта) средства все-таки находятся, то исследовательские работы,

которые призваны дать ориентиры для всех остальных, остаются без ресурсной поддержки.

Прейскурантный метод — планирование маркетингового бюджета на основе данных о предполагаемых объемах продаж, совокупных издержках и назначенной величине (норме) целевой прибыли. Хотя такой метод получил у Ф. Котлера название «планирование на основе показателей целевой прибыли», по существу, здесь также применяется остаточный метод финансирования. Бюджет маркетинга представляет собой в этом случае разницу между валовой прибылью (объем продаж за вычетом переменных и постоянных издержек) и суммой целевой прибыли. Помимо прочего, этот метод спорен еще и в силу того, что относит затраты на маркетинг к статье распределения прибыли, хотя по крайней мере часть их входит в себестоимость продукции.

Метод «фиксированного процента» базируется на отчислении фиксированной части от предполагаемого объема продаж. Этот метод весьма прост и часто используется разветвленными централизованными компаниями для определения бюджета своих обособленных подразделений, филиалов, дочерних фирм. Его недостаток в том, что он ставит маркетинг в зависимость объема продаж.

Этот метод используется в качестве вспомогательного при разработке маркетинговых средств (определенных так, как указано ранее) по отдельным направлениям, например: 2/3 средств — на рекламу, 1/4 — на стимулирование сбыта, оставшиеся «крохи» — на проведение исследований. В любом случае этот метод не позволяет переломить тенденции, сложившиеся на рынке, в интересах фирмы, осуществить радикальные меры. К тому же он весьма субъективен (как и предыдущие): величина процента обычно устанавливается волевым решением.

Метод соответствия конкуренту реализуется при наличии нескольких не часто встречающихся условий. Во-первых, нужно подобрать конкурента, похожего на нашу фирму по своим ресурсам, интересам и позиции. Во-вторых, нужно хотя бы приблизительно определить размеры его маркетингового бюджета, в том числе по отдельным статьям расходов, что весьма затруднено. Если усилия конкурента по рекламе и стимулированию сбыта заметны на рынке и могут быть оценены по стоимости со стороны, то для оценки затрат соперника, скажем, на проведение исследований (особенно собственными силами) необходимо иметь свою экономическую разведку. Вместе с тем ясно, что зависимость между затратами и результатами (например, долей на рынке) в маркетинге не является линейной, тем более если конкурент уже достиг на нашем рынке того, к чему только стре-

мимся мы. К тому же нет никакой гарантии, что избранный фирмой для подражания конкурент достаточно мудро, оптимально формирует свой бюджет и вообще исходит из тех целевых установок, которые мы ему невольно приписали.

Принципиальная ограниченность и главный недостаток этого метода состоят в том, что использующая его фирма копирует ходы противника; в таком случае она обязательно столкнется с ситуацией, когда это станет невозможным, а при активности конкурента первой получит мат.

По методу максимальных расходов предприятие должно расходовать на маркетинг максимально большие средства. Но данный метод пренебрегает оптимизацией деятельности. Более того, с учетом значительного временного «лага» между осуществлением затрат и достижением результатов этот метод может слишком быстро привести фирму к трудно преодолимым финансовым затруднениям, а значит, и к отходу от маркетинговых позиций.

Метод «цель — задание» предполагает, что любое маркетинговое усилие должно строго соответствовать конкретным целям работы, при этом затраты на каждое маркетинговое действие соотносятся с ожидаемыми выгодами в движении к намеченной цели. Аналогичный механизм уже был продемонстрирован ранее, при оценке эффективности различных стратегий маркетинга. В данном случае существует опасность превратить бюджет и саму маркетинговую деятельность в мозаику нестыкующихся фрагментов; важна ориентация на общий план, целостную стратегию маркетинга, что с трудом прослеживается при использовании этого метода.

Чтобы удобнее было применять этот метод, цели маркетинга обычно обособляются друг от друга, дробятся по временным интервалам и ступеням достижимости, в том числе в отдельных рыночных сегментах, с использованием четко определенного набора маркетинговых средств. В целом этот подход больше отвечает задачам и принципам оперативного, а не долгосрочного планирования; на перспективу его действенность ограничивается в момент произнесения сакраментальной фразы: «Больше, к сожалению, денег нет», что фактически сводит и этот метод к уже известному финансированию «от возможностей».

Метод «маржинального дохода» возвращает нас к ориентации на «прошлый опыт». Но он использует не такой обобщенный показатель, как объем продаж (в случае метода фиксированного процента), а фактически сложившиеся нелинейные зависимости между его изменениями и затратами на маркетинг. Сопоставление различных вариантов активно позволяет найти оптимум. Метод «маржинального

дохода» предполагает значительные исследовательские и экспертные работы, хорошо сочетается с методом «цель — задание» и уравнивает метод максимальных расходов.

Метод учета программы маркетинга сочетает два предыдущих метода: «цель — задание» и «маржинального дохода». Он предполагает тщательный анализ издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, т. е. при реализации других «цепочек», альтернатив маркетинговой стратегии⁶⁸.

Выбор конкретного метода формирования маркетингового бюджета во многом определяется степенью серьезности подхода фирмы к оценке эффективности маркетинга. Ключевой термин здесь — функция реакции сбыта, т. е. прогноз вероятного объема продаж при разных уровнях затрат на маркетинговое действие, программу. Вопрос о том, как и в каких пределах могут финансироваться маркетинговые усилия, — один из наиболее сложных. Если маркетинг финансируется по методу «от возможностей», то их, как правило, на такие нетрадиционные направления не хватает в первую очередь. Если в процентах от величины прибыли (метод фиксированного процента), то маркетингу обеспечено развитие на процветающих фирмах, но уделом остальных так и останется прозябание. Если использовать метод конкурентного паритета, т. е. финансировать маркетинг так же, как это делают конкуренты (предположим на минуту, что мы вдруг узнали, как это делается у них, и их возможности и цели совпадают с нашими), то мы никогда не сможем опередить их. Наиболее продуктивными можно признать метод «цель — задание» и метод учета программ маркетинга.

Вместе с тем маркетологам хорошо знакома общая закономерность, определяющая характер поведения кривой объема сбыта в зависимости от затрат на маркетинг. При низком уровне затрат сбыт почти не растет даже с их приростом: действия фирмы просто остаются незамеченными рынком, не пройден «порог чувствительности рынка». Чрезмерно высокие затраты также не дают желательного эффекта, хотя и по другим причинам: во-первых, общий потенциальный спрос все равно имеет свой естественный предел, и приближение к нему дается лишь ценой невероятных усилий; во-вторых, с увеличением наших затрат конкуренты начинают вести себя аналогично, и рынок ошестинивается, зашумливает подаваемые фирмой сигналы.

⁶⁸ Панкрухин А. П. Указ. соч.

В любом случае ясно, что увеличение расходов на маркетинг в условиях нестабильного рынка требует весьма значительного мужества со стороны предпринимателей. Но попытки сэкономить на маркетинге в ситуации, когда успехами на рынке хвастать не приходится, — дело, безусловно, недалководное, быстро ведущее к банкротству. Финансирование маркетинговой деятельности — это плата за будущее рыночное здоровье фирмы.

Выполнение любого плана необходимо контролировать. Наиболее общим ориентиром для контроля является цель — ее количественное выражение позволяет периодически оценивать уровень достижения намеченных рубежей. Контрольными ориентирами могут быть и события на сетях, свидетельствующие о завершении предшествующих им работ. Иногда есть смысл установить специальные ориентиры в форме неких стандартов и по ним отслеживать процесс движения организации к намеченной цели. Контроль необходим не только для оценки уровня достижения цели, но и для осуществления возможных корректировок, которые могут быть обусловлены непредвиденными изменениями факторов внешней среды. Эти корректировки могут касаться сроков исполнения работ (конкретных действий), имеющих резервы времени, а иногда и намеченных рубежей — стандартов и даже самих целей, если изменения внешней среды столь глубоки и кардинальны, что намеченные ранее ориентиры оказались на недосягаемом уровне. Таким образом, самым первым этапом в организации контроля над ходом выполнения плана является установление тех или иных стандартов оценки уровня достижения намеченной цели.

Рисунок 6.4. Модель процесса контроля



Если план имеет сложную структуру (много параллельно осуществляемых работ) или цели являются чрезвычайно важными для фирмы, можно на данном этапе не просто наметить стандарты контроля, но и установить масштабы допустимых отклонений от них реальных результатов, с тем чтобы на последующих этапах осуществить необходимые корректировки.

Информация об оперативном достигнутом уровне решения намеченных в плане задач сравнивается с заранее установленными контрольными точками, которые могут быть выражены в различного рода стандартах, степени достижения целей и т. п. На основе сопоставления этой информации производится корректировка намеченных действий. При этом могут меняться не только сами действия, стандарты, но и цели, стратегии. Объект и степень корректировки определяется характером изменений во внешней среде, которые не могли быть учтены при составлении плана маркетинга.

6.3. Модель планирования товарного ассортимента

Одна из задач товарной политики — формирование товарного ассортимента выпускаемой продукции. Под товарным ассортиментом принято понимать всю совокупность изделий, выпускаемых предприятием и предлагаемых на рынке с целью реализации и получения дохода (прибыли). Товарный ассортимент предприятия может иметь довольно сложную структуру, состоящую из нескольких иерархических уровней. На первом уровне выделяют виды товаров. Каждый из таких видов подразделяется на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными характеристиками, качеством, ценой и др. И функциональные характеристики и цены этих типов (групп) изделия, входящих в один вид, различны.

Любая ассортиментная группа товаров состоит из ассортиментных разновидностей, которые формируют самую низкую позицию в классификации. Например, предприятие производит холодильное оборудование и кухонные комбайны — это различные виды товаров (первый уровень квалификации). В производстве холодильного оборудования выделены такие ассортиментные группы, как собственно холодильники бытовые, холодильные камеры для магазинов, морозильные камеры бытовые, морозильные камеры для пищевых производств — это второй уровень классификации. Холодильники бытовые в свою очередь производятся предприятием в трех разновидностях — одно-, двух- и трехкамерные (каждый из них может выступать на рынке под своей маркой), что представляет собой третий уровень классификации. Если такой подход применен предприятием к формированию ассортимента и по кухонным комбайнам, то можно говорить о раз-

нообразии его товарного ассортимента, а следовательно, и о больших объемах продаж, о значительном товарообороте и т. п.

Товарный ассортимент характеризуется следующими показателями⁶⁹:

- 1) широта ассортимента;
- 2) глубина ассортимента;
- 3) возрастная структура входящих в ассортимент товаров;
- 4) сопоставимость между предлагаемым ассортиментом и ожиданиями (нуждами, потребностями, запросами) целевого рынка;
- 5) «поведение» товара на рынке.

Широта ассортимента — это количество ассортиментных групп (типов) по каждому виду товара, входящему в ассортимент.

Глубина — количество позиций в каждой ассортиментной группе.

Возрастная структура показывает доли старых и новых товаров в ассортименте.

Сопоставимость — соответствие предложения спросу.

«Поведение» товара на рынке определяет его конкретную роль, которую он призван исполнять в обеспечении сбыта всего ассортимента товаров.

Каждый из этих показателей по-своему характеризует ассортимент товаров, предлагаемый предприятием целевому рынку, каждый должен быть объектом внимания службы маркетинга при формировании товарной политики. Так, широта и глубина ассортимента говорят о производственном потенциале предприятия (мощном или ограниченном), с одной стороны, и о возможном коммерческом успехе на рынке (или об отсутствии такового) — с другой.

Преобладание в структуре товарного ассортимента старых товаров — о возможном снижении спроса на рынке на изделия данного предприятия и о необходимости обновления их выпуска. Слабое соответствие потребительных свойств товара нуждам и потребностям покупателей не может способствовать росту спроса на них и требует обновления выпускаемых товаров, развития (совершенствования) их функциональных характеристик, дизайна, надежности и т. п.

Что же касается «поведения» товара на рынке, то, по свидетельству авторов учебника-практикума «Маркетинг», все товары можно подразделить на «лидеры», «локомотивы», «зазывные», «тактические», «внедряемые», «уходящие». Каждый из них играет определенную роль на рынке, формируя отношение покупателей не только к самому себе, но и к предприятию, способствуя, таким образом,

⁶⁹ См.: Маркетинг / Под ред. А. И. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

осуществлению сбыта и других товаров. Так, в частности, «лидеры», являясь чаще всего товарами рыночной новизны, способны привлекать внимание покупателей и к другой продукции предприятия. «Локомотивы» обычно находятся на стадии зрелости или насыщения жизненного цикла, способны обеспечивать утверждение фирменной марки, что, безусловно, влияет на сбыт и других товаров фирмы. К «засывным» товарам относятся такие, которые хорошо известны покупателям и фирма предлагает их рынку по ярко выраженной низкой цене. Покупатели по аналогии могут предположить, что и на другие товары этой фирмы цены несколько ниже, чем на аналогичные, предлагаемые другими фирмами. «Тактические» товары дополняют имеющийся ассортимент и на разных предприятиях могут играть самые разнообразные роли.

В большинстве же случаев такие товары включают в ассортимент для того, чтобы покупатель не обращался к конкуренту. К «внедряемым» относятся товары рыночной новизны в самом начале вывода их на рынок. Они всегда нуждаются в поддержке и почти никогда сразу же не становятся рентабельными. Некоторые из них станут «лидерами» и будут приносить фирме доход, некоторые канут в небытие, и затраты на них окажутся неоправданными. «Уходящие» товары, как правило, находятся на стадии спада и требуют либо модификации (развития потребительных свойств), либо снятия с производства. И на то и на другое нужны определенные затраты.

Решение задач формирования ассортимента в рамках товарной политики фирмы преследует цель определения оптимальной (или близкой к этому) структуры товарного предложения. При этом следует учитывать как потребительские требования целевого рынка (или отдельных его сегментов), так и ресурсные возможности предприятия, с тем чтобы обеспечить, с одной стороны, высокий уровень удовлетворенности потребителей, с другой — приемлемые издержки производства. Решение такой задачи вряд ли возможно, если фирма не будет использовать приведенные выше показатели оценки ассортимента.

Таким образом, суть проблемы формирования товарного ассортимента состоит в планировании на базе данных показателей всех видов хозяйственной деятельности предприятия, направленных на отбор продуктов для производства и предложения рынку. Это как бы формирование «портфеля» товаров, характеризующегося приемлемой и для рынка, и для предприятия широтой и глубиной ассортимента, возрастной структурой входящих в него товаров, соответствием предлагаемых товаров ожиданиям покупателей, оптимальным (или близким к этому) сочетанием различных видов

товаров в «портфеле» (т. е. приемлемым количеством «лидеров», «локомотивов» и др.).

Последовательность процедур формирования товарного ассортимента⁷⁰:

- 1) изучение и определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов потребления выпускаемой предприятием продукции и особенностей покупательского поведения на целевом рынке;
- 2) анализ и оценка товаров, предлагаемых конкурентами на данном рынке;
- 3) анализ изделий, выпускаемых как данным предприятием, так и конкурентами, с позиции потребителей;
- 4) определение структуры товарного ассортимента, предполагающего исключение из него неперспективных товаров и включение новых, ожидаемых рынком; определение направлений производства, благодаря которым можно осуществить диверсификацию, способную оптимизировать структуру товарного ассортимента;
- 5) анализ предложений по созданию новых продуктов и совершенствованию прежних с учетом требований покупателей и возможностей предприятия;
- 6) разработка спецификаций новых или усовершенствованных продуктов;
- 7) анализ ресурсов и возможностей освоения предприятием разрабатываемого товарного ассортимента;
- 8) проведение испытаний продуктов, входящих в разрабатываемый товарный ассортимент;
- 9) проведение тестирования рынка по каждому из новых (или усовершенствованных) товаров, входящих в предлагаемый товарный ассортимент;
- 10) разработка рекомендаций для производственных подразделений предприятия по поводу функциональных характеристик, потребительных свойств, качества, дизайна, цены, упаковки, наименования, послепродажного обслуживания и т. п. с учетом выявленных на этапах 8 и 9 обстоятельств;
- 11) анализ товарного ассортимента, его оценка и возможная корректировка.

Как следует из содержания описанных процедур формирования товарного ассортимента и их порядка, служба маркетинга при его

⁷⁰ См.: Маркетинг / Под ред. А. И. Романова. Указ. соч.

разработке должна обеспечить координацию и взаимодействие научно-технических и опытно-конструкторских служб, производственных, сбытовых, сервисных, рекламных и иных подразделений, с тем чтобы добиться наибольшего соответствия выпускаемых изделий нуждам и потребностям покупателей. Если такое взаимодействие не обеспечено, то в ассортимент товара могут быть включены те, которые не найдут спроса на рынке, что приведет к невозвратным финансовым потерям.

Следовательно, основная задача службы маркетинга при формировании товарного ассортимента заключается в подготовке соответствующей требованиям рынка спецификации на изделие (новое и изменяемое), передаче ее проектному (конструкторскому) отделу, отслеживании результатов испытаний опытных образцов с внесением необходимых корректив, обеспечивающих доведение потребительных свойств товара до требований рынка.

Что же делать, если фирма не сумела разглядеть угрозу со стороны более совершенных товаров, выпуск которых могут освоить конкуренты? В интересах дела прежде всего необходимо разобраться с причинами такого провала. Почему ни руководство фирмы, ни ее службы не смогли увидеть реальные технические возможности появления такого товара на рынке, что не позволило фирме своевременно приступить к исследованиям, опытным разработкам в части не просто совершенствования прежней модели, но создания принципиально нового товара? Ответ, очевидно, следует искать в структуре и содержании маркетинговых задач, решаемых на данном предприятии. То, что на предприятии решаются задачи совершенствования потребительных свойств прежнего товара, — это хорошо. Но этого, как оказывается, крайне мало. Нельзя маркетинговой службе завода, фабрики, коммерческой структуры ограничиваться только совершенствованием того, что производится и продается. Она, кроме всего прочего, должна постоянно держать руку на пульсе событий науки, техники, технологий, следить за действиями конкурентов, за появлением на рынке товаров рыночной новизны и т. п.

Кроме того, нужно всегда следить за движением товара по стадиям жизненного цикла, сопоставлять жизненный цикл своего товара с отраслевым. Если отраслевой жизненный цикл движется к спаду по данной модели товара, а свой товар запущен на стадию разработки, кроме провала от такого маркетинга ждать нечего. Но уж коль скоро произошло то, что произошло, т. е. фирма допустила просчеты в своем маркетинге, надо искать выход из сложившейся ситуации, принимать адекватное решение. И это решение также должно быть маркетинговым, т. е. в его основе должны лежать маркетинговые

расчеты, обоснования и т. п. Очевидно, в первую очередь следует свернуть все исследования, связанные с развитием прежней модели. Затем приступить к подготовке выведения такого товара с рынка вообще. И чем раньше это будет сделано, тем меньше потерь понесет фирма. Изготовленные же экземпляры товара еще можно попытаться продать, но по сниженным ценам и на других рынках, что неизбежно повлечет за собой дополнительные затраты. Проблем много, чтобы их не было, надо постоянно вести многосторонний, взвешенный маркетинг.

Теперь, когда известно, как надо планировать, обратимся к практическому руководству, учитывающему опыт в этой сфере ведущих мировых товаропроизводителей.

ГЛАВА 7. РУКОВОДСТВО ПО МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

В завершающей главе мы проанализируем, как практически осуществляется маркетинговое планирование основных сфер бизнеса и ценообразования.

7.1. Маркетинговое планирование главных сфер бизнеса

Планирование маркетинга начинается со сбора и анализа информации и кончается постановкой целей и выработкой стратегий для сфер бизнеса в целом. На маркетинг делается особый акцент, хотя другие функции бизнеса, такие как научно-техническая (исследования и разработки) деятельность, производственная деятельность и финансы, также рассматриваются.

Планирование маркетинга, как известно, включает следующие стадии:

- 1) определение рынка;
- 2) ситуационный анализ;
- 3) проблемы и возможности;
- 4) цели;
- 5) маркетинговая стратегия.

Описание требований к каждой стадии.

Стадия 1. Определение рынка.

Это действие направлено на выявление пространной рыночной ниши для ключевого направления деятельности, при установлении границ данной ниши следует учитывать корпоративные цели и принципы. При этом следует быть весьма осторожными и не стараться сужать границы рынка нашими существующими или традиционными товарами. Проводя анализ рынка, необходимо проанализировать все особенности его элементов, которые могут подсказать возможности или, с другой стороны, выявить недостатки нашего сегодняшнего или предполагаемого положения.

К определению рынка следует подходить следующим образом:

- 1) разработка общего положения и описания.

Первостепенной задачей является выявление потребностей и мотиваций покупателей. Далее необходимо составить комплексную характеристику ассортимента всех товаров или услуг на выбранном сегменте рынка.

Кроме этих двух характеристик, наиболее полезным в целях маркетингового планирования является определение степени orienta-

ции потребителей на определенный продукт. Таким же образом следует описывать относительную зрелость рынка;

2) определение емкости рынка.

Нужно исследовать динамику рынка за предыдущий период, желательно за 3–5 лет, емкость определяют в денежных и в натуральных единицах;

3) анализ сегментации рынка.

Часто используются категории, характеризующие товар, такие как цена, размер, вес, скорость, материал и т. д. Сегментация может проводиться по многим параметрам и комбинациям параметров. Не следует отказываться от необычных параметров сегментации, таких, которые могут открыть новый подход и повлиять на выбор маркетинговой стратегии. После завершения сегментации следует определить объем продаж и прогноз для каждого сегмента. Эти прогнозы продаж являются одним из наиболее важных элементов во всяком процессе планирования бизнеса.

При анализе сегментации следует обращаться как к истории рынка, так и к его прогнозу.

Стадия 2. Ситуационный анализ.

При внутреннем ситуационном анализе рассматривается и оценивается существующая деятельность в целом — производство, маркетинг, исследование, разработки, финансирование и т. д.

Внешний ситуационный анализ дает информацию:

- 1) о сегментах рынка, на которых продается наша продукция;
- 2) о других сегментах, которые, по данным сегментации рынка, еще не освоены. Информация по вторым сегментам будет, вероятно, поверхностнее, чем информация по уже освоенным нами сегментам. Однако необходимо трезво оценивать, какая информация будет достаточной, чтобы на ее основе сделать фактические выводы относительно потенциальных проблем и возможностей.

Стадия 3. Проблемы и возможности.

Избегайте нечеткости изложения проблемы или возможности, которая может быть обусловлена тем, что они фиксируются в нескольких отдельных документах.

Можно предложить следующий вопросник, облегчающий определение проблем и возможностей:

1. Внутренние проблемы и возможности:

- 1) маркетинг;
- 2) техническое развитие, исследования и разработки;
- 3) производство;

- 4) финансы;
 - 5) другие (персонал, организация и т. д.).
2. Внешние проблемы и возможности:
- 1) рынок;
 - 2) специфические сегменты рынка;
 - 3) конкуренция;
 - 4) регулирование;
 - 5) экономические факторы;
 - 6) политические факторы;
 - 7) социальные факторы;
 - 8) международные факторы.

После выявления проблем и возможностей должны быть установлены приоритеты в соответствии с действительностью.

3. Планирование неожиданного.

Следует составить сценарий предполагаемых и неожиданных событий и план действий при подобных обстоятельствах. Такие события и тенденции также могут иметь благоприятное и неблагоприятное влияние.

Стадия 4. Цели.

Проанализировав рынок во всех направлениях, мы имеем уже готовые выводы и заключения, теперь настал момент постановки целей для всех отдельных видов деятельности. Очевидно, что эти цели должны соответствовать общим корпоративным целям. Цели должны четко соответствовать отдельным областям деятельности. Они не должны быть ни слишком идеалистическими, ни банальными. Цели могут быть поставлены в пределах одной или более из следующих областей:

- 1) объем продаж, темпы роста и развития, конкурентоспособность, имидж предприятия — все это характеризует положение предприятия на рынке;
- 2) предполагаемый финансовый результат;
- 3) установленные сроки выполнения целей.

Цели следует формировать количественно и должна существовать возможность их изменения.

Стадия 5. Маркетинговая стратегия.

Маркетинговая стратегия показывает, как могут быть реализованы цели в данной области деятельности. Маркетинговая стратегия служит главным руководством, из которого вытекают все последующие функции планирования. Маркетинговая стратегия — это своеобразная начальная точка отсчета в процессе планирования деятельности, по этой причине выбираемые варианты стратегии должны

быть полностью реалистичными относительно ресурсных возможностей.

В маркетинговой стратегии должно отражаться следующее:

- 1) выбранные сегменты рынка;
- 2) наше положение по сравнению с конкурентами;
- 3) требования к товару, включая ассортимент, фазы жизненного цикла и защиту;
- 4) рыночные сегменты и время проникновения на эти сегменты;
- 5) каналы распределения — прямые, через посредников и т. д.;
- 6) создание спроса — стимулирование сбыта, реклама и т. д.;
- 7) послепродажное обслуживание — гарантии, сервис и т. д.;
- 8) сотрудничество — совместные предприятия, лицензирование и т. д.

Подытоживая вышесказанное, следует отметить, что целью планирования маркетинга является определение позиции компании в данный момент: куда она хочет двигаться и как ей добиться этих целей. Итоги процесса разработки маркетингового плана являются ключевыми для предприятия с позиции осуществления всего комплекса деятельности.

План вопросов для проведения маркетинговых исследований

Приводимый ниже вопросник основан на опыте маркетинговых исследований, проводимых западными компаниями. Применительно к российским предприятиям вопросник ориентирован на исследование международного маркетинга. По мере развития рыночных отношений его легко приспособить к исследованию маркетинговой деятельности на внутреннем рынке.

С точки зрения содержания задач маркетинговых исследований, можно выделить: предприятия, которые имеют опыт внешнеэкономической деятельности; предприятия, которые впервые выходят на внешний рынок.

Одно из главных отличий исследований маркетинговой деятельности для этих двух групп предприятий заключается в том, что в первом случае большое внимание следует уделить анализу результатов экспортной деятельности за предшествующий период. Очевидно, что в первом случае маркетинговые исследования имеют гораздо более широкий характер. На этот случай и ориентируются нижеприводимые материалы. В этих материалах основные направления маркетинговых исследований представлены в виде перечня показателей и вопросов, определяющих объем работы по сбору и анализу информации как по экспортной деятельности в целом, так и по отдельным компонентам комплекса маркетинга.

Маркетинговые исследования на предприятиях, имеющих опыт внешнеэкономической работы, целесообразно начинать с анализа результатов экспортной деятельности. При этом надо иметь в виду, что невозможно эффективно осуществлять внешнеэкономическую деятельность, не имея высоких показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Нормальная хозяйственная деятельность предполагает:

- 1) отсутствие просроченной задолженности поставщикам и по кредиту;
- 2) рост показателей эффективности;
- 3) наличие денежных средств на расчетном счете в размерах, достаточных для первоочередных платежей;
- 4) выполнение договорных обязательств;
- 5) высокий уровень оборачиваемости средств целевого назначения.

После оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом переходим к анализу результатов его экспортной деятельности за предшествующий период (год). Этот анализ целесообразно осуществлять по следующим показателям:

- 1) общий объем продаж в денежных единицах;
- 2) общий объем продаж в натуральных единицах;
- 3) отношение объема экспортных продаж к общему объему продаж;
- 4) общая валютная прибыль, расходы, прибыль (чистая);
- 5) процент общих маркетинговых расходов;
- 6) процент затрат по отдельным компонентам маркетинга;
- 7) продвижение товара, в том числе реклама;
- 8) доставка товара потребителю;
- 9) послепродажное обслуживание;
- 10) подготовка кадров и др.;
- 11) объем продаж на каждом рынке;
- 12) доля на рынке;
- 13) невыгодные заказчики;
- 14) невыгодные рынки;
- 15) невыгодные товары.

При определении причин, обусловивших низкий уровень экспортной деятельности, можно выделить следующие факторы:

- 1) низкое качество товара и ограниченная номенклатура (необходимо проанализировать причины, их обусловившие);
- 2) конкуренция, известная или не предусмотренная;
- 3) низкий уровень маркетинговых исследований;

- 4) несвоевременный выход на рынок;
- 5) слабая ориентация предприятия на маркетинг;
- 6) слабая координация элементов комплекса маркетинга;
- 7) высокая цена;
- 8) неудачные контракты;
- 9) неблагоприятные условия, сложившиеся на рынках;
- 10) определение уровня работы отдельных сотрудников маркетинговых служб и что требуется для более эффективной их работы.

Желательно провести анализ уровня рациональности распределения выполнения отдельных функций маркетинга между самим предприятием и посредником и определить пути улучшения этого распределения.

После анализа результатов экспортной деятельности предприятия в целом можно рекомендовать проведение конкретных маркетинговых исследований по отдельным компонентам комплекса маркетинга и важнейшим функциям маркетинговой деятельности.

I. Товары

1. Каков ассортимент товаров на каждом рынке, где ведется торговля товарами предприятия?
2. Потребительские свойства товара и товаров конкурентов.
3. Как оценивается свой товар на фоне товара конкурентов?
4. На какой стадии жизненного цикла находится товар?
5. Какова степень учета пожеланий потребителей при разработке новых товаров или модернизации уже существующих?
6. В какой мере ассортимент и качество товаров удовлетворяют потребителя?
7. Какие факторы являются определяющими при покупке товара потребителями?

Выходя на рынки других стран, необходимо определить, удовлетворяет ли продукт требованиям рынков других стран, необходимо ли проводить его модернизацию.

1. Необходимо ли переходить к другой системе измерения?
2. Необходимо ли менять переменный ток на постоянный?
3. Соответствуют ли размеры требованиям рынка?
4. Приемлем ли цвет продукта?
5. Приемлемы ли язык, содержание и диаграммы в инструкциях?
6. Соответствует ли технология изготовления продукта требованиям рынка?
7. Где должны быть изготовлены и собраны компоненты продукта: у себя в стране или в стране — рынке сбыта?

II. Рынки

1. Какую долю каждого рынка или сегмента занимают отдельные продукты предприятия?
2. Какова конъюнктура по каждому рынку и каждому товару?
3. Прогнозируемые изменения конъюнктуры.
4. Как предполагается реагировать на эти изменения?
5. Каковы существующая или потенциальная емкости рынков и их сегментов?
6. Целесообразно ли расширять продажу в каждом из сегментов?
7. Реакция рынка на новый товар.
8. Какие факторы определяют спрос на товары предприятия?
9. Как проводится изучение потребностей и спроса? Какие методы используются: своими силами или с помощью фирм-посредников?
10. Какова система предпочтений потребителей?
11. Как часто осуществляются покупки?
12. Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи?

При принятии решения о проведении тестирования необходимо иметь в виду, что о результатах тестирования (положительных или отрицательных) помимо нас знают и наши конкуренты.

III. Цена

1. Какова цена на продукт на каждом рынке, по сравнению с ценой конкурентов?
2. Как качество и потребительские свойства продукта влияют на его цену?
3. Стоит ли стоимость гарантированных послепродажных услуг включать в цену продукта?
4. Можно ли стоимость дополнительных услуг не включать в цену продукта?
5. Как стоимость транспортировки влияет на цену продукта?
6. Определение прогнозных оценок изменения цен.

При определении ценовой политики и уровня прибыльности коммерческой деятельности за рубежом необходимо проводить анализ чувствительности мировых (региональных) цен, которые могут упасть после увеличения суммарного объема продаж какой-либо продукции на этом рынке.

IV. Внешняя среда маркетинга

1. Как надо учитывать особенности политических условий, характеризующих рынки сбыта в разных странах?
2. Как государство защищает интересы зарубежных предпринимателей?

3. Какие особенности социально-экономической среды внешних рынков сбыта продукции предприятия (уровень жизни, доходы на душу населения, уровень образования и др.) следует учитывать при выходе на внешний рынок?
4. Какие особенности географических, климатических и культурно-исторических условий, общественные ценности следует учитывать на конкретных внешних рынках?
5. Какие особенности распределения прав и обязанностей в управлении, стиля руководства, неформальных отношений следует учитывать?
6. Принципы работы организаций, призванных обеспечивать контроль над качеством продукции и ее соответствием определенным стандартам.
7. Как можно использовать местные трудовые и природные ресурсы?
8. Наличие в стране рынка организаций, которые могут помочь в выборе названия товара, его рекламе, в организации его продажи и послепродажного обслуживания и т. п.
9. Как предполагается использовать научно-технические и производственные возможности страны-рынка?
10. Деятельность правовой системы страны-рынка, направленная на защиту интересов страны и ее населения, которую необходимо учесть:
 - 1) налоговая система;
 - 2) законы, предохраняющие от загрязнения окружающей среды;
 - 3) законы, контролирующие деятельность зарубежных компаний; правила техники безопасности; патентная защита;
 - 4) правила, запрещающие использование определенных материалов;
 - 5) основные права потребителей и система их защиты;
 - 6) правовые ограничения в отношении выбранного товара;
 - 7) наличие правил, определяющих содержание надписей на упаковке, и др.

При изучении правовой системы страны-рынка необходимо иметь в виду, что предпринятию в другой стране могут предъявить судебный иск по следующим вопросам:

- 1) конструкция продукта;
- 2) качество и безопасность;
- 3) название;
- 4) этикетка;
- 5) торговая марка;

3. Какие особенности социально-экономической среды внешних рынков сбыта продукции предприятия (уровень жизни, доходы на душу населения, уровень образования и др.) следует учитывать при выходе на внешний рынок?
4. Какие особенности географических, климатических и культурно-исторических условий, общественные ценности следует учитывать на конкретных внешних рынках?
5. Какие особенности распределения прав и обязанностей в управлении, стиля руководства, неформальных отношений следует учитывать?
6. Принципы работы организаций, призванных обеспечивать контроль над качеством продукции и ее соответствием определенным стандартам.
7. Как можно использовать местные трудовые и природные ресурсы?
8. Наличие в стране рынка организаций, которые могут помочь в выборе названия товара, его рекламе, в организации его продажи и послепродажного обслуживания и т. п.
9. Как предполагается использовать научно-технические и производственные возможности страны-рынка?
10. Деятельность правовой системы страны-рынка, направленная на защиту интересов страны и ее населения, которую необходимо учесть:
 - 1) налоговая система;
 - 2) законы, предохраняющие от загрязнения окружающей среды;
 - 3) законы, контролирующие деятельность зарубежных компаний; правила техники безопасности; патентная защита;
 - 4) правила, запрещающие использование определенных материалов;
 - 5) основные права потребителей и система их защиты;
 - 6) правовые ограничения в отношении выбранного товара;
 - 7) наличие правил, определяющих содержание надписей на упаковке, и др.

При изучении правовой системы страны-рынка необходимо иметь в виду, что предприятию в другой стране могут предъявить судебный иск по следующим вопросам:

- 1) конструкция продукта;
- 2) качество и безопасность;
- 3) название;
- 4) этикетка;
- 5) торговая марка;

- б) патентная чистота;
- 7) нарушение сроков гарантии и др.

V. Конкуренты

1. Каковы основные конкуренты (в своей стране, в других странах) по каждому товару?
2. Почему данную фирму считаете конкурентом?
3. Какую долю рынка занимает каждый из конкурентов?
4. Товары конкурентов, обеспечивающие им успех на рынке.
5. Ценовая политика, качество, реклама, стимулирование продаж, упаковка по каждому из основных товаров конкурентов.
6. Сильные и слабые стороны конкурентов.
7. Соответствует ли средний срок поставки, замены узлов и деталей, проведения ремонтов срокам конкурентов?
8. По отношению к каким конкурентам предприятие действует успешнее и почему?

VI. Система продвижения товаров

Стимулирование сбыта

1. Используется ли фирменный стиль?
2. Каковы расходы на рекламу (абсолютные, на единицу проданного товара)?
3. Эффективность рекламной деятельности предыдущего года.
4. Какие и как использовались средства массовой коммуникации в рекламной деятельности?
5. Как осуществляются выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта (кредит, скидка при покупке, премии, гарантия выплат, льготные сделки и т. д.)?
6. Организуются ли выставки, ярмарки, потребительские конференции?
7. Предлагаются ли образцы на пробу?
8. Достаточно ли привлекателен товарный знак?
9. Привлекательны ли этикетки, соответствуют ли они языковым требованиям?
10. Приглашаете ли потребителей, торговых агентов на фирму?

Упаковка

1. В какой мере упаковка способствует продаже товаров (привлекательность, опознавательность)?
2. Соответствуют ли цвет упаковки, надписи на ней требованиям страны-рынка?
3. Сохраняет ли упаковка товар от повреждений?
4. Облегчает ли упаковка работу продавцов?
5. Можно ли использовать упаковку в рекламных целях?
6. Соответствует ли упаковка по размеру, дизайну и цвету экспортным требованиям?

Сеть товарораспределения и сбыт продукции

1. Какова схема поступления каждого товара на рынок?
2. Является ли оптимальной схема транспортировки товаров?
3. Оптимально ли по отношению к рынкам расположены склады и магазины?
4. Достаточна ли емкость складов?
5. Какими должны быть запасы на складах?
6. Как оптимизировать торговую деятельность — самостоятельно или с привлечением посреднических компаний?
7. Кто будет готовить документы для отгрузки продукта за рубеж?
8. Какой размер партии продукта является оптимальным с точки зрения иностранных агентов по продаже?
9. Дайте оценку численности, квалификации и эффективности работы работников сбытовых служб компаний, дилеров, других посредников в каждой торговой точке.
10. Насколько успешно они работают по реализации наших товаров (выручка, расходы на каждое посещение клиента, число обслуженных клиентов, заключенных контрактов и др.)?
11. Как зависит их зарплата от реализации товара?
12. Имеется ли необходимая информация для работы дилеров и других посредников?
13. Стимулирование труда дилеров и других торговых посредников.
14. Как ведется подготовка и переподготовка кадров, занятых в сбыте?
15. Используется ли продажа в рассрочку?

VII. Послепродажное обслуживание и связь с общественностью

1. Соответствует ли ассортимент и качество услуг запросам потребителей?
2. Степень удобства расположения к потребителю пунктов сервисного обслуживания?
3. Были ли претензии на отсутствие нужных запасных частей?
4. Каков оптимальный размер запасов на складе запасных частей?
5. Отзывы потребителей о работе сервисной службы.
6. Квалифицированность работников сервисного обслуживания.
7. Ведется ли обучение работников сервиса?
8. Что надо делать, чтобы усовершенствовать систему послепродажного обслуживания, превзойти конкурентов?
9. Целесообразно ли на предприятии создавать систему связи с общественностью?
10. Целесообразна ли организация встреч за рубежом с представителями общественности и средств массовой информации?

Одной из главных задач проведения исследований в рамках перечисленных вопросов является создание у потребителя положительного имиджа (образа) данного предприятия. Когда потребитель видит товарный знак продукции предприятия, то он заранее должен быть уверен в ее высоком качестве, приемлемой цене, хорошей системе сервиса и т. п.

VIII. Контроль маркетинговой деятельности (по всем компонентам комплекса маркетинга)

1. Организация ежегодного планового контроля.
2. Анализ объема продаж.
3. Сопоставительный анализ доли, занимаемой предприятием на рынке, с долей, занимаемой на рынке фирмами-конкурентами, по каждому товару.
4. Анализ соотношений между объемами сбыта и затратами.
5. Составление баланса прибыли и затрат по различным товарам для различных рынков.
6. Оценка эффективности отдельных компонентов комплекса маркетинга (реклама, отдельные мероприятия по стимулированию сбыта, сервис и др.).
7. Эффективность маркетинговой деятельности в комплексе. Для предприятий, впервые выходящих на внешний рынок, главными вопросами при исследовании их экспортных возможностей являются следующие:
 - 1) потенциальные рынки, при необходимости их сегментация;
 - 2) конкуренты;
 - 3) номенклатура продукции, предлагаемой для поставок на внешний рынок;
 - 4) ее потребительские свойства;
 - 5) возможный объем поставок продукции на внешний рынок;
 - 6) возможная цена;
 - 7) возможность самостоятельно или с помощью различных посредников осуществлять функции маркетинговой деятельности.

7.2. Планирование ценообразования и ценовые манипуляции

Одним из важнейших составляющих комплекса маркетинга выступает такой показатель, как цена. Каждое предприятие старается сформировать цены оптимально выгодные как им самим, так и потребителям. На примере можно показать различие цен в зависимости от стадии товародвижения.

Вы — директор небольшого предприятия по производству товара N. И вы ставите перед собой цель осуществить реализацию продукции в максимально короткие сроки не только для покрытия затрат, но и для извлечения прибыли, достаточной для того, чтобы расширить производство. Чтобы этого добиться, есть разные пути.

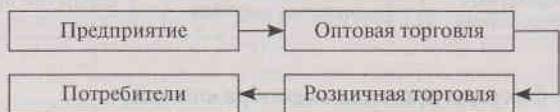
1. Последовательный путь. На первом этапе ваша деятельность заключается в производстве партии товара N. На втором этапе вы реализуете произведенный товар через магазин, находящийся в собственности вашего же предприятия. При этом начать производить следующую партию вы сможете только тогда, когда продадите первую, получите определенную сумму денег и опять вложите ее в производство. Понятно, что, пока товар не будет продан, происходит остановка производства — это ваш чистый убыток.

2. Параллельно-последовательный путь. Вы сначала производите партию, а затем начинаете ее реализацию через розничные магазины одновременно мелкими партиями (при большой партии для реализации необходимо обехать очень много магазинов). В данном случае время реализации сократится, и вас не будет интересовать скорость реализации вашей продукции, так как вы сразу же получаете деньги и возможность вложить их в новое производство. Пока вы реализуете товар магазинам, ваше предприятие опять-таки будет простаивать и приносить одни убытки.

3. Параллельный путь. Вы производите партию товара, а затем всю ее или какую-то часть продаете оптом одному торговцу. Время реализации для вас сократилось до минимума.

Таким образом, обычный массовый товар проходит три стадии товародвижения (рис. 7.1).

Рисунок 7.1. Три стадии товародвижения массового товара



В зависимости от этих стадий товародвижения существуют три стержневых вида цен:

- 1) отпускная цена производителя;
- 2) оптовая цена;
- 3) розничная цена.

Рассмотрим структуру розничной цены.

$$C_{\text{розничная}} = C_{\text{оптовая}} - C_{\text{производителя}}$$

$$C_{\text{производителя}} = \text{Себестоимость} + \text{Прибыль.}$$

Оптовые организации включают в цену еще и снабженческо-сбытовую скидку (цену на услугу по снабжению и сбыту), которая и составляет их прибыль.

Цена, по которой товар поступает к конечному потребителю, называется розничной, именно она и завершает процесс ценообразования.

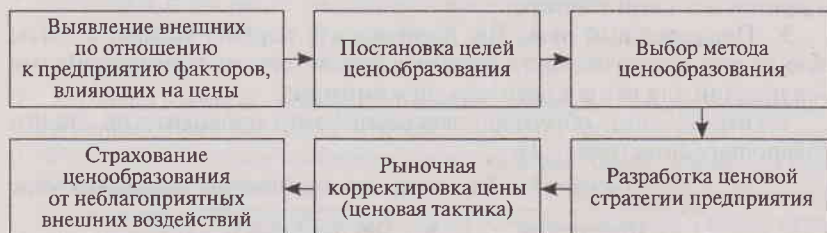
Розничная цена отличается от оптовой цены промышленности (торговли) на величину торговой скидки.

Торговая скидка — это цена за услугу по реализации товаров конечному потребителю (населению), которая обеспечивает восполнение расходов торговли и приносит прибыль. Она определяется, как правило, в процентном отношении к розничной цене.

В том случае, если предприятие-производитель собственными силами без привлечения посредников реализует свой товар, то оптовая цена торговли может совпадать с оптовой ценой предприятия. Зная, из каких элементов состоит цена, т. е. обладая определенной теоретической базой, можно приступить к процессу образования цены.

Ценообразование — это процесс установления цены на конкретный товар.

Рисунок 7.2. Этапы процесса ценообразования



Внешние факторы процесса ценообразования

Во многом решения по установлению той или другой цены определяются причинами — внешними по отношению к предприятию.

Влияние этих причин в разных ситуациях:

- 1) существенно сокращают свободу действий предприятия в процессе установления цен;
- 2) не проявляют зримого влияния на свободу ценообразования;
- 3) в значительной мере увеличивают свободу установления цен.

Следовательно, конечным результатом первого этапа процесса ценообразования должно быть выявление «границ свободы» предприятия в установлении цен на продукцию.

С позиции ценообразования выделяют четыре главных типа рыночной среды:

- 1) среда, в которой цена контролируется предприятием. Причем здесь важно, вашим или не вашим предприятием контролируется рынок (т. е. являетесь ли вы лидером или аутсайдером на рынке);
- 2) среда, в которой цена контролируется группой предприятий;
- 3) среда, в которой цена контролируется рынком;
- 4) среда, в которой цена контролируется государством.

Описывая влияние каналов товародвижения на ценообразование, маркетолог Е. П. Голубков приводит следующие примеры⁷¹.

Пример 1

Поставщик повышает цену в 2 раза, что приводит к росту затрат производителя (ваших затрат). Компенсировать возросшие затраты вы можете, либо выбрав другого поставщика, у которого цены еще остались на прежнем уровне, либо снижая другие составные части своих издержек (уменьшить зарплату, более рационально использовать материалы, закупить более производительное и ресурсосберегающее оборудование), либо повышая цену, тем самым перекладывая возросшие издержки на потребителя. Допустим, что вами выбрано последнее, что наиболее типично в настоящее время для российской экономики. Тогда вырастут цены после выхода товара с предприятия — цены оптовой торговли и розничные.

Пример 2

Из всех ваших поставщиков один занимает уникальное положение — это поставщик энергии. Он является вашим поставщиком, а также поставщиком ваших поставщиков и поставщиком поставщиков ваших поставщиков. И если он повысит цены, то это отзовется уже не одним потоком повышения цен, как в ситуации 1, а целой волной: первый поток — на свою продукцию вынуждены повысить цены поставщики поставщиков; для возмещения затрат это же сделают все остальные участники технологической цепи вплоть до розничной торговли; второй поток — повышение цен на комплектующие и оборудование, что вызывает к жизни цепочку повышения цен далее; третий поток — повышение цен на произведенный вами товар и т. д.; четвертый поток — повышение цен оптовой торговли, являющейся потребителем энергии; пятый поток — повышение цен розничной торговли.

На каждом этапе производства и реализации эффект от повышения цен на энергию усиливается.

⁷¹ См.: Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. М.: Экономика, 1993.

Такая волна повышения цен в экономике получила особое название — мультипликационный эффект от повышения цен (от лат. *multiplifico* — умножаю, увеличиваю).

Поэтому все предприятия так чувствительны к повышению цен в топливно-энергетических отраслях: на нефть и нефтепродукты (бензин, авиационное топливо), газ, уголь, электроэнергию.

Пример 3

Оптовая торговля решила увеличить снабженческо-сбытовую скидку. Это вызовет соответствующее увеличение розничной цены. Однако непосредственно на ценообразование производителя это влияния не окажет. Значит ли это, что изменение цен после выхода товара с предприятия безразлично производителю? Конечно нет. И ситуация 1, и ситуация 2, и ситуация 3 в конечном счете приводят к отражению повышения цен на потребителя. А как мы уже знаем, потребитель имеет мощный канал воздействия на всю «технологическую цепочку» — спрос. Увеличивая цену, мы в конце концов обязательно столкнемся с ограниченностью спроса, что будет являться стимулом к снижению цены⁷².

Правда, такой вывод будет полностью верен лишь для ситуаций 1 и 3. Для ситуации 2 он верен только частично, поскольку здесь наряду с ограниченностью спроса производитель может встретиться с прямо противоположной ситуацией — неограниченностью предложения.

В результате всех повышений цен розничная цена возросла. А объем произведенной продукции не увеличился. В этом случае потребитель, несомненно, в праве потребовать увеличения заработной платы. А с увеличением зарплаты повысится спрос, а объем производства в лучшем случае останется на прежнем уровне. Отсюда и появляется неограниченность спроса. Свобода предприятия в установлении цен ограничивается не только потребительским спросом, рыночной ценой и участниками каналов товародвижения, но и государством.

Рассмотрим ситуацию, при которой:

$$C_{\text{предприятия}} = C_{\text{фиксированная}}$$

Здесь идет речь о государственном регулировании цен. Государство может устанавливать фиксированные цены на какие-либо группы товаров.

⁷² См.: Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д. Указ. соч.

Государство фиксирует цены, например, вводя государственные преysкурантные цены.

Официальный сборник цен и тарифов называется государственным преysкурантом. Он вводится и утверждается государственными органами ценообразования, уполномоченными министерствами и ведомствами.

Например, в экономике СССР до 1987 г. практически все цены были преysкурантными, в настоящее время в нашей стране лишь небольшая часть цен находится под контролем государственной власти. Обычно государство устанавливает преysкурантные цены на те товары, которые образуют основу системы цен: уголь, нефть, газ, электроэнергию, услуги городского транспорта, железнодорожные и авиатарифы, жилищно-коммунальные услуги. Экономика весьма чувствительна к колебанию таких цен.

Фиксируя на установленном уровне цены, государство воздействует на всю ценовую систему⁷³.

Если государство устанавливает цены, то это приводит к двум очень важным последствиям. Если цена «свободна», то рост спроса приводит к росту цены. Если же цена зафиксирована, то рост спроса приведет к дефициту.

В данном случае велика вероятность возникновения явных ценовых диспропорций. К этому обычно приводит практика установления ценовых дотаций. Ценовые дотации необходимы, если государством оптовые цены на товары (например, на продукты питания) установлены выше розничных.

Государство может на определенное время «заморозить», т. е. зафиксировать на определенном уровне, рыночные цены. Причем практика долгосрочного замораживания цен в странах с рыночной экономикой оказалась крайне неэффективной, так как по различным причинам государству приходилось соглашаться с требованиями производителей об увеличении цен на продукцию. Эффективно лишь краткосрочное замораживание цен для восстановления ценовых пропорций и подавления всплесков инфляции (примером может служить мультипликационный эффект от повышения цен).

Государство может зафиксировать цены монополиста или предприятия, занимающего доминирующее положение на рынке и злоупотребляющего этим. В России такими предприятиями считаются те, чья доля на рынке определенного товара составляет более 35%, в Польше — более 30%.

⁷³ См.: Никеле У., Макхью Д., Макхью С. Постигание бизнеса. Тольятти: Изд. дом «Довгань», 1996.

Государство может с той или иной степенью жесткости регулировать рыночные цены следующими способами:

1. Государство может установить предельный уровень цен на отдельные товары.

$$C_{\text{розничная}} \leq C_{\text{предельная}}$$

Допустим, государство установило предельный уровень цен на масло — 200 руб. за 1 кг. Это значит, что производители по согласованию с торговлей могут установить любой уровень цен (180, 190, 80, 100 руб.), но розничная цена масла не должна быть выше 200 руб.

2. Государство может установить предельные надбавки, или коэффициенты, к фиксированным ценам прейскуранта.

$$C_{\text{розничная}} \leq C_{\text{прейскурантная}} + \text{Надбавка}_{\text{предельная}}$$

3. Государство может верхний предел розничной цены не устанавливать, а регламентировать лишь основные параметры: величину прибыли производителя, скидки, величину косвенных налогов, которыми облагаются товары.

4. Государство может установить предельный уровень разового повышения цен на конкретный товар. Это делается для того, чтобы не допустить скачкообразного роста цен. Во время проведения реформы цен в Польше в 1989 г. такой уровень был установлен в 30%.

Цены предприятий, занимающих монопольное или доминирующее положение на рынке, могут прямо не фиксироваться государством. Однако в большинстве стран мира на монопольные цены наложен строгий контроль.

5. Государство может также воздействовать на рыночную цену, устанавливая цены государственным предприятиям, которые на рынке выступают наравне с предприятиями других форм собственности.

В системе договорных цен роль государства сводится только к установлению «правил игры» на рынке, т. е. государство вводит ряд запретов, которые должны ограждать участников рынка от недобросовестной конкуренции.

Запрет на соглашение двух и более конкурирующих (потенциально конкурирующих) предприятий о поддержании цен на определенном уровне. По российскому законодательству, как мы уже знаем, этот запрет вступает в силу только в том случае, если предприятия, заключившие такое соглашение, смогут занять доминирующее положение (более 35% рынка).

Пример

Имеются два предприятия, выпускающие шариковые авторучки. Эти предприятия являются конкурентами, так как выпускают один и тот же продукт на один и тот же рынок. Допустим, первое предприятие занимает 15% рынка, а второе — 25%. По отдельности эти предприятия не доминируют на рынке. Однако если между ними будет достигнуто письменное или устное соглашение о фиксировании цен на определенном уровне, то они на рынке с точки зрения ценообразования будут рассматриваться как одно предприятие и их совместная доля на рынке возрастет до 40% (15% + 25%). Таким образом, они займут доминирующее положение (40% > 35%) и, следовательно, смогут оказывать ценовое давление на других производителей авторучек и потребителей⁷⁴.

Запрет производителям навязывать свои цены поставщикам и торговле⁷⁵.

У производителя есть ряд вариантов «защиты».

Вариант 1. В том случае, если производитель имеет собственную торговую сеть, этот запрет на него не действует.

Вариант 2. Производитель, продав свой товар оптовику, продолжает оставаться собственником этого товара до того момента, пока оптовый посредник не осуществит продажу товара конечному потребителю, а ведь пока производитель является собственником, он вправе оказывать влияние на розничную цену своего товара.

Вариант 3. Производитель имеет право устанавливать цену рекомендательного характера.

Запрет на ограничение свободы выбора, суть которого в том, чтобы создать такое положение, когда продавец обязан предлагать свой товар схожим по роду деятельности торговым предприятиям по одним и тем же ценам.

Запрет на демпинг (продажу товара ниже себестоимости с целью устранения конкурентов). Обычно демпинг применяется лидерами отрасли в целях вытеснения с рынка ближайших конкурентов.

Запрет на недобросовестную ценовую рекламу — компания не может претендовать или создавать впечатление, что цена снижена, если первоначальная цена в последнее время не предлагалась потребителям на регулярной основе⁷⁶.

⁷⁴ См.: *Парамонова Т. Н.* Указ. соч.

⁷⁵ См.: *Никеле У., Макхью Д., Макхью С.* Указ. соч.

⁷⁶ См. там же.

Реклама по принципу «заманивания» представляет собой практику, при которой потребителей привлекают в магазин рекламой товара по чрезвычайно низким ценам, потом объявляют ему, что сей товар уже продан, и предлагают потребителю купить другой товар, но уже по «нормальным» рыночным ценам.

Как определить исходную цену товара

После установления внешних факторов, оказывающих воздействие на ценообразование, определяются цели. Цели ценообразования вытекают непосредственно из анализа положения предприятия на рынке и общих целей предприятия. Надо вспомнить, какие цели и в каких ситуациях ставит перед собой предприятие.

Далее выбирается метод, т. е. способ установления исходной цены товара. Предприниматель должен обратить внимание на то, что товар на рынок еще не выпущен, цена определяется как бы «дорыночно», только исходя из свободы фирмы в процессе ценообразования и целей ценообразования. Когда мы начнем продавать товар по исходной цене, рынок скорректирует ее и установит окончательную цену товара.

Рассмотрим основные методы установления исходной цены.

1. Метод ориентированности цены на производственные затраты.

$$Ц = \text{Себестоимость} + \text{Фиксированный \%}$$

Допустим, фирма «Скорострой» выпускает обувь. Эта фирма, предположим, привыкла получать прибыль в размере 50%. Если ее издержки составят 8 тыс. руб., тогда исходная цена достигнет 12 тыс. руб., если же ее издержки повысятся и составят 30 тыс. руб., исходная цена обуви составит 45 тыс. руб. Этот метод имеет и плюсы, и минусы.

Плюсы:

- 1) производители имеют всегда больше информации о своих издержках, чем о потребительском спросе. Поэтому данный метод чрезвычайно прост для потребителей;
- 2) если таким методом пользуется большинство производителей отрасли, то ценовая конкуренция может быть сведена к минимуму, так как цены оказываются схожими.

Минусы:

- 1) данный метод не связан с текущим спросом;
- 2) он не учитывает потребительские свойства как данного товара, так и товаров, на которые он может быть заменен.

Анализируя плюсы и минусы данного метода, можно определить границы его применения:

- 1) при установлении исходной цены на принципиально новую продукцию, когда невозможно ее сопоставлять с ранее выпускаемой;
- 2) при установлении цен на продукцию, которая изготавливается по разовым заказам, и на опытные образцы;
- 3) при установлении цен в отрасли, где подавляющее большинство предприятий пользуется этим методом;
- 4) при определении цен на товары, на которые спрос хронически превышает предложение.

2. Метод «стола заказов». Суть этого метода заключается в определении цены путем суммирования цен на отдельные элементы товара:

$$C = C_{\text{элемента 1}} + \dots + C_{\text{элемента n}}$$

Допустим, товарищество «А» производит настольные светильники двух моделей: с одной лампочкой и с тремя. Определим стоимость этих двух моделей агрегатным методом (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Модель агрегатного метода

Конструктивные элементы	Стоимость элемента, усл. ед.	Модель 1 (1 ламп.)	Модель 2 (3 ламп.)
Деревянная стойка светильника	450,0	450,0	450,0
Крепление для одного рожка	200,0	200,0	—
Крепление для трех рожков	350,0	—	350,0
Патрон для лампочки	30,0	30,0	90,0
Электролампочка	15,0	15,0	45,0
Абажур	700,0	700,0	700,0
Электрический шнур	50,0	50,0	50,0
Электрическая вилка	10,0	10,0	10,0
Стоимость моделей	X	1455,0	1695,0

Метод «стола заказов» можно несколько модифицировать.

3. Параметрический метод. Согласно этому методу, цена товара формируется на базе соотношения качественных параметров изделия. Рассмотрим подробнее данный метод на примере.

Допустим, нам необходимо определить цену нового двухкамерного холодильника «А». Нам известно, что на рынке нашим конкурентом продается подобный нашему холодильнику «Б» по цене 20 000 руб. Назовем холодильник, с которым будет сравниваться «А» и на цену которого будем ориентироваться в процессе ценообразования, базовым изделием. Процесс установления цены на «А» складывается из нескольких этапов.

1-й этап. Останавливаемся на ключевых параметрах холодильников, определяющих их потребительские особенности, допустим, мы выбрали семь таких параметров.

2-й этап. Производим подбор независимых экспертов или проводим анкетирование потребителей. Чем больше экспертов или респондентов, тем точнее получается исследование.

3-й этап. Проводим ранжирование — определяем место каждого параметра по шкале значимости и выводим «золотую середину».

4-й этап. Просим экспертов оценить по 10-балльной шкале (чем шкала больше, тем лучше) каждый параметр базового изделия («Б») и нашего изделия («А»). Рассчитаем «средний балл» по каждому параметру для обоих изделий.

5-й этап. Определяем балльную оценку параметров холодильников «Б» и «А» с учетом важности параметров.

6-й этап. Определим цену одного балла. Для этого необходимо известную цену базового холодильника разделить на общую сумму набранных этим холодильником баллов.

7-й этап. Когда известна цена одного балла, можно рассчитать цену каждого параметра холодильника «А» умножением по строкам с ценой балла.

8-й этап. Определение цены.

1-й способ:

$$Ц = \frac{Ц_{би} \times \sum A_{баллов}}{\sum B_{баллов}},$$

где $Ц_{би}$ — цена базового изделия.

Этот способ является менее точным.

2-й способ:

$$Ц = O_u \times Ц_б,$$

где O_u — балльная оценка изделия с учетом важности параметров;

$Ц_б$ — цена одного балла.

4. Метод «Пешеходного перехода». Кто же не знает, что переходить улицу вне пешеходного перехода опасно для жизни. Представьте себя в роли директора предприятия, производящего безалкогольный напиток с тонизирующим свойством, одноименного с именем фирмы названия. Вы реализуете напиток в бутылках емкостью по 0,5 л. Для этого вы выходите на «улицу цен» — проезжая часть «Собстоимость». Если захотите перейти улицу в этом месте, то понесете убыток, так как получить здесь прибыль не удастся. С другой стороны от пешеходного перехода — проезжая часть под названием «Отсутствие спроса»: если увеличивать и увеличивать цену, то наступит такой момент, когда из-за слишком высокой цены спрос на ваш товар

формироваться не будет. Выход у вас один — идти по пешеходному переходу, т. е. устанавливать цену в возможных пределах.

Далее, вам как директору следует решить, в каком месте пешеходного перехода вам следует его преодолеть. Но учтите, что, пока горит красный свет, на противоположной стороне улицы у этого перехода собралась огромная толпа таких же, как вы, директоров, выпускающих такие же безалкогольные напитки. Именно здесь вам нужно сделать попытку обойти конкурентов, удерживаясь в пределах перехода.

Цена большинства конкурентов. Если товар не имеет значимых отличий, то возникает риск падения спроса на него, причиной станет обращение покупателей к конкурентам.

Цена ниже, чем у основной массы конкурентов, поэтому спрос на ваш товар возрастет и станет массовым за счет переключения потребителей с других марок лимонада на ваш.

Цена такая, что потребитель чрезвычайно доволен, но подумаем: не мала ли прибыль?

Цена, по которой вы товар сможете продать только тогда, когда будете на 100 % уверены, что он обладает какими-то уникальными свойствами. Правда, вы должны учесть еще одно условие: потребители хотя бы на 50 % должны быть согласны с вами по поводу уникальных качеств вашего товара. Только при этих условиях вы сможете создать престижный спрос.

5. Метод ценообразования на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли (метод «космического археолога»). Цена товара определяется исходя из заранее установленного размера планируемой прибыли.

Подводя итог, можно констатировать, что, прочитав данную книгу, каждый субъект рынка получит полное и четкое представление о том, как, на каких принципах и какими методами необходимо планировать свою маркетинговую деятельность.

ПРИЛОЖЕНИЕ

План маркетинга на примере ООО «ЗЭМ»

1. Резюме

Общество с ограниченной ответственностью «Завод электроагрегатной машиностроения» (ООО «ЗЭМ») зарегистрировано в Российской Федерации. ООО «ЗЭМ» является правопреемником предприятия, организованного в мае 1939 г. и введенного в число действующих в 1941 г.

Одним из направлений деятельности был выпуск бытовых холодильников. Выпуск холодильников марки «Садко» начат объединением в 1951 г. первым в России наряду с заводом «ЗИЛ» (г. Москва). За короткий срок коллектив предприятия добился резкого роста объемов выпуска бытовых холодильников и благодаря непрерывным конструктивно-технологическим новшествам освоил большую гамму недорогих, удобных в эксплуатации моделей, популярных в СССР, а также хорошо известных во многих странах мира. Холодильники и морозильники семейства «Садко» отличаются высокой надежностью и, единственные среди отечественных аналогов, имеют гарантийный срок службы три с половиной года. Имеется широко развитая сеть сервисного обслуживания.

В настоящее время предприятие ООО «ЗЭМ» является крупнейшим в России по выпуску агрегатов и систем для авиации, в том числе:

- 1) электронные системы управления авиадвигателями;
- 2) электродвигатели, стартеры, генераторы;
- 3) блоки управления, датчики;
- 4) электромагниты, электромагнитные клапаны;
- 5) стенды тонкой очистки гидросмеси и другие изделия.

До распада СССР ООО «ЗЭМ» входило в структуру министерства авиационной промышленности и выпускало большую номенклатуру электромеханических и электронных агрегатов и систем авиационной и космической техники.

Кроме этого, на предприятии выпускаются товары народного потребления:

- 1) элементы электронной системы управления для автомобилей «ВАЗ»;
- 2) электросоковыжималки, электромиксеры, электронасосы;
- 3) сварочные аппараты и другие изделия, всего 50 наименований.

ООО «ЗЭМ», кроме этого, является крупнейшим в России предприятием по выпуску агрегатов и систем для авиации.

В настоящее время в Правительстве РФ, в Госдуме и в средствах массовой информации интенсивно дискутируется вопрос о предстоящем подъеме российской экономики. Вполне резонно предложить, что существует ряд предпосылок для начала роста экономики, а также ряд косвенных факторов, таких как бум на рынке акций предприятий, рост выпуска и, соответственно, потребления автомобилей за последние год-два.

Реконструируемые в рамках инвестиционного проекта «**Организация серийного производства кондиционеров оконного типа собственной разработки на основе отечественных комплектующих и материалов**» производственные мощности ООО «ЗЭМ» позволяют обеспечить быстрое наращивание объемов выпуска.

При успешной реализации проекта в Российской Федерации будет создано первое отечественное крупномасштабное серийное производство бытовых кондиционеров, соответствующих современному техническому уровню:

- 1) модульная конструкция;
- 2) мощная система охлаждения;
- 3) дистанционное управление с исключительными операционными возможностями;
- 4) регулировка режимов работы;
- 5) регулировка параметров среды в помещении.

Данный проект производства в России необходимо отнести к проектам категории «В» в связи с тем, что планируется выпуск продукции из материалов и комплектующих отечественного производства, кроме мотор-компрессора. Мотор-компрессор на протяжении первых 2–3 лет является покупным изделием производства иностранной фирмы, с выходом на собственное производство лицензионного образца.

Реализация проекта позволяет:

- 1) создать дополнительные рабочие места;
- 2) в результате использования отечественных комплектующих и материалов в качестве сопроизводителей привлечь российские предприятия;
- 3) закрепиться на российском рынке за счет регулирования цены продукции, которая не будет зависеть от валютно-ценовых колебаний;
- 4) использовать имеющиеся производственные мощности;
- 5) использовать имеющуюся собственную сеть сервисных и гарантийных центров, что обеспечит безусловные удобства для потребителей.

Проект имеет высокое социальное значение для всего Поволжского региона. С его осуществлением будут созданы дополнительные рабочие места в крупнейшем промышленном регионе.

Территория вводимых производственных мощностей — г. Саратов, Общество с ограниченной ответственностью «Завод электроагрегатного машиностроения».

2. Анализ положения дел в отрасли

2.1. Общая характеристика потребностей в кондиционерах в России

Российский рынок кондиционеров в его современном виде начал складываться только в 1992 г. после известных изменений в экономической политике правительства. До этого системы кондиционирования в СССР разрабатывались, однако все предприятия главным образом работали на оборону — выпускались системы кондиционирования самолетов, подводных лодок, космических кораблей и т.п. Уровень разработок, а также их стоимость были достаточно высоки. Кондиционеры «для народа» тоже выпускались. Основные заводы-производители находились в Баку и Харькове. Бакинский завод в лучшие годы выпускал около 300 тысяч кондиционеров в год.

После распада СССР оба завода практически остановились. На фактически пустом и потенциально емком рынке немедленно появились иностранные поставщики (Япония, Южная Корея, Израиль).

Спрос на кондиционеры зависит от двух факторов: платежеспособности потребителей и климата. Климатические условия средней полосы и юга России характеризуются высокими средними температурами летних месяцев, поэтому потенциальная потребность в кондиционерах очень высока (к примеру, в развитых странах с аналогичным климатом доля жилых и офисных помещений с кондиционированием воздуха достигает 80%).

Современные кондиционеры могут работать не только на охлаждение, но и на обогрев. Причем в отличие от широко распространенных масляных радиаторов и других электронагревательных приборов на один киловатт электроэнергии выдают около 3 кВт тепла, так как работают по принципу «теплового насоса». Поэтому в межсезонье, в период отсутствия центрального отопления, такой обогрев придется как нельзя кстати.

2.2. Ожидаемая по проекту доля предприятия в производстве кондиционеров

Проект предусматривает организацию производства кондиционеров оконного типа, рассчитанных на широкие слои населения, с учетом типовых квартирных условий и доступных по цене.

В настоящее время объем российского рынка кондиционеров оценивается, по самым скромным подсчетам, в 130–140 тысяч единиц в год.

Прогнозируемый выпуск составляет в первые два года до 20 000 штук в год, в последующие годы — 50–100 тысяч штук ежегодно, позволит осуществить замещение импорта при более низком уровне цен на продукцию и составит примерно 40–70% от объема рынка кондиционеров оконного типа в России.

2.3. Потенциальные конкуренты

Основным производителем кондиционеров в России является ОАО «Машиностроительный завод» (г. Электросталь, торговая марка «Элемаш»), где начиная с 1996 г. освоено серийное производство кондиционеров по лицензии фирмы «Самсунг электроникс» (сплит-система), а также производится оконный кондиционер КБ 1-3,10-П с дистанционным управлением.

Доля «Элемаша» на российском рынке не более 2–5%.

Ряд предприятий делали попытки организовать выпуск кондиционеров по «отверточной технологии» партиями от 100 до 1000 штук в год по сезонному принципу. Данные производители не оказывают влияния на рынок, поскольку их доля слишком мала (менее 0,1%).

Из стран бывшего СССР заметным производителем кондиционеров является Бакинский завод кондиционеров с рядом морально устаревших моделей оконных кондиционеров. Объемы выпуска и продаж бакинских кондиционеров являются неопределенными из-за низкой конкурентной способности.

Характеристика фирм конкурентов

1. Rolsen

В 2000 г. в г. Фрязино было начато собственное производство кондиционеров Rolsen. В ближайших планах — приобретение линии металлообработки для выпуска своих.

В кондиционерах Rolsen стоят компрессоры Toshiba — для моделей «тепло—холод», Hitachi — для моделей только на охлаждение. Гарантия на кондиционеры Rolsen типа «сплит» — 3 года, оконного типа — 1 год.

2. Evgo

Компания Evgo специализируется на сборке из импортных комплектующих и продаже бытовой техники (телевизоры, видеомэгафоны, пылесосы, стиральные машины, кондиционеры). Кондиционеры под маркой Evgo производятся в г. Хабаровске с октября 2000 г.

3. Тропик

Выпуск кондиционеров «Тропик» организован на производственной базе ООО «Тепловая техника “Тропик”» (г. Москва). Группа компаний «Тропик» осуществляет производство бытовых кондиционе-

ров двух типов: оконные и сплит-системы. Все модели сплит-систем адаптированы к российским электрическим сетям, комплектуются компрессором Mitsubishi Electric, длина магистрали от внешнего до внутреннего блока 15 м, перепад высот до 5 м.

2.4. Аналоги планируемой к выпуску продукции

Из всех перечисленных предприятий только ОАО «Машиностроительный завод» (г. Электросталь, торговая марка «Элемаш») можно отнести в настоящее время к потенциальным конкурентам.

Ведущими фирмами Северной Америки, Европы, Японии и Южной Кореи в настоящее время серийно выпускается широкая номенклатура различных кондиционеров, однако после скачка курса доллара уровень их цен стал недоступным для широких слоев населения.

3. План маркетинга

3.1. Анализ рынка

В данном разделе приведен анализ рынка кондиционеров, рассмотрена организация сбыта продукции по проекту, отмечены ожидаемые действия конкурентов, разработаны принципы организации гарантийного обслуживания.

Рынок кондиционеров начал складываться в 1992 г. До этого системы кондиционирования разрабатывались главным образом для Минобороны РФ. Кондиционеры для населения и организаций выпускались в Баку и Харькове, общим объемом в лучшие годы до 50 000 штук в год.

На сегодняшний день российскими предприятиями отечественные кондиционеры не выпускаются. Завод «Элемаш» в г. Электросталь выпускает кондиционеры по лицензии фирмы «Самсунг» (Южная Корея) — около 4500 штук в год.

В настоящее время объем российского рынка кондиционеров оценивается приблизительно в 150 000 единиц в год.

Спрос на кондиционеры зависит от нескольких факторов: платежеспособности потребителей и климата.

Характер спроса — сезонный и географический.

Климатические условия средней полосы и юга России характеризуются высокими средними температурами в летний период, поэтому потенциальная потребность в кондиционерах очень высока и дает основание прогнозировать интенсивный спрос на них (к примеру, в развитых странах с аналогичным климатом доля жилых и офисных помещений с кондиционированным воздухом достигает 80%).

Современные кондиционеры работают на охлаждение и обогрев. Поэтому в межсезонье, в период отсутствия центрального отопления, такой кондиционер придется кстати.

В связи с ограниченной платежеспособностью российских потребителей большую часть рынка составляют наиболее дешевые кондиционеры оконного типа.

В настоящее время импортные кондиционеры по цене стали недоступными основной массе населения.

Основным производителем кондиционеров в России является ОАО «Машиностроительный завод» (г. Электросталь, торговая марка «Элемаш»), где с 1996 г. освоено серийное производство кондиционеров по лицензии фирмы «Самсунг электроникс» (сплит-система), а также изготавливают оконный кондиционер КБ 1-3, 10-П с дистанционным управлением.

Доля «Элемаша» на российском рынке не более 2–5 %.

Ряд предприятий детали попытки организовать выпуск кондиционеров по «отверточной» технологии партиями от 100 до 1000 штук в год по сезонному принципу. Данные производители не оказывают влияния на рынок, так как их доля слишком мала (не менее 0,1%).

Из вышеуказанного следует, что в сложившихся условиях целесообразно обеспечить насыщение рынка изделиями отечественного производства, собственной разработки из отечественного производства, собственной разработки из отечественных материалов и комплектующих, замещая импортные с высокой стоимостью.

3.2. Действия конкурентов, стратегия

Основными конкурентами на внутреннем рынке являются зарубежные производители кондиционеров: LG, Samsung (Южная Корея), Hitachi, «РАБ» (Япония), «Электра» (Израиль), «Вайтвайсенхаузе» (США).

Ожидаемые действия конкурентов — большие затраты на научно-технические разработки, организация массового выпуска ограниченной номенклатуры и глобальное проникновение на рынки.

1. Кондиционеры корейского производства (компании Samsung и LG) в 2002 г. эти компании заняли около 23% всех объемов продаж (в штуках) на нашем рынке.
2. Японские кондиционеры (производители-лидеры Daikin, General, Mitsubishi Heavy, Mitsubishi Electric, а также Chofu, Fujitsu, Hitachi, Panasonic, Sanyo, Sharp, Toshiba). Японские аппараты занимают 51% нашего рынка (по объему в штуках).
3. Производители европейских (Argo — Италия, Air Well — Франция, DeLonghi — Италия), американские (Carrier, McQuay, WhiteWestinghouse, York) и израильские (Electra, Tadiran, Polaris). Их доля на российском рынке составляет примерно 14% (объемов в штуках). Стоят они дешевле японских моделей, однако по степени надежности и функциональности такая техника превосходит недорогие корейские аппараты.

Кроме того, в 2002 г. на рынке закрепились отечественные марки: Rolsen (российское производство кондиционеров в г. Фрязино Московской обл.), «Энергия» (ОАО «Элемаш» г. Электросталь Московской обл.), Evgo (российское производство кондиционеров из комплектующих японской фирмы Toshiba, г. Хабаровск), MB (сборка кондиционеров японской фирмы Toshiba на европейских предприятиях и у нескольких азиатских производителей), «Тропик» (ООО «Тепловая техника» «Тропик», г. Москва).

При выходе на рынок цена кондиционеров Rolsen была ниже на 30–35%, чем на LG и Samsung (самые дешевые импортные кондиционерные бренды).

Рекламная политика по продвижению кондиционеров Rolsen характеризовалась следующими направлениями:

- 1) реклама на центральных каналах (НТВ и ОРТ);
- 2) около 40 статей в центральной и региональной прессе;
- 3) пресс-конференции для журналистов;
- 4) участие в нескольких выставках, посвященных кондиционерной тематике.

Поддержка дилеров:

- 1) телевизионная поддержка;
- 2) предоставление оборудования для магазинов;
- 3) полиграфия;
- 4) акции в магазинах, направленные на конечного потребителя;
- 5) участие в днях города в региональных городах-миллиониках (Екатеринбург, Челябинск, Санкт-Петербург).

Благодаря умело проводимой политике продвижения кондиционеры Rolsen в 2002 г. отвоевали 10% южного рынка и заняли третье место по объему продаж. В 2002 г. предприятие увеличило производство кондиционеров, был улучшен дизайн, развита сеть сервисных центров, расширен модельный ряд.

По данным главного менеджера по продажам кондиционеров фирмы Rolsen компания продала в 2002 г. около 13 000 кондиционеров.

Отличительной особенностью кондиционеров Evgo является:

- 1) компрессор LG;
- 2) электронная плата Toshiba;
- 3) небольшой наружный блок;
- 4) наличие оконной модели с пультом дистанционного управления;
- 5) полная адаптация к нашим электросетям;
- 6) электростатический фильтр (опция);
- 7) цифровой дисплей на модели ECS-1620;
- 8) гарантия 2 года.

За время пребывания на российском рынке компания Evgo отстроила разветвленную инфраструктуру продаж и сервиса. По данным менеджера региональных продаж компании объем продаж кондиционеров Evgo на российском рынке составил в 2002 г. примерно 8400 штук. Однако уже с начала этого года компания прекращает производство кондиционеров на продажу (дальнейшее освоение производства кондиционеров посчиталось нерентабельным).

Сплит-системы «Тропик» имеют широкий набор рабочих функций и потребительских качеств:

- 1) работа в энергосберегающем режиме;
- 2) режим максимальной мощности (3 мин) для быстрого охлаждения или нагрева;
- 3) воздушный фильтр;
- 4) пульт дистанционного управления;
- 5) режим Sleep (автоматическое регулирование температуры, комфортной для сна);
- 6) таймер (автоматическое вкл./выкл.);
- 7) три режима скорости вентилятора (тихий, средний, мощный);
- 8) режим осушения;
- 9) система самодиагностики;
- 10) двойные жалюзи;
- 11) направление потока воздуха (фиксированное, равномерно изменяющееся по всему помещению или «естественное», изменяющееся случайным образом);
- 12) пять режимов работы (охлаждение, нагрев, рециркуляция, осушение, автоматический).

Все оконные кондиционеры комплектуются компрессорами Daikin, воздушным фильтром и имеют следующий набор потребительских качеств:

- 1) направление воздушного потока (вправо-влево, вверх-вниз);
- 2) терморегулятор для выбора температуры, автоматически поддерживаемой кондиционером;
- 3) 2 режима вентиляции + 2 режима охлаждения;
- 4) воздушная заслонка для притока внешнего воздуха.

Следует опасаться действий конкурентов по освоению рынка кондиционеров. Чтобы избежать конкуренции, необходимо осваивать районы, где не расположены заводы потенциальных конкурентов, кроме этого, они должны располагаться недалеко от производителя, чтобы сократить транспортные расходы. Это необходимо сделать в сжатые сроки, чтобы насытить регионы кондиционерами по ценам, доступным широким слоям населения. Основная стратегия противодействия — совершенствования продукции, гибкая ценовая политика, выпуск импортозамещающей продукции.

В связи с ограниченной платежеспособностью российских потребителей большую часть рынка составляют наиболее дешевые кондиционеры оконного типа.

В настоящее время импортные кондиционеры по цене стали недоступными основной массе населения.

Основным производителем кондиционеров в России является ОАО «Машиностроительный завод» (г. Электросталь, торговая марка «Элемаш»), где с 1996 г. освоено серийное производство кондиционеров по лицензии фирмы «Самсунг электроникс» (сплит-система), а также изготавливают оконный кондиционер КБ 1-3, 10-П с дистанционным управлением.

Доля «Элемаша» на российском рынке не более 2–5 %.

Ряд предприятий детали попытки организовать выпуск кондиционеров по «отверточной» технологии партиями от 100 до 1000 штук в год по сезонному принципу. Данные производители не оказывают влияния на рынок, так как их доля слишком мала (не менее 0,1%).

Из вышеуказанного следует, что в сложившихся условиях целесообразно обеспечить насыщение рынка изделиями отечественного производства, собственной разработки из отечественного производства, собственной разработки из отечественных материалов и комплектующих, замещаая импортные с высокой стоимостью.

3.2. Действия конкурентов, стратегия

Основными конкурентами на внутреннем рынке являются зарубежные производители кондиционеров: LG, Samsung (Южная Корея), Hitachi, «РАБ» (Япония), «Электра» (Израиль), «Вайтвайсенхаузе» (США).

Ожидаемые действия конкурентов — большие затраты на научно-технические разработки, организация массового выпуска ограниченной номенклатуры и глобальное проникновение на рынки.

1. Кондиционеры корейского производства (компании Samsung и LG) в 2002 г. эти компании заняли около 23% всех объемов продаж (в штуках) на нашем рынке.
2. Японские кондиционеры (производители-лидеры Daikin, General, Mitsubishi Heavy, Mitsubishi Electric, а также Chofu, Fujitsu, Hitachi, Panasonic, Sanyo, Sharp, Toshiba). Японские аппараты занимают 51% нашего рынка (по объему в штуках).
3. Производители европейских (Argo — Италия, Air Well — Франция, DeLonghi — Италия), американские (Carrier, McQuay, WhiteWestinghouse, York) и израильские (Electra, Tadiran, Polaris). Их доля на российском рынке составляет примерно 14% (объемов в штуках). Стоят они дешевле японских моделей, однако по степени надежности и функциональности такая техника превосходит недорогие корейские аппараты.

3.3. Реклама

Реклама продукции будет осуществляться в специальных периодических изданиях путем direct mail — потенциальным потребителям. Организация рекламы предполагает работу в области изготовления аудио- и видеороликов, размещения этих роликов на центральном и региональных радио и телевидении; реклама в центральных и местных газетах, журналах; изготовление щитовой наружной рекламы; изготовление буклетов, плакатов, календарей, наклеек. Предполагаемый объем затрат на рекламу 300 000 рублей.

Основными целями рекламной кампании являются:

- 1) широкое представление кондиционеров на рынке России, ближайшего зарубежья;
- 2) ознакомление с этой продукцией как можно большего числа потребителей;
- 3) увеличение объема продаж.

3.4. Гарантийное и послегарантийное обслуживание

Для обеспечения гарантийного обслуживания кондиционеров предлагается использовать имеющуюся сеть гарантийных мастерских и сервисных центров по обслуживанию холодильников и морозильников «Садко».

Имеются два собственных центра, в Саратове и Волгограде и существует обширная сеть гарантийных мастерских практически во всех областных центрах и крупных городах России. Договора на гарантийный ремонт подписаны со 134 предприятиями «Рембыттехника» (РБТ) и 10 частными предприятиями. Кроме того, 102 договора со странами СНГ находятся в законсервированном состоянии.

Все предприятия «Рембыттехника»:

- 1) сертифицированы;
- 2) обеспечены импортным оборудованием для проведения диагностики и капитально-восстановительного ремонта;
- 3) имеют транспорт для бесплатной доставки изделий;
- 4) имеют возможность проводить ремонт как в домашних условиях, так и в стационаре.

РБТ работают по согласованному с нашим предприятием калькуляциям по схеме.

Детали и узлы по заявке РБТ направляются нашим предприятием без выставления счета на ответственное хранение. РБТ ежемесячно высылают в наш адрес отчет о движении запасных частей и проведении ремонтных работ.

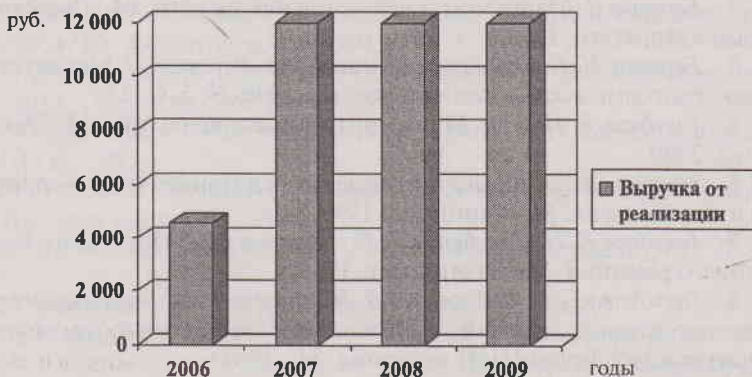
Неисправные узлы и детали возвращаются на предприятие для проведения исследования, определения причины выхода из строя и составления мероприятий по исключению подобных дефектов

в производстве. Все работы с договорными РБТ компьютеризированы.

Положительные потоки финансовых средств в ходе выполнения проекта формируются за счет поступлений от реализаций продукции.

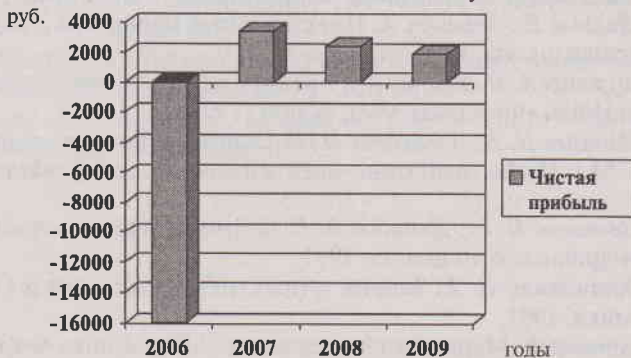
Выручка от реализации продукции по кварталам показана на рис. 1.

Рисунок 1. Выручка от реализации



Расчетные данные по объемам чистой прибыли по кварталам приведены на рис. 2.

Рисунок 2. Чистая прибыль



При формировании чистой прибыли учтены все установленные статьи затрат, в том числе налоги, сборы, выплаты и другие обязательные платежи в бюджет, затраты на производство и сбыт продукции, амортизационные отчисления, выплаты в счет погашения вложенных средств.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник / Под ред. Г. Л. Багиева. М., 1999.
2. Базел Р. Д., Кокс Д. Ф., Браун Р. В. Информация и риск в маркетинге / Пер. с англ. М.: Финстатинформ, 1995.
3. Березин И. Маркетинг и исследования рынков. М.: Русская деловая литература, 1999.
4. Березин И. С. Проведение массовых опросов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 1996. № 5. С. 32.
5. Голубков Е. П. и др. Маркетинговые исследования. М.: Экономика, 2000.
6. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М.: Финпресс, 1998.
7. Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. М.: Экономика, 1993.
8. Голубкова Е. Н. Лабженова Л. Н. Модель прогнозирования реализации часовых изделий // Повышение эффективности часового производства. Труды НИИ часпрома. М., 1988.
9. Дженик А. Л. Продажа и маркетинг: ключи к процветанию Вашего бизнеса // Проблемы рыночной адаптации приватизированных предприятий: Тез. и докл. Российской науч.-практ. конф. Барнаул, 1995.
10. Диксон П. Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. М., 1998.
11. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг / Пер. с нем. М.: Высшая школа, 1995.
12. Дурович А. П. Маркетинг предпринимательской деятельности. Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997.
13. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
14. Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг. М.: Международные отношения, 1991.
15. Капустина Н. Е. Теория и практика маркетинга в США. М.: Экономика, 1991.
16. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. 9-е международное издание. СПб.: Питер Ком, 1998.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ.; Под общ. ред. Е. М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1992.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. Б. Б. Боброва; Под общ. ред. Е. М. Пеньковской. СПб.: Корунд, Литера плюс, 1994.

19. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1998.
20. *Крутиков Ф. А.* Конъюнктура рынка при социализме. М.: Экономика, 1968.
21. *Лавров С. Н., Злобин С. Ю.* Основы маркетинга промышленных объектов. М.: Внешторгиздат, 1991.
22. *Лавров С. Н., Злобин С. Ю.* Основы маркетинга промышленных объектов. М.: Внешторгиздат, 1991.
23. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. М.: Наука, 1996.
24. *Маркетинг* / Под ред. А. И. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
25. *Никеле У., Макхью Д., Макхью С.* Постигжение бизнеса. Тольятти: Изд. дом «Довгань», 1996.
26. *Организация маркетинга* / Me Kinsey and Company. М.: Дело, 1996.
27. *Панкрухин А. П.* Маркетинг. М.: Омега-Л, 2002.
28. *Парамонова Т. Н.* Что стоит за ценой // Дело. 1998. № 9.
29. *Энджелл Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У.* Поведение потребителей / Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1999.
30. *Проблемы планирования и управления. Опыт сезонных исследований* / Под. ред. Е. П. Голубкова и А. М. Жандарова. М.: Экономика, 1997.
31. *Статистика рынка: Учебник* / Под ред. И. К. Беляевского. М.: Финансы и статистика, 1997.
32. *Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М.: Наука, 2000.
33. *Эванс Дж., Берман Б.* Маркетинг / Пер. с англ.; Научн. ред. А. А. Горячев. М.: Экономика, 1990.

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Основные понятия и принципы современного маркетинга	3
1.1. Сущность и принципы маркетинга	3
1.2. Основные направления маркетинговой деятельности	12
1.3. Понятие комплекса маркетинга, его элементы	15
Глава 2. Маркетинговые исследования как основа маркетингового планирования	23
2.1. Предмет, методы и задачи маркетингового исследования	23
2.2. Организация службы маркетингового исследования	32
2.3. Методы выявления проблем маркетинговой деятельности	43
Глава 3. Информационная база планирования маркетинга	47
3.1. Организация и структура маркетинговой информации	47
3.2. Основные методы оценки информации	59
3.3. Прогнозирование рынка потребительских товаров	74
Глава 4. Маркетинговый анализ	78
4.1. Цели и задачи маркетингового анализа	78
4.2. Современные модели и методы маркетингового аудита и анализа (PEST-анализ, модель Мак-Кинси, SWOT-анализ)	91
4.3. Сегментация рынка, выбор целевых сегментов	107
Глава 5. Основы планирования маркетинга	113
5.1. Общие концепции планирования маркетинга	113
5.2. Последовательность разработки плана маркетинга	118
5.3. Определение и постановка маркетинговых целей	122
Глава 6. Организация планирования маркетинговой деятельности	132
6.1. Понятие маркетинговых стратегий, их виды, методы выбора	132
6.2. Маркетинговый бюджет и контроль выполнения плана	148
6.3. Модель планирования товарного ассортимента	154

Глава 7. Руководство по маркетинговому планированию	160
7.1. Маркетинговое планирование главных сфер бизнеса	160
7.2. Планирование ценообразования и ценовые манипуляции	170
Приложение.....	182
Список литературы.....	192

Ефимова Светлана Александровна

**МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ,
ИЛИ КАК С ПОМОЩЬЮ ПЛАНА ДОБИТЬСЯ
УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.ФЦ.15.953.П.000115.06.03 от 16.06.2003 года

Подписано в печать 08.11.2006 г.
Бумага газетная. Формат 60×84/16.
Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная.
Печ. л. 12,25. Тираж 3000 экз.
Зак. № 7577.

ООО Издательство «Альфа-Пресс»

117574, Москва, а/я 117
Тел.: (495) 777-40-60, 105-11-77
e-mail: best@bestbook.ru

Отпечатано в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»
Адрес: 140010, Моск. обл., Люберцы, Октябрьский пр-т, 403.
Тел.: (495) 554-21-86.