

Н.К.Моисеева, М.В.Коньшева

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ:

**ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА,
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

**Под редакцией
доктора экономических наук, профессора
Н.К.Моисеевой**

**Рекомендовано
Советом Учебно-методического
объединения вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия
по специальностям
“Менеджмент организации”, “Маркетинг”**



**МОСКВА
“ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА”
2002**

УДК 658.8.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

М74

РЕЦЕНЗЕНТ

Г.Л. Азоев,

доктор экономических наук, профессор,
заместитель заведующего кафедрой маркетинга
Государственного университета управления

*Издание осуществлено при финансовом участии
ООО «ПРО-ИНВЕСТ-ИТ»*

Моисеева Н.К., Коньшева М.В.

М74 Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 304 с.: ил.

ISBN 5-279-02480-5

Представлены материалы по теоретическим основам и практическим приемам формирования стратегических и тактических маркетинговых решений, выбору товарных и ценовых стратегий, видам и условиям позиционирования товара и собственно фирмы на рынке, а также по стратегиям распределения и продвижения продукции к потребителю. На примере производственных ситуаций рассматриваются особенности организации и управления маркетингом с учетом современных информационных технологий и возможностей системы Marketing Expert.

Для студентов, обучающихся по экономическим специальностям, может быть полезно практическим работникам и специалистам в области маркетинга и менеджмента.

М $\frac{0605010201 - 107}{010(01) - 2002}$ 286-2002

УДК 658.8.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 5-279-02480-5

© Н.К. Моисеева, М.В. Коньшева, 2002

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
глава 1 СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	7
1.1. Стратегическое управление и стратегический маркетинг	7
1.2. Основные функции управления маркетингом и организационные формы их реализации	19
Контрольные вопросы	36
глава 2 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА И СПОСОБЫ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ	37
2.1. Предпосылки и технология формирования стратегического плана маркетинга	37
2.2. Маркетинговые стратегии и их роль в достижении корпоративных целей	54
2.3. Построение Карты рынка и выбор вариантов стратегического развития с помощью системы Marketing Expert	73
2.4. Реализация конкурентного анализа, матричных методов и GAP-анализа с использованием информационных технологий	79
Контрольные вопросы	90
глава 3 УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГА (ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ)	92
3.1. Управление товарной и ценовой политикой фирмы	92
3.2. Управление каналами распределения товаров и услуг	110
3.3. Управление коммуникациями в маркетинге	125
3.4. Регулирование маркетингового комплекса на основе анализа доходности, прибыльности и оценки риска в системе Marketing Expert	140
Контрольные вопросы	149

ГЛАВА 4	ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА	150
----------------	---	------------

4.1. Основные этапы тактического планирования маркетинга	150
4.2. Разработка бюджета маркетинга	165
4.3. Маркетинговые затраты и их регулирование с учетом бюджетных ограничений	171
4.4. Подготовка операционных данных для управления маркетингом в системе Marketing Expert	178
4.5. Использование многокритериального анализа при планировании маркетинга в системе Marketing Expert	183
Контрольные вопросы	188

ГЛАВА 5	МАРКЕТИНГОВАЯ АКТИВНОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	189
----------------	--	------------

5.1. Понятие маркетинговой активности и ее измерители	189
5.2. Основы выбора программных продуктов в системе управления маркетингом	200
Контрольные вопросы	215

ГЛАВА 6	АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ MARKETING EXPERT	216
----------------	---	------------

6.1. Ситуация "Выбор стратегии развития предприятия"	216
6.2. Ситуация "Расширение рынков сбыта"	239
Приложение 1	251
6.3. Ситуация "Компьютерный рынок"	270
Приложение 2	279

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	296
-------------------	------------

ЛИТЕРАТУРА	298
-------------------	------------

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вступление России в новый век и новое тысячелетие совпало с некоторыми благоприятными изменениями в экономической ситуации, которые дали надежду на превращение экономики спада в экономику роста (когда “будущее становится равноправным партнером настоящего”). По итогам 2000 г. инвестиции выросли на 17%, промышленное производство на – 9%, до 65% увеличилась загрузка производственных мощностей предприятий.

Чтобы удовлетворять растущий спрос на продукцию и сделать ее конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках, предприятиям приходилось решать одновременно несколько сложных, хотя и привычных, проблем: от модернизации и расширения основного капитала до обновления ассортимента продукции, повышения ее качества и снижения издержек.

Параллельно последнее десятилетие XX в. принесло и новые проблемы, в том числе изменение технологических, научных и финансовых возможностей при продвижении отечественной продукции (и прежде всего брэндов) на фоне существования уже достаточно известных зарубежных компаний и их товаров. Наши предприятия пока еще не могут успешно конкурировать в этих вопросах с зарубежными компаниями, активно внедряющимися на российский рынок. Одна из причин такой ситуации – отсутствие у многих отечественных производителей стратегической ориентации, видения перспектив своего развития, которое формируется на основе знаний и умения работать в рыночных условиях, когда при растущей конкуренции необходимо опираться на современные маркетинговые технологии.

В данном учебном пособии авторы попытались дать представление о том, как могут решаться основные проблемы управления маркетинговой деятельностью предприятия на стратегическом и тактическом уровнях. Особое внимание уделяется современным информационным технологиям и возможностям их использования в условиях реально действующих предприятий.

В большинстве глав на фоне изложения основных вопросов в соответствии с программой курса по дисциплине “Управление маркетингом” (по специальности 06.15.00 – маркетинг) приводятся технологии решения маркетинговых задач с использованием системы Marketing Expert как одной из возможных систем информационной поддержки управленческих решений.

Специальная глава (гл. 6) посвящена производственным ситуациям и их решению с помощью инструментария Marketing Expert. Каждая глава содержит контрольные вопросы, гл. 2–5 – примеры последовательности решения маркетинговых задач с использованием компьютерной системы.

В основу написания книги положен опыт применения информационных технологий при обучении студентов Института экономики и управления МГИЭТ (ГУ) по специальностям “Менеджмент” и “Маркетинг”, а также при организации маркетинговой деятельности и управлении ею на отечественных предприятиях различной отраслевой принадлежности.

При изложении материала авторы ориентировались на читателя, знакомого с основами маркетинга, которые подробно рассмотрены в специальных изданиях.

Учебное пособие подготовлено доктором экономических наук, профессором Н.К. Моисеевой (введение, гл. 1, гл. 2 (разд. 2.1, 2.2), гл. 3 (разд. 3.1–3.3), гл. 4 (разд. 4.1–4.3), гл. 5 (разд. 5.2), заключение), М.В. Конышевой (разд. 2.3, 2.4, 3.4, 4.4, 6.1 и 6.3), разд. 5.1 и 6.2 написаны авторами совместно.

Авторы выражают благодарность сотрудникам фирмы “Про-Инвест-ИТ” за ценные замечания и признательность рецензентам – кафедре маркетинга Государственного университета управления и доктору экономических наук Г.Л. Азоеву за предложения, которые способствовали улучшению структуры и содержания книги, а также работникам кафедры “Маркетинг и управление проектами” Московского государственного института электронной техники (Технического университета) и менеджерам – выпускникам этой кафедры за помощь при подготовке рукописи к изданию.

СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

1.1.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Принципиальная возможность развития маркетинга в России была определена реформами 90-х гг., направленными на построение основных контуров рыночного хозяйства [7].

В зависимости от стадии развития маркетинга и его ориентации на внешнюю среду можно выделить три уровня использования маркетинговой концепции в управлении организацией:

- изолированная реализация отдельных элементов маркетинга (реклама, стимулирование сбыта, ценообразование с учетом спроса и др.);
- использование отдельных комплексов взаимосвязанных методов и средств маркетинговой деятельности (разработка продукции, исходя из оценки конъюнктуры рынка, послепродажное обслуживание и т.п.);
- маркетинг как концепция рыночного управления организацией, что предопределяет не просто создание службы маркетинга, но и изменение философии ее деятельности.

Традиционный подход к маркетингу, ориентированный на краткосрочный период и достижение заданных объемов продаж, не способен обеспечить адаптивность к изменениям внешней среды, поэтому на первый план выходит стратегический подход.

В условиях смешанной экономики и действия рыночных отношений понятия *стратегия* и *стратегические решения* используются в различных сочетаниях: стратегический маркетинг, стратегическое планирование, стратегическое управление. Рассмотрим сущность каждого из них, а также их взаимосвязи [9, 14, 27].

В общем виде **стратегия** трактуется как система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сфер, форм и способов деятельности в условиях изменения окружающей среды, а также порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Исходные положения стратегии связаны с маркетингом. Маркетинговая политика фирмы служит базой для планирования всех аспектов ее деятельности и предусматривает два направления (рис. 1.1): *стратегический маркетинг* (постоянный анализ потребностей, разработка эффективных товаров и сервиса, обеспечивающих признание потребителя и устойчивое конкурентное преимущество фирмы) – аналитический процесс, ориентированный на долгосрочную перспективу; *операционный (тактический) маркетинг* (организация сбыта, продаж и коммуникаций для демонстрации отличительных качеств товара при снижении затрат на поиск покупателей) – активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования.

Основная *цель операционного маркетинга* – генерация доходов от продаж, т. е. целевой оборот, что означает продавать и получать заказы путем использования наиболее эффективных методов продаж при одновременной минимизации издержек. Цель достижения определенного объема продаж трансформируется в производственную программу и программу продаж. Таким образом, операционный маркетинг является определяющим элементом, который непосредственно влияет на краткосрочную рентабельность фирмы.

Активность операционного маркетинга – решающий фактор в деятельности фирмы, особенно на тех рынках, где конкуренция обострена. Любой товар, даже обладающий превосходным качеством, должен иметь приемлемую для рынка цену, быть доступным в сбытовой сети, приспособленным к привычкам целевых потребителей и иметь коммуникационную поддержку, способствующую продвижению товара и подчеркивающую его отличительные качества. Операционный маркетинг предусматривает выбор целевого сегмента; разработку плана маркетинга (цели, позиционирование, тактика); формирование комплекса маркетинга (товар, сбыт, цена, коммуникации); реализацию плана и контроль.

Маркетинг – это коммерческий рычаг фирмы, без которого даже наилучший стратегический план не может привести к удовлетворительным результатам. Однако очевидно, что без солидной стратегической базы абсолютно рентабельного операционного маркетинга быть не может.

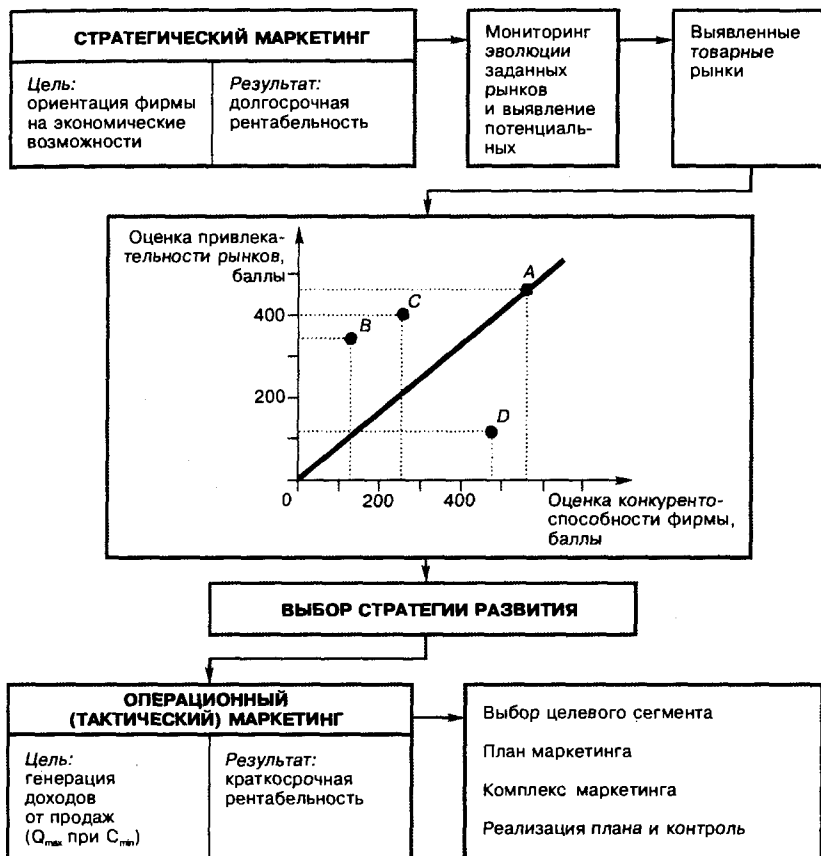


Рис. 1.1. Сущность и взаимосвязи стратегического и операционного (тактического) маркетинга

Роль стратегического маркетинга заключается в прослеживании эволюции заданного рынка и выявлении различных существующих либо потенциальных рынков или их сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Выявленные товарные рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценить. Количественно привлекательность товарного рынка оценивается понятием *потенциала рынка*, а динамически – длительностью своего существования, или *жизненным циклом*. Для конкретной фирмы она зависит от

конкурентоспособности, иными словами, от способности фирмы удовлетворять потребности покупателей лучше, чем соперники.

Фирма будет конкурентоспособной до тех пор, пока она удерживает конкурентное преимущество – либо благодаря особым качествам, отличающим ее от соперников, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по продажам.

Вне зависимости от того, “втягивается” (pull) ли товар рынком или “выталкивается” (push) технологически, он должен пройти контроль с позиции стратегического маркетинга для оценки его экономической и коммерческой состоятельности.

Главная задача стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т. е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста рентабельности.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочные горизонты, его задачами являются:

- уточнение миссии фирмы;
- определение целей;
- разработка стратегии развития;
- обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

Как известно, к ключевым компонентам рыночной ориентации относятся:

- ориентация на конечного потребителя – направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей;
- ориентация на промежуточного клиента – готовность относиться к торговым фирмам не просто как к посредникам, но и как к своим клиентам, т. е. стремление учитывать их специфические потребности;
- ориентация на конкурентов – усиление собственного положения за счет слабостей конкурентов, “вычисление” их стратегии и быстрота реакции на их действия;
- межфункциональная координация – распространение информации о рынке внутри организации, функциональная интеграция при формулировании стратегии и использование “видения” и знаний различных подразделений (а не только отдела маркетинга) для оценки потребностей и проблем покупателей;
- мониторинг среды – постоянный анализ альтернативных технологий, социальных перемен и законодательных актов, которые могут представлять собой благоприятные возможности или угрозы для фирмы.

Следовательно, *стратегический маркетинг* – процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителя продукцией более предпочтительной, чем у конкурентов.

Стратегический маркетинг является фактором экономического развития, потому что он создает систему, которая: а) прислушивается к запросам покупателя; б) ориентирует инвестиции и производство услуг на предвидимые потребности; в) учитывает разнообразие потребностей через сегментацию рынков; г) стимулирует инновации и предпринимательскую деятельность. Стратегический маркетинг предусматривает анализ потребностей, в том числе определение базового рынка; сегментацию рынка (макро- и микросегментацию); анализ привлекательности рынка, в том числе определение потенциала рынка и этапа его жизненного цикла; выбор стратегии развития [4].

Стратегия фирмы, чтобы быть эффективной, должна основываться на глубоком знании рынка, а ее реализация – на соответствующих планах проникновения на рынок, а также политике сбыта, ценообразования и рекламы.

Все преуспевающие фирмы так или иначе осуществляют *стратегическое планирование*. Значимость этой функции ощутимо повысилась в связи с технологическими, экономическими, конкурентными и социально-культурными переменами, характерными для 80–90-х гг., которые увеличивают потребность фирмы в стратегических решениях. Их необходимость сводится к тому, чтобы: а) базировать свою деятельность на надежных и четко определенных стратегических возможностях; б) разрабатывать системы мониторинга среды маркетинга и анализа конкурентоспособности; в) повышать способность адаптации к переменам в среде; г) регулярно пересматривать бизнес-портфель.

Таким образом, стратегическое планирование охватывает широкий спектр вопросов и, основываясь на положениях стратегического маркетинга, дает возможность представить картину будущего развития производства товаров и услуг, перспективных проектов, кадровой и финансовой составляющих деятельности фирмы на плановой основе. *Стратегическое управление* замыкает эту систему понятий, включая не только предвидение и планирование, но и регулирование, контроль и оценку. Оно предполагает деятельность высшего руководства организации по определению предпочтительных направлений и траекторий развития, дающих конкурентные преимущества, и по реализации по-

ставленных целей через соответствующие стратегии. Обобщенное представление взаимоподчиненности стратегий представлено в табл. 1.1.

Т а б л и ц а 1.1

Стратегическая пирамида

Уровень стратегии	Ответственные	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная	Высший менеджмент, ключевые менеджеры	Создание общей структуры компании и эффективное управление структурой (приобретение компаний, укрепление деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам). Взаимоувязка всех направлений деятельности компании и превращение многопрофильности в конкурентное преимущество. Установление приоритетов и направление ресурсов в наиболее привлекательные и перспективные проекты и сферы деятельности
Деловая	Генеральные директора/руководители подразделений	Разработка мер по усилению конкурентоспособности и сохранению конкурентных преимуществ. Формирование системы отслеживания и реагирования на внешние изменения. Объединение стратегических действий функциональных подразделений. Отслеживание и решение внутренних проблем компании
Функциональная	Руководители среднего звена	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, анализ и объединение предложений менеджеров, непосредственно осуществляющих различные функции на местах
Операционная	Руководители на местах	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

В условиях развитого рынка и в то же время высокого уровня вероятности банкротства успеха добиваются лишь те компании, которые способны создавать и проводить на соответствующем организационном уровне долговременные стратегии.

Политика (греч. politika – государственные или общественные дела, от polis – государство) – сфера деятельности, связанная с отношениями между классами, нациями и другими социальными группами, ядром которой является проблема завоевания, удержания и использования государственной власти; участие в делах государства, определение форм, задач и содержания его деятельности.

Стратегия (военная) – (греч. strategos, от stratos – войско и ego – веду) охватывает вопросы подготовки к войне, разрабатывает способы и формы подготовки и ведения стратегических операций, определяет цели и задачи фронтам, армиям, флотам, распределяет силы по театрам военных действий и стратегическим направлениям. Стратегия обеспечивает выполнение задач, поставленных политикой. Стратегия (военная) вытекает из требований военной доктрины и зависит от экономического строя общества, уровня развития производства, науки, техники. В общем случае стратегия – курс поведения.

Маркетинговая стратегия используется для принятия решения по размещению ресурсов с целью достижения конкурентных преимуществ на товарных рынках. Употребление понятия “политика” применительно к маркетингу и его составляющим в дальнейшем изложении основывается на том, что “стратегия” служит способом реализации “политики” (т. е. имеются альтернативные стратегии в рамках одной и той же политики хозяйственной ориентации). Другую терминологическую оговорку следует сделать применительно к понятиям “план маркетинга”, “программа маркетинга” и “бизнес-план”.

План маркетинга – детальное последовательное изложение мероприятий, с помощью которых достигаются основные цели маркетинга (с указанием о том, кто, где, когда и как выполняет).

Программа маркетинга (общая и специальные – по элементам маркетингового комплекса) – комбинация стратегий “микса” для занятия соответствующей рыночной позиции, дает представление о совокупности действий (в основном на уровне подцелей), задач и способов их решений.

Понятие “*бизнес-план*” ассоциируется с понятием “бизнес-проект”, под которым понимается [10] ограниченное во времени целенаправленное изменение системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией по его разработке и реализации.

Следовательно, составление бизнес-плана – одна из основных составляющих предынвестиционной фазы проекта (после предварительного технико-экономического обоснования – pre-fesibility Study). Биз-

бизнес-план формирует образ обновленного (инновационного) предприятия и является официальным документом разового действия. Он необходим инвесторам, будущим партнерам и акционерам фирмы, чтобы иметь общую цель, и содержит три варианта расчетов: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный (оптимальный). На рис. 1.3 представлена схема процесса бизнес-планирования. Другое назначение бизнес-плана – служить рабочим документом для первого лица фирмы, команды разработчиков плана и консультантов (т. е. это рабочий информационный материал). Необходимость его разработки возникает при создании новой фирмы, нового производства, новой технологии, нового продукта и т. д., т. е. тогда, когда необходимо на основе представления оригинальной идеи привлечь капитал инвестора (или другие источники) и показать возможные экономические результаты реализации идеи (например, прибыль и ее распределение между партнерами).

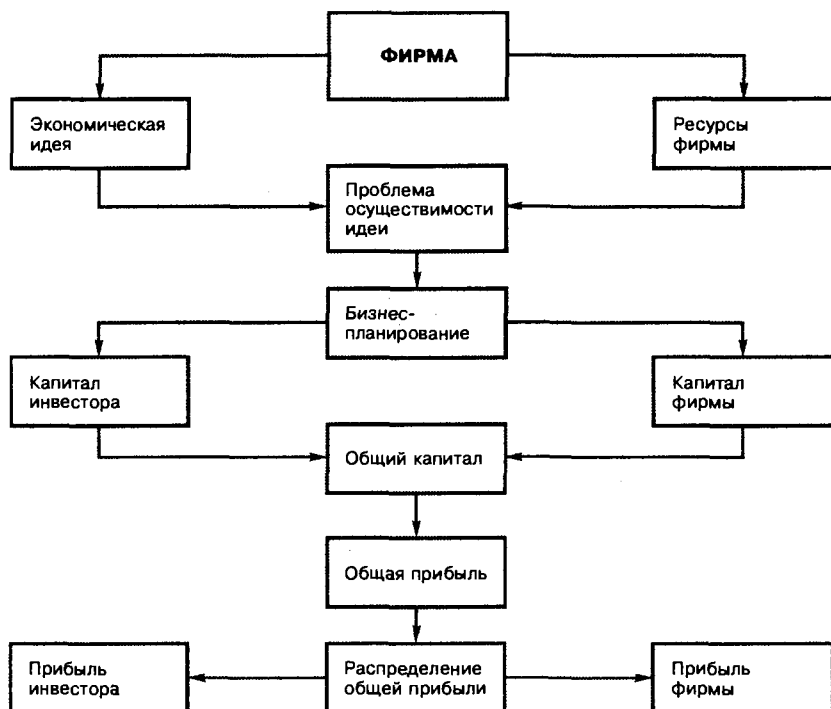


Рис. 1.3. Этапы преобразования целевых установок в бизнес-процессе [5]

Как известно, основными элементами бизнес-плана являются: титульный лист, вводная часть (резюме проекта), аналитический раздел, содержательный раздел (сущность проекта) и разделы внутрифирменного планирования. Ключевой момент бизнес-планирования – это оценка инициаторами проекта:

- возможности, необходимости и объема выпуска продукции (услуг);
- потенциальных потребителей;
- конкурентоспособности продукта на внутреннем и внешних рынках;
- своего сегмента рынка;
- показателей различных видов эффективности (коммерческой, региональной, бюджетной);
- достаточности капитала у инициаторов бизнес-идеи и возможных источников финансирования.

Бизнес-план содержит:

- изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгодности проекта;
- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизацию перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

Приведенные особенности бизнес-плана имеют ряд составляющих, которые служат результатом работ по стратегическому маркетингу и в то же время затрагивают вопросы организации и управления текущей деятельностью фирмы со всеми ее основными финансовыми показателями.

Наиболее распространенными областями бизнес-планирования в отечественной экономике можно считать следующие:

- создание бизнес-линий (продуктовых линий, инвестиционных проектов) как совокупности прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных преимуществ, специального (по возможному применению) и универсального имущества, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников и сбыту продукта), которые обеспечивают возможность получать определенные доходы (поток доходов или серию денежных потоков – cash-stream или stream of cash-flows);
- разработка бизнес-планов специального назначения финансово-экономического характера:
 - эмиссия новых акций открытыми акционерными обществами;

- подготовка к продаже приватизируемых предприятий;
- подготовка к продаже обанкротившихся предприятий, выставляемых на конкурс;
- выкуп акций (паев) в закрытых компаниях типа обществ с ограниченной ответственностью и закрытых акционерных обществ или пая в товариществах при выходе из состава одного из акционеров (учредителей, пайщиков);
- обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.

На рис. 1.4 представлены побудительные мотивы (причины) разработки бизнес-планов, пользователи этой документации и цели ее применения [5].

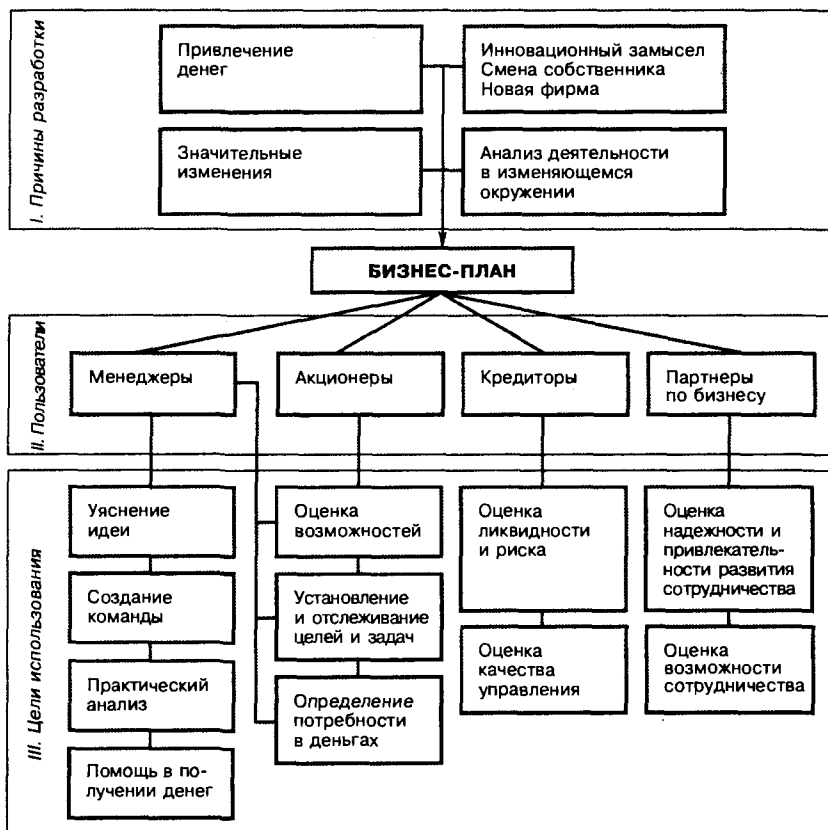


Рис. 1.4. Цели использования бизнес-плана

Анализ состава разделов бизнес-плана показывает, что его исходные положения формируются на основе маркетинговых решений. Ниже приводятся разделы бизнес-плана и их связь с работами по стратегическому и тактическому маркетингу (табл. 1.2).

Таблица 1.2

**Стратегические и тактические маркетинговые решения
при формировании бизнес-плана**

№ п/п	Раздел бизнес-плана	Стратеги- ческие маркетин- говые решения	Тактиче- ские маркетин- говые решения	Возможности расчетов с помощью Project Expert
1	Резюме	+	+	
2	Описание пред- приятия и отрасли (состояние и воз- можности пред- приятия)	+	+	
3	Описание конку- рентной продук- ции (услуги)	+	+	
4	Маркетинг и сбыт продукции (рынок сбыта)	+	+	<ul style="list-style-type: none"> • отчет о прибылях и убытках • отчет о движении денежных средств • прогнозный баланс • начисленные налоги • финансовые результаты
5	Производствен- ный план (опреде- ление потребности в ресурсах)		+	
6	Организационный план (структура и график работ)		+	<ul style="list-style-type: none"> • срок окупаемости • индекс прибыльности • внутренняя норма рентабельности (IRR) • чистый приведенный доход (NPV) • анализ чувствительности проекта
7	Финансовый план (определение не- обходимого раз- мера капитала и источников фи- нансирования)	+		
8	Направленность и эффективность	+	+	
9	Риски и гарантии	+	+	

Таким образом “бизнес-план” базируется на стратегическом маркетинге и реализуется с помощью тактического маркетинга. Ядром

бизнес-плана служит взаимодействие маркетинговой и финансовой стратегий, а его обеспечением – производственная и организационная стратегии.

Рассматривая вопросы управления маркетингом, понятие “бизнес-план” будет использоваться применительно к “маркетинговым проектам”, т. е. заказам, имеющим индивидуальный характер. По отношению к перспективной и текущей маркетинговой деятельности предприятия (фирмы) в дальнейшем изложении будут использоваться термины “стратегический план” и “тактический (операционный) план” маркетинга.

1.2.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Процессы планирования органически встраиваются в систему управления предприятием и направлены на согласование заданных целей с возможностями предприятия, определение экономически целесообразных путей их достижения и обеспечения финансовой устойчивости предприятий при воздействии внешних и внутренних факторов. В условиях рыночной экономики особое значение приобретает стратегическое планирование, позволяющее создать условия для реализации разработанной стратегии поведения предприятия.

Исследования показывают, что уже в середине 1998 г. из 200 обследованных промышленных предприятий более 70% имели определенный опыт разработки стратегических планов, причем у 2/3 он был положительным. Результаты исследований подтверждают, что состав функций управления предприятием в рыночных условиях отличается от существующего в условиях централизованного планирования главным образом необходимостью организации маркетинговой деятельности и управления ею.

Управление маркетингом (рыночной деятельностью фирмы) подразумевает воздействие на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало достижению целей, стоящих перед фирмой. Осуществляется эта деятельность с помощью комплекса работ по анализу, планированию, реализации и контролю за проведением меро-

приятый для установления, укрепления и поддержания выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения целей организации. Иначе говоря, основным объектом управления маркетингом служит деятельность по созданию и поддержанию конкурентных позиций на рынке.

Сущность маркетинговых работ предполагает анализ рынка, составление отчетов о его конъюнктуре, формирование новой стратегии и тактики, разработку и реализацию планов и программ маркетинговой деятельности, удовлетворение запросов целевых покупателей на более высоком уровне по сравнению с конкурентами.

Тогда, исходя из классического состава функций менеджмента, управление маркетингом должно представлять собой совокупность работ по прогнозированию, планированию, организации и координации, регулированию, контролю, анализу и оценке поведения фирмы в рыночных условиях применительно к следующим составляющим:

- позиция фирмы на рынке;
- товарный ассортимент;
- ценообразование;
- распределение продукции (услуг);
- персональные продажи;
- коммуникации (реклама, связи с общественностью и т. д.).

Самостоятельную проблему, хоть и тесно связанную с предыдущими объектами управления, представляет управление затратами на маркетинг, их эффективность и оптимизация, а также мотивация деятельности в системе маркетинга.

Управление маркетингом реализуется менеджерами высшего звена при поддержке соответствующих подразделений фирмы. Но так как процесс принятия решений не вполне определен и подвержен действию случайных событий, выполняет его тот, кто лучше подготовлен, знает и умеет использовать технологии управления маркетингом (о чем свидетельствует опыт зарубежных фирм, имеющих многолетнюю практику работы в условиях конкуренции).

Как показало исследование крупнейших компаний [9], только половина из них пересматривают и корректируют свои маркетинговые планы в течение года. Однако в действительности процесс принятия фирмой маркетинговых решений оказывается непрерывным (рис. 1.5).

Темпы изменений, происходящих во внешней среде, предъявляют большие требования к менеджеру по маркетингу. Он должен:

- смоделировать ситуацию;
- выявить необходимые изменения;

- уметь разработать стратегию этих изменений;
- использовать надежные методы в ходе изменений;
- уметь воплощать стратегию в жизнь и доводить ее до реальных планов и действий.

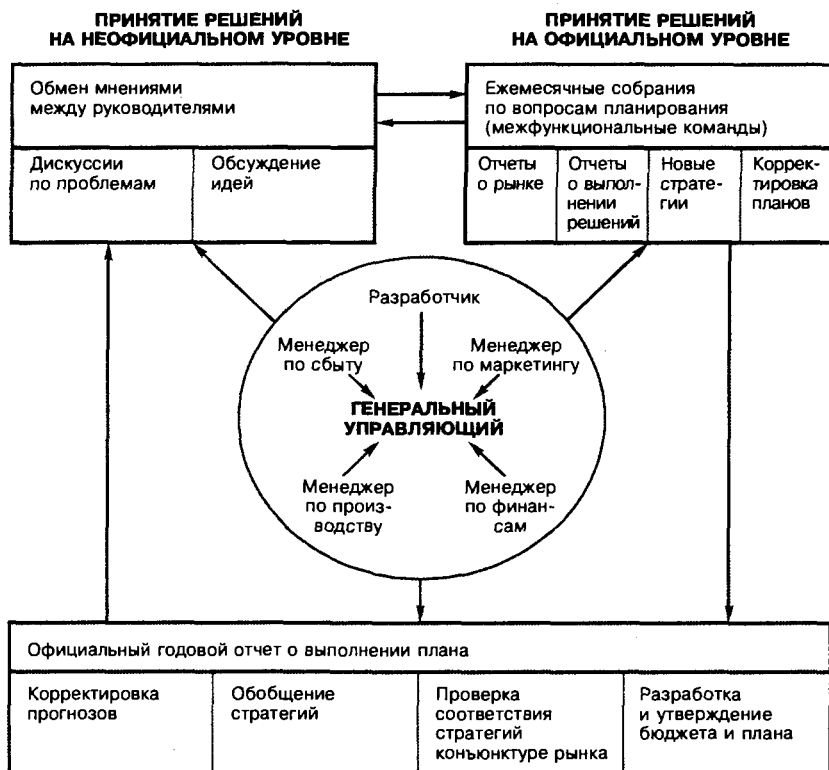


Рис. 1.5. Процесс непрерывного принятия внутрифирменных маркетинговых решений

Рассматривая маркетинг как совокупность принципов, средств и способов действия в условиях конкуренции, следует учитывать, что жизнестойкость организации зависит от ее способности к быстрому обучению и адаптации. На практике это означает, что планы могут меняться в процессе их реализации. Но такие изменения должны быть тщательно продуманы и обоснованы. Спешная переработка планов разрушает способность организации последовательно реализовывать ка-

кую бы то ни было стратегию. Проблема заключается в том, как эффективно реализовать стратегию и в то же время сохранять чувствительность к новым рыночным ситуациям. Процедура принятия решений и планирования (см. рис. 1.5) показывает, каким образом эта проблема может быть решена. Она включает в себя два существенных момента. Первый – это *непосредственное участие руководящих работников* (или административного отдела) компании в процессе принятия (а не просто одобрения) маркетинговых решений. Второй – *постоянная корректировка решений, планов и программ*. Подобный пересмотр процесса принятия решений непосредственным образом связан с динамикой так называемой конкурентной рациональности [9] и отражает постоянное стремление к совершенству, что является ключевым элементом конкурентной рациональности.

Под *конкурентной рациональностью* понимается принцип принятия маркетинговых решений на насыщенном конкурентами рынке. Слово “конкурентная” подразумевает, что фирма действует на рынке среди других компаний, принимающих сходные решения; “рациональность” – то, что фирма стремится быть последовательной в организации обмена с потребителями на постоянно развивающемся рынке.

Базовой предпосылкой теории конкурентной рациональности является наличие различных типов продавцов и покупателей; среди них – новаторы, последователи (большинство поступают “как все”) и консерваторы. Различия в реакции покупателей и продавцов на изменения в спросе и предложении создают возможности, которые могут быть использованы фирмой. Однако, если каждый продавец был бы способен немедленно имитировать новатора, у последнего вообще не было бы никакого преимущества. Если бы все покупатели одновременно реагировали одним и тем же образом, экономическая конкуренция имела бы совершенно иной характер. Особого внимания при разработке маркетинговых решений требует учет существования цикличности.

Каждый элемент цикла (рис. 1.6) участвует в сложном комплексе причинно-следственных связей. Поскольку циклический процесс не имеет начала и конца, его рассмотрение можно начать с предположения, что структура и количество предложений продавца – величины переменные. В любой момент времени некоторые продавцы способны заменить свои товары и услуги, а также технологический процесс быстрее, чем другие. На устоявшихся рынках смена поставщиков происходит довольно медленно. На других, быстро растущих, где преобладают технологические нововведения (например, на рынке компьютеров), скорость изменения поставок весьма существенна.

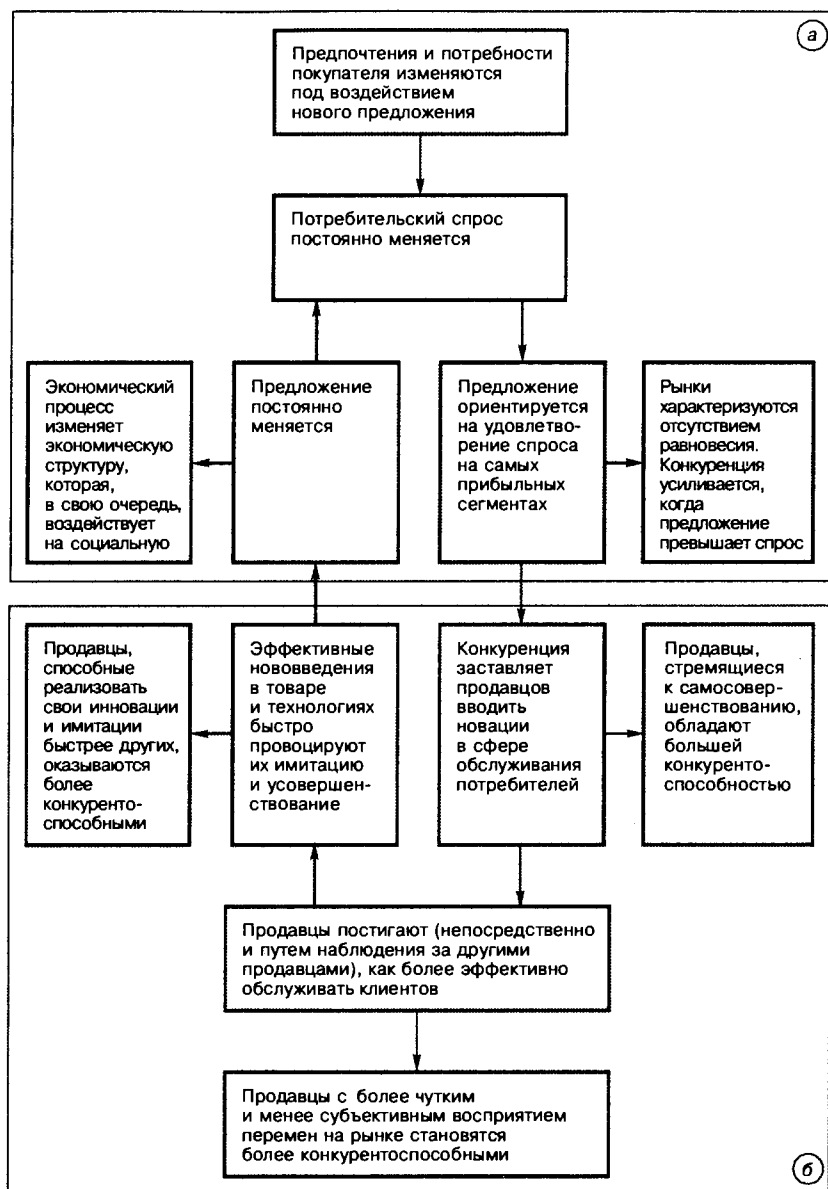


Рис. 1.6. Сущность и взаимосвязи макро- (а) и микротеории (б) конкурентной рациональности [9]

Развитие свободных рынков осуществляется посредством процесса инновации-имитации, который сначала ускоряется, затем резко замедляется и нарастает вновь. Таким образом, товарные рынки проходят в своем развитии не один, а несколько циклов. Маркетологи описали жизненный цикл физического товара, который представляется этапами внедрения, роста, зрелости и спада (см. гл. 3). Конкурентная рациональность – это теория жизненных циклов бесконечной инновации-имитации. В данной теории существенно то, что продавцы постоянно оказывают влияние на рыночную конъюнктуру, а последняя, в свою очередь, влияет на них. В отличие от большинства других теорий конкурентная рациональность не имеет исходного набора предпосылок, на которые опираются все другие положения. Вместо этого каждое положение является предпосылкой для следующего положения (см. рис. 1.6). Это служит объяснением того, почему конкурентная рациональность является динамической теорией бесконечных циклов инноваций-имитаций форм товара, каналов распределения и рыночных типов поведения, постоянно направленной на повышение эффективности и результативности. Своеобразной модификацией этой теории является *теория рефлексивности*, основанная на утверждении, что в условиях, далеких от равновесного состояния рынка, действует механизм двойной обратной связи, который препятствует совпадению прогнозных предложений и реальности (если не происходит изменения всего режима работы экономической системы). Отдельные участники рыночного процесса действуют, опираясь на оценки, основанные на их предпочтениях. Усилия участников рыночных процессов по пониманию ситуации (пассивная функция, или *функция обдумывания*) вступают во взаимодействие с ситуацией, воздействуя и влияя на нее соответствующими решениями (активная функция, или *функция участия*). Обе эти функции работают, как правило, в противоположных направлениях. Автономно действие пассивной функции можно наблюдать лишь в ходе обучения на опыте, а активной функции – при применении набора приоритетов к данному набору возможностей (например, для определения цены товара или услуги).

При взаимодействии пассивной и активной функций первичное изменение ускоряет наступление дальнейших изменений как в самой ситуации, так и во взглядах участников. Следовательно, взаимодействие ведет к никогда не заканчивающемуся процессу изменений (существует мнение, что идеи, творящие историю, являются плодотворными заблуждениями, но каждое заблуждение помогает приобрести новый опыт).

При переходе от статического подхода к динамическому в ходе анализа состояния экономической системы, в том числе маркетинговой, изменения в предпочтениях участников могут описываться как изменения в привычках потребителей или в методах производства. Результатом может быть получение модели взаимодействия между взглядами участников и ситуацией, в которой они оказались. Тогда тренд (используемый, например, при формировании стратегии ценообразования) может быть представлен как *синтез основного тренда и превалирующего предпочтения* (примером могут служить котировки акций).

Учитывая цикличность развития и элементарную модель процесса “подъем–спад”, можно убедиться, что первоначально превалирующее предпочтение является негативным, а затем перемена во взглядах оказывает усиливающее действие (например, на объемы продаж). В дальнейшем тренд может привести либо к ускорению, либо к коррекции действий системы. До тех пор пока предпочтение является самоусиливающимся, ожидания растут быстрее реакции рынка. Если основной тренд приходит в полную зависимость от коррекции, то она может превратиться в движение в обратном направлении. Учет предпочтений особенно важен, если меняются фундаментальные условия системы. Подтверждение теории рефлексивности можно найти, анализируя темпы роста компаний за счет приобретений и слияний [17]. Высокий внутренний рост не может поддерживаться до бесконечности. Растущая конкуренция заставляет браться за более рискованные проекты. Когда реальность не оправдывает ожиданий, спад происходит ускоренными темпами. Аналогичные процессы (самоускорение/самоуничтожение) происходят и в международной торговле, прежде всего влияя на уровень цен на товары и услуги. Рефлексивные связи возникают и в сфере регулирования экономики. Они усиливаются в настоящее время информационной революцией, изменениями в транспортной системе, помогающими в интеграции мировой экономики и т. д. В результате появляется необходимость в жестком процессе приспособления к внешним изменениям (особенно для стран, имеющих значительные задолженности).

Процесс приспособления включает ч е т ы р е ф а з ы. В первой фазе наблюдается падение импорта, во второй – увеличение экспорта, в третьей – внутренняя экономическая активность восстанавливается и наблюдается рост как импорта, так и экспорта, а в четвертой – рост ВВП и объемов экспорта превышает рост обязательств по обслуживанию долга, и процесс перемен завершается. Первая фаза возникает под давлением извне (торговый дефицит уменьшается благодаря сре-

занию импорта, производство может быть нарушено и в результате наступает депрессия). Во второй фазе курс валют падает, снижается внутренний спрос, средства производства переориентируются на экспорт, торговый баланс улучшается, для поддержания экономики увеличиваются объемы импорта. В третьей фазе объем экспорта растет быстрее ВВП, а в четвертой – кредитоспособность страны повышается.

Рассмотренные процессы не могут игнорироваться при определении конкурентоспособности страны, отрасли, предприятия и разработке стратегии и тактики поведения фирмы на рынке.

Постоянно выступая с новыми предложениями, продавцы на рынке изменяют спрос. Например, после того, как компания Sony внедрила транзисторные приемники и плееры, резко изменился спрос на бытовую радиоаппаратуру. Другие новинки, например цветной телевизор, также повлияли на спрос, но это не затронуло всего рынка данного вида продукции.

Потенциальные покупатели по-разному реагируют на очередное нововведение или на изменение в предложении товара или услуги. Такая изменчивость реакций покупателей на новые предложения ведет к изменениям на различных субрынках, называемых рыночными сегментами. Рыночный сегмент – это группа потребителей, которые объединены общими представлениями о пользе, ожидаемой от товара или услуги (сегментация по спросу), или имеют схожие покупательские привычки (сегментация по связи) и т. д.

Поскольку продавцы заинтересованы в увеличении прибыли, они сосредоточат свои усилия на более привлекательных с этой точки зрения сегментах. Подобное перемещение рыночных ресурсов и маркетинговых усилий, например, в новую страну или переориентация на работающих женщин или пожилых людей порождает своеобразный дисбаланс между предложением и спросом (нарушение рыночного равновесия). Первоначально завоевание фирмой нового, сулящего ей выгоду сегмента приводит к смещению равновесия в сторону спроса (D_2) на товары или услуги данной фирмы (рис. 1.7). В результате прибыль фирмы от операций на данном сегменте возрастает.

Далее, по мере того как все большее число фирм начинает открывать для себя этот сегмент и сталкиваться с исключительным преимуществом на нем своего конкурента, они начинают ему подражать, увеличивая тем самым предложение (S_2), так что баланс смещается в сторону предложения. В конечном итоге борьба за потребителя и за право его обслуживать в данном сегменте обостряется, точка равновесия смещается (E_3), что может привести к изменению цены.

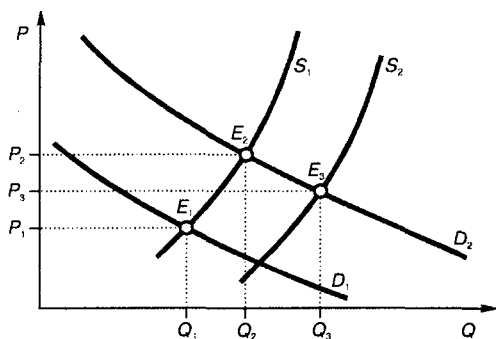


Рис. 1.7. Изменение равновесного состояния рынка в зависимости от распределения маркетинговых усилий

Однако положение фирмы на рынке оказывается зависимым от множества факторов, которые в конечном итоге определяют ее конкурентоспособность.

Среди функций и работ, обеспечивающих предприятию право на приоритет, особое значение приобретают: исследование структуры цен в будущем; изучение рынка; разработка стратегии сбыта; анализ тенденций развития отрасли; исследование и разработка технических, технологических и организационных изменений, влияющих на снижение издержек производства и их структуры, и т. д.

Важнейшим показателем конкурентоспособности предприятия в этих условиях становится уровень организации инновационной и маркетинговой деятельности.

Организационные функции управления маркетингом распределяются разными способами между подразделениями и менеджерами компании (фирмы) в зависимости от выбранной структуры служб маркетинга и планирования.

Ориентация политики предприятия “на потребителя” требует преобразований в функциях, а затем и в его организационной структуре, составе и технологии выполнения работ.

Анализ деятельности конкретных предприятий, а также работ отечественных и зарубежных авторов по этой и смежной с ней тематике позволяет выявить связи законов построения производственно-сбытовых систем (ПС) с принципами функционально-структурной организации систем, свойствами и параметрами их экономического роста [21, 22].

Помехи, возникающие в производственных системах, являются результатом противоречий между ПС и внешней средой, функциями и структурой ПС. Результаты возникших противоречий сказываются на характеристиках материальных и информационных потоков в ПС (объемах, качестве, частоте передачи предметов труда, информации, времени их поступления, экономических характеристиках и т. д.) и социально-психологической обстановке в коллективе.

Традиционно “болевыми точками” ПС оказываются те, где затраты высоки и не соответствуют ни качеству исполнения функций, ни их роли для ПС в экономической системе. Признаком “хронического заболевания” системы можно считать сбои из-за несоответствий и ошибок, допущенных изначально, при формировании ПС (например, из-за игнорирования принципов функционально-структурной организации).

Введение каждого нового элемента (группы элементов), в частности подразделения маркетинга, в ПС приводит к естественному нарушению равновесия, баланса в системе, поэтому такая процедура, как введение в состав предприятия новых служб, должна осуществляться на основе тщательного анализа ранее существовавшего уровня организации работы ПС в целом и сопоставления его с требуемым в будущем.

Каждая из функций, связанная с маркетингом, в определенной мере затрагивает сферу проектирования, производства и реализации товара.

Эффективность маркетинговой деятельности зависит от многих факторов различного происхождения (внешние и внутренние, управляемые и управляемые, объективные и субъективные, измеряемые и неизмеряемые).

Цель хорошей организации, как известно, – привести в соответствие имеющиеся ресурсы с поставленными задачами и в то же время упростить и облегчить решение главной задачи путем управления всеми компонентами системы. Первый шаг предполагает разделение общей задачи (цели маркетинга), которая стоит перед предприятием, на управляемые части, для того чтобы каждое подразделение специализировалось на определенном виде деятельности, задаче или ее части, требующей соответствующего функционального мастерства и осведомленности в конкретной области маркетинга (знание продукции, географическое расположение рынков и т. д.). В идеальном случае тем, кто будет отвечать за определенные группы задач, должно быть дано право управлять всеми областями, которые могут повлиять на достижение конечного результата. Как правило, достичь этого бывает невозможно

и необходим компромисс. Например, способность отдела сбыта продукции достичь намеченной цели будет во многом зависеть от наличия продукции, уровня качества ее производства, дизайна продукции, рекламы, цен и многих других факторов.

Известно, что специализация способствует росту эффективности. Например, предприятие, выпускающее пять видов продукции, может иметь пять отдельных подразделений по маркетингу, каждое из которых обеспечит высокие результаты работы. Однако внутри каждого из этих подразделений может оказаться недостаточно работы для специалиста по изучению рынка, специалиста по рекламе или планированию маркетинга и т. д. Тогда для обеспечения полной загрузки исполнителей придется объединить часть функций в одном из них (или передать другим подразделениям), доведя при этом количество работающих в отделе (лаборатории) маркетинга до рационального минимума. Объединение пяти подразделений окажется более выгодным, так как не придется оплачивать бесполезный труд и простои в связи с недогрузкой исполнителей.

Следовательно, первая проблема при организации деятельности подразделения маркетинга – установить функционально-необходимый уровень специализации работ. Вторая – связана с коммуникациями (связями), централизацией и децентрализацией.

Как правило, связи между членами каждого подразделения достаточно надежны (при наличии у них единых целей), но коммуникации между подразделениями затруднены. Например, руководители одних подразделений рассматривают другие как часть своего внешнего окружения и, следовательно, как нечто, с чем нужно бороться, а не сотрудничать. Это приводит к тому, что каждый сектор при выполнении общего задания работает ниже своих оптимальных возможностей.

Общие функции, необходимые для подразделения маркетинга, остаются более или менее неизменными в каждой из структур, независимо от отрасли промышленности. Задачи службы маркетинга разнообразны – определение и прогноз требований рынка, выявление требований к рабочим характеристикам новых продуктов, исследование возможностей роста и управления распределением, рекламой, ценообразованием и текущей продажей товаров и т. д.

Управление маркетингом осуществляется как в целом, так и по отдельным функциям в соответствии с выбранной предприятием организтурой. Различают несколько видов наиболее распространенных структур организации маркетинговых работ:

- функциональная,

- продуктовая,
- отраслевая (позаказная),
- географическая (рыночная),
- сегментная.

Функциональная организационная структура относится к классическим. При такой структуре для обеспечения рентабельности служба маркетинга должна быть небольшой (она часто насчитывает не более шести человек). Один человек может выполнять более одной из вышеприведенных функций (таких работников называют мультиспециалистами). Они незаменимы в небольших и средних фирмах. Например, управляющий по маркетингу может заниматься планированием и ценообразованием, исследованием рынков, участвовать в подготовке проспектов и рекламы, а также в продаже товаров заказчикам. Совмещение нескольких должностей не означает, что одной из них можно пренебречь. В тех случаях, когда значимость функции продажи выше других, руководитель бюро по продаже может подчиняться непосредственно директору и отвечать параллельно за распределение товаров и обслуживание маркетинга, а также за прямую распродажу товаров, при этом функция обслуживания маркетинга играет второстепенную роль. (Например, в Великобритании менеджер по маркетингу отвечает за обслуживание маркетинга и продажи, как за равноценные функции.)

Менеджер по обслуживанию маркетинга разрабатывает конечные цели, стратегии и программы действий, устанавливает стандарты и стиль маркетинга предприятия, организует, нанимает и готовит руководителей по секторам, несет ответственность за достижение намеченных целей, поддерживает контакты с заказчиками на высшем уровне.

Менеджер по продаже организует, нанимает и готовит торговый персонал, который является последним звеном в цепочке маркетинга; обеспечивает контакты с клиентами через ответственных исполнителей.

Работы по функции “исследование рынка” обеспечивают сбор данных для информационных систем маркетинга. Информация включает сведения о масштабах, темпах роста, расположении и нуждах рынков, ценах, уровне деятельности конкурентов и т. д. Эта функция дополняется экономическим исследованием перспектив бизнеса.

Функция рекламирования способствует знакомству с предприятием и его продукцией.

Функция планирования продукции гарантирует наличие необходимого количества товара в нужное время и по нужной цене.

Цель функции обслуживания продукции (и запасных частей) – следить за тем, чтобы товары продолжали функционировать так, как было обещано, и способствовать тиражированию выпуска.

Функция распределения состоит в том, чтобы продукт был в наличии там, где заказчики хотят купить его или использовать (может включать в себя выбор торговых точек, управление складскими помещениями и обслуживание по доставке, чтобы довести до минимума расходы по обслуживанию клиентов и т. д.).

Наконец, функции управления обеспечивают учет, контроль и анализ процесса и темпов продажи, прибыли, поддержания уровня запасов в зависимости от бюджета, регулирование при возникновении отклонений. При таком распределении функций руководитель отдела маркетинга непосредственно отвечает в целом за функционирование управления маркетингом.

Значимость каждой функции и исполняющих ее структурных элементов будет зависеть от того, насколько они способствуют успеху предприятия. В отрасли промышленности (например, по выпуску небольших электронных деталей и компонентов), где хорошо организованное распределение является решающим для успеха предприятия, может быть создан отдел по распределению как совершенно независимый функциональный отдел, отчитывающийся непосредственно перед руководством фирмы.

В других отраслях (например, радиоэлектронные системы, щиты управления и т. д.), где распределение включает доставку сделанных на заказ товаров с предприятия на предприятие, отдел распределения отчитывается перед руководителем по производству (или иногда перед финансовым инспектором).

Аналогично компания, производящая и продающая оружие, может уделять меньше внимания исследованию рынков или рекламе, а сделает акцент на прямую продажу и техническое развитие, в то время как для компании, производящей механическое оборудование, приоритеты могут быть диаметрально противоположными.

Отдел маркетинга, имеющий функциональную организационную структуру, является идеальным для предприятия с небольшим диапазоном продуктов, где каждый функциональный руководитель может выполнять свои функции по отношению ко всем выпускаемым продуктам, обеспечивая функционально-необходимые затраты и качество.

Второй вид структуры – *продуктовая* – создается тогда, когда выпускается слишком много различных видов товаров или же имеются принципиальные различия в стратегии маркетинга для различных

товаров или их групп. В этом случае специализация касается детального знания товара, перспективных клиентов, новых тенденций, конкуренции, путей повышения прибыли.

Ответственный за "продукт" отвечает за достижение намеченного объема продажи для одного продукта или группы продуктов, должен подготовить план по маркетингу определенного продукта и следить за тем, чтобы программа действий успешно осуществлялась с помощью рекламы, соответствующего распределения, ценообразования, упаковки и производства. Однако на предприятиях по производству товаров широкого потребления этот работник не отвечает за само исполнение продукта. В его функции входит лишь необходимость убедить руководителей, отвечающих за производство в различных функциональных подразделениях, делать то, что необходимо для выполнения программы маркетинга. Если же убеждение не срабатывает, он может обратиться за помощью к официальной (иерархической) организационной структуре через руководителя отдела по маркетингу.

Преимущество такой структуры (по сути, матричной) – в повышении эффективности за счет специализации, строгой отчетности об объеме продукции, состязательности между ответственными по продуктам за использование ресурсов наиболее эффективным способом. Недостатки в основном вызваны классической проблемой – большой ответственностью, но отсутствием власти, стрессами и напряжением у исполнителей (как правило, на эту должность назначают молодых, малоопытных работников, особенно нуждающихся в поддержке, которые к тому времени, когда становятся опытными, переходят на другую работу). Недостатком этой структуры служит и то, что ответственные по продукции отвечают за объем продажи, а не за прибыль, и это, естественно, влияет на их отношение к своей работе.

На предприятиях, выпускающих продукцию производственного назначения, ответственным по продукции даются определенные права и на производстве, что делает их работу более эффективной.

Обычно первый шаг в организации работы такой структуры – *обеспечить* каждого ответственного по продукции *бюджетом для рекламы, выставок, исследования рынков*, чтобы они могли управлять маркетинговой деятельностью, а не выступать просителями. Во-вторых, им выделяются *собственные группы (бригады) по сбыту продукции*. При наличии структуры по группам продуктов рекомендуется разделить службу сбыта по видам продукции, а не по географическим регионам. В-третьих, так как знания специалиста о продукте основаны на знании технической стороны дела, естественно, что ответственные по продук-

там постепенно начинают разбираться во всех тонкостях их технических и рабочих характеристик. Однако там, где спросом на рынке пользуется ведущая технология, и там, где технология очень сложная, влияние ответственных по продукции в технической сфере становится ограниченным (в этом случае главная роль принадлежит разработчикам).

При более широких полномочиях ответственных по продуктам отпадает необходимость в отдельной должности руководителя маркетинга и это ведет к упрощенному типу организационной структуры.

По мере того как увеличиваются группы различных видов продуктов, ответственные по продукции используют свой собственный штат сотрудников, чтобы выполнять функции, которые ранее были централизованы. Таким образом, они лучше могут управлять ассортиментным направлением, качеством и объемом выполняемой работы. Обычно служба сбыта первая идет по такому пути, за ней следуют обслуживание маркетинга, разработка продукции и производство. Если производственный процесс и оборудование для данной группы продуктов могут быть использованы на том же самом предприятии и для других групп продуктов, ответственность за эту функцию может возлагаться на ответственного по продукции.

Считают, что если группа продуктов, а соответственно и доходы продолжают расти, то разумнее создать по такой группе продуктов самостоятельное подразделение, руководителем которого становится ответственный по продукции. Таким образом организация проходит полный круг и возвращается к функциональной структуре (по крайней мере, пока подразделение само не вырастет до такого уровня, на котором оно также начнет расширять ассортимент своих продуктов).

Особая роль принадлежит третьему виду структур, ориентированных на проекты и заказы, так называемой *отраслевой структуре*. Известно, что нужды определенных групп заказчиков из различных отраслей промышленности существенно отличаются, поэтому единого подхода к маркетингу быть не может. Однако подход, на основе которого создаются базовый продукт или его вариации, будет общим. Тогда разделять функции производства и развития нет смысла. Необходимо только разделить функции подразделения маркетинга. Но если это не удастся, тогда приемлемой будет продуктовая структура. Там, где группы заказчиков небольшие или различия между ними незначительны, обслуживание маркетинга может осуществляться централизованно, и только подразделения по продаже и сервису можно разделить по группам заказчиков. Иногда руководителю службы маркетинга под-

чиняется начальник службы общего сбыта. Бывают случаи, когда руководитель по сервису отчитывается перед руководителем по сбыту. Там же, где группы заказчиков достаточно большие и существенно отличаются, персоналу приходится специализироваться. Тогда подразделение по маркетингу приобретает вид, аналогичный продуктовой структуре, но с ориентацией на отраслевую специфику маркетинга.

Однако дифференциация может коснуться не только продукта и заказчиков, но и географических зон хозяйствования (рынков). В этом случае говорят о четвертом виде структур на основе **географического деления рынков**. В таких структурах вводятся руководители по видам рынков. За группами исполнителей, управляемых этими руководителями, закрепляются все функции маркетинга, кроме стратегического планирования рынков, которые существуют как в децентрализованном, так и централизованном исполнении.

Считают, что переход к децентрализации функций маркетинга по продуктовой (отраслевой, географической и/или рыночной) дифференциации необходим тогда, когда число продуктов (или рынков), курируемых одним человеком, больше семи.

Комбинацией продуктовой и рыночной дифференциации служит пятый вид – **сегментная структура**, ориентированная на покупателя. Тогда вводятся руководители маркетинговых работ по каждому сегменту потенциальных покупателей независимо от их географического расположения (от работников при такого рода организации требуется высокая универсализация знаний).

Таким образом, каждый вид организационной структуры маркетинга имеет свои достоинства и недостатки.

Анализ опыта отечественных предприятий в области создания таких структур показывает, что в силу сложности данной проблемы, а иногда и поспешности внедрения маркетинга на предприятии уже с самого начала допускаются некоторые отклонения от традиционных структур.

Во многих созданных на отечественных предприятиях маркетинговых подразделениях работа по маркетингу подменяется организацией внешнеэкономических связей, а главное – стратегическая направленность маркетинга остается вне поля зрения.

В настоящее время на ряде предприятий созданы инвестиционные отделы, осуществляющие стратегические функции, в том числе управление маркетингом. Таким образом происходит разделение функций маркетинга, что при определенном состоянии рынка может считаться оправданным особенно для реализации стратегического планирования (см. гл. 2).

Иные отношения и взаимодействия функций и исполнителей маркетинговых работ возникают в условиях развития *информационных технологий и сетевых методов* организации работы партнеров. Одним из таких направлений служит создание виртуальных предприятий.

Под *виртуальным предприятием* понимается сеть самостоятельных в правовом, но зависимых в экономическом отношении предприятий, которые на основе общих целей поставляют на рынок определенную услугу. Чаще всего требуется, чтобы подобная сеть отказалась от институализации центральных функций управления. Иерархию должны заменить информационные системы для решения организационно-интеграционных вопросов.

Предприятие должно обладать, как минимум, следующими возможностями: во-первых, уметь идентифицировать ситуацию и критически оценивать позиции, необходимые для реализации собственного проекта (аспекты менеджмента знаний); во-вторых, на основе приобретенных знаний и умений организовывать хозяйственный процесс создания благ (аспекты “работоспособности” сети) и, в-третьих, заинтересовывать своей продукцией клиента и продавать ее на рынке (аспекты маркетинга) [18].

Участниками сети могут быть поставщики, сбытовые партнеры, а в отдельных случаях – некоторые подразделения конкурентов, которые также становятся партнерами. Без этих хозяйствующих субъектов предприятия уже не могут предлагать рынку свои услуги. Вертикальная интеграция оказывается в этом случае минимальной, а дифференциация по отношению к потенциальным конкурентам – максимальной.

Когда в рамках какого-либо проекта стоит вопрос о сведении воедино отдельных, легко идентифицируемых ресурсов (персонал, машины, полуфабрикаты и т. п.), то возникает виртуальная производственная цепочка. Тогда обменные отношения между предприятиями можно охарактеризовать как рыночные сделки, поскольку заключаются простые и ясные договоры в их классической форме. Если же предприятия намерены предлагать рынку свои компоненты в составе интегрированного общего предложения, то к рыночным транзакциям добавляются другие обменные отношения.

Совместная реализация проектов приводит к тому, что между двумя предприятиями образуется оргструктура, которая с ростом числа проектов принимает все более четкие очертания. В таких случаях возникает не только общая структура, но и общая стратегия. В общей стратегии сети выделяются следующие параметры:

- перспектива отдельного предприятия (его решения о кооперации всегда носят стратегический характер). Предприятие воспринимает

кооперационную стратегию как дополнение к концентрации на собственных ключевых факторах успеха;

- сетевая перспектива (руководители предприятий должны знать, каким образом можно совместно завоевать прочные позиции на рынке). Сеть развивается при условии, что есть потенциальные партнеры, существует коллективный интерес или цель, имеются мотивы для реализации цели.

Однако независимо от того, в какой организационной форме реализуются функции управления маркетингом, необходимость их существования в современных условиях становится очевидной.

Эффективность реализации функций управления зависит от многих факторов и в первую очередь от уровня информационной поддержки и функциональности программного обеспечения для подготовки и выбора маркетинговых решений. Поэтому современные информационные технологии становятся особенно значимыми при решении маркетинговых задач.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы уровни использования маркетинговой концепции на российских предприятиях?
2. Что понимается под стратегией, стратегическим и операционным маркетингом, как они связаны?
3. Какова связь стратегического маркетинга и стратегического планирования деятельности фирмы?
4. Каково место управления маркетингом в управлении фирмой?
5. Что означает бизнес-планирование?
6. Какова связь стратегических и тактических маркетинговых решений и бизнес-плана?
7. Каковы основные функции управления маркетингом?
8. Что понимается под конкурентной рациональностью, каковы предпосылки ее возникновения и возможности использования?
9. В каких видах организационных структур осуществляется маркетинговая деятельность и как распределяются функции менеджеров в этих структурах?
10. Что понимается под виртуальными предприятиями и каковы их возможности в управлении маркетингом?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА И СПОСОБЫ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

2.1.

ПРЕДПОСЫЛКИ И ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Термин “стратегия”, используемый маркетологами, может иметь различное содержание. В ранних статьях А. Оксенфельдта [4] концепция маркетинговой стратегии применена к выбору и оценке рыночных целей. В настоящее время “стратегия” – это термин, ассоциирующийся с разными элементами комплекса маркетинга. Например, маркетологи часто говорят о продуктовой стратегии, стратегии ценообразования, стратегии распределения и рекламирования. Существует широкий спектр маркетинговых решений, называемых стратегическими, который охватывает, с одной стороны, направления развития рынка, а с другой – целенаправленный его выбор.

В управлении маркетингом следует различать стратегические и тактические решения. Дж. Стейнер и Дж. Минер [16] приводят следующие признаки, по которым стратегические решения отличаются от тактических.

Важность. Стратегические решения значительно важнее для организации, чем тактические. По выражению П. Друкера, “делать правильные вещи важнее, чем делать вещи правильно”. Если организация направляет свои усилия на завоевание товарных рынков, это будет полезным, даже если она сделала ошибки в выводах. Однако исключительно хорошая маркетинговая тактика (рекламные кампании, борьба за сбыт и т. д.), согласно П. Друкеру, не заменят выбор неудачных товарно-рыночных целей.

Уровень управления. Стратегические решения принимаются главными управляющими по маркетингу, тогда как тактические решения принимаются на уровне руководителей, ответственных за разработку, производство и реализацию продукции.

Временные периоды. Стратегические решения принимаются на длительный период, тактические – на короткий. Стратегические планы могут разрабатываться на десятилетний период (в противоположность годовым маркетинговым планам, которые устанавливаются на основе тактических решений).

Регулярность. Формирование стратегии – это непрерывный и нерегулярный процесс. Постоянное наблюдение за окружающей средой стимулирует активность действий по стратегическому планированию, когда возникают новые возможности или угрозы. Тактика разрабатывается регулярно в соответствии с фиксированным временным графиком, который обычно соответствует годовым циклам финансового планирования.

Характер проблем. Стратегические проблемы обычно не структурированы и уникальны. Это предполагает использование интуитивных подходов и повышает риск, связанный с формулировкой стратегий. Тактические решения более структурированы и цикличны. Таким образом, риск, связанный с тактическими решениями, легче оценить. Кроме того, формулировка стратегии включает рассмотрение большей группы альтернатив, чем формулировка тактики.

Необходимая информация. Поскольку стратегия представляет собой реакцию организации на окружающую среду, ее формулировка требует значительного объема внешней по отношению к организации информации. Большая часть информации аналогична прогнозам и поэтому довольно субъективна. Тактические решения больше полагаются на внутреннюю информацию, полученную в результате анализа хозяйственной деятельности или исследований возможностей рынка.

Подробность. Стратегические планы – это обычно обобщенные утверждения, основанные на субъективных суждениях, тогда как тактические планы довольно точны и подкреплены более подробной (точной) информацией.

Легкость оценки. Стратегические решения оценить труднее, чем тактические. Результаты стратегических решений можно проанализировать, только спустя много лет. Кроме того, трудно отличить качество решений от изменений, которые могли возникнуть при прогнозировании окружающей среды. Напротив, результаты тактических решений быстро становятся очевидными и их гораздо легче связать с принятыми решениями. Стратегические решения, определяющие направления дея-

тельности компании, выбор рынков и рыночных сегментов, принимаются на основе анализа взаимодействия между факторами окружающей среды и возможностями организации. Реализация принятой стратегии осуществляется на основе тактических и оперативных действий.

Стратегическое планирование и управление на уровне предприятия в целом представляет собой непрерывный процесс, включающий следующие этапы:

- оценку деятельности организации и определение будущих возможностей и угроз;
- определение корпоративной миссии, целей и стратегий;
- установление целей и разработку стратегий для каждой хозяйственной единицы, входящей в организацию;
- реализацию, управление и корректировку миссии и стратегий по мере достижения корпоративных целей.

Наиболее существенную роль в процессе стратегического планирования играет маркетинг. Маркетинговым подразделениям приходится решать задачи разной сложности, масштабов и уровня неопределенности. Среди них: анализ окружения, оценка конкуренции и стратегической ситуации в целом (состояние товарного рынка, конкурентная среда, внешнее окружение, организационные факторы и т. д.), формулировка корпоративной миссии, разработка целей-ориентиров и стратегий их достижения, определение товаров и рынков, системы распределения и продвижения товаров, обеспечение качественных планов, устанавливаемых для бизнес-единиц, и т. д. Стратегический характер маркетинга обусловлен прежде всего его участием в формировании *корпоративной стратегии* и разработке маркетинговых стратегий для отдельных хозяйственных единиц в соответствии с корпоративными приоритетами.

Стратегический маркетинг как процесс служит отправной позицией для стратегического планирования и предусматривает [4]:

- стратегический анализ среды, рынка, конкуренции и факторов, влияющих на деятельность компании и отдельные ее хозяйственные единицы, а также прогнозирование тенденций в сфере бизнеса;
- установление целей и формирование корпоративных стратегий и стратегий для хозяйственных единиц;
- выбор стратегий целевого рынка для каждой хозяйственной единицы, установление маркетинговых целей, внедрение и управление позиционированием.

Стратегический анализ позволяет уточнить миссию организации, определяющую для руководства предназначение компании и направление ее деятельности.

Устанавливая миссию, компания может ориентироваться на товары или на потребителя. *Товарная ориентация* скорее всего приведет к формулировке миссии с использованием терминов, определяющих имеющиеся ресурсы и технологии, а при *ориентации на потребителей* – терминов, определяющих удовлетворение потребностей потребителей. Товарный подход, как правило, более ограничен, чем ориентация на потребности потребителя (так как он препятствует поиску новых возможностей).

Фирма Kodak переориентировалась с продукции на покупателей, изменив миссию “фотографической компании” на миссию “компании по обработке изображений”. Это побудило фирму не только изменить подход к рекламе и позиционированию в целом. До изменения миссии преобладающая часть рекламы фирмы была ориентирована на ее отдельные товары и фотобизнес. Впоследствии фирма предприняла обобщенную рекламную кампанию с демонстрацией возможностей электроники в издательском деле, цветных изображений и цифровых сканирующих систем.

Миссия компании трансформируется в набор более конкретных целей. Цель должна быть конкретной, численно выражимой и реально достижимой.

Стратегический анализ предполагает оценку текущей финансовой и рыночной деятельности фирмы в товарном и рыночном аспектах. Он также включает поиск и оценку потенциальных возможностей. В свою очередь, *стратегическое планирование* отражает связь между хозяйственными подразделениями и формированием целей каждого из них. Цели для каждого из подразделений устанавливаются на стадии разработки стратегического плана, который включает *маркетинговую, финансовую и оперативную составляющие*.

В ходе *анализа* организация определяет маркетинговые возможности и проблемы, с которыми она может столкнуться. С этой целью изучается окружающая среда, изыскиваются возможности и оцениваются способности организации, определяются сильные и слабые (в сравнении с конкурентами) стороны и оценивается реакция конкурентов на ту или иную стратегию компании. При этом важной задачей становится правильное *определение границы* рынка для анализа потребителей и конкуренции, а также прогнозирование будущих тенденций. Границы рынка должны быть достаточно реальными, так как рынок – это, с одной стороны, покупатели с их конкретными потребностями, а с другой – множество товаров, предоставляемых производителями, которые могут удовлетворить эти потребности. Покупатели

должны не только хотеть, но и иметь возможность приобрести товар, который удовлетворит их потребности.

Важной составляющей анализа является *оценка конкуренции*. На основе анализа маркетинговой ситуации выявляется информация для разработки маркетинговой стратегии *целевого рынка* (т. е. выбора группы потребителей, на которую будут направлены усилия компании). При этом может быть применена *массовая стратегия*, направленная на весь рынок, либо стратегия, направленная на одну или несколько подгрупп (сегментов, ниш), с разработкой отдельной стратегии для каждой подгруппы (дифференцированная стратегия), либо стратегия, нацеленная на один сегмент (нишу), – *концентрированная*.

Комбинация стратегий товара, распределения, цены и продвижения, выбранная руководством предприятия для того, чтобы занять на рынке свою собственную, отличную от конкурентов позицию, находит затем отражение в *маркетинговой программе*. Поскольку корпоративные цели указывают общее направление развития компании, необходимо определить, что должно быть выполнено для каждого целевого рынка, т. е. нужны более конкретные цели.

После выбора целевого рынка и формулировки маркетинговых целей следует решить, как объединить товарную, распределительную, ценовую стратегии и стратегию продвижения в *интегрированную маркетинговую программу* для каждого целевого рынка. Такое соединение стратегий, которое ведет к достижению основных целей, называется *программированием*.

Выбор хорошей программы осложняется широким диапазоном вариантов решений относительно ресурсов, необходимых для реализации каждого компонента маркетинговой программы. Посредством этих решений определяется общий объем ресурсов, который должен быть потрачен на маркетинговую программу в планируемом периоде, а также устанавливается, как эти ресурсы будут распределены между различными видами маркетинговой деятельности (например, рекламой или персональными продажами).

Все стратегические маркетинговые решения должны быть сведены в *стратегический маркетинговый план*. Каждая часть процесса стратегического планирования представляет собой структурный блок этого плана. Важным аспектом планирования является решение о том, как объединить стратегические планы различных уровней компании. Последним этапом планирования (и в то же время началом следующего цикла этого непрерывного процесса) является стратегическая оценка маркетинговой деятельности. Разрабатывая стратегический маркетин-

говый план, необходимо учитывать *последовательность, приоритеты и условия формирования* его отдельных компонентов (рис. 2.1*). Стратегический маркетинг позволяет производить оценку имеющихся проблем и обосновывать целевые стратегии как для всей организации, так и для отдельных ее подразделений. Непредсказуемость вариантов развития внешней среды требует от организации готовности к любым изменениям, поэтому стратегический маркетинг должен способствовать гибкому реагированию на изменения внешней среды.

Перечень основных элементов стратегического маркетинга и критерии, на основе которых формируется содержание элементов стратегии, представлены в табл. 2.1 [4].

Т а б л и ц а 2.1

Элементы стратегического маркетинга

Элементы	Ориентиры при выборе стратегии	Условия, ограничения, критерии
Стратегия организации	Цели организации	Профиль организации, ресурсы, возможности
Стратегические цели	Целевая доля рынка; доходность	Рыночная привлекательность сегментов
Целевые потребители	Расширение рынка, развитие или диверсификация; эффективность	Жизненный цикл товара, рыночные сегменты/потребности покупателей; уровень конкуренции
Конкурентоспособность	Стратегия конкуренции; конкурентное позиционирование	Угроза со стороны конкурентов
Маркетинговая программа	Маркетинг-микс: стратегии товарные, ценовые, сбытовые, распределения и продвижения	Потребность целевых сегментов; обеспечение взаимосвязи всех элементов; соотношение ресурсов и прибыли
Организация и внедрение	Структуры и системы; квалификация; опыт; понимание стратегии	Потребность в стратегии, кадры, корпоративная политика
Деятельность на рынке	Выбор наилучшей стратегии и ее внедрение	Качественный анализ; выбор стратегии; качество плана маркетинг-микса

* Рис. 2.1–2.6 составлены на основе данных [16].

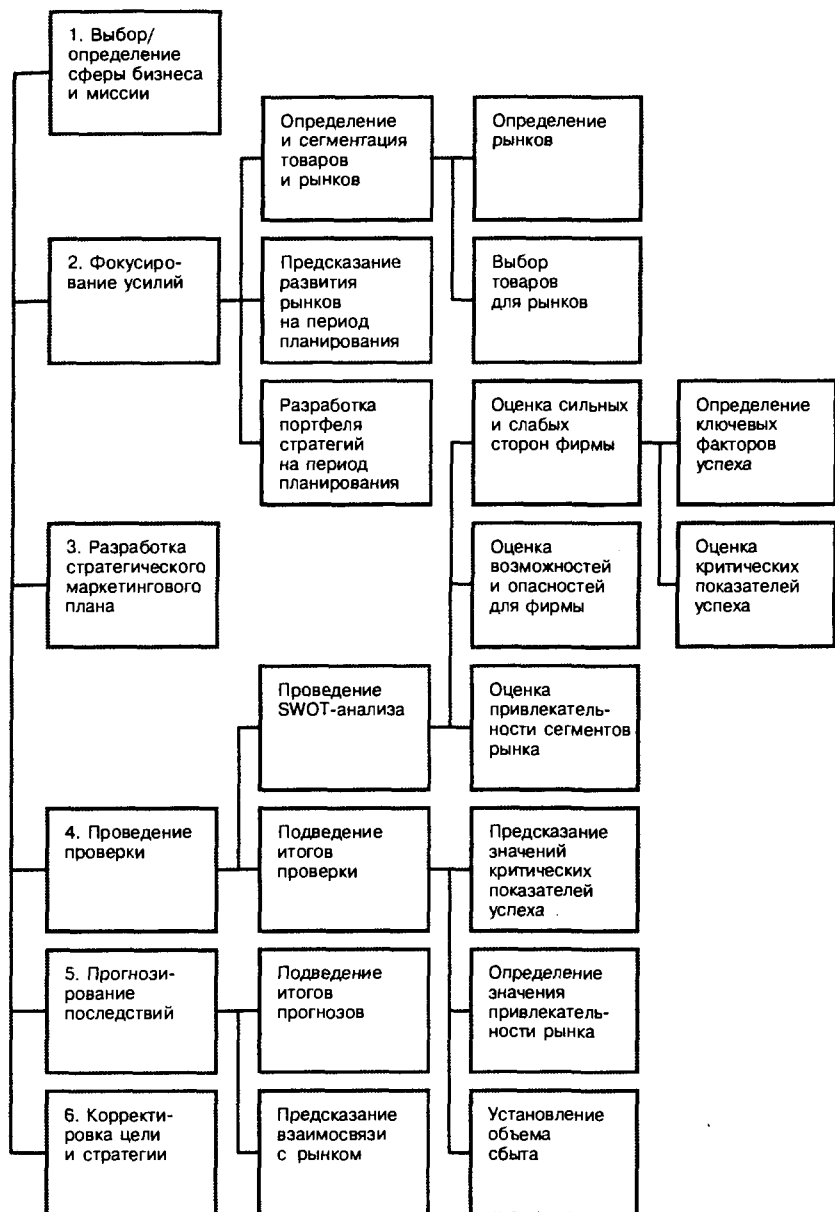


Рис. 2.1. Схема стратегического маркетингового планирования

СХЕМА ПОДГОТОВКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА		МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ (МЕТОДИКИ, МОДЕЛИ)
<div>Определение задачи</div> <div>↓</div> <div>Финансовые результаты</div>		Методы прогнозирования
<div>Обзор рынка</div> <div>↓</div> <div> структура тенденции изменения ключевые сегменты анализ расхождения </div>		Изучение сегментации рынка Анализ по расхождениям Анализ жизненного цикла товара Распределение новых товаров Матрица Ансоффа Прогнозные модели Методы исследования рынка
<div>Возможности/ опасности</div> <div>↓</div>	по товару по сегменту общие	Координирование
<div>Сильные/ слабые стороны</div> <div>↓</div>	по товару по сегменту общие	Матрица ключевых факторов успеха Методы исследования рынка Методы сегментации рынка
<div>Вопросы для рассмотрения</div> <div>↓</div>	по товару по сегменту общие	
<div>Решения по портфелю стратегий</div> <div>↓</div>		Матрица BCG Матрица управляющих политик
<div>Предположения</div> <div>↓</div>		Оценки рисков
<div>Цели маркетинга</div> <div>↓</div> <div> стратегический фокус товарная номенклатура разработка товаров удаление товаров расширение рынка целевые группы потребителей </div>		Матрица Портера Матрица Ансоффа Матрица BCG Матрица управляющих политик Анализ по расхождениям
<div>Маркетинговые стратегии</div> <div>↓</div> <div> товар цена продвижение место </div>	4Р Позиционирование/ управление торговыми марками	Анализ сегментации рынка Методы исследования рынка Эластичность реакции рынка Матрица производительности Мак-Дональда Матрица Блейка Мортонa
<div>Необходимые ресурсы</div>		Прогнозирование Составление бюджетов

Рис. 2.2. Основные инструменты при подготовке стратегического маркетингового плана

Каждый из этапов стратегического планирования маркетинга характеризуется соответствующим набором используемых инструментов, именуемых в западной практике “техниками”. В соответствии с этапами стратегического маркетингового планирования представлены взаимосвязи этих “техник” (рис. 2.2–2.6), многие из которых являются тождественными для ряда этапов (к ним относятся методы маркетинговых исследований, матрица Портера, матрица Ансоффа, матрица BCG и др. – см. разд. 3.2).

Успех стратегического маркетинга и управления зависит не только от уровня методического обеспечения и его использования, но и от уровня организации этих работ на предприятии. Анализ организации подобных работ на российских предприятиях позволяет сделать вывод о том, что немногие из них могут претендовать на высокий уровень. Для определения степени соответствия требованиям четкой и корректной организации стратегического маркетинга можно воспользоваться приемами бенчмаркинга (Benchmarking) как метода сравнительного анализа эффективности стратегической деятельности предприятия по сравнению с ведущими фирмами (выполняется по схеме рис. 2.7).

Примером удачного организационного решения в области стратегического маркетинга можно считать опыт создания на предприятии стратегической службы, имеющей четкую регламентацию функций и работ.

Главной целевой функцией такой службы (на одном из крупных наукоемких предприятий) является организация и осуществление деятельности, направленной на непрерывное повышение инвестиционной привлекательности предприятия, содействующей достижению его стратегических целей с использованием общепринятых в международной и отечественной деловой практике стандартов и методик на основе современных информационных технологий.

В рамках главной целевой функции перечень основных задач службы распределяется по пяти блокам:

- стратегический маркетинг (F_1),
- инвестиционное проектирование и бизнес-планирование (F_2),
- финансовое прогнозирование и сопровождение проектов (F_3),
- управление проектами (F_4),
- информационная поддержка инвестиционной деятельности (F_5).

Ниже рассматриваются основные функции и работы по этим блокам.

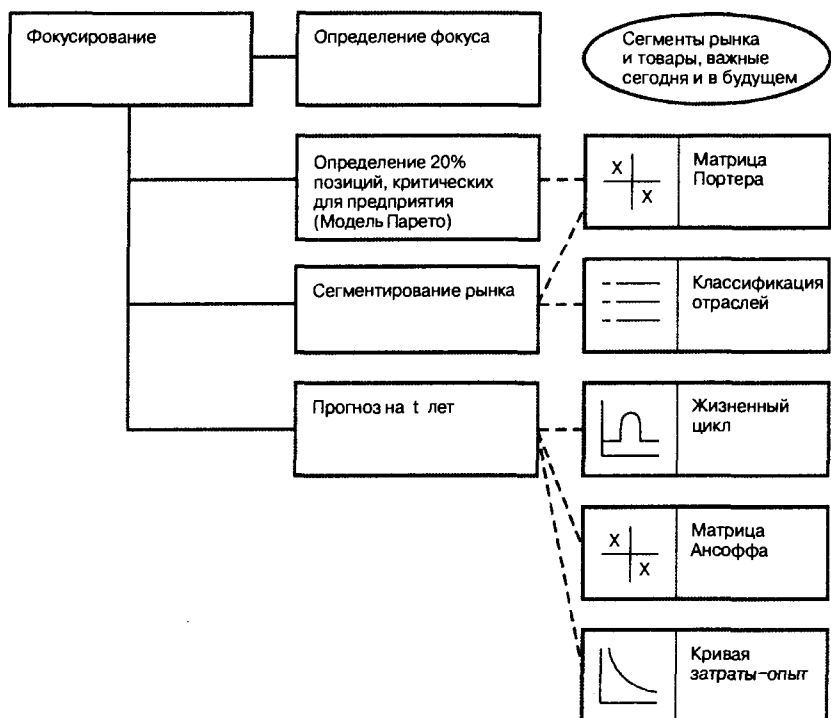


Рис. 2.3. Схема действий по фокусированию [16]

Стратегический маркетинг: F_1

1. Планирование маркетинга (аудит маркетинга, разработка стратегического плана маркетинга).
2. Прогнозирование результатов деятельности фирмы (экспоненциальное сглаживание, учет сезонных колебаний, регрессионный анализ).
3. Оптимальное ценовое планирование (расчет цен товаров по заданной прибыли/норме рентабельности).
4. Анализ риска и неопределенности.
5. Генерация отчетов системы (сквозная система документации, разработка форм отчетности по требованиям пользователя, печать таблиц, графиков, диаграмм).
6. Бизнес-планирование (разработка маркетингового раздела бизнес-плана).
7. Информационная технология работы с партнерами (Интернет, Интранет, локальная сеть).

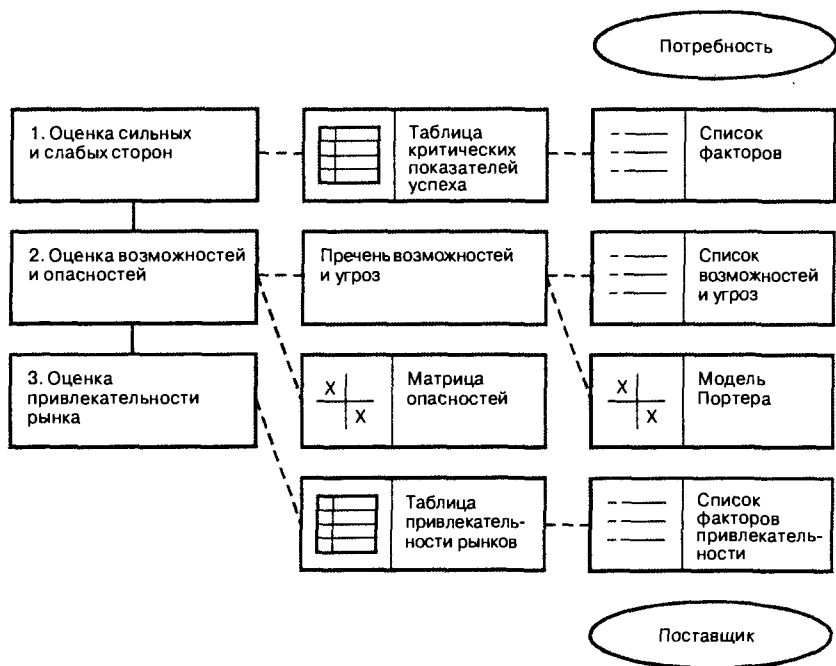


Рис. 2.4. Схема действий по “проверке” стратегического плана [16]

Инвестиционное проектирование и бизнес-планирование: F_2

1. Инвестиционное проектирование (разработка бизнес-планов инвестиционных проектов, сопровождение процесса реализации инвестиционных проектов и др.).
2. Разработка научно-технической политики в области инвестиционной деятельности (организация и проведение работ по планированию инвестиционной деятельности предприятия, подготовка приказов, докладов, решений, планов в области инвестиционной деятельности и др.).
3. Методологическая работа (разработка и совершенствование методологии инвестиционного планирования, оптимизация стратегии осуществления инвестиционных циклов на предприятии).
4. Инвестиционный анализ (разработка методик и мониторинг финансового состояния и конкурентоспособности предприятия на действующих и перспективных рынках товаров и услуг применительно к задачам инвестиционной деятельности и др.).

5. Подготовка данных (переписка с субъектами инвестиционной деятельности, оперативное обеспечение инвестиционной деятельности подразделений и специалистов предприятия и др.).
6. Совершенствование организационно-правовых форм в области инвестиционной деятельности предприятия (разработка, создание и сопровождение базы данных по действующим и перспективным организационно-правовым формам и др.).

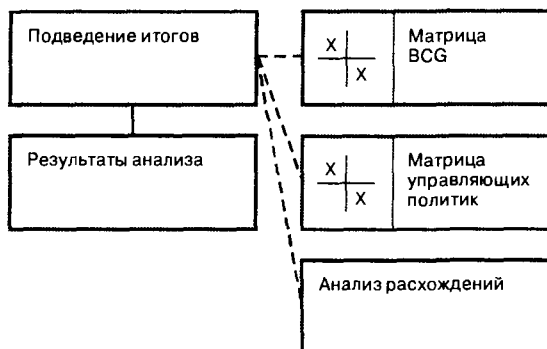


Рис. 2.5. Подведение итогов проверки

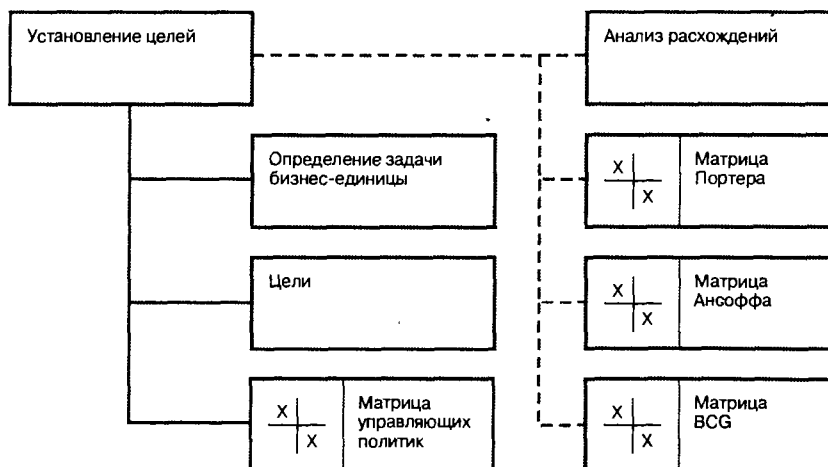


Рис. 2.6. Установление целей

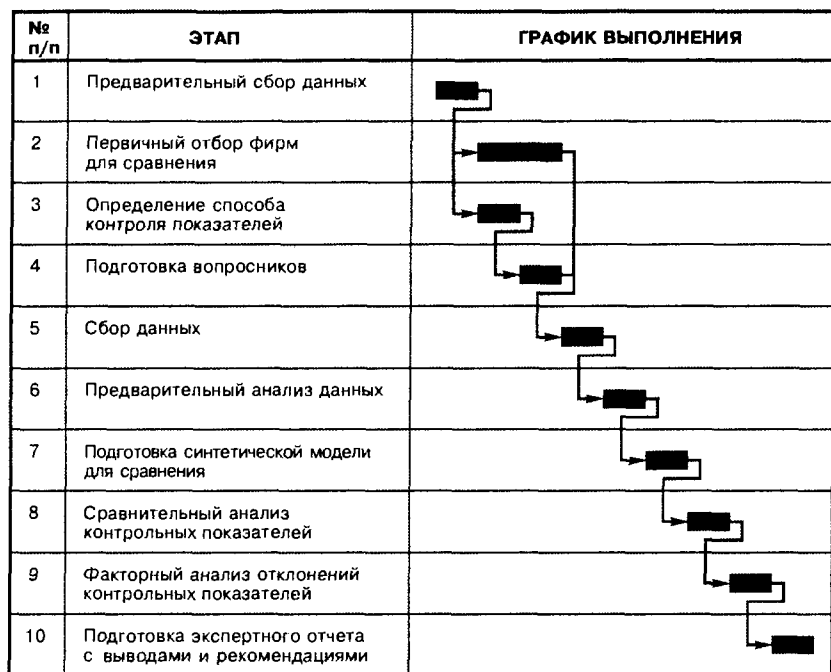


Рис. 2.7. Этапы процесса бенчмаркинга

Финансовое прогнозирование и сопровождение проектов: F_3

1. Моделирование макроэкономического окружения фирмы (описание и прогнозирование всех видов инфляции, выбор ставки дисконтирования и др.).
2. Описание текущего финансово-экономического состояния фирмы (особенности учетной политики, налоговые и другие льготы и др.).
3. Разработка инвестиционного плана проекта (определение даты начала и длительности проекта, составление перечня услуг или продуктов по проекту и др.).
4. Разработка операционного плана проекта (планирование производств по каждому продукту, формирование общих издержек и др.).
5. Генерация финансовых документов (формирование стандартных финансовых форм, генерация согласования Cash Flow, разработка графиков, диаграмм, описательных текстовых частей и др.).
6. Группирование проектов (суммарный отчет о движении денежных средств по группе проектов и др.).

Управление проектами: F_4

1. Инициация проектов (определение основных целей, участников проекта и т. д.).
2. Управление предметной областью проекта (фазовый анализ жизненного цикла проекта и т. д.).
3. Планирование и контроль сроков (разработка календарного плана проекта, графическое задание работ, построение сетевой модели и т. д.).
4. Планирование и контроль ресурсов (определение необходимых ресурсов, устранение перегрузки и недоиспользования ресурсов и т. д.).
5. Планирование и контроль стоимости (проведение глобального мониторинга бюджета проекта, анализ текущей и прогнозной себестоимости проекта с учетом инфляции и т. д.).
6. Оперативное управление проектом (актуализация данных по всем параметрам проекта, автоматическая и ручная корректировка работ и т. д.).
7. Проектная информация (генерация полного комплекта проектной документации, своевременная актуализация расписаний, специальная обработка информации по проекту по запросам пользователей и т. д.).

Информационная поддержка инвестиционной деятельности: F_5

1. Организация работы в локальной сети (управление системой обмена информацией внутри службы, распределение вычислительных ресурсов и др.).
2. Организация работы в Интернете (создание внутрифирменной службы PR, организация виртуальных рабочих групп и др.).
3. Организация коммуникации через Интернет (согласование с руководством информации и ее сбор для обновления Web-страницы предприятия и т. д.).
4. Работа с основными технологиями Интернета.

Для выполнения этих задач внутри стратегической службы сформированы три соответствующие лаборатории: стратегического маркетинга, бизнес-планирования, управления инвестиционными проектами.

Лаборатория стратегического маркетинга выполняет следующие основные функции:

- Разработка и сопровождение стратегических планов маркетинга.

- Исследование возможностей применения специализированных маркетинговых инструментов, моделей, программ их автоматизации.
- Создание и поддержка маркетинговой информационной системы предприятия на базе автоматизированных рабочих мест аналитиков.
- Разработка и внедрение маркетинговой системы поддержки принятия управленческих решений на базе современных информационных технологий.
- Разработка и внедрение автоматизированной системы исследований внешнего и внутреннего окружения предприятия через Интернет/Интранет.
- Организация и осуществление взаимодействия с внешними организациями и внутренними подразделениями предприятия с целью проведения маркетинговых исследований инвестиционных проектов. Организация презентаций инвестиционных проектов с использованием современных, прогрессивных средств (внешние и внутренние фокус-группы).
- Разработка и сопровождение банков данных, проведение маркетинговых исследований, организация взаимодействия с международными и национальными телекоммуникационными системами.
- Создание, сопровождение и хранение документов и баз данных.

Лаборатория бизнес-планирования предназначена для выполнения следующих функций:

- Разработка и внедрение системы бизнес-проектирования.
- Разработка и внедрение системы накопления и обработки базы знаний по инвестиционной деятельности.
- Организационное, методическое и техническое обеспечение работ по формированию инвестиционных программ и бизнес-планов по приоритетным направлениям развития предприятия с целью привлечения инвестиций.
- Разработка и сопровождение стандартов развития предприятия, бизнес-планов технико-экономических обоснований инвестиционных проектов в соответствии с законодательными и другими нормативными актами Российской Федерации, на основе методологии, общепринятой в международной деловой практике, с учетом специфики России, отрасли и предприятия.
- Разработка и оформление бизнес-планов, инвестиционных проектов в виде официальных документов предприятия.
- Разработка системы показателей, критериев и методов оценки эффективности и реализуемости инвестиционных проектов.

- Организация и проведение аудита инвестиционных предложений, проектов и их вариантов, бизнес-планов, комплексных и целевых программ.
- Организация и осуществление взаимодействия с внешними организациями и подразделениями предприятия, участие в проведении презентаций бизнес-планов, инвестиционных проектов. Организация презентаций инвестиционных проектов с использованием современных, прогрессивных средств (внешние и внутренние фокус-группы).

На лабораторию управления инвестиционными проектами могут быть возложены функции инициации проектов, управления предметной областью проекта, планирования и контроля сроков исполнения проектов, использования ресурсов проектов (в том числе определение и оперативное устранение перегрузки, недоиспользования ресурсов), планирования и контроля стоимости проектов (осуществление глобального мониторинга бюджета проектов, проведение анализа текущей и прогнозной себестоимости проекта с учетом инфляции, разработки и подготовки проектной информации) и т. д.

В процессе исполнения перечисленных функций стратегической службой возникает ряд связей ее с другими подразделениями предприятия, а также с потребителями (табл. 2.2).

Т а б л и ц а 2.2

**Организация взаимодействия стратегической службы
с другими подразделениями предприятия**

Стратегическая служба как получатель информации		Стратегическая служба как поставщик информации	
Источник информации (подразделение предприятия)	Вид информации (продукции)	Получатель информации (подразделение предприятия)	Вид информации (продукции)
Руководство предприятия	Техническое задание на разработку стратегических планов, частично исходные данные для разработки	Руководство предприятия	Оформленные стратегические планы

Службы и специалисты предприятия	Технические и организационные документы, относящиеся к деятельности службы	Службы и специалисты предприятия	Документы по требованию служб, оформленные в установленном порядке
Руководство, плановые службы предприятия	Исходные данные для планирования деятельности службы	Руководство, плановые службы предприятия	Планы работ, отчеты о выполнении планов, оформленные в установленном порядке
Внешний заказчик или подразделение предприятия-заказчика	ТЗ и договор на выполнение работ	Внешний заказчик или подразделение предприятия-заказчика	Результаты работы, являющиеся предметом договора
Руководство, финансовые службы предприятия	Исходные данные по финансовому состоянию предприятия	Руководство, финансовые службы предприятия	Отчеты и прогнозы по финансовому состоянию предприятия
Руководство, службы и подразделения предприятия, руководители подразделений и специалисты предприятия	Исходные данные для осуществления управления проектом	Руководство, службы и подразделения предприятия, руководители подразделений и специалисты предприятия	Отчеты системы управления проектами
Руководство, службы и подразделения предприятия	Исходные данные и задания для проведения маркетинговых исследований	Руководство, службы и подразделения предприятия	Результаты маркетинговых исследований
Руководство	Исходные данные для системы поддержки принятия решений	Руководство	Результаты работы системы поддержки принятия решений

Подобная организация работ, объединяющая функции стратегического маркетинга и бизнес-планирования, создает предпосылки для использования современных информационных технологий (в том числе Marketing Expert и др.) и способствует повышению общей организованности предприятия в условиях конкуренции.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ИХ РОЛЬ В ДОСТИЖЕНИИ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ

Существующие подходы к классификации стратегий разнообразны и определяются прежде всего тем, какие признаки заложены в основу этого деления. Учитывая роль маркетинговых стратегий для завоевания и удержания конкурентных позиций фирмы, сферу их действия в условиях динамичных изменений и многопрофильности бизнеса, можно выделить три группы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне, которые определяют пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка.

Среди *корпоративных стратегий* различают следующие.

Портфельные стратегии позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер.

Стратегии роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности.

Конкурентные стратегии определяют, каким образом обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

На рис. 2.8 представлены разновидности этих стратегий и матричные инструменты для их выбора.

Другим основанием деления стратегий может быть отношение к специфическим маркетинговым функциям: сегментированию, позиционированию и маркетинговым воздействиям. В результате формируются *функциональные стратегии* маркетинга. Они представляют собой основные маркетинговые стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых действий.

Можно выделить три направления маркетинговых стратегий на функциональном уровне (рис. 2.9):

стратегии сегментации рынка (позволяют выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам);

стратегии позиционирования (дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей);

стратегии целевого рынка формируют маркетинговый микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения к продукции предприятия на выбранном сегменте.

Третье направление классификации – это разделение стратегий маркетинга на основе способов повышения эффективности маркетинговых усилий. Эту группу некоторые авторы [27] называют *инструментальными стратегиями* маркетинга, позволяющими предприятию выбирать способ наилучшего использования отдельных составляющих комплекса маркетинга на целевом рынке. Среди них различают:

продуктовые стратегии, которые обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке;

ценовые стратегии, позволяющие довести информацию о ценности продукта до потребителей;

стратегии распределения, дающие возможность организовать для потребителей доступность товара предприятия в нужное время, в нужном месте;

стратегии продвижения, которые способствуют доведению до потребителей информации о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

Рассмотренные виды стратегий и возможности их матричного представления (см. рис. 2.8) следует дополнить особенностями стратегий на международных рынках. В ряде публикаций присутствуют не только разные признаки деления этих стратегий, но и разные трактовки самого понятия стратегии. Наиболее емким, хотя и спорным, представляется следующее:

“*Стратегия* представляет собой компоновку задач компании, упорядочение этих задач с учетом действия внутренних и внешних сил, формализацию конкретных вариантов осуществления планов компании по выполнению указанных задач и, наконец, обеспечение соответствующего внедрения этих планов, которое обеспечило бы достижение базисных целей и задач компании” [4].

Международная маркетинговая стратегия – общая, достаточно долгосрочная (значимая и реализуемая на уровне всей компании), адаптирующаяся, или интеллектуальная, программа обеспечения

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ		ИНСТРУМЕНТЫ И РАЗНОВИДНОСТИ СТРАТЕГИЙ																			
Портфельные стратегии	а) Матрица BCG (рост/доля)	Темп роста спроса	В Н	<table><tr><td>Сохранение лидерства</td><td>Инвестирование и избирательное развитие</td></tr><tr><td>Получение тах прибыли</td><td>Уход с рынка</td></tr></table>	Сохранение лидерства	Инвестирование и избирательное развитие	Получение тах прибыли	Уход с рынка	Н Д												
	Сохранение лидерства			Инвестирование и избирательное развитие																	
	Получение тах прибыли	Уход с рынка																			
б) Матрица управляющих политик (MacKinsey или G.E.)	Привлекательность рынка	<table><tr><td>Наступательная (Инвестирование)</td><td>Наступательная (Инвестирование)</td><td>Оборонительная (Сохранение)</td></tr><tr><td>Наступательная (Инвестирование)</td><td>Оборонительная (Сохранение)</td><td>Деинвестирование (Уход)</td></tr><tr><td>Оборонительная (Сохранение)</td><td>Деинвестирование (Уход)</td><td>Деинвестирование (Уход)</td></tr></table>	Наступательная (Инвестирование)	Наступательная (Инвестирование)	Оборонительная (Сохранение)	Наступательная (Инвестирование)	Оборонительная (Сохранение)	Деинвестирование (Уход)	Оборонительная (Сохранение)	Деинвестирование (Уход)	Деинвестирование (Уход)	В С Н КСФ									
Наступательная (Инвестирование)		Наступательная (Инвестирование)	Оборонительная (Сохранение)																		
Наступательная (Инвестирование)	Оборонительная (Сохранение)	Деинвестирование (Уход)																			
Оборонительная (Сохранение)	Деинвестирование (Уход)	Деинвестирование (Уход)																			
в) Система портфолио-анализа																					
Стратегии роста	а) Матрица Ансоффа	Товары	старый новый	<table><tr><td colspan="2">Проникновение на рынок</td><td colspan="2">Развитие рынка</td></tr><tr><td>p=50%</td><td>κ=100%</td><td>p=20%</td><td>κ=400%</td></tr><tr><td colspan="2">Развитие товара</td><td colspan="2">Диверсификация</td></tr><tr><td>p=33%</td><td>κ=800%</td><td>p=5%</td><td>κ=1200-1400%</td></tr></table>	Проникновение на рынок		Развитие рынка		p=50%	κ=100%	p=20%	κ=400%	Развитие товара		Диверсификация		p=33%	κ=800%	p=5%	κ=1200-1400%	старый новый Рынок
	Проникновение на рынок			Развитие рынка																	
p=50%	κ=100%	p=20%	κ=400%																		
Развитие товара		Диверсификация																			
p=33%	κ=800%	p=5%	κ=1200-1400%																		

Стратегии роста	б) Матрица внешних приобретений	Области деятельности	новые	Дивергентные приобретения	Вертикальная интеграция
		сходные		Конвергентные приобретения	Горизонтальная интеграция
				Диверсификационный тип	Интеграционный тип
	в) Новая матрица BCG	Эффект дифференциации	в	Специализированная	Фрагментарная
			н	Концентрированная деятельность	Неперспективная деятельность
			в		н Эффект "издержки/объем"
Конкурентные стратегии	а) Матрица Портера	Область конкуренции	широкая	Ценовое лидерство	Продуктовое лидерство
			узкая	Ценовое лидерство в нише (фокусированное)	Продуктовое лидерство в нише
				Снижение издержек	Дифференциация
				Конкурентное преимущество	
	б) Матрица конкурентных преимуществ				
			Характер стратегии	Утверждающие стратегии	Пассивные стратегии
			Позиция фирмы на рынке		
			Лидеры	"Захват", "Защита"	"Перехват", "Блокировка"
			Преследователи	"Атака", "Прорыв по курсу"	"Следование", "Окружение"
			Избегающие прямой конкуренции	"Сосредоточение сил на участке"	"Сохранение позиций", "Обход"

Рис. 2.8. Корпоративные стратегии и матричные инструменты:

D_p – доля рынка; КСФ – конкурентный статус фирмы; в – высокий, н – низкий, с – средний

соответствия товаров/услуг зарубежным целевым рынкам и удовлетворения как задач компании, так и покупателей через посредство тщательной подстройки компонент соответствующего международного маркетинг-микса – товара, цены, распределения и коммуникаций, которые формализуются в виде подпрограмм общей программы международной маркетинговой стратегии [30].

В качестве признаков деления международных маркетинговых стратегий, предложенных В.И.Черенковым, могут рассматриваться:

- географическая детерминированность (внутринациональная, региональная, многонациональная, глобальная);
- товарно-рыночная детерминированность (узкий товарный ряд, локальная ниша рынка, широкий товарный ряд, глобальный сегмент рынка);
- технологии.

Конкурентные преимущества международной компании определяются пятью ключевыми индикаторами:

- взаимозависимость рыночных позиций;
- одинаковый состав потребителей;
- одинаковый состав конкурентов;
- сходство рыночных факторов;
- существование рынков-лидеров.

Другим признаком классификации международных маркетинговых стратегий может служить основа конкуренции.

Различают следующие виды стратегий:

- базовые (глобальная главной доли рынка, локальная главной доли рынка, глобальной ниши);
- конфронтационные (фланговая атака, фронтальная атака, окружение, обход);
- кооперационные (стратегические альянсы);
- инновационные (технологический лидер, последователь).

На рис. 2.10 представлены взаимосвязи различных международных стратегий в зависимости от уровня принятия решений [30].

Разнообразие классификаций маркетинговых стратегий, приводимых различными авторами [8, 12, 13, 19, 27, 30], реализуется в достаточно ограниченном количестве форм вхождения фирмы на зарубежные рынки. Большинство авторов признают следующее:

- организация дочерних компаний за рубежом;
- участие в совместных предприятиях за рубежом;
- франчайзинг за рубежом;
- продажа лицензий;
- управление по контракту;



Рис. 2.9. Виды функциональных стратегий

- подрядное производство и кооперирование;
- прямой экспорт;
- косвенный экспорт.

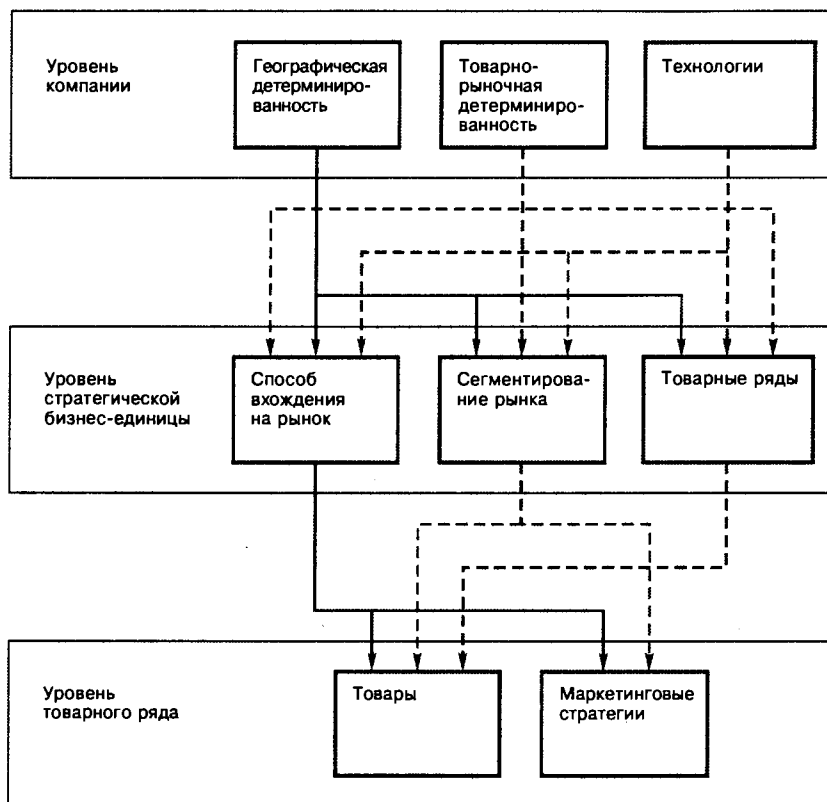


Рис. 2.10. Схема формирования глобальной портфельной стратегии

Любая компания, однажды включившись в международный бизнес, должна постоянно решать вопросы выбора стратегии и формы присутствия на международных рынках. Успех маркетинговой деятельности в целом зависит прежде всего от правильности сегментации и позиционирования товара на рынке. Эти вопросы требуют особого рассмотрения.

Единого подхода к сегментации рынка не существует, возможны разные технологии (рис. 2.11). Сегментация бывает полная или усеченная, с применением математического аппарата или без него, формализованная или с использованием экспертных оценок.

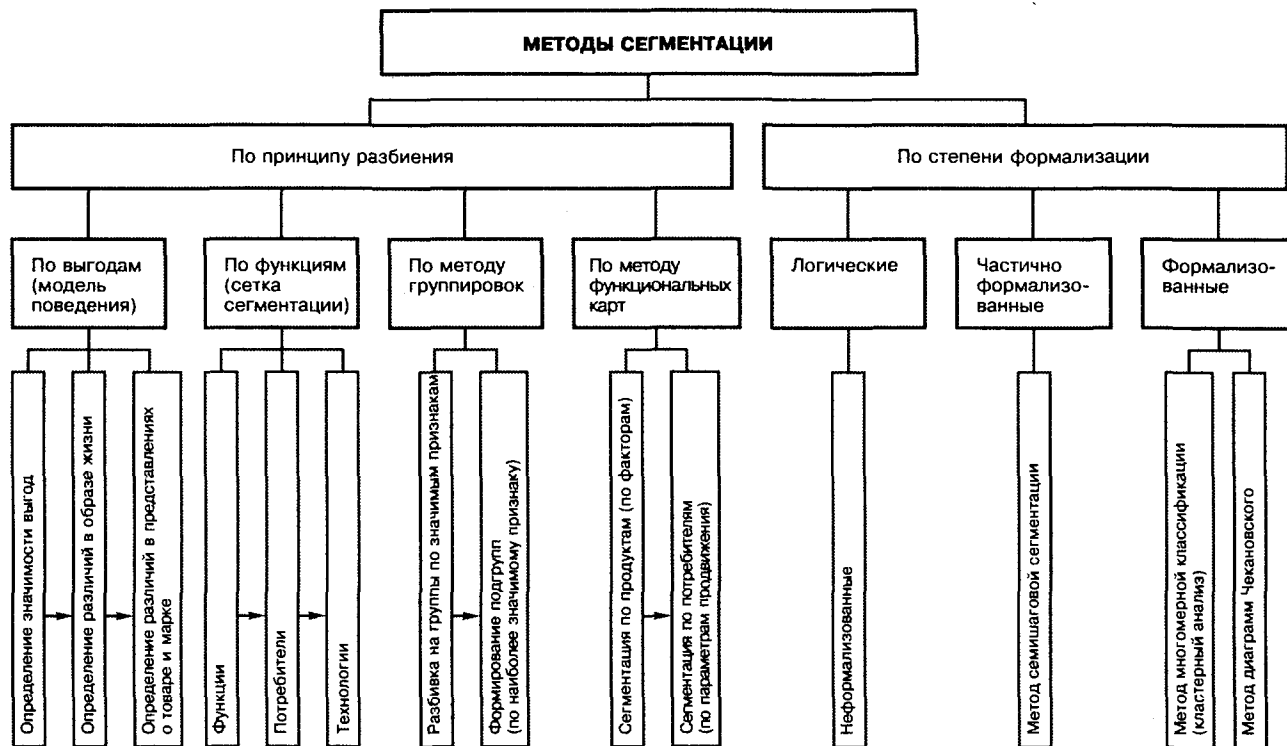


Рис. 2.11. Основные виды и технологии сегментации рынков

Примером частично формализованного метода является семишаговая сегментация в соответствии со схемой на рис. 2.12.

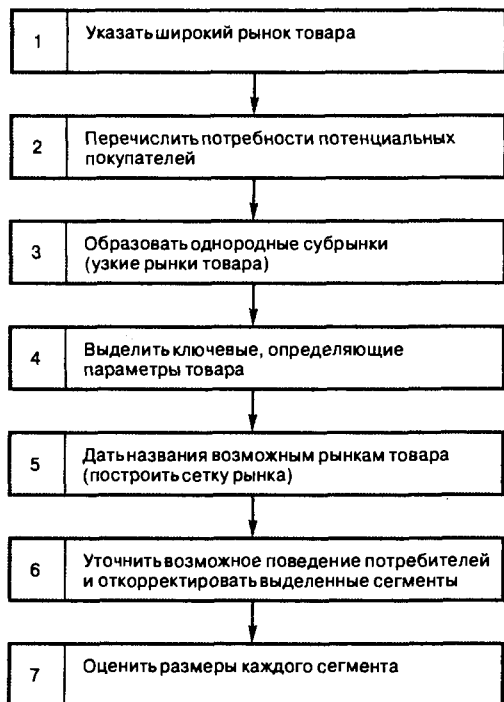


Рис. 2.12. Порядок семишаговой сегментации рынка

Одним из методов формализации сегментирования служит метод Чекановского, алгоритм которого представлен ниже.

Для формирования сегментов рынка используются элементы таксономического анализа на основе построения диаграммы Чекановского. Исходным шагом, предопределяющим правильность конечных результатов, является **формирование матрицы наблюдений**. Эта матрица содержит наиболее полную характеристику изучаемого множества объектов и имеет вид:

$$X = \begin{vmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ X_{i1} & \dots & X_{ik} & X_{in} \\ X_{w1} & X_{w2} & \dots & X_{wn} \end{vmatrix} \quad (2.1)$$

где w — число объектов; n — число признаков; i_k — значение признака k для объекта i .

Признаки, включенные в матрицу, могут быть неоднородны, поскольку описывают разные свойства объектов. Кроме того, различаются их единицы измерения. Поэтому надлежит выполнить предварительное преобразование, которое заключается в **стандартизации признаков**. Это преобразование производится в соответствии с формулой

$$Z_{ik} = \frac{X_{ik} - \bar{X}_k}{S_k}, \quad (2.2)$$

причем
$$\bar{X}_k = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w X_{ik}, \quad (2.3)$$

где $k = 1, 2, \dots, n$;

$$S_k = \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (X_{ik} - \bar{X}_k)^2 \right]^{1/2} \quad (2.4)$$

стандартное отклонение признака k ; Z_{ik} — стандартизированное значение признака k для объекта i .

После стандартизации переменных переходят к **расчету матрицы расстояний** с учетом всех элементов матрицы наблюдений. Чаще всего для этого расчета используется средняя абсолютная разность значений признаков:

$$C_{rs} = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n |Z_{rk} - Z_{sk}|, \quad (r, s = 1, 2, \dots, w). \quad (2.5)$$

Матрицу расстояний можно записать в следующем виде:

$$C = \begin{vmatrix} 0 & C_{12} & \dots & C_{1w} \\ C_1 & 0 & \dots & C_{2w} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{w1} & C_{w2} & \dots & 0 \end{vmatrix} \quad (2.6)$$

Здесь символ C_{ij} обозначает расстояние между элементами i и j .

Дальнейшее преобразование вышеприведенной матрицы заключается в том, что исчисленные расстояния **разбиваются на классы** по заранее установленным интервалам. Затем каждому выделенному классу присваивают условный знак. Преобразованная таким образом таблица называется неупорядоченной диаграммой Чекановского.

Неупорядоченная диаграмма Чекановского

Номера объектов	1	2	w
1	X			X
2		X		
.
.				
.				
w	X			X

В обычной неупорядоченной диаграмме разброс символов, указывающих разницу между изучаемыми объектами, обозначается:

- наименьшее численное расстояние – X;
- большее численное расстояние – 0;
- наибольшее расстояние, т. е. пары единиц, наиболее разнящихся между собой – □.

Для их линейного упорядочивания следует произвести перегруппировку знаков, в первую очередь X. *Перегруппировка* должна выполняться таким образом, чтобы указанные знаки оказались как можно ближе к главной диагонали диаграммы. С этой целью строки и столбцы таблицы переставляют до тех пор, пока не получится упорядоченная диаграмма.

Упорядоченная диаграмма Чекановского

Номера объектов	1	w	2
1	X	X		
w	X	X		
.
.				
2				X

В тех случаях, когда признаки сегментации невозможно описать точными параметрами, применяются экспертные оценки. При необходимости методы можно комбинировать.

При выборе сегмента учитываются следующие характеристики: емкость, доступность, устойчивость, прибыльность, совместимость, защищенность, эффективность [27]. Определение емкости сегмента напрямую связано с прогнозированием спроса. Факторы, определяющие спрос и его виды, представлены на рис. 2.13, а применяемые методы прогнозирования – на рис. 2.14. Вопросы выбора метода рассматриваются в специальной литературе [4, 14, 27].

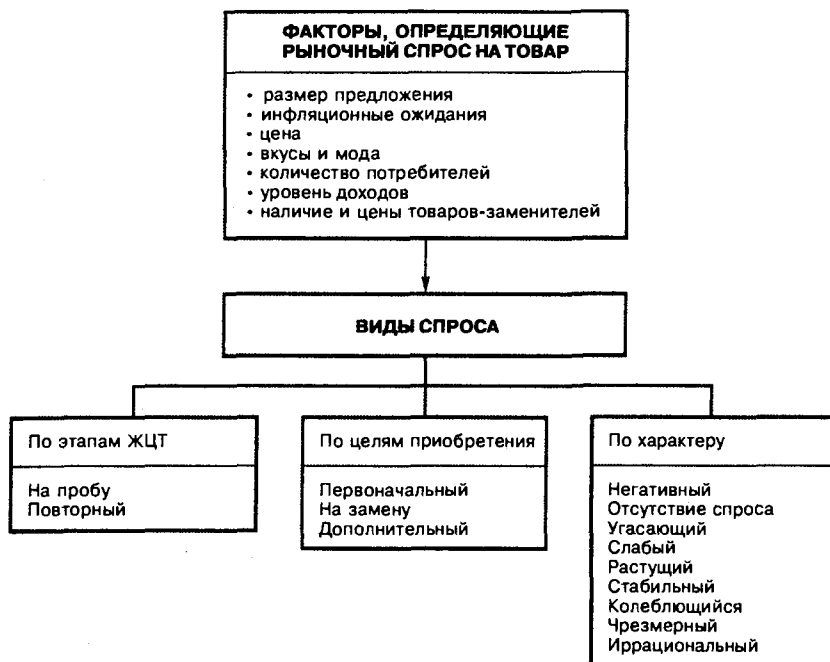


Рис. 2.13. Виды спроса на товар и факторы, определяющие его

По результатам оценки привлекательности сегментов и возможностей фирмы действовать на этих рынках в дальнейшем формируется стратегия позиционирования.

Маркетинговый опыт позволяет провести параллели между боевыми действиями и маркетингом. В бизнесе принято считать полем боя рынок; врагом – конкурента; целью войны – сознание потребителей; оружием – средства информации и т. д.

Герой “маркетинговых войн” военный историк Карл фон Клаузевиц [16] говорил об этом так: “Значительная часть собранной во время войны информации противоречива, еще большая часть является ложной, а наибольшая – носит двойственный характер”. Без информации плохо, а с ней – еще хуже.

Несмотря на присущую разведке способность вводить в заблуждение, подобная деятельность приобретает все большие масштабы. Такие компании, как GM, Kodak и Motorola, уже имеют формальные разведывательные отделения. В других фирмах “бизнес-разведка” и “анализ конкурентов” – одни из важнейших элементов стратегического

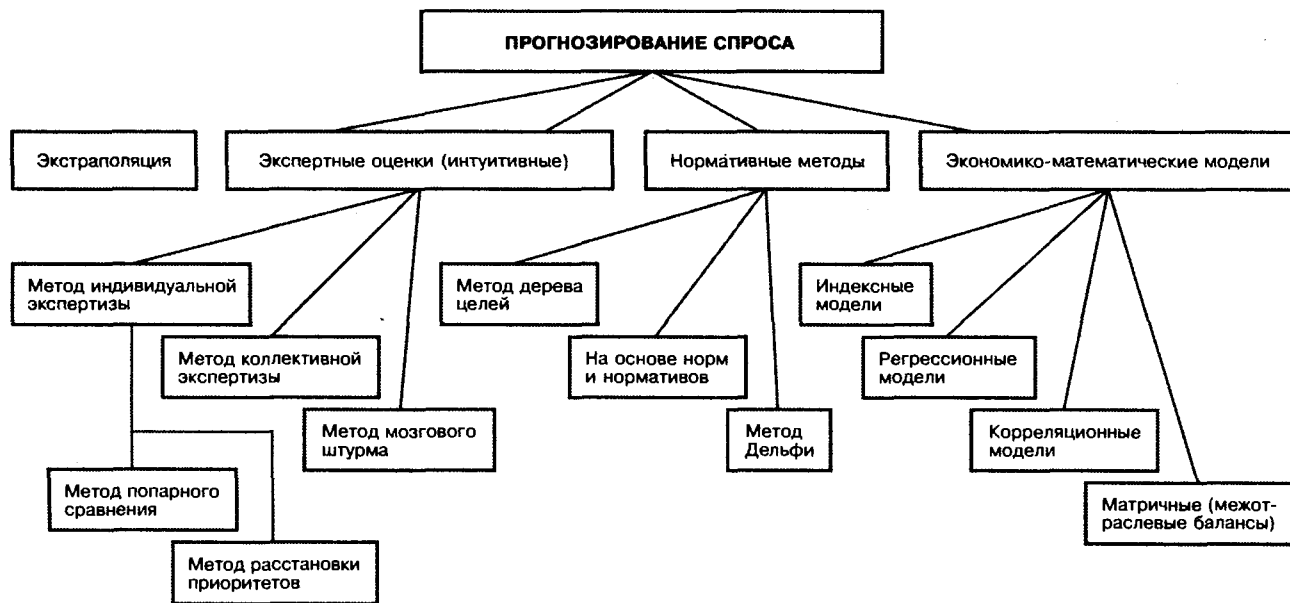


Рис. 2.14. Методы прогнозирования спроса

планирования. Расходы на эти цели 50 ведущих исследовательских организаций США составляют около 4,1 млрд долл. в год, причем 38% этой суммы поступают из-за рубежа [16]. Разведывательная активность растет прямо пропорционально усилению конкуренции.

Анализ конкурентов и информации о них, как правило, дополняется моментальными “снимками” сознания потребителя, чтобы понять сильные и слабые стороны товаров фирмы и ее конкурентов. Как известно, для оценки того, как целевые потребители воспринимают сильные и слабые стороны ваших товаров и продукции конкурентов, существуют различные методы.

Многие фирмы отдают предпочтение методу, при котором выбирают основные, относящиеся к данной категории характеристики и атрибуты товара, а затем просят людей оценить их по шкале от 1 до 10 (как для товара фирмы, так и для каждого конкурента). Цель состоит в том, чтобы узнать, кому из производителей товаров данной категории принадлежат те или иные идеи и концепции.

Хрестоматийным примером такого подхода служит позиционирование на примере зубной пасты. Можно выделить шесть основных характеристик этого продукта: предотвращение кариеса, вкус, отбеливающие свойства, свежесть дыхания, наличие натуральных ингредиентов и использование передовых технологий. Марка “Crest” построена на защите от кариеса, “Aim” – на вкусе, “Ultra-Brite” – на отбеливании, “Close-Up” – на свежем дыхании. Такую характеристику, как “натуральные ингредиенты” захватила марка зубной пасты “Toms of Maine”, а “Mentadent” благодаря технологии использования пищевой соды и перекиси превратилась в одного из наиболее сильных конкурентов на этом рынке.

Задача заключается в том, чтобы заранее решить, какой атрибут должен ассоциироваться с товаром фирмы в сознании потребителей. Исследования служат картой для проникновения в сознание и для выяснения восприятия товаров-конкурентов. Последовательность действий по позиционированию товара представлена на рис. 2.15.

Определение позиции товара на рынке осуществляется разными методами. В одном случае используется сегментирование, в другом – метод формирования образа, в третьем – набор отличительных свойств товара. Основные свойства товара вызывают у покупателя множество ассоциаций, которые образуют общее впечатление от него. Определение позиции товара означает ориентацию на те ассоциации потребителя, на которые нужно опираться, и следует либо особо подчеркивать, либо избавляться от них для того, чтобы потребитель отдал предпочтение данному товару. Термин “позиция” предполагает восприятие

товара в сравнении с товарами-конкурентами. В практике зарубежных компаний используется несколько способов определения стратегии позиционирования [9]:

- по характерному признаку товаров;
- по цене или качеству;
- по использованию;
- по потребителю товара;
- по классу изделия;
- по конкуренту.

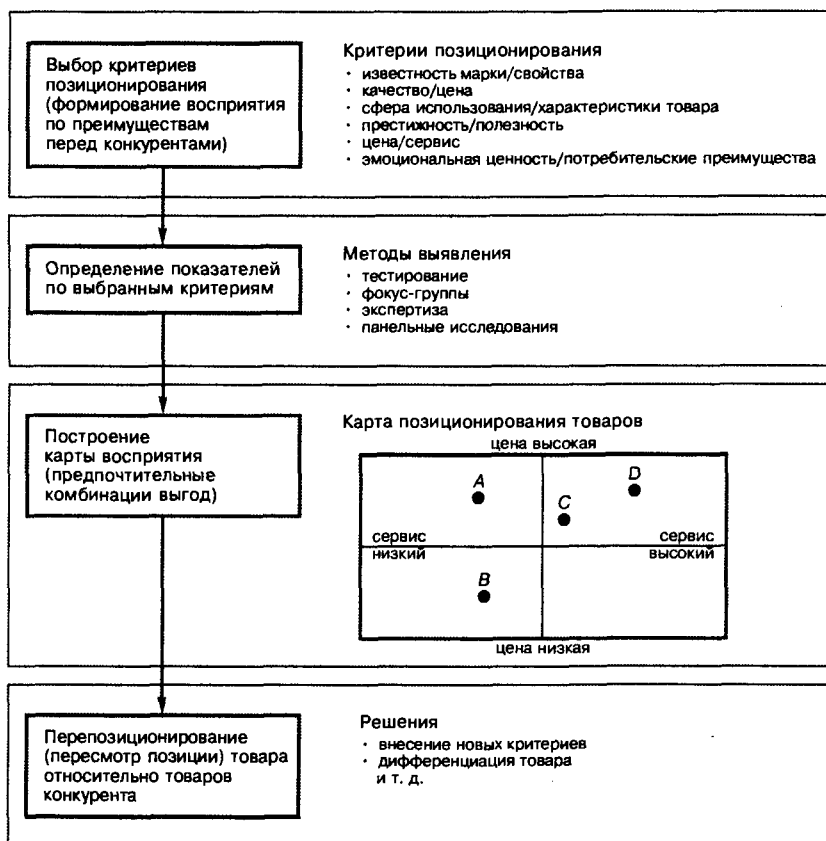


Рис. 2.15. Процедура позиционирования

Разработка и выбор стратегий позиционирования предполагает осуществление ряда этапов:

- выявление конкурентов;
- сбор мнений потребителей о продукции конкурентов;
- определение позиции конкурентов;
- изучение покупателей;
- проверка позиции.

Для получения необходимой информации на каждом из этих этапов рекомендуется использовать результаты маркетинговых исследований, которые обеспечивают концептуальность и достоверность требуемых данных.

Возможные просчеты, подводные камни в позиционировании имеют разную природу возникновения. Однако опыт ряда компаний показывает [29], что их можно свести к нескольким, наиболее часто повторяющимся факторам:

- очевидности,
- будущности,
- вычурности,
- геройства,
- переоценки роли показателей,
- недобросовестности.

По мнению Д. Траута, каждый фактор по-разному воздействует на конечные решения, но в итоге может повлечь ошибки. *Фактор очевидности* проявляется в том, что позиционирование есть прежде всего обращение к здравому смыслу, а маркетингологи часто не доверяют здравому смыслу полагаясь только на результаты сложных исследований. То, что представляется очевидным работникам компании, очевидно и для потенциальных покупателей.

Поскольку очевидные идеи долгое время витают в компании, они не кажутся привлекательными, и маркетингологи обычно считают, что очевидное – это слишком просто и недостаточно умно.

Факторы будущности имеют место тогда, когда мощные идеи позиционирования отвергаются из-за их будущего. Для компании важно, чтобы ее стратегия гарантировала успех именно сегодня (как максимум – завтра).

Когда в компании Хегох обсуждались вопросы замены прежней технологии на “лазерную” печать, одним из менеджеров было подано предложение на “ионографию”, но, чтобы осуществить этот скачок, необходимо было овладение лазерографией. Однако руководство компании считало, что лучше работа в нише “умов” покупателей, она может дать успех уже сегодня, что позволит получить прибыль, а затем уже направить ее в нужном направлении, перспективном в будущем. Тем самым произошло сдерживание развития более совершенных методов печати.

Фактор вычурности ухудшает воспринимаемость стратегических планов и представление о позиции фирмы (ведь все мощные идеи основаны на простоте).

Примером простоты и запоминаемости лозунга фирмы может служить лозунг компании Volkswagen – “Помните о малом”, у компании Volvo – “Безопасные поездки”. В то же время знаменитая рекламная кампания Avis, названная когда-то “творческим прорывом”, воспринимается тяжело: выглядит как отрывок из бизнес-плана: “Avis – компания № 2 по прокату автомобилей. Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других”.

Фактор геройства затрагивает сферу человеческих отношений и их влияние на стратегию позиционирования компании. Претенденты на лавры “героя” могут создать огромную проблему, особенно распространенную в крупных организациях, где в борьбе за внимание руководителя обычно соперничают сразу несколько человек. Эти люди каждое решение примеряют на себя и только потом рассматривают его в свете планов компании. Они задают себе вопросы типа: Поможет ли это улучшению моего образа в глазах других? Поверят ли мне? Если не сработает, пострадает ли моя репутация?

Подобное отношение порождает принятие решения, исходя из того, что происходит внутри организации. Но успешное позиционирование предполагает отталкиваться от того, что находится вне компании, требований и изменений во внешней среде, т. е. решения должны идти от рынка. Субъективные решения, как правило, оказываются неверными, поскольку они часто основываются на принятии желаемого за действительное и имеют мало общего с реальностью. “Героем” может оказаться новый директор или начальник отдела, который попытается поставить под сомнение все предложенные ранее (без его активного участия) идеи. Часто приемом, позволяющим дать путевку в жизнь новым полезным идеям, является преподнесение идеи так, как будто предшественник нового руководителя воспринимал предложения весьма скептически. Таким образом новому начальнику предоставляется возможность стать “героем”, ведь он оценит то, что проигнорировали другие.

Фактор переоценки роли показателей отражает чрезмерное доверие к количественным показателям.

Компании, ориентированные на краткосрочные доходы, в стремлении продемонстрировать стабильный рост прибылей и продаж несут себе вред, опираясь только на сомнительные результаты сопоставления количественных показателей в разные периоды. Позиционирование – долгосрочный процесс, требующий времени и денег. Игнорирование этого показателя не способствует успеху компании в

быстро изменяющейся среде, поэтому необоснованно установленные показатели часто бывают заведомо невыполнимыми.

Маркетинг – это игра, которая происходит в реальности. Нельзя позволить желаниям людей, “помешанных” на процентах и приростах, влиять на решения. Ежегодный рост – скорее из области несбыточных мечтаний. Иногда, особенно в условиях активной конкуренции, достижением является сохранение прежних показателей продаж. Существует множество примеров тому, что бесконечное линейное расширение ради одного лишь увеличения показателей наносит невосполнимый ущерб восприятию торговой марки и открывает дорогу конкурентам-специалистам.

Фактор недобросовестности замыкает перечень основных причин неудач позиционирования и связан с необдуманностями и постоянными усовершенствованиями (изменениями), которые не улучшают ситуацию, а ведут к хаосу. Ниже приводится ряд идей такого рода [29].

Плохая идея 1. Кто-нибудь, занимающийся “Pepsi”, скажет: “Почему бы нам не воспользоваться помешательством нового поколения на чистоте и не выпустить прозрачную “Pepsi”? Назовем ее “Crystal Pepsi”. При этом, конечно, игнорируется мнение потребителей, считающих, что если кола не коричневая, то это не кола.

Плохая идея 2. Кто-нибудь из McDonald’s скажет: “Давайте воспользуемся популярностью пиццы и добавим в меню “Мак Пиццу”!” При этом игнорируется мнение потребителей, считающих, что в заведениях с гамбургерами пиццу готовить не умеют.

Плохая идея 3. Кто-нибудь из *Anheuser-Busch* скажет: “Почему бы нам не выпускать сухое и ледяное пиво?” При этом, конечно, игнорируется мнение потребителей, считающих, что пиво обычно жидкое и не может быть ледяным.

Позиционирование должно идти в ногу с доминирующим в сознании потребителей восприятием товара, а не против него. То, что внутри компании часто воспринимается как “улучшение”, в действительности вызывает в умах потребителей лишь непонимание. Опыт показывает, что, если удалось довести марку до восприятия, ключевым словом позиционирования должно быть слово “стабильность”.

Одна из самых сложных задач, которую должен решить каждый маркетолог, – осознать, где ведутся боевые действия сейчас, а не где они происходили не так давно. Существует мнение, что “Чем выше звание, тем хуже обстоит дело с дерзостью и отвагой” [29]. Маркетолог должен быть достаточно смел, чтобы подняться над своими предубеждениями относительно необходимости постоянных исследований и разведки. Но поведение потребителей находится под воздейст-

вием множества факторов, которые формируют его представления о возможных потерях в связи с покупкой.

Воспринимаемые риски, а следовательно, и ожидания покупателя, связанные с совершением покупки, включают:

1. Монетарный риск. (Вероятность, что на этом могут быть потеряны свои деньги.)
2. Функциональный риск. (Возможно, изделие не сработает или не будет делать то, что должно.)
3. Физический риск. (Выглядит несколько опасно. Существует вероятность нанесения вреда здоровью.)
4. Социальный риск. (Каково будет мнение друзей, если я приобрету этот товар?)
5. Психологический риск. (Покупка – безответственный поступок, в результате которого может возникнуть чувство вины.)

Учитывая рассмотренные источники возникновения рыночных промахов, фирме приходится разрабатывать и совершенствовать все инструменты маркетинга и прежде всего не отвергать репозиционирование, если первоначальные позиции на рынке оказались неудачными или сомнительными. Перечисленные источники возникновения маркетинговых промахов влекут серьезные последствия и потери в ходе бизнес-планирования. Взаимосвязи и преобразования стратегических решений в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры представлены на рис. 2.16 [9].

Основные новые программы		Покупатели	Каналы распределения	Конкуренты	Общественная политика	Этика	Цели организации	Производство
	Новый дизайн	С	С	С	Н	С	С	Н
	Новая программа продвижения	С	П	С	С	Н	Н	П
	Новая программа обслуживания	С	Н	С	С	С	С	С
	Новая тема рекламы	Н	Н	Н	С	С	С	С
	Новая программа телемаркетинга	С	С	С	С	С	Н	С

Рис. 2.16. Пример матрицы соответствия (С) стратегии рыночной конъюнктуры (Н – неопределенность, П – проблема)

Ошибки, допущенные в начале цепи принятия решения, часто оказываются непоправимыми, поэтому особое значение приобретают оценка и выбор стратегии воздействия на сознание покупателей и конкурентов. Сущность предназначенных для этих целей инструментальных маркетинговых стратегий рассмотрена в последующих главах.

2.3.

ПОСТРОЕНИЕ КАРТЫ РЫНКА И ВЫБОР ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМЫ MARKETING EXPERT

Решение ряда задач стратегического планирования маркетинга на предприятии может быть автоматизировано с помощью системы Marketing Expert (ME) [37]. Среди них (см. разд. 2.1) такие, как:

- 1) задача анализа внешней среды, оценки деятельности организации и определения будущих возможностей и угроз;
- 2) задача определения корпоративной миссии, целей и стратегий;
- 3) задача установления целей и разработка стратегий для каждой хозяйственной единицы, входящей в организацию.

Однако не все составляющие этих задач поддаются полной автоматизации. Так, для решения первой из них важной составляющей, которая может иметь программную реализацию, служит описание инфраструктуры компании, выявление основных конкурентов. Для решения второй могут быть автоматизированы подзадачи определения периодов стратегического планирования и установления финансовой цели предприятия по прибыли и объемам продаж. Для решения третьей задачи стратегического планирования маркетинга в программе ME реализована возможность рассмотрения направлений стратегического развития компании в соответствии с матрицей Ансоффа.

Исходная информация, необходимая для решения перечисленных задач в условиях действующего предприятия, может быть первичной и производной. В качестве первичной информации для формирования результатов ситуационного анализа с помощью программы ME должны быть использованы сведения, приведенные на рис. 2.17.

Выполнение процедуры формирования результатов ситуационного анализа в программе ME проводится по типовой схеме (рис. 2.18). Ниже рассматриваются сущность и порядок решения перечисленных на схеме задач с использованием ME.

1. Задание временных интервалов

Временные границы (интервалы) стратегического планирования определяют динамическую составляющую стратегии и плана. В программе МЕ в процедуре Горизонт, находящейся в меню Модель, для установления временных интервалов осуществляются [28]:

Задачи стратегического планирования маркетинга	Автоматизируемые подзадачи	Первичная входящая информация, необходимая для формирования результатов ситуационного анализа	Подразделение предприятия, обладающее данной информацией
Анализ внешней среды, оценка деятельности организации и определение будущих возможностей и угроз	Описание инфраструктуры компании	Организационная структура предприятия (отделы, филиалы, подразделения)	Руководство фирмы Отдел кадров
		Структура каналов сбыта предприятия	Отдел сбыта
		География рынков сбыта предприятия	Отдел маркетинга
		Целевые и потенциальные сегменты фирмы	Отдел маркетинга
		Основные внутриотраслевые и потенциальные конкуренты фирмы (кто они, на каких сегментах в наибольшей степени осуществляют влияние)	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
		Ассортиментный ряд предприятия (номенклатура выпускаемой продукции)	Плановый отдел
		Инвестиционные проекты в рамках стратегии фирмы	Финансовый отдел Плановый отдел Отдел стратегического управления
		Специфические маркетинговые инструменты по сегментам рынка в рамках стратегии фирмы	Отдел маркетинга Отдел рекламы Отдел сбыта
Определение корпоративной миссии и целей	Задание временных интервалов стратегического планирования	Периоды стратегического планирования маркетинга	Отдел стратегического управления
	Определение корпоративных целей по прибыли и обороту	Величина целевой прибыли и дохода, достижение которых необходимо к окончанию стратегического планирования	Руководство фирмы Финансовый отдел Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
Установление целей и разработка стратегий для каждой хозяйственной единицы, входящей в организацию	Рассмотрение направлений стратегического развития	Выбор вариантов стратегий развития предприятия (например, в соответствии с матрицей Ансоффа)	Руководство фирмы Отдел стратегического управления Отдел маркетинга

Рис. 2.17. Пример первичной информации для формирования результатов ситуационного анализа

- установление даты начала проекта;
- определение шага проекта;
- установление длительности проекта;
- определение отчетных периодов.

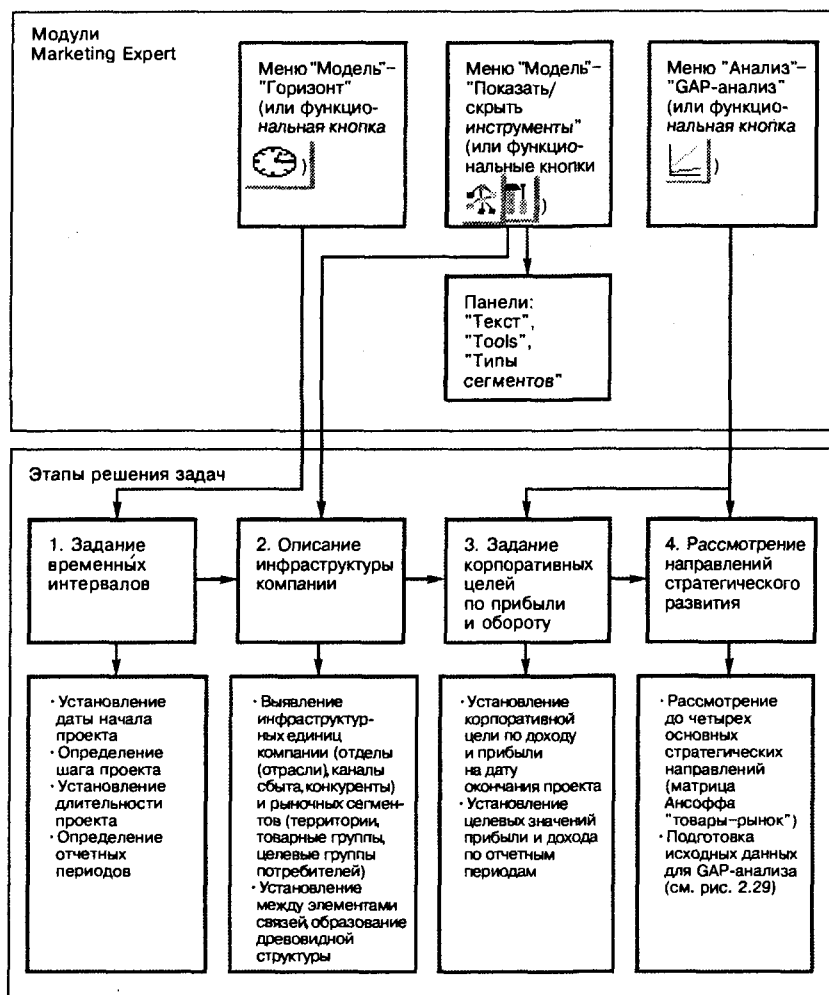


Рис. 2.18. Процедура формирования результатов ситуационного анализа в программе Marketing Expert

Дата начала проекта указывается в формате ДД.ММ.ГГГГ. От этой даты с шагом проекта (день, месяц, квартал, полгода, год) формируются временные интервалы и, исходя из длительности проекта, автоматически определяется дата окончания планирования.

С помощью команды **Отчетный период** любой временной интервал можно объявить отчетным. За отчетный период результаты по всем операционным данным будут суммироваться по числу предшествующих периодов, а итоговую информацию можно получить по всем интервалам или, если это необходимо, только по отчетным.

Принцип задания временных интервалов, реализованный в системе МЕ, позволяет проводить как детальный временной анализ (по дням, неделям или месяцам), так и сводный обобщенный – в соответствии с принятыми периодами отчетности (по кварталам, годам).

2. Описание инфраструктуры компании

Для решения задачи анализа внешней среды программа МЕ содержит графический препроцессор, позволяющий построить так называемую Карту рынка, на которой в виде элементов отображаются характеристики внешних составляющих микросреды и внутренние компоненты фирмы (рис. 2.19). Каждый элемент Карты представляет по сути базу данных, в которую в дальнейшем будут заноситься операционная информация и прогнозные оценки по различным марке-

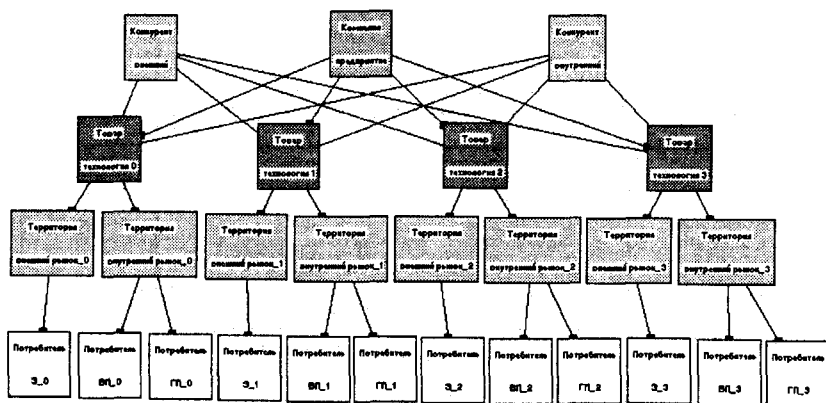


Рис. 2.19. Пример Карты рынка для производственного предприятия
 Потребители: Э – внешнего рынка (часть продукции по данной технологии направляется на экспорт); ВП – внутреннего рынка (госзаказ);
 ГП – внутреннего рынка (гражданское применение)

тинговым стратегиям. Способ построения базы данных позволяет вводить информацию о практически неограниченном количестве товаров. Инструментальные средства формирования Карты рынка в МЕ позволяют моделировать предприятия любого масштаба, любой отрасли, с любой инфраструктурой.

Для проведения сегментации рынка как таковой маркетолог должен обладать информацией о рынке, его структуре, обо всех взаимосвязях и сегментах, на которых работает или собирается выйти компания, а также воспользоваться существующими специальными методами, рассмотренными в разд. 2.2. Процедура построения Карты рынка предусматривает наличие результатов предварительной сегментации рынка, выполненной маркетологом.

В состав Карты вводятся объекты типа “Компания” (на карте может располагаться только один объект этого типа), “Отделы (отрасли)”, “Канал сбыта”, представляющие собой элементы внутренней среды фирмы.

Результаты рыночной разведки и сегментации могут быть описаны также с помощью объектов, характеризующих микросреду фирмы, типа “Территория”, “Товар (товарная группа)”, “Потребитель (целевая группа потребителей)”. В Карту рынка могут быть введены объекты типа “Конкурент”, описывающие конкурентов фирмы.

В программе предусмотрена возможность создания на Карте рынка объектов, не имеющих непосредственного отношения к инфраструктуре компании, но конкретизирующих определенные маркетинговые или инвестиционные мероприятия. Это два вида объектов: “Marketing mix” (комплекс мероприятий маркетинга для определенной стратегии) и “Инвестиционный проект” (стратегическое мероприятие), которые помогают отслеживать результативность по отдельно выделенным маркетинговым и инвестиционным направлениям.

Процесс стратегического планирования начинается с сегментирования базового рынка компании, т. е. выделения целевых групп потребителей, обладающих общими характеристиками. Обычно для определения таких групп используют либо результаты маркетинговых исследований, либо оценки экспертов-аналитиков. На начальном этапе анализа таких сегментов может оказаться довольно много. Их часто называют также факторами и признаками, имеющими определенное состояние. Например: фактор – демография, признак – пол, состояние – мужской. Часто переменные сегментации имеют иерархическую вложенную структуру, отражающую сложный, многофакторный портрет целевой группы потребителей.

При построении Карты рынка для решения задачи сегментации можно использовать и объекты инфраструктурного типа “Отделы” и “Каналы сбыта”, если это помогает построить сегментационную цепочку “производитель–потребитель” или если объектом изучения (в сегментном анализе) являются собственно структурные подразделения предприятия – это необходимо при решении задач управленческого учета.

Следующим этапом построения Карты рынка после выявления инфраструктурных единиц компании является установление связей между объектами для образования древовидной структуры.

Карта рынка должна иметь строгую иерархическую структуру “дерева”, в качестве вершины которого выступает компания. В процессе проведения расчета результатов операционной деятельности для каждого объекта Карты рассчитываются его доходы от продаж (объемы продаж каждого продукта, потребляемого рассматриваемым сегментом в заданном периоде времени, умножаются на цены с учетом множественных скидок), затем из этой суммы вычитаются переменные производственные издержки на проданные товары, затем постоянные производственные издержки и издержки маркетинга, специфические именно для этого сегмента. В модели построения Карты рынка в системе МЕ при оценке экономических результатов по элементам дерева реализован агрегированный подход.

Карта рынка, построенная с помощью инструментальных средств программы МЕ, является не только отражением результатов сегментации, но и мощной расчетной моделью, позволяющей легко вычислять доходность и прибыльность любого сегмента рынка.

Заключительной задачей маркетолога-аналитика являются отбор и укрупнение целевых сегментов, на которых должны сосредоточиться усилия и ресурсы компании, так как процесс стратегического планирования маркетинга должен завершиться разработкой целевой программы мероприятий маркетинга (marketing mix) для каждого целевого сегмента [28].

3. Задание корпоративных целей по прибыли и обороту

Цели маркетинга должны ставиться в полном соответствии с корпоративными целями. Они должны быть четко сформулированы в количественной форме и иметь определенный финансовый эквивалент. Цель может быть представлена в виде графика изменения валового объема продаж или прибыли во времени. Точная формулировка целей необходима для того, чтобы иметь возможность оценивать эффективность и действенность избранных стратегий и действий.

В системе МЕ можно задавать цель с помощью введения целевых значений для каждого интервала времени или используя специальные средства, вызываемые по меню, такие, как:

- “Копирование на период...” – экстраполяция данных с переменным шагом роста.
- “Линейное распределение...” – целевые значения представляются в виде линейной функции, которая задается по двум точкам начального и конечного периода.
- “Загрузка из стратегии” – копирование варианта данных конкретной стратегии.

4. Рассмотрение направлений стратегического развития компании

После определения корпоративных целей аналитику необходимо рассмотреть основные направления стратегического развития компании, которые бы обеспечили их достижение. Для подготовки ввода данных о стратегиях используется процедура GAP-анализа (анализа щели). (GAP-анализ является самостоятельной процедурой, сущность которой более подробно описана в разд. 2.5.) На данном этапе она используется только для задания основных направлений развития, по каждому из которых для созданной Карты рынка будут вводиться различные операционные данные. Окончательный выбор эффективных стратегий невозможен без предварительного проведения полного аудита маркетинга, позволяющего выявить перспективные и неперспективные товары и рынки [28].

После формализации результатов ситуационного анализа на выходе маркетолог получает построенную в графическом виде древовидную инфраструктуру компании (см. рис. 2.19), в техническом смысле представляющую собой базу данных для ввода и обработки операционных данных по всем вариантам маркетинговых стратегий.

2.4.

РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА, МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ И GAP-АНАЛИЗА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для конкретизации целей маркетинга и управления портфелем стратегий (см. разд. 2.1, 2.2) маркетолог может использовать систему МЕ, а среди программно-реализуемых задач такие, как

- задача анализа внешней среды;
- задача формирования решений по портфелю стратегий.

МЕ применяется для поддержки принятия решений маркетолога и автоматизации следующих составляющих вышеперечисленных задач: конкурентный анализ, используемый для решения первой задачи, и матричный анализ – для решения второй.

При формировании решений по портфелю стратегий, для выбора портфельной стратегии используются матрицы BCG и DPM, а при определении стратегии роста – матрица Ансоффа и процедура GAP-анализа (см. рис. 2.8, разд. 2.2).

В качестве первичной информации, которая необходима предприятию для продуктивной работы с Картой рынка при проведении конкурентного и матричного анализа ее элементов, должны использоваться данные рис. 2.20.

Для проведения матричного анализа с помощью системы МЕ наряду с первичной информацией маркетолог должен обладать вторичными (производными) данными, полученными в результате выполнения определенных процедур самой программы (рис. 2.21).

Ниже рассматриваются сущность и порядок решения перечисленных задач с использованием системы МЕ.

При реализации сравнительного конкурентного анализа в системе МЕ для любого сегмента рынка (объекта Карты рынка) в начальный и конечный периоды стратегического планирования используется так называемый SWOT-анализ (рис. 2.22), по сути являющийся построением профиля конкурентных преимуществ фирм, работающих на анализируемом сегменте. Данный вид анализа может проводиться как на этапе анализа внешней среды для разработки стратегии, так и в конце планового периода во время аудита.

Для проведения сравнительного конкурентного анализа в системе МЕ необходимо на Карте рынка для выбранного сегмента установить связь с объектами типа “Конкурент”, которые работают на рассматриваемом сегменте. После изучения специфики отрасли, конкуренции в ней и особенностей рынка маркетолог должен выделить для данного сегмента рынка основные ключевые факторы успеха (КФУ), а затем методом экспертного анализа проставить вес (значимость) каждого КФУ и его соответствующие оценки для своей компании и для конкурентов по десятибалльной шкале. Вес, т. е. важность КФУ, рекомендуется нормировать так, чтобы в сумме значения составляли 100%.

С и л а б и з н е с а (СБ) – по сути, конкурентоспособность фирмы на данном сегменте – это взвешенная оценка компании и конкурентов

Задачи стратегического планирования маркетинга	Автоматизируемые подзадачи	Первичная входящая информация, необходимая для формирования результатов ситуационного анализа	Подразделение предприятия, обладающее данной информацией
Анализ внешней среды	Конкурентный анализ	Перечень ключевых факторов успеха (КФУ) предприятия на данном сегменте (рынке)	Руководство фирмы Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
		Экспертно оцененная значимость каждого КФУ в стратегической перспективе	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
		Экспертно оцененные значения КФУ, которыми обладает фирма и ее конкуренты на данном сегменте до и после осуществления маркетинговой стратегии	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
Решения по портфелю стратегии (портфельные стратегии)	Матричный анализ с помощью матрицы BCG	Данные о производственных и маркетинговых издержках фирмы на анализируемых сегментах	Производственный отдел Отдел маркетинга
		Объемы продаж продукции (в натуральном выражении) на анализируемом сегменте	Производственный отдел Отдел сбыта
		Цены продукции, реализуемой на анализируемом сегменте	Отдел сбыта Отдел маркетинга
		Данные о динамике изменения емкости рынка	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
	Матричный анализ с помощью матриц DPM	Данные о производственных и маркетинговых издержках фирмы на анализируемых сегментах	Производственный отдел Отдел маркетинга
		Объемы продаж продукции (в натуральном выражении) на анализируемом сегменте	Производственный отдел Отдел сбыта
		Цены продукции, реализуемой на анализируемом сегменте	Отдел сбыта Отдел маркетинга

Рис. 2.20. Пример первичной информации для анализа Карты рынка

по списку КФУ, выполненная по обычным правилам линейной свертки (оценки умножаются на вес и суммируются):

$$СБ = \sum (\text{вес})_i \times \text{КФУ}_i .$$

Относительная сила бизнеса (ОСБ) – отношение силы бизнеса компании к силе бизнеса сильнейшего на этом сегменте конкурента:

$$\text{ОСБ} = \frac{\text{КФУ}_{\text{комп.}}}{\text{КФУ}_{\text{гл. конк.}}} .$$

Задачи стратегического планирования маркетинга	Автоматизируемые подзадачи	Вторичная (производная) входящая информация, необходимая для проведения анализа	Процедуры системы МЕ, на выходе которых может быть получена данная информация
Решения по портфелю стратегий (стратегии роста)	GAP-анализ с помощью матрицы Ансоффа	Прибыль компании за каждый период времени по каждой из анализируемых стратегий	Ввод и анализ операционных данных
		Доход компании за каждый период времени по каждой из анализируемых стратегий	Ввод и анализ операционных данных
Решения по портфелю стратегий (портфельные стратегии)	Матричный анализ с помощью матрицы BCG	Относительная доля рынка фирмы на данном сегменте	Конкурентный анализ
	Матричный анализ с помощью матриц DPM4	Относительная сила бизнеса фирмы на анализируемом сегменте	Конкурентный анализ
	Матричный анализ с помощью матриц DPM9	Сила бизнеса фирмы на анализируемом сегменте	Конкурентный анализ

Рис. 2. 21. Пример вторичной информации для анализа Карты рынка

Доля рынка (ДР) – это экспертная прогнозная оценка доли рынка, основанная на значениях силы бизнеса:

$$ДР = \frac{СБ_i \cdot (\% \text{ рынка})}{\sum СБ_i}$$

Общий процент рынка, который занимают все конкуренты вместе с нашей компанией, задается в окне **Общий процент рынка**. Полученная таким образом оценка доли рынка может не совпадать с реальной долей, являющейся отношением величины объема продаж фирмы к емкости всего рынка. В условиях недостатка информации можно воспользоваться экспертной оценкой доли рынка.

Относительная доля рынка (ОДР) – является отношением нашей доли к доле сильнейшего конкурента:

$$ОДР = \frac{ДР_{\text{комп}}}{ДР_{\text{гл.конк}}}$$

Все оценки конкурентоспособности в системе МЕ можно проводить для начального и конечного периодов планирования. Для повышения наглядности результатов по введенным данным может быть автоматически построен профиль конкурентных преимуществ фирм на данном сегменте, а также созданы диаграммы по доле рынка (рис. 2.23).



Рис. 2.22. Процедура реализации конкурентного анализа в системе МЕ

График профиля конкурентных преимуществ позволяет фирме наглядно представить свои позиции по отношению с конкурентами, причем с учетом относительной важности этих позиций.

Для осуществления задач прогнозирования и стратегического планирования маркетинга в системе МЕ наряду с конкурентным анализом широко используются различные матричные методы анализа, такие, как матрицы BCG и “Дженерал электрик” (GEC).

Матричные модели портфолио-анализа являются наглядными и удобными средствами выдачи стратегических рекомендаций по номенклатуре продукции или сегментам рынка в зависимости от их расположения в матрицах.

Типовые схемы проведения матричного анализа в системе МЕ представлены на рис. 2.24–2.26.

Модель матричного анализа с помощью BCG, реализованная в системе МЕ, не только предоставляет рекомендации по ассортиментной политике для разных фаз жизненного цикла продукта (“знаки вопро-

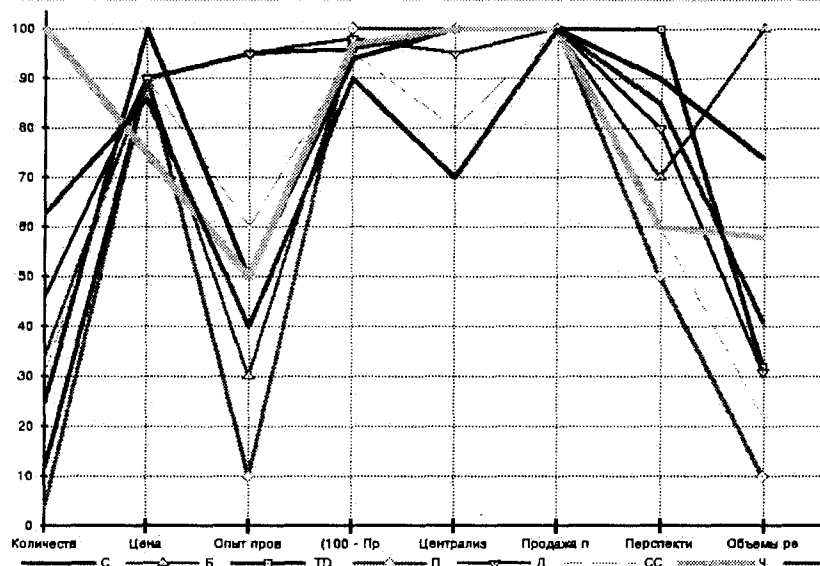


Рис. 2.23. Пример результата конкурентного анализа в системе МЕ в виде профиля конкурентных преимуществ по вертикали – %, по горизонтали – показатели продаж по основным торговым группам (см. разд. 6.2, табл. 6.26)

са”, “звезды”, “дойные коровы”, “собаки”), но и предлагает консультации по комплексу Marketing Mix (Товар, Цена, Сбыт, Продвижение).

Процедура матричного анализа имеет широкий набор инструментальных средств, позволяющих произвести гибкую настройку параметров моделей:

- получить рекомендации по результатам матричного анализа;
- увеличить визуальный размер матрицы;
- уменьшить визуальный размер матрицы;
- показать матрицу целиком;
- настроить цвета матрицы;
- печать матрицы.

С помощью элементов данной процедуры маркетолог может регулировать параметры отображения объектов Карты рынка внутри матричной модели. По умолчанию объекты в матричной модели отображаются с одинаковым радиусом, но есть возможность отображать объекты с радиусом, пропорциональным величине прибыли.

Решения по выбору стратегии роста предприятия могут быть автоматизированы с помощью процедуры GAP-анализа, реализованной в системе МЕ.

GAP-анализ начинается с прогноза текущего состояния фирмы на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов. Прогноз дает линию A на графике GAP-анализа (рис. 2.27).

Начиная с первого периода претворения в жизнь намеченной стратегии, предприятие стремится достичь к моменту t точки E (целевого значения прибыли или дохода). Чтобы ликвидировать возникшее расхождение между планом и результатом, т. е. закрыть щель до точки B , необходимо улучшить продуктивность операционной деятельности компании без изменения ее стратегии.

Чтобы подняться выше точки B на графике, необходимо изменить стратегию действий фирмы на рынках и перейти к освоению новых

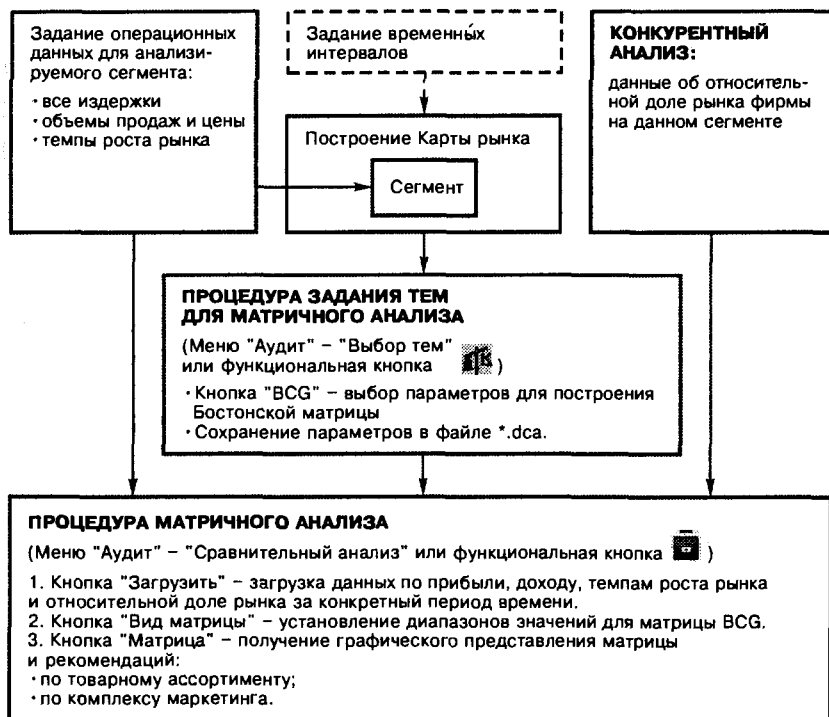


Рис. 2.24. Процедура построения Бостонской матрицы и проведения матричного анализа в системе МЕ



Рис. 2.25. Процедура построения матрицы DPM4 и проведения матричного анализа в системе ME

рынков, не меняя при этом ассортимент продукции. Возможные стратегии развития фирмы иллюстрирует матрица Ансоффа "Товар–Рынок" (см. разд. 2.2) (рис. 2.28).

Из матрицы следуют основные стратегические рекомендации.

Обработка рынка – усиление мероприятий маркетинга для имеющихся товаров на имеющихся рынках с целью стабилизации, или расширения доли рынка, или увеличения объема рынка. Возможные пути достижения увеличения потребления – это снижение цен, увеличение объема упаковки; привлечение покупателей конкурирующих товаров, активизация рекламы и т. д.

Развитие рынка – выход со старыми товарами на новые рынки.

Возможные варианты:

- сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках (интернационализация и глобализация);
- расширение функций товаров; новые области применения для старого товара;

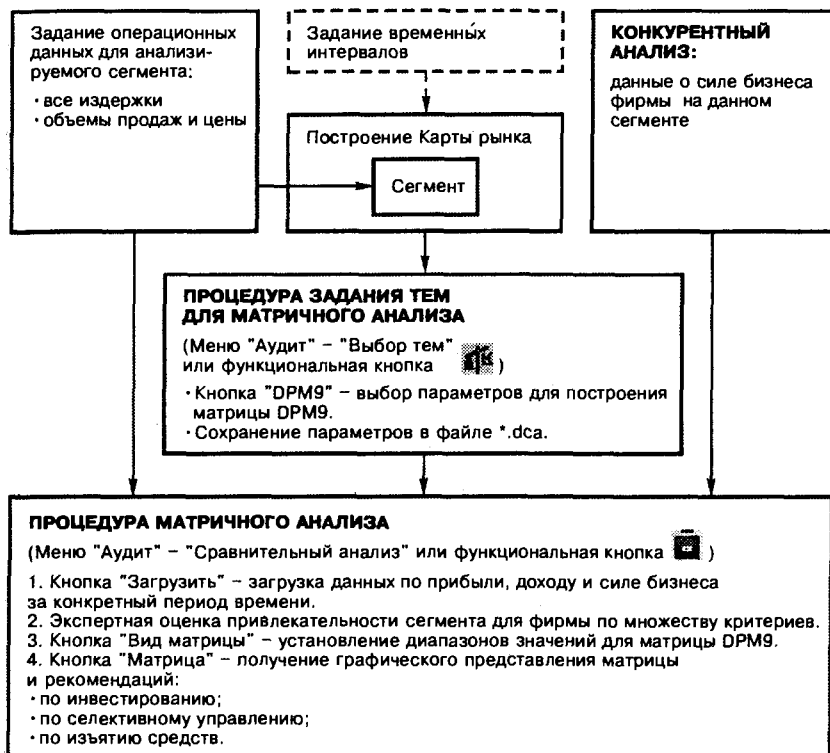


Рис. 2.26. Процедура построения матрицы DPM9 и проведения матричного анализа в системе ME

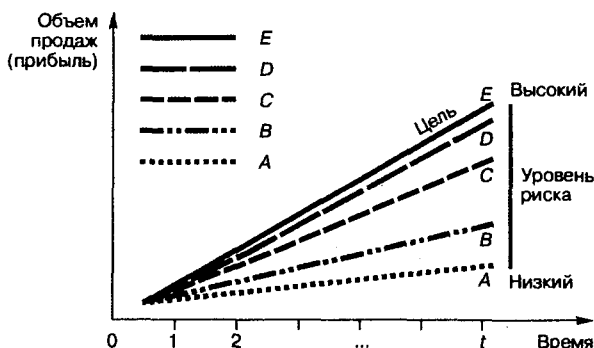


Рис. 2.27. GAP-анализ

- вариация товара с целью его приспособления к требованию определенных потребителей.

Развитие товара (инновации) – продажа новых товаров на старых рынках: инновации, вариации или модификации товара.

Диверсификация – предприятие отдалается от исходных сфер деятельности и переходит к новым. Различают три формы диверсификации: связанная, несвязанная и международная.

В системе ME GAP-анализ реализован с помощью специального диалога в отдельном меню программы и проводится по типовой схеме (рис. 2.29).

Товар \ Рынок	Товар	
	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Обработка рынка	Развитие товара (инновации)
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 2.28. Матрица Ансоффа “Товар–Рынок”

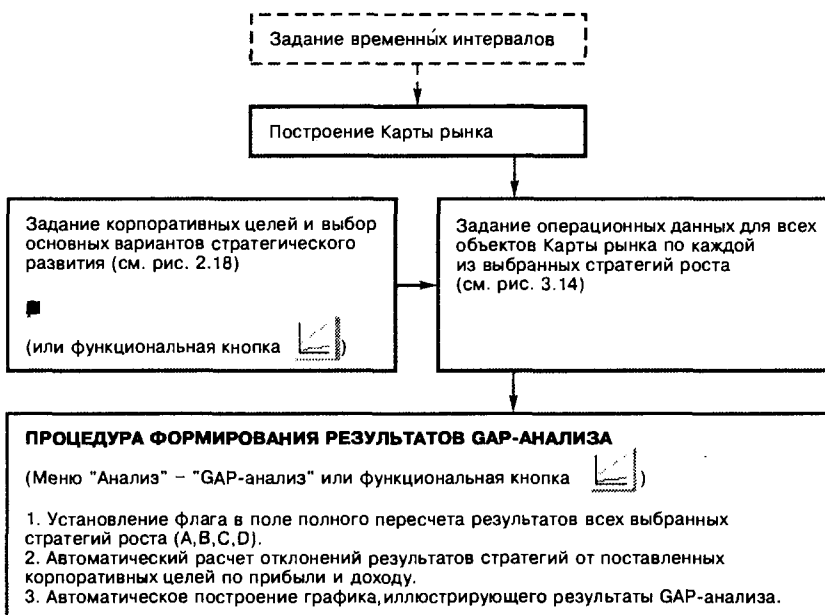


Рис. 2.29. Процедура формирования результатов GAP-анализа в системе ME

Для проведения GAP-анализа с помощью переключателей А, В, С, D, находящихся в основном окне процедуры, производится переключение вариантов данных по стратегиям роста: А – прогноз; В – продуктивность; С – развитие рынка; D – новые товары/рынки.

Выбор конкретной стратегии в диалоге фактически означает выбор варианта исходных данных, т. е. в одном проекте можно хранить четыре варианта исходных данных, определяемых положением переключателя на диалоговой панели GAP-анализа. Выбор конкретного варианта отражается в названии стратегии, присутствующем в заголовке основного диалога по любому объекту Карты рынка.

Диалог GAP-анализа предоставляет следующие возможности по автоматизации стратегического анализа:

- выбор текущего периода;
- анализ объемов продаж (в количественном выражении) по всему ассортименту товаров для каждой стратегии;
- расчет результатов и построение графиков по прибыли и доходу для каждой стратегии либо по всем временным интервалам, либо только по отчетным.

Выбор текущего периода необходим для задания текущей точки на временной шкале. Данные и результаты GAP-анализа по всем стратегиям попадают в “Отчет”, начиная с текущего периода (включительно).

Пример графического результата проведенного GAP-анализа для производственного предприятия представлен на рис. 2.30.

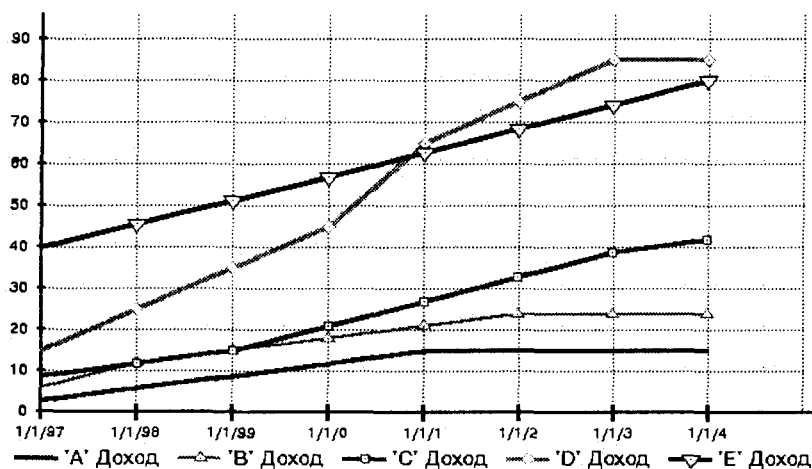


Рис. 2.30. Результат GAP-анализа для производственного предприятия: по горизонтали – период времени, по вертикали – показатели в %

На выходе системы, после проведения конкурентного, матричного и GAP-анализов, маркетолог получает определенную информацию (рис. 2.31).

Автоматизируемые подзадачи стратегического планирования маркетинга	Информация на выходе системы, получаемая после проведения конкурентного и матричного анализа	Подразделение предприятия, являющееся пользователем данной информации
Конкурентный анализ	Сила бизнеса фирмы и ее конкурентов на анализируемом сегменте (рынке)	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
	Относительная сила бизнеса фирмы и ее конкурентов на анализируемом сегменте (рынке)	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
	Оценка доли рынка фирмы и ее конкурентов на анализируемом сегменте (рынке)	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
	Оценка относительной доли рынка фирмы и ее конкурентов на анализируемом сегменте (рынке)	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
	Профиль конкурентных преимуществ фирмы и ее конкурентов на анализируемом сегменте (рынке)	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
Матричный анализ с помощью матрицы BCG	Матричное представление информации о перспективах ассортиментной политики с учетом ЖЦТ на различных рынках	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга
Матричный анализ с помощью матриц DPM	Матричное представление информации о перспективах инвестирования в зависимости от конкурентных позиций фирмы и возможностей развития рынков	Производственный отдел Отдел сбыта
GAP-анализ с помощью матрицы Ансоффа	Значение расхождений результатов выбранных стратегий роста по прибыли и доходу компании и корпоративных целей	Отдел стратегического управления Финансовый отдел
	Графическое представление "щели" расхождений	Руководство фирмы Отдел стратегического управления Отдел маркетинга

Рис. 2. 31. Пример информации, получаемой на выходе системы

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Чем отличаются стратегические маркетинговые решения от тактических?
2. Какова последовательность действий в процессе стратегического маркетинга?
3. Какие основные инструменты используются при подготовке стратегического маркетингового плана?

4. Как используется бенчмаркинг в ходе анализа эффективности стратегической деятельности фирмы?
5. Какие функции выполняются подразделением стратегического маркетинга?
6. Как связана деятельность в области стратегического маркетинга и бизнес-планирования?
7. Какие функции может выполнять подразделение управления проектами и как связана его деятельность с управлением маркетингом?
8. Какие организационные решения могут быть использованы предприятием для выполнения функций управления маркетингом?
9. По каким признакам можно сгруппировать стратегии маркетинга, чем отличаются корпоративные, функциональные и инструментальные стратегии. В чем специфика стратегий международного маркетинга?
10. Какие матричные инструменты используются в управлении маркетингом?
11. Чем отличаются стратегии позиционирования от сегментации?
12. Каковы “подводные камни” стратегии и тактики позиционирования?

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГА (ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ)

3.1.

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНОЙ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ФИРМЫ

Товарная (продуктовая) стратегия является основой разработки маркетинговой стратегии и планирования на предприятии, оказывая в то же время существенное влияние на будущее всей компании.

В процессе формирования товарной стратегии предусматривается решение следующих задач:

- определение позиции предлагаемых товаров (специфический товар, ассортиментная группа товаров, совокупность товаров) для обслуживания целевых рынков;
- установление стратегических целей для предлагаемых (выпускаемых) товаров;
- выбор марочной стратегии;
- разработка и внедрение стратегии для новых и существующих товаров.

Товарная стратегия определяет позицию каждого вида товара или комбинации товаров по отношению к конкурентам, что предполагает принятие решений по качеству, цене и перспективам предложения товаров. Эти решения кладутся в основу разработки новых товаров и расширения производственной деятельности, что, в свою очередь, требует выявления внутренних взаимосвязей между товарным позиционированием, торговой маркой и реализацией выбранной товарной стратегии.

Товарная стратегия должна учитывать цели и концепцию развития предприятия: развитие рынка, получение прибыли, установление репутации производителя высококачественной продукции и др. Являясь необходимым элементом бизнес-стратегии, товарная стратегия, даже хорошо разработанная, не гарантирует абсолютного успеха, если она не увязывается со стратегиями распределения и продвижения товаров.

В 1973–1988 гг. неизменный лидер компания Procter & Gamble потеряла приблизительно четверть миллиардов долларов, пытаясь завоевать японский рынок. В связи с этим выдвигались возможные причины провала: маркетинговая стратегия компании не приняла в расчет систему ценностей, восприимчивость и особенности поведения потребителей; не вписалась в существующие каналы реализации товара; не откликнулась на озабоченность общественности проблемами охраны окружающей среды и недооценила своих клиентов. Весьма вероятно, что вышеназванные стратегии не сработали из-за несовершенства процедуры принятия решений. Стратегия товара, или маркетинговая стратегия, не была увязана с рыночной конъюнктурой. Команда, принимавшая решения, не смогла воспользоваться имевшейся информацией о внешней среде и компании-конкуренте. На рис. 3.1 представлены результаты исследования, показывающие, что определяет успех разработки нового товара. Во главу угла здесь ставится соответствие нового товара потребностям рынка и его адекватность сильным сторонам самой организации [9].

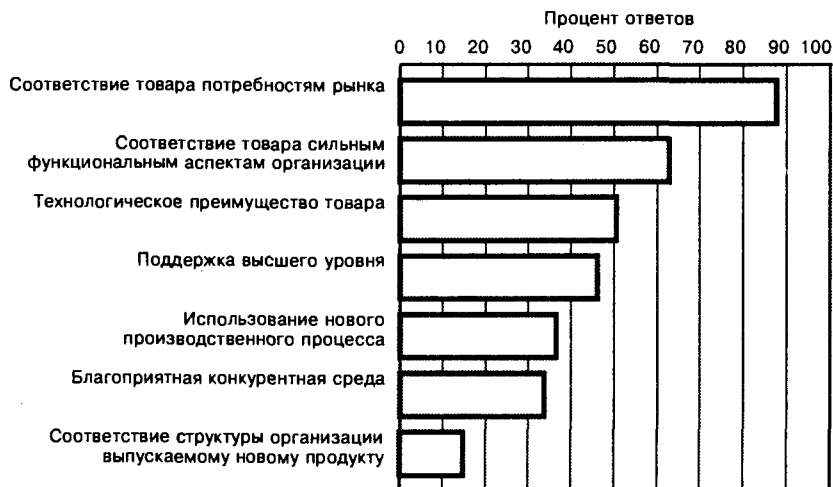


Рис. 3.1. Составляющие успеха нового товара

На разработку товарной стратегии предприятия оказывает значительное влияние *рыночная ситуация*. Можно выделить три основных аспекта этого влияния. Первый аспект состоит в том, что исследование рынка следует проводить на всех стадиях существования товара; анализ получаемой при этом информации позволяет выявить потребности покупателей при разработке новых товаров. Второй аспект связан с основными характеристиками товара. Информация о потребностях покупателей преобразуется в форму спецификаций товара, т. е. описания основных его свойств. Третий аспект возникает в связи с выбором целевого рынка и стратегий позиционирования. Позиционирование продуктовых свойств в соответствии с покупательскими нуждами необходимо как для существующих товаров, так и для создаваемых новых. Позиционирование распространяется не только на отдельные товары или товарные марки, но и на разнообразные ассортиментные группы товаров и услуг.

Одним из важнейших этапов разработки товарной стратегии является *стратегический анализ* выпускаемых товаров, для которого требуется предварительный сбор диагностической информации. Подобный анализ позволяет фирме разработать стратегии для новых товаров, их модификаций, принять решения о прекращении производства неконкурентоспособных товаров. На рис. 3.2 представлены особенности составляющих товарной стратегии, а в табл. 3.1 – основные подходы к разработке товара.

Стратегический анализ выпускаемых товаров предусматривает соблюдение определенной последовательности при изучении товарного портфеля.

Прежде всего устанавливаются *оценочные критерии товаров*. В качестве критериев могут выступать финансовые и прочие показатели. Поскольку переменные спроса и затрат для товаров взаимосвязаны, требуется полная информация для определения ситуации по каждому виду товаров. Цель анализа – установление и обеспечение информацией о существующих проблемах с товарами и выбор стратегии для их решения. В качестве аналитического инструментария используются *концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ), портфельный анализ и позиционный анализ* [9, 14, 16].

Для определения стадии жизненного цикла продукции предприятия в данный период времени применяется анализ степени роста, тенденций изменения продаж, времени внедрения, интенсивности конкуренции, практики ценообразования, входной и выходной информации о конкурентах. Наиболее сложно установить момент перехода

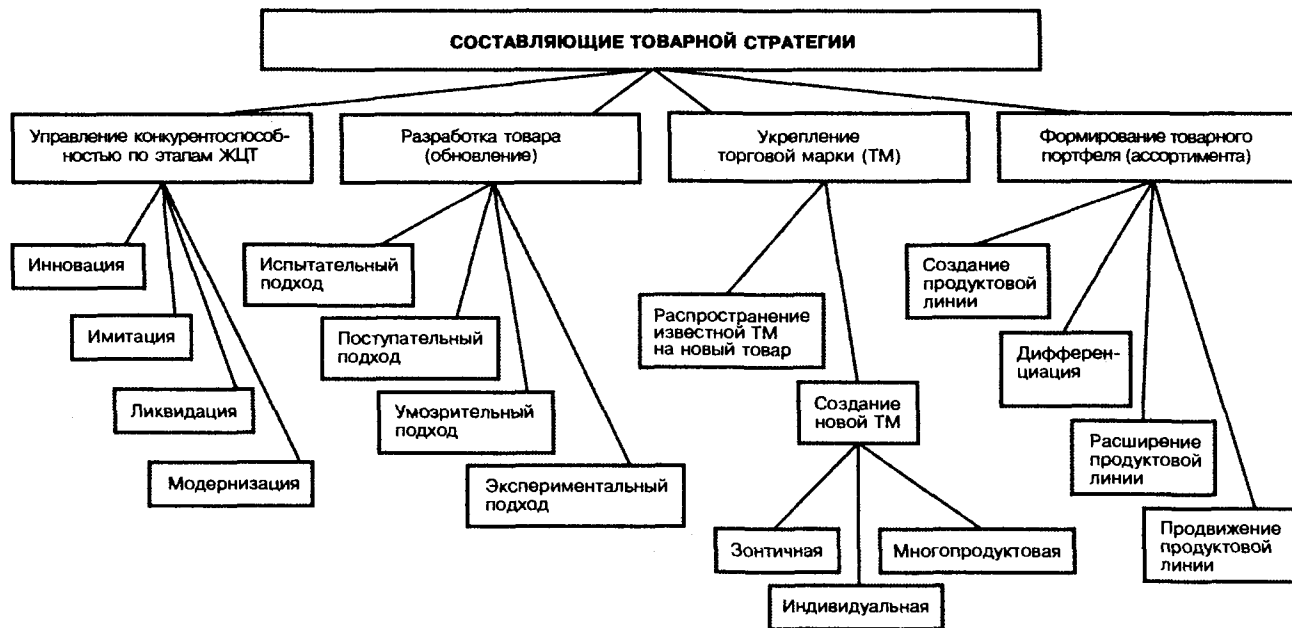


Рис. 3.2. Особенности составляющих товарных стратегий

Особенности стратегий разработки товара

Признаки сравнения	Подходы			
	испытательный	экспериментальный	поступательный (непрерывное обновление со скромным успехом)	умозрительный
Ресурсы	Ограниченны, работа на возникающем рынке	Значительная мобилизация	Ограниченны	Ограниченны
Скорость внедрения	Высокая	По окончании полной подготовки рынка	По ступеням роста ценности	Достаточно высокая
Цикличность	Частый пересмотр и новые версии (несколько циклов)	Не предусмотрена (длительная разработка)	Отсутствует (стабилизация деятельности от совокупности инноваций)	Возможна после реальной реакции рынка
Характер контакта с потребителем и тип анализа рынка	Неформальный	Формальный и неформальный	Устойчивые и давние отношения с потребителем	Мало информации о потребителе
Ориентация на корректировку стратегий	Высокая	Низкая (предварительно разрабатываются все элементы маркетинговой стратегии)	Незначительные, корректировка стратегии после внедрения товара (нет изменений ни на рынке, ни в технологии)	Высокая
Уверенность в необходимости товара	Неопределенность	Обоснованно высокая (возможно прерывание основной деятельности)	Ориентация на возрастающую ценность товара	Высокая, но не обоснованная

товара из стадии роста в стадию зрелости. Для этого чаще всего используются методы анализа структуры отрасли и конкуренции (см. гл. 4).

Стратегический анализ товаров позволяет на основе ограниченного числа используемых критериев выявить сильные и слабые стороны товарного портфеля.

Завершив стратегический анализ, руководство фирмы может перейти к разработке *совокупной товарной стратегии*, которая включает в себя возможные действия в отношении существующих товаров, новых товаров и модифицированного набора товаров.

Первым этапом разработки товарной стратегии является *анализ приоритетов* для выпускаемых товаров. Учитывая различную значимость товаров для предприятия в будущем, следует установить стратегическую важность каждого вида товара или группы товаров. Установление приоритетов необходимо для размещения ресурсов при разработке и внедрении товара.

Второй этап в разработке товарной стратегии – *определение политики ассортимента*, а завершается работа формированием товарного портфеля (см. разд. 2.2).

Возможные изменения стратегии для выпускаемых товаров определяются с учетом ситуации, сложившейся в отношении этих товаров. Самостоятельную проблему составляет *управление маркой товара*.

Марки, марочные названия, марочные эмблемы и товарные знаки, используемые для идентификации товаров, приобретают особое значение в условиях конкуренции.

По мнению Т. Бонома, формирование приверженности потребителей к марке включает три этапа: опознание марки, предпочтение марки и настойчивое требование марки. Исследования, выполненные отечественными авторами [7, 27] применительно к российскому рынку, позволяют выявить ряд особенностей этого направления в управлении маркетингом.

Стратегический характер управленческих решений по торговым маркам (ТМ) определяет необходимость их увязки с общей стратегией и системой управления фирмы.

Формирование управленческих решений по торговым маркам фирмы предполагает следующие стадии:

- I. Осознание потребности в ТМ по мере развития маркетинга фирмы и конкуренции марок на товарном рынке. Формирование целевых установок по определению и укреплению позиций товаров фирмы на рынке.
- II. Анализ внешней среды и внутренних возможностей фирмы.

III. Стратегические и тактические управленческие решения в области ТМ.

IV. Реализация принятых решений, организация и контроль выполнения.

Особенностью процесса создания и управления ТМ является необходимость учета его двойственной природы: с одной стороны, он тесно связан с анализом и управлением, а с другой – с творческим процессом создания и продвижения марки. Имея внешнюю направленность, марка в то же время является важным элементом корпоративной культуры.

В процессе управления маркой можно выделить три крупных блока: *создание концепции ТМ, текущее управление и развитие ТМ*. Для каждой марки должен быть разработан собственный план развития, увязанный с общей стратегией фирмы, планом маркетинга, технологией производства и сбыта, который определяет круг управленческих задач.

Разнообразие работ в процессе создания ТМ требует участия различных специалистов. Например, распределение функций между брэнд-менеджером (стратегическая цель – повышение ценности ТМ фирмы) и менеджером по продажам (тактическая цель – увеличение объема продаж продукции) (табл. 3.2) происходит в соответствии с целью их деятельности.

В обязанности брэнд-менеджера входят:

- вывод ТМ на новый рынок/сегмент рынка;
- определение реальной позиции ТМ на рынке, ее известности;
- разработка стратегии развития ТМ и мероприятий по ее выполнению;
- реализация мероприятий по развитию марки.

Менеджер по продажам осуществляет следующие функции:

- контроль ассортимента товаров в сбытовой сети определенного региона;
- предложения по расширению продаж марочных товаров;
- мерчандайзинг.

Управление ТМ предполагает координацию работ разной направленности, в том числе в области маркетинга, сбыта, логистики, ценообразования, управления качеством товара. В процессе выбора марочной стратегии следует учитывать достоинства и недостатки имеющихся альтернатив (табл. 3.2).

Обязанности по реализации и внедрению товарной стратегии изменяются в соответствии с организационными уровнями управления.

Можно выделить три управленческих уровня, отвечающие за отдельные этапы производства, отдельные группы ассортимента или отдельные товары внутри ассортиментных групп.

Таблица 3.2

Сильные и слабые стороны марочных стратегий

Вид марки, ее наличие	Сильные стороны	Слабые стороны
Безмарочный товар	Низкие производственные и маркетинговые затраты; обеспечение гибкого качества (с учетом требований клиентов)	Ценовая конкуренция
Частная торговая марка	Большая прибыль для дилеров; увеличение рыночной доли; эффективное продвижение	Ценовая конкуренция; проблемы определения рынков сбыта
Марка производителя	Повышение покупательной силы товара; эффективный контроль за распределением; использование ценового фактора для сбыта неэластичных товаров	Ограниченное применение для малых предприятий, имеющих неизвестные марки; требуется продвижение марки производителя
Марка для групп товаров	Обеспечивает нужды различных рыночных сегментов; повышает конкурентоспособность товаров	Высокие маркетинговые затраты; складские расходы; снижение эффекта экономии на масштабе
Единая марка	Экономия на масштабе; повышение имиджа для вновь вводимых товаров	Падение сложившегося имиджа; ограниченное рыночное пространство
Местная марка	Динамичное развитие регионального рынка; повышение имиджа товаров на местном рынке	Высокие маркетинговые затраты; складские расходы; потери от экономии на масштабе; диффузия имиджа

Основными задачами на низшем уровне являются: анализ рынков, установление целевых рынков, выбор позиционной стратегии, анализ товаров и стратегий, определение новых товарных потребностей, управление и координация маркетинговой деятельности по товару или марке. На этом же уровне разрабатывается план для товара или марки. Функции управления направлены на защиту товара, координацию с

другими службами (продаж, исследования и разработки товаров, маркетинговых исследований и рекламирования).

Управление товарными группами предусматривает возложение ответственности за группы товаров на управляющего производством или на руководителя маркетинговой службы. Эти лица координируют деятельность и дают необходимые рекомендации для всех участников производственной деятельности. При этом функции управляющих данного уровня отличаются от функций тех лиц, которые управляют отдельными товарами, в основном тем, что первые координируют и принимают решения в целом для предприятия.

Функции по управлению всей номенклатурой выпускаемой продукции возлагаются на высшее руководство компании. Основные направления его деятельности связаны с принятием решений относительно исследований и разработки приоритетных товаров, новых товаров и размещения ресурсов, а также оценки действующего товарного портфеля.

Товарная стратегия играет также важную роль в позиционной стратегии маркетинга предприятия и должна сочетаться с системой распределения, ценообразования и стратегией продвижения (рис. 3.3).

Являясь центральным звеном бизнеса и маркетинговой стратегии, товарная стратегия определяет миссию и цели предприятия. Тем самым стратегический маркетинг и его товарная составляющая становятся главенствующими факторами при решении задач стратегического управления фирмой.

Однако товарная стратегия и, в частности, вопросы конкурентоспособности товара не могут рассматриваться в отрыве от ценовой политики фирмы.

Ценовая стратегия прежде всего должна учитывать все требования и ограничения, сформулированные в товарной стратегии и стратегии распределения. Анализ ситуации на товарном рынке по затратам и конкуренции, анализ законодательных и этических факторов создают основу для разработки гибкой ценовой стратегии и способствуют корректной постановке ее целей и оценке альтернативных ценовых позиций. В процессе отбора ценовых стратегий уточняется роль цены в маркетинговой программе, далее решается вопрос о развитии ценовой политики и определяется структура цены для установления конкретных цен на товары данного ассортимента. Заключительный этап предполагает координацию работ по принятой стратегии ценообразования.

Ценовая стратегия и, следовательно, цена товара обусловлены такими факторами, как его качество, тип канала распределения, функ-

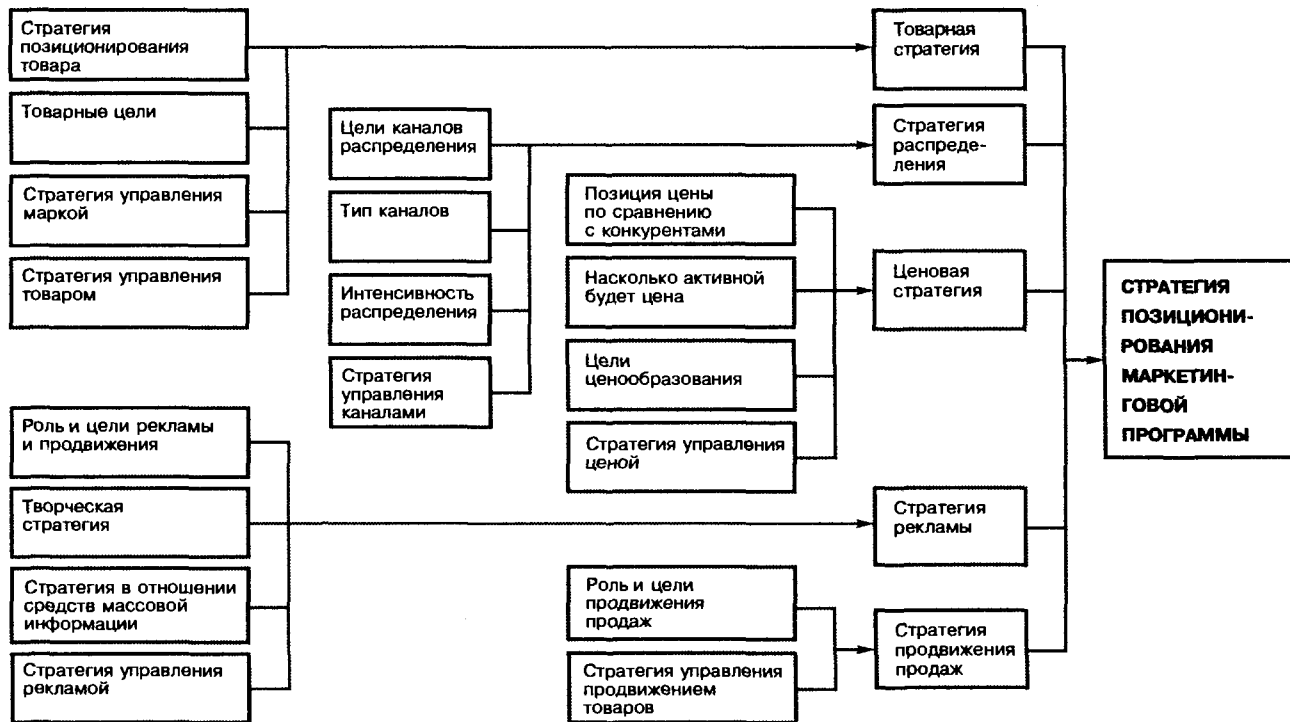


Рис. 3.3. Взаимосвязи и составляющие инструментальных стратегий маркетинга [4]

ции посредников и т. д. Если, например, используется прямое распределение, то канал распределения перестает быть решающим фактором в процессе определения ценовой стратегии.

Цена выступает как средство проникновения на рынок и как инструмент позиционирования. Одновременно она отражает процесс конкуренции и предпочтение покупателей и служит индикатором используемой стратегии маркетинга.

Наиболее отчетливо связи стратегии ценообразования со стратегией маркетинга просматриваются на первом этапе ЖЦТ при выводе его на рынок. В табл. 3.3 представлены четыре основных случая этой взаимосвязи. В правой ее части (слева от косой черты) приведены условия, при которых эта стратегия приемлема (Е – емкость рынка, Ос – осведомленность потребителя о товаре, К – конкуренция), а также (справа от косой черты) – стратегия в отношении цены (Ц) и общих затрат на маркетинг ($З_m$), в том числе затрат на продвижение и сбыт.

Т а б л и ц а 3.3

Цена как инструмент стратегии маркетинга (на первом этапе ЖЦТ)

Вид стратегии	Условия/инструменты
Пассивный маркетинг	Е ↑ Ос ↑ К ↓ / Ц ↓ $З_m$ ↓
Интенсивный маркетинг	Е ↓ Ос ↓ К ↑ / Ц ↑ $З_m$ ↑
Широкое проникновение	Е ↑ Ос ↓ К ↑ / Ц ↓ $З_m$ ↑
Выборочное проникновение	Е ↓ Ос ↑ К ↓ / Ц ↑ $З_m$ ↓

При определении цены товара используется несколько ориентиров:

- на затраты;
- на спрос (учет эластичности);
- на конкуренцию (учет типа рыночной структуры, в которой функционирует фирма: совершенная конкурентная среда, монополия, монополистическая конкуренция, олигополия).

Стратегии, используемые в ценообразовании, различаются в зависимости от ряда критериев:

- дифференцированное ценообразование (пространственное, персонализированное, количественное и т. д.);
- конкурентное;
- ассортиментное (ценовые линии, неокругленные цены и т. д.);
- географическое (с учетом расположения точек производства и реализации);
- стимулирующее (различные виды скидок).

Особенности стратегий конкурентного ценообразования представлены на рис. 3.4.

Многие компании, особенно работающие на международном рынке, разрабатывают разные цены для разных стран, что служит им верным оружием тактического удара по каждому рынку.

Хотя правила ценообразования (в том числе международного) постоянно меняются, ценообразование всегда остается ключевым элементом комплекса маркетинга. Цена оказывает непосредственное воздействие на получаемый доход. Следовательно, именно цена должна использоваться в качестве активного стратегического инструмента при принятии маркетинговых решений.

При выборе определенной стратегии ценообразования базисным моментом всегда выступает покрытие ценой всех издержек. Установление цен требует различных расчетов, включая пошлины и надбавки посредникам. Учитывается также влияние таких неизвестных факторов внутренней конкуренции, как демпинг, серый и черный рынок и т. д. Надо быть готовым и к неожиданным поворотам конкурентной борьбы, вызванным действиями государственных организаций, зачастую мало соответствующими законам логики и затрат, а также капризам валютных колебаний.

В сфере компьютерной индустрии такие американские компании, как Sun Microsystems, Hewlett-Packard и IBM, снижая цены в национальной валюте, завоевывали большие доли рынка и подавляли своих европейских конкурентов. Существовавшие ценовые различия позволяли, например, компьютерному дилеру, расположенному в Брюсселе, покупать компьютеры американского производства, добавлять 20% прибыли и при этом выигрывать по отношению к своим европейским конкурентам. Наравне с крупными экспортерами, такими, как IBM, Boeing и Caterpillar, сотни мелких и средних американских компаний также извлекли выгоду из сложившейся ситуации, занимая рыночные ниши, утраченные европейскими конкурентами из-за ценовых отличий.

Однако многие компании, работавшие на обменной разнице, оказались совсем не готовыми к изменению ситуации, возникшей в результате неожиданного роста доллара. В итоге некоторые из них пострадали от усыпленной бдительности, связанной с ложной уверенностью в своей конкурентоспособности (что, собственно, и представляет собой значительную опасность в международном маркетинге) [31].

Среди стратегий ценообразования при выходе на внутренний и международный рынок различают: “снятие сливок”, “следование за рыночной ценой” и “проникновение”.

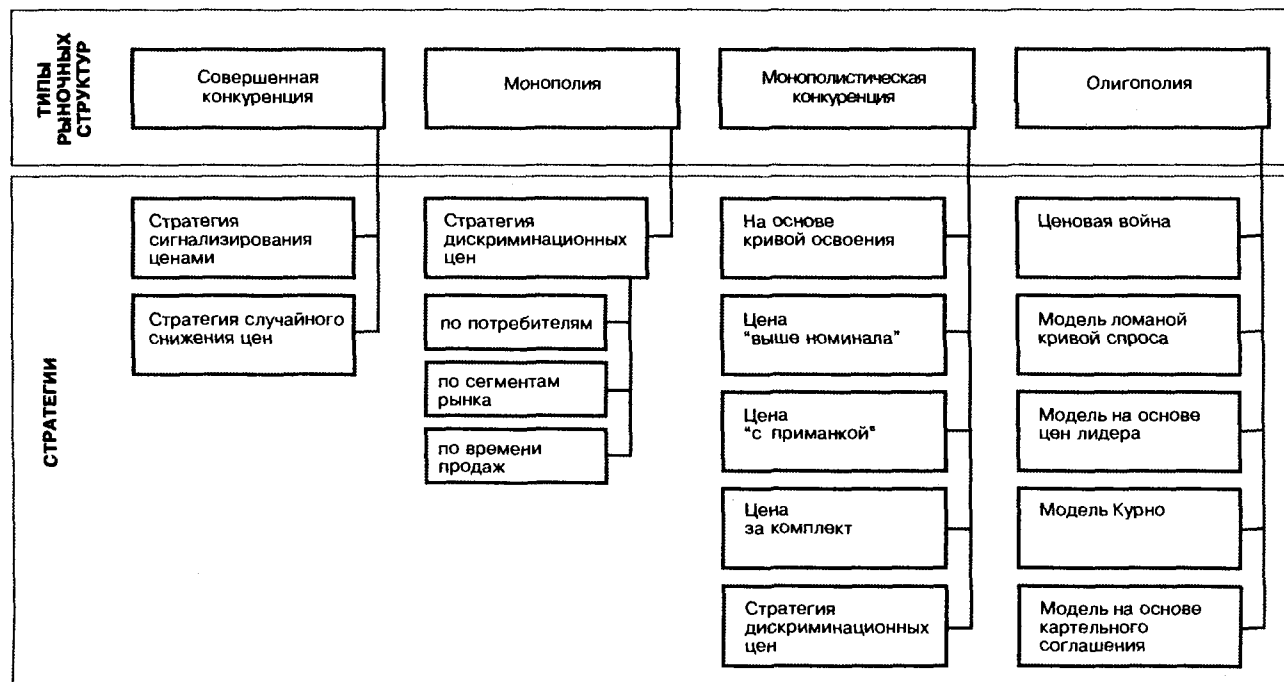


Рис. 3.4. Стратегии конкурентного ценообразования (в зависимости от типа рыночных структур)

Целью стратегии *снятия сливок* является извлечение максимально возможной выгоды за короткий период времени. Для успешности такого подхода необходимо иметь действительно уникальную продукцию, за которую достаточно емкий рыночный сегмент готов заплатить высокую цену. Такой сегмент должен быть заблаговременно определен и тщательно изучен, поскольку в случае недобросовестного или неутешительного исследования стратегия снятия сливок может быть чрезвычайно рискованной.

Данная стратегия подразумевает также постепенное снижение цены по мере увеличения объемов продаж уникального вначале товара и заполнения им различных сегментов рынка. Ключевой параметр успеха в рассматриваемой стратегии – это скорость и точность реакции конкурентов (если проведенное исследование рынка показывает, что конкуренция на нем быстра и эффективна, то использование стратегии снятия сливок представляется наилучшим вариантом).

В случае стратегии *следования за рыночной ценой* выход на рынок с уже известной продукцией характеризуется стандартным подходом к ценообразованию, т. е. следованием за рыночной ценой. При этом цена продажи ограничена диапазоном цен конкурентов, а производство и маркетинг должны подстраиваться под эту негибкую цену. Выбор этой стратегии должен базироваться на точно известном уровне затрат фирмы-производителя и на уверенности в том, что ЖЦТ обладает резервом, достаточным для получения отдачи от вложений в него.

Маркетологи, исследуя рынок, выбирают лучшую, с их точки зрения, цену, но впоследствии часто оказывается, что под нее просто не реально подогнать реальные затраты на производство.

Следование за рыночной ценой – это адаптивная стратегия. Она может привести к неудаче, если объемы продаж не поднимаются до уровня, способного обеспечить приемлемую для компании отдачу от вложенных средств.

На практике компания, выходящая, в частности, на международный рынок, зачастую не имеет другого выбора, кроме как принять цену, уже утвердившуюся на нем.

Стратегия проникновения на рынок подразумевает установление намеренно низких цен с целью достижения больших объемов продаж и захвата солидных долей рынка. Сфера работы данной стратегии – обширные массовые рынки, эластичные по цене. Резерв успеха при таком подходе зависит от возможностей снижения затрат на производство и маркетинг при увеличивающихся объемах.

Правительственные органы всех стран борются с тем, что именуется как манипулирование внутрифирменным ценообразованием с целью максимального избежания уплаты соответствующих налогов. Япония ввела специальную регистрацию трансфертного ценообразования, которая подразумевает штрафование маркетинговых служб за несвоевременное предоставление требуемой правительством информации. Немецкие налоговые службы тщательно контролируют основные моменты, связанные с ценообразованием в компаниях. Американская Служба внутреннего контроля доходов (Internal Revenue Service) завела целый судебный процесс против сотни фирм, основанный на обвинении в мошенничестве при трансфертном ценообразовании.

Международные компании должны быть готовы подстраивать свою политику трансфертного ценообразования под правительство нескольких стран. Многие годы фирма Dixie-Narco позволяла иностранным покупателям управлять транспортировкой. Компания Williston, расположенная в Южной Каролине, – ведущий производитель автоматов, торгующих газированной водой, – работает с множеством стран, от России до Аргентины. Несколько лет назад Dixie-Narco модифицировала свою транспортную систему, введя порядка двадцати собственных дистрибьюторов, осуществляющих доставку в каждую страну. В настоящее время фирма отвечает за экспортирование своих машин непосредственно с завода в Южной Каролине до порта заказчика, где теперь и происходит переход права собственности на продукцию к иностранным покупателям. Посредством таких изменений в системе перевозок Dixie-Narco удалось снизить цены практически на одну треть.

Такой резерв цены оказался решающим в успехе бизнеса, особенно в приобретении новых клиентов. Например, в сделке с Австралией Dixie-Narco смогла понизить свою цену доставки до 1800 долл. на сумму партии 29 000 долл. Это помогает фирме выигрывать в сделках по сравнению со своими европейскими и японскими конкурентами [31].

Решая вопрос о ценовых стратегиях, необходимо учитывать не только деление их по степени интенсивности маркетинговых усилий, но и по рыночным характеристикам, которые сказываются на методах определения цены. С этой точки зрения различают следование за принятой мировой ценой; двойное ценообразование, разделяющее внутреннее и экспортные цены; рыночно-дифференцированное ценообразование. Первые два метода основываются на затратах и достаточно легки для использования и понимания. Третья же стратегия ориентирована на спрос и, следовательно, более зависима от маркетинговой концепции. Однако даже она упирается в затраты при использовании в долгосрочном периоде.

Стратегия следования за принятой мировой ценой подразумевает использование одной цены для всех покупателей (если затраты

на маркетинг и объем подобных зарубежных товаров незначительны) либо строится исходя из средних удельных затрат.

При стратегии двойного ценообразования внутренние и экспортные цены различны. Существуют два подхода к двойному ценообразованию: метод “затраты плюс” и метод предельных затрат. Метод “затраты плюс” полностью учитывает внутренние и зарубежные затраты на продукт и соответственно отражает реальные затраты в краткосрочном периоде. Цена, установленная таким образом, иногда оказывается настолько высокой, что покупатели просто не покупают товар.

Из-за этого некоторые экспортеры используют гибкий вариант стратегии “затраты плюс”, позволяющий варьировать цену в зависимости от особых обстоятельств (например, скидки). Внесение изменений в цены позволяет также реагировать на колебания валютного обмена.

Успех фирмы на международном рынке зависит от выбора верного подхода и от своевременного переключения на другой, когда того требуют обстоятельства. Ниже приводятся примеры выбора ценового подхода, сделанного тремя различными фирмами.

Autotrol – Висконсинский производитель оборудования для обработки и контроля со штатом работников более 80 человек, Экспортные продажи составляют около 60% ежегодных продаж на сумму 14 млн долл. Рабочие рынки компании включают Западную Европу, Японию, Австралию, Новую Зеландию и Венесуэлу. Autotrol использует жесткий подход “затраты плюс”, устанавливая экспортные цены на 3–4% выше внутренних для покрытия расходов на зарубежную рекламу, зарубежные поездки и перевозку продукции. Согласно *Business Horizons*, Autotrol, используя такую стратегию, уже 15 лет наслаждается своим успехом.

Badger Meter – производитель промышленных жидкокристаллических измерительных приборов. Компания содержит 700 работников, обеспечивает ежегодные продажи на сумму 60 млн долл. и уже более 50 лет успешно работает в международном маркетинге. Главные рынки компании включают Европу, Канаду, Тайвань и Филиппины. Badger Meter использует гибкий подход “затраты плюс”, используя специальную систему скидок для завоевания долей рынка или адаптации к колебаниям валютного обмена.

Ray-O-Vac – производитель батареек и других товаров потребления, успешно экспортирующий свою продукцию более 30 лет. Отделение компании сго Power насчитывает 250 работников и имеет ежегодные продажи на сумму 100 млн долл. Экспорт занимает 20% общего бизнеса; главные рынки – это Европа, Дальний Восток и Япония. Ray-O-Vac использует стратегию динамичного повышения цен. В соответствии с ней отраслевые менеджеры могут корректировать цены изо дня в день, в зависимости от обменных ставок. Компания часто корректирует экспортные цены, исходя из текущих цен на серебро [33].

Черту, ниже которой цены не должны опускаться, устанавливает *метод предельных затрат* путем задания затрат с учетом расходов на маркетинг и продажу экспортной продукции. Постоянным же затратам фирм, внутренним накладным затратам и внутренним расходам на маркетинг не придается особого значения. Экспортер должен снижать экспортные цены для того, чтобы быть конкурентоспособным, чего, однако, сложно добиться, если не затрагивать все составляющие себестоимости.

Маневры в ценовой конкуренции, являющиеся неотъемлемой частью метода предельных затрат, часто приводят к использованию демпинговых цен. Определение демпинга строится на средних общих затратах, которые включают элементы упущенных возможностей данной стратегии (неявные затраты) и которые в действительности оказываются значительно выше.

На рис. 3.5 представлена последовательность работ при установлении цены на товар, поставляемый за рубеж.

Как правило, при подобном расчете необходимо учитывать следующие затраты:

- на подготовку продукции к новому рынку;
- операционные затраты, связанные с обеспечением экспортного процесса: на персонал, маркетинговые исследования, перевозку, страховку, коммуникации, продвижение за рубежом;
- на вход на зарубежный рынок: тарифы и налоги; риск, связанный с зарубежным покупателем (особенно риск коммерческих кредитов и политический риск); риск валютного обмена.

Среди перечисленных видов затрат расходы на перевозку – очень важный элемент ценообразования. Иногда небольшие фирмы сталкиваются с тем, что перевозчики предлагают им менее выгодные условия по сравнению с фирмами больших размеров. Выход – присоединение к ассоциации грузоотправителей.

Например, расположенная в Лос-Анджелесе Ассоциация грузоотправителей по рационализации перевозок (SSA), предоставляющая полный набор услуг и являющаяся при этом некоммерческой организацией, объединяет грузы своих клиентов с целью достижения максимальной гибкости перевозок и минимальных штрафов. Один из импортеров признался, что SSA экономит ему от 20 до 30% ежегодных затрат на фрахт. SSA тоже помогает своим клиентам обосновываться на новых рынках. La Palaquita, техасский торговец-импортер, говорит, что SSA была чрезвычайно эффективна в идентификации выгодных сделок, когда La Palaquita только разворачивала свою деятельность в Бангкоке.

Рэй Кэмеро, президент ассоциации SSA, констатирует тот факт, что производители материалоемкой продукции с низкой стоимостью зачастую сталкивают-

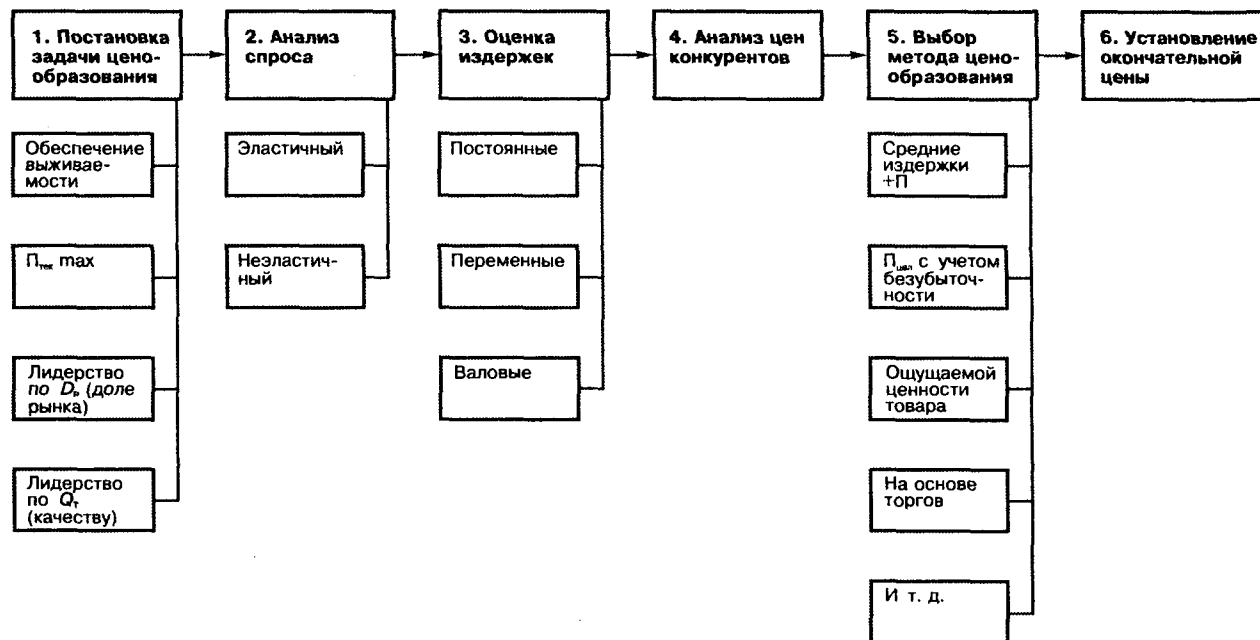


Рис. 3.5. Порядок расчета исходной цены

ся с проблемами, когда пытаются найти подходящую фирму по услугам перевозки. Перевозчики, особенно большие фирмы, предпочитают работать с дорогим и высокодоходным грузом. Небольшие же независимые фирмы-перевозчики часто предоставляют лучшие условия для продукции в большом объеме и с низкой стоимостью. Поэтому многие фирмы выбирают независимых перевозчиков, когда ориентируются на лучшую цену, и картельные организации по перевозке, когда наиболее актуальны скорость и время перевозки [31].

3.2.

УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Процесс принятия решений в канале распределения должен быть согласован с долгосрочными тенденциями развития и стратегиями поведения фирмы на рынках. В каналах распределения традиционные методы торговли, ритуалы и внешние атрибуты часто поддерживаются только ради того, чтобы выдержать атаки конкурентов, снять напряжение или спасти престиж. Такой подход получил название *эволюционной жесткости канала* [9]. Подобное нежелание перемен лучше всего иллюстрируется сравнительно недавним, но постоянно откладывавшимся процессом компьютеризации операций с товарными запасами. Практически все товарные рынки сочетают устаревшие методы торговли с радикальными нововведениями. Чем сильнее традиции торговли на рынке, тем меньше будет его способность к адаптации.

Совершенствование методов физического распределения товара, коммуникации и обработки информации за последние несколько лет значительно сократило потребность в некоторых видах деятельности, выполняемых такими участниками канала, как брокеры и оптовые торговцы. По мере вызревания рынка личные усилия участников канала по сбору заказов и организации продаж теряют свою актуальность и заменяются прямыми продажами и оплатой по накладным. По каналу проходит меньше запасов, так как продажи стабилизируются, а заказы часто обеспечиваются прямой поставкой (минуя посредника). Проблема заключается в том, что наценки, условия платежа и прочие традиционные составляющие торговой деятельности плохо поддаются корректировке. Пересмотр условий часто вносит напряжение во взаимоотношения. Если во взаимоотношениях никто не

идет на взаимные уступки, то в конце концов канал дает трещину, и производитель или продавец порывает с прошлыми связями, зачастую сталкиваясь с внешними и внутренними проблемами перехода на другие уровни канала или переключения на новый канал. Эволюционная жесткость ведет к еще одному серьезному последствию. Участник канала, не способный двигаться в ногу со временем, тянет за собой своих поставщиков и перекупщиков, а их приверженность ему мешает им догонять конкурентов. Обратное может случиться, когда склонного к инновациям розничного торговца тормозят поставщики, которые не желают изменять свои товары и методы торговли. На рис. 3.6 представлены возможные виды стратегий создания и управления каналами распределения и продажами.

Большинство осуществляемых сегодня рыночных объемов продаж предполагает использование такого торгового канала, как юридические лица (третьей стороны), которые не связаны с исходным продавцом и конечным покупателем. Торговые каналы играют решающую роль в формировании конкурентного преимущества.

Самыми естественными каналами являются перекупщики, такие, как оптовики, импортеры, розничные торговцы, комиссионеры и брокеры; кроме того, любой экономический субъект, способствующий процессу обмена, также может служить торговым каналом. Банки и экспедиторские фирмы содействуют платежному процессу, рекламные агенты и организаторы торговых выставок направляют потоки информации, а транспорт, выполняющий коммерческие перевозки, и склады общего пользования обеспечивают движение товара.

Выбор партнера по каналу (будь то движение “вверх” или “вниз” канала по цепочке) существенно влияет на прибыльность предприятия. В маркетинговый план фирмы, использующей торговые каналы, следует включить *анализ текущих и потенциальных участников канала и посредников обмена*. Подобный анализ может иметь такое же значение, как анализ потребителя или конкурента.

Для решения проблем экономического и политического характера, которые могут возникнуть во взаимоотношениях торговых каналов, маркетологам необходимо обладать: пониманием того, как и почему появляются различные услуги канала и его участники (с точки зрения макроэкономики), и пониманием характера основных изменений в каналах распределения, происходящих в настоящее время.

Помощь маркетологам оказывают интегрированные информационные системы каналов. Они обеспечивают преимущества в прогнозировании рынка, управлении запасами, планировании произ-

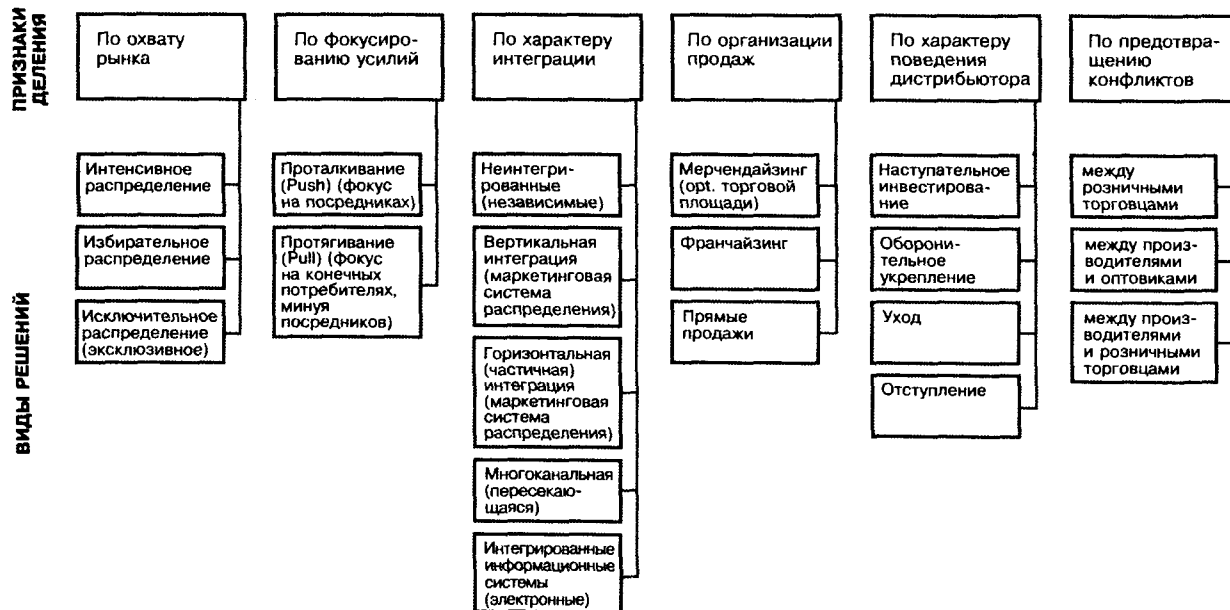


Рис. 3.6. Виды маркетинговых решений при управлении каналами распределения и продажами

водства и способствуют экономии времени, документации и канторской работы [2, 26].

Доступ к электронной информации повлиял на маркетинговые каналы в том смысле, что покупатели могут обращаться к электронным каталогам, которые постоянно обновляются информацией о новых видах товара, наличии, доставке, снижении цен в зависимости от объемов и новых условий платежей. Использование универсального кода продуктов позволяет фирме отслеживать продвижение заказа по каналу в режиме реального времени.

Интегрированная информационная система канала позволяет компании оценить работу участников канала, прибыльность деловых соглашений с ними, эффективность программ продвижения товара и новые, усовершенствованные операционные процедуры. Если компания не подключена к такой информационной системе, ее шансы выйти на некоторые рынки могут быть ничтожны. С другой стороны, участие в системе может наложить ограничения на выбор вариантов решения, осуществляемый на управленческом уровне компании. Это происходит из-за невозможности переключиться на альтернативные каналы распределения. Существуют и другие проблемы, в том числе проблемы конкуренции внутри каналов и между ними, имеющие антимонопольный характер, которые требуют своего решения.

По данным Министерства торговли США, в 2000 г. 50% всего объема розничной торговли производилось через франшизные рынки сбыта.

Франшиза – это торговые взаимоотношения, в которых продавец или поставщик передает получателю (посреднику) лицензию (франшизу) на продажу своей продукции, часто наделяя его исключительными правами определения территории.

Держатель лицензии также предоставляет ряд услуг (рис. 3.7). В свою очередь, получатель франшизы обязуется осуществлять закупки только у поставщика. Кроме оплаты поставок, получатель франшизы платит ее держателю комиссионные от всех своих продаж и первоначальный франшизный взнос. При оказании услуг от получателя франшизы требуется следовать предписанному порядку оказания этих услуг и обучить свои кадры соблюдению инструкций.

Франшизные взаимоотношения позволяют взять под контроль процессы принятия решений и маркетингового планирования во многих раздельно управляемых компаниях.

В решении проблемы реализации товара или услуги принципиальное значение приобретает понятие “франшиза потребителя”. Ее

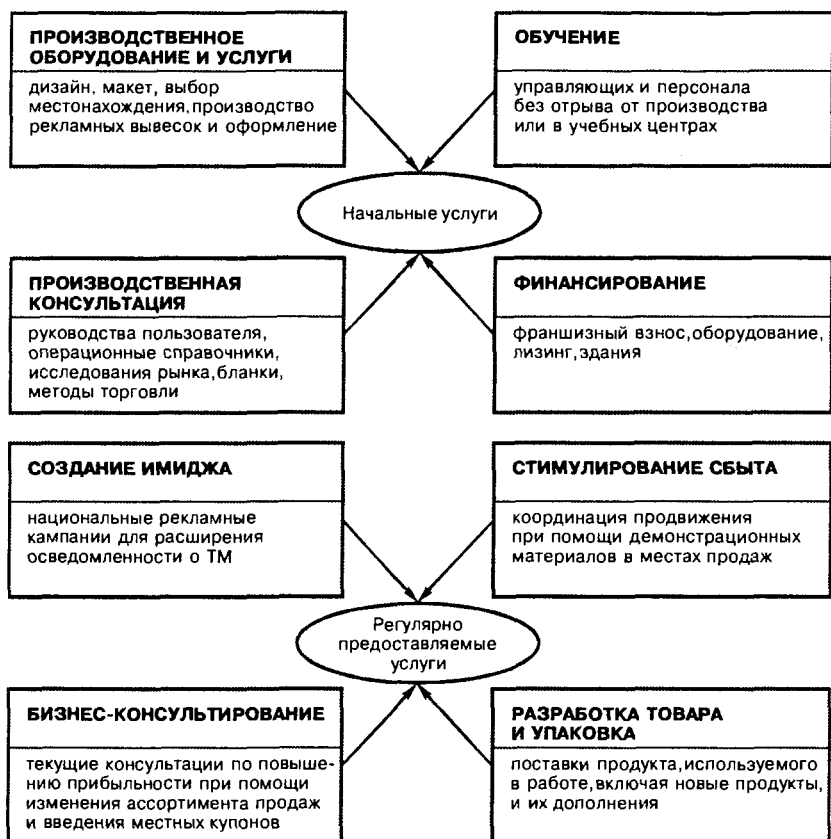


Рис. 3.7. Типичные услуги держателя франшизы, предоставляемые получателю франшизы [9]

сущность состоит в завоевании дистрибьютором или розничным торговцем благорасположения покупателя и хорошей репутации.

Франшиза потребителя определяется числом и типом имеющих потребителей и их приверженностью перекупщику. Чем сильнее потребитель верит в то, что розничный продавец обеспечивает товару максимальную эффективность (благодаря его содействию в выявлении проблемы, нахождении верного ее решения, а также его рекомендациям, практическим услугам, гарантиям и неосязаемому имиджу), тем более вероятной будет его приверженность этому розничному продавцу.

На рынке товаров массового спроса франшиза потребителя складывается из компетентности, качества обслуживания и имиджа продавца.

В силу обостряющейся конкуренции между каналами и потенциальной возможностью технологических или экономических новаций перед предпринимателем стоит задача – быть готовым к адаптации всей системы распределения. Для этого необходимо глубокое понимание основных функций канала. Несмотря на то что могут смениться участники канала, модифицироваться технология, стать иными место и порядок выполнения функций, однако основные виды деятельности канала и экономические принципы управления каналом остаются неизменными.

Три основных фактора – *компетентность, издержки и контроль* – должны приниматься в расчет в распределительной (логистической) и маркетинговой деятельности. Принятие решений о том, выполнять ли определенную функцию своими силами или силами партнера по каналу, должно сопровождаться тщательным рассмотрением каждого из этих факторов.

Компетентность и контроль должны оцениваться с двух точек зрения: взаимного соответствия между основными конкурентными стратегиями, реализуемыми партнерами по каналу, и способностью участников канала совместно реализовать разработанную стратегию маркетинга. Каждый альтернативный участник канала может быть оценен по критериям компетентности, издержек и контроля для выполнения каждой из функций. Проблема заключается в том, что функции канала не всегда могут быть расчленены. Перекупщик чаще всего предлагает их в виде “или все, или ничего”. Это затрудняет выбор канала, поскольку перекупщик может быть силен в выполнении одной функции, но слаб в другой, поэтому возрастает роль аудита канала.

Процедура аудита канала должна быть направлена прежде всего на проблемы общих изменений канала, а затем на подробное рассмотрение основных перекупщиков. Среди вопросов, с помощью которых можно выявить воздействие на канал, следует рассматривать влияние: 1) изменений в технологии; 2) новых участников канала; 3) изменений во взаимоотношениях в канале; 4) изменений в направлении деятельности участников канала.

Аудит перекупщика начинается с обобщенной оценки, которая также может быть использована для краткосрочного аудита, если у плановиков и аудиторов нет времени или желания получить полную оценку характеристик, определенных перекупщиком (развернутый анализ затронутых проблем может занять много времени).

Полученные данные могут регулярно обновляться (обычно ежегодно), так что имеет смысл тщательно поработать над исходной оценкой. Вопросы, интересующие аудитора, подразделяются на группы в соответствии с видом торговой деятельности перекупщика, его маркетинговым позиционированием, конкурентоспособностью и покупательским поведением. Понять, что хорошо, а что плохо во взаимоотношениях в канале можно, если собрать все факты и сложить из них полную картину. Вот почему следует придать аудиту глубину, отвечая на максимальное число вопросов, привлекая факты, руководствуясь здравым смыслом и наиболее точными предположениями. Пытаясь понять причины изменений в поведении участника канала, следует начать с анализа его покупательского поведения, затем проанализировать торговые и операционные показатели и через них выйти на оценку конкурентоспособности и рыночного позиционирования. Аудит перекупщика также должен содержать прогноз его сильных и слабых сторон в конкурентной перспективе. Среди них могут быть рассмотрены следующие шесть блоков вопросов [9]:

1. Что представляют собой новые участники рынка перекупщиков?
В чем их конкурентное преимущество?
На каких из действующих на рынке перекупщиков они воздействуют в большей степени?
Как это воздействует на нас?
2. Какие новые торговые объединения возникают среди перекупщиков?
В чем будет их конкурентное преимущество?
Как это повлияет на нас?
3. Какие изменения происходят в технологии обработки заказов?
Как они воздействуют на предпринимательскую деятельность?
Какое конкурентное преимущество они обеспечивают?
4. Какие изменения происходят в технологии транспортировки?
Как они воздействуют на предпринимательскую деятельность?
Какое конкурентное преимущество они обеспечивают?
5. Какие изменения происходят в технологии складского хозяйства?
Как они воздействуют на предпринимательскую деятельность?
Какое конкурентное преимущество они обеспечивают?
6. Какие изменения происходят в методах оплаты?
Как они воздействуют на предпринимательскую деятельность?
Какое конкурентное преимущество они обеспечивают?

Разных перекупщиков целесообразно сравнивать по некоторым результатам их аудита, а затем графически отображать процесс сравнения. Анализ портфелей дистрибьюторов (рис. 3.8) проводится по-

средством обзора данных о темпах роста масштаба деятельности перекупщика (по вертикали), о доле компании в объеме продаж на конкретном товарном рынке (по горизонтали) и о проценте от общего объема продаж компании, совершаемых через перекупщика.

Цель подобного анализа – дать наглядное представление о торговых взаимоотношениях, существующих между фирмой и ее основными каналами распределения.

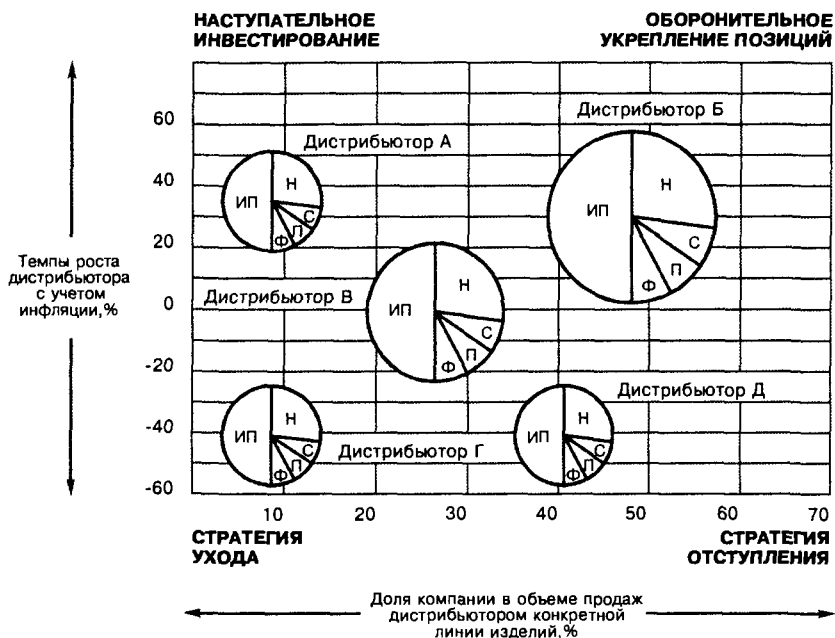


Рис. 3.8. Анализ портфеля дистрибуции [9]:

ИП – издержки производства, Н – возмещение накладных расходов,
С – скидки, П – льготы по продвижению, Ф – льготы по фрахту

Площадь каждого круга пропорциональна стоимостному объему закупок дистрибьютора. Представленная достаточно полная информация о торговых взаимоотношениях в канале позволяет судить о том, какие из дистрибьюторов процветают, какие перекалывают часть своих дел на компанию и от каких дистрибьюторов больше всего зависят продажи и прибыли компании, а также как дифференцируется вознаграждение дистрибьюторов относительно получаемых ими скидок и льгот (в процентах от объема продаж).

Всесторонний аудит канала распределения должен отражать состояние других посредников, которые крайне необходимы для поддержания продаж. Например, компания, оказывающая какие-либо услуги, рассчитывает на содействие других предприятий и людей при внедрении товара на рынок, в выдаче рекомендаций, в доставке и размещении на рынке своих услуг. Две подобные компании (например, оказывающие юридические и бухгалтерские услуги) устанавливают взаимоотношения, при которых они продают друг другу свои услуги. Следовательно, рынок, репутация и текущее состояние таких посредников обеспечения имеют немаловажное значение и должны быть проанализированы в отчете о рыночной среде. Список посредников обеспечения включает брокеров, банкиров, страховых агентов, юристов, специалистов по учету, руководителей высшего ранга и директоров других компаний, должностных лиц администрации, рекламных агентств, транспортных агентств и общественных перевозчиков.

Целесообразно также изучить возможности образования делового альянса с другой компанией, продающей сопутствующие товары. Например, компания Microsoft использовала компанию IBM в качестве посредника обеспечения при внедрении своих операционных систем. Компания Apple Computer в сотрудничестве с компанией Adobe Systems разработала настольную издательскую систему. В настоящее время Apple и IBM работают вместе над созданием нового сетевого программного обеспечения. Основа успеха таких альянсов состоит в максимальном использовании преимуществ, навыков и ресурсов каждой из сторон, а также в преодолении культурных различий между организациями и защите совместных инвестиций и торговых секретов официальными контрактами, условия которых смогут нейтрализовать потенциальные проблемы. По мере глобализации рынков будет увеличиваться число альянсов, содействующих торговле и повышающих конкурентоспособность совместной деятельности. Ниже представлен список вопросов, требующих ответа при оценке потенциала разных компаний, которые, хотя и не являются частью стандартного или общепринятого канала, могут сыграть решающую роль в разработанных мероприятиях в области маркетинга и организации продаж.

В число вопросов для оценки потенциального посредника при формировании альянса могут входить следующие:

- какие у него взаимоотношения с целевым рынком?
- какая у него репутация на целевом рынке?
- каковы его основные навыки и ресурсы?

- каковы немедленные причины для образования альянса?
- каковы наши долгосрочные мотивы для образования альянса?
- как работа с данным посредником влияет на другие наши взаимоотношения?
- каков стиль принятия решений?
- какой тип официального контракта предпочтет целевой рынок?
- какой тип нужен нам?

На рис. 3.9 представлено одно из маркетинговых решений, принятых японской фирмой, демонстрирующее, каким образом можно сократить прохождение потока товаров через различные оптовые уровни за счет использования только одного внутреннего оптовика – центра дистрибуции. Результатом таких изменений являются экономия в размере 25% и увеличение общего потенциала импорта [31].

При выборе канала распределения учитываются критерии доходности, затрат, гибкости, длины канала и интенсивности потоков. Способы расчета соответствующих показателей рассматриваются в специальной литературе [26 и др].

ТРАДИЦИОННЫЙ МАРШРУТ



РЕКОНСТРУИРОВАННЫЙ МАРШРУТ

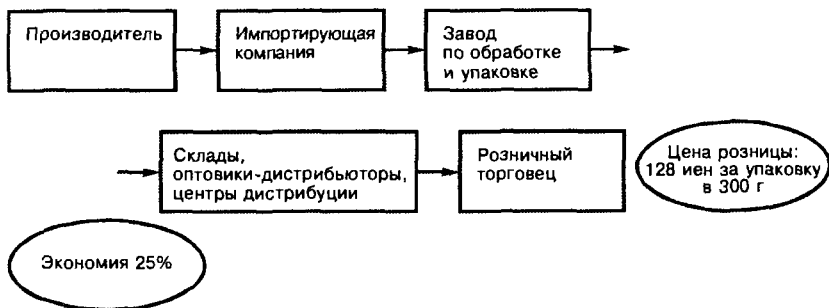


Рис. 3.9. Влияние реорганизации каналов дистрибуции на цену товара на международном рынке

В сферу бизнеса, коммерции, рекламы, производства продолжают интенсивно вторгаться Интернет и связанные с ней технологии. В настоящее время уже получили распространение так называемые электронные магазины. На рис. 3.10 представлен алгоритм работы такого магазина, а на рис. 3.11 – схема его взаимодействия с отделениями и партнерами.

На этапе проектирования электронного магазина при помощи SWOT-анализа можно выявить положительные и отрицательные стороны такого способа торговли. Результаты могут быть следующими.

Сильные стороны (S):

- удобство для пользователя;
- дешевизна создания и обслуживания;
- практически полное отсутствие конкуренции.

Слабые стороны (W):

- малое количество пользователей Интернета;

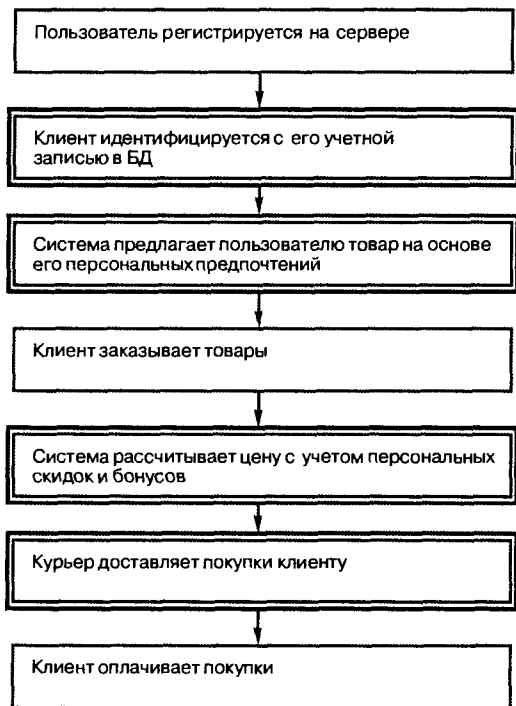


Рис. 3.10. Укрупненный алгоритм работы электронного магазина

- неразвитость платежных систем;
- недоверие со стороны потенциальных покупателей.

Возможности (О):

- легкость территориального развития;
- легкость расширения ассортимента;
- захват большей части данного рынка;
- улучшение имиджа существующих компаний;
- прямая или косвенная реклама продаваемых товаров.

Угрозы (Т):

- со стороны регулирующих органов и естественных монополий (ЦБ, ГНС, МГТС);
- умышленные деструктивные действия третьих лиц (хакеры и т. п.).

Специалисты характеризуют Интернет как современный рынок перспективной структуры с множеством новых коммерческих возможностей, новых эффективных способов продажи различных услуг. Благодаря высокой популярности Интернета и определенным достигнутым успехам в Интернет- и интранет-технологиях, развивается виртуальная торговая сеть (ежедневная аудитория пользователей Интернет составляет по России 1,5%, по Москве 3,5% населения [35]). Распределение состава пользователей Интернет по ряду признаков представлено на рис. 3.12.

Сегодня для Интернета характерно оперативное отражение особенностей динамично развивающейся концепции логистики электронной коммерции на рынке товарораспределительных услуг. Появились спе-

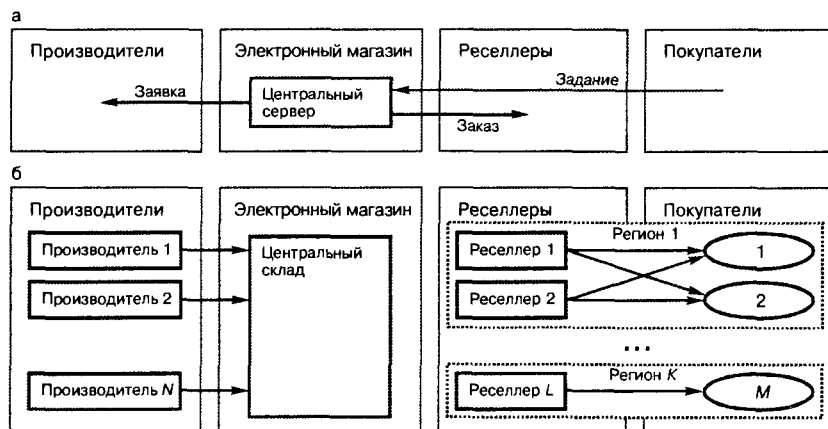


Рис. 3.11. Схема взаимодействия электронного магазина с партнерами:
а – информационные потоки, б – товародвижение

циальные службы по проектированию цепей и каналов доставки товаров (www.miebach.com), базы бизнес-партнеров (www.publico.fi), службы поиска и продажи транспортной техники и оборудования (www.mn.man.de), видеоокна на пограничных переходах (www.tieh.fi) и многое другое. Благодаря активному информационному обмену в сети все теснее связываются работы по маркетингу и логистике и все чаще возникает потребность в разработке сложных проектов доставки-распределения товаров, ресурсов. Начинают создаваться центры

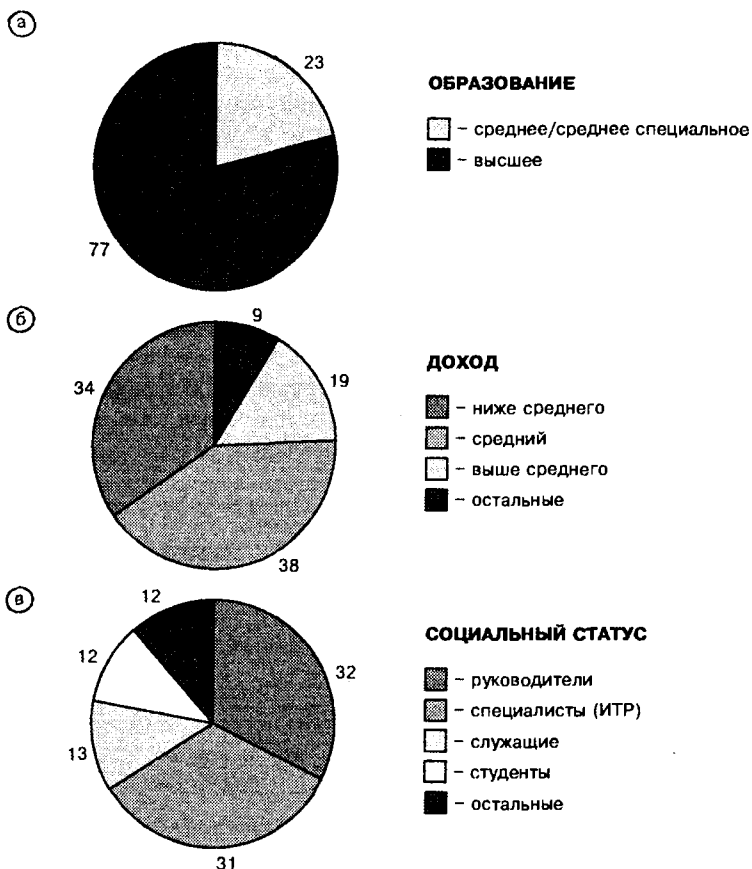


Рис. 3.12. Распределение пользователей Интернета (%) по признакам:
а – по уровню образования, б – по доходу,
в – с учетом социального статуса

по разработке и продаже таких проектов. Причем предметная область проекта может быть совершенно разной – от плана маршрута (www.autoroute.com) транспортировки до организации выставки в другой стране, на другом континенте (www.twiglobal.cjm) [2, 3, 26].

Развитие международных сбытовых каналов тесно связано с логистическим управлением перевозками, которое значительно изменяет традиционный характер экономических и организационных отношений между взаимодействующими видами транспорта. Появляется понимание экономической выгоды замены традиционной практики перевозки “от двери до двери” на систему сквозной перевозки “от места происхождения груза до места его конечного назначения”. В этой системе ключевым моментом становится контроль над грузом. Тот, кто контролирует груз по всей логистической цепочке независимо от вида транспорта, имеет конкурентное преимущество перед тем, кто контролирует груз лишь на отдельных участках перевозки. Работа экспедиторов все чаще начинает строиться на принципах, главный из которых заключается в обеспечении экономичной и рациональной доставки товара на всех стадиях товародвижения в требуемом количестве и в гарантированные сроки. Внедрению новых принципов способствует появление технических возможностей связи компьютеров товаропроизводителей с компьютерами экспедиторов и агентов, обмена между ними безбумажной электронной документацией и информацией (системы “Эдифакт”, “Телерут” и др.).

Поскольку предоставление услуг более высокого качества влечет за собой дополнительные издержки транспортных компаний, необходим учет таких издержек и по возможности их снижение.

Компьютерная сеть Интернет в настоящее время является технической базой электронной торговли в мире. Она используется для поиска и передачи в реальном масштабе времени информации о спросе и предложении, а также для заключения сделок купли-продажи и слежения за процессом выполнения сделок. Согласно недавнему исследованию, проведенному компанией Forrester Research (Кембридж, штат Массачусетс), объем мировых продаж товаров и услуг по сети Интернет возрастет с 8 млрд долл. в 1987 г. до 327 млрд долл. в 2002 г. Количество компаний, использующих эту сеть в своей работе, увеличивается с каждым днем.

Новой формой кооперации представляется виртуальное предприятие. В его состав входят все участники канала распределения (производители, экспедиторы, перевозчики, дистрибьюторы, посредники и т. д.). Главные особенности деятельности виртуального предприятия:

- придание одной из фирм, участвующих в кооперации, функций головного предприятия, выполняющего роль организатора процесса производства и продвижения продукции и отвечающего перед заказчиком – потребителем;
- сохранение экономической самостоятельности участников кооперации;
- кооперация носит виртуальный характер, т. е. формируется для выполнения конкретного заказа, а не для решения долговременных задач;
- четкая организация и управление материальными, информационными и финансовыми потоками между участниками кооперации.

При формировании виртуального предприятия используется модульная технология, т. е. виртуальное предприятие рассматривается как множество модулей – участников кооперации, выбранных из набора стандартных модулей, каждый из которых сохраняет свою независимость и выполняет определенные функции, вкладывая тем самым свои силы в производство общей продукции (товаров, услуг).

Процесс формирования виртуального предприятия осуществляется по следующим этапам:

- сбор информации, построение базы данных о модулях;
- классификация модулей по назначению, оценка деятельности;
- анализ рынка, выявление спроса;
- определение требований заказчика к продукции;
- определение целей и задач проектируемого виртуального предприятия;
- определение необходимых типов модулей, входящих в структуру виртуального предприятия и требований к этим модулям.
- сбор модулей, формирование различных вариантов структуры виртуального предприятия;
- выбор оптимального варианта.
- согласование между выбранными модулями и корректировка варианта.

При решении задачи формирования виртуального предприятия применяются различные научные методы, такие, как динамическое программирование, имитационное моделирование, статистический анализ, методы системного анализа и др. Процесс формирования виртуального предприятия носит циклический характер, обусловленный необходимостью коррекции целей, задач и моделей решений предприятия на каждом этапе.

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В МАРКЕТИНГЕ

Маркетинговая коммуникация представляет собой процесс циркуляции информационных потоков, использующий систему сигналов, которые исходят от фирм в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, собственников и поставщиков.

Маркетинговые коммуникации (МК) являются составной частью массовой коммуникации. Их отличают несколько особенностей:

- целенаправленный характер коммуникации (в отличие от рассредоточенности массовой коммуникации в целом, МК точно направлена на целевую аудиторию, причем эта точность достигается на основе медиапланирования);
- повторяющийся характер сообщений (рекламное сообщение, как правило, многократно дублируется, чтобы достичь определенной частоты; эта частота воздействия как бы “накапливается” у представителей целевой аудитории, чтобы обеспечить определенный уровень запоминаемости);
- МК имеют характер комплексного воздействия на целевую аудиторию (рекламные сообщения в СМИ дополняются методами прямого маркетинга, личными продажами, методами продвижения продаж, участием в выставках), т. е. вербальную коммуникацию могут дополнять невербальные формы коммуникации.

Каждый отдельно взятый вид МК обладает сильными и слабыми сторонами, которые должны согласовываться с другими элементами коммуникационного комплекса в процессе управления маркетингом. Можно выделить следующие формы МК.

Прямой маркетинг, продвижение продаж, общественные коммуникации начали формироваться как формы маркетинга в России лишь в 1993–95 гг. – на век позже, чем в США и странах Западной Европы.

Можно сказать, что за какие-то четыре года в России сформировался рекламный бизнес как отрасль экономики и сфера занятости. Именно за счет прямой рекламы в СМИ при абсолютной неразвитости остальных каналов МК, игнорировании выставок и т. д. отечественные предприниматели в 1990–94 гг. пытались решить все без исключения маркетинговые задачи. В 1991–93 гг. в России в качестве единственной формы МК использовалась реклама (в первую очередь

телевизионная реклама и реклама в прессе). Правда, реклама в СМИ выполняла не свойственную ей в конце XX в. экономическую функцию – построение разрушенных в результате слома командно-административной экономики сбытовых цепочек, т. е. систем прохождения товаров от производителя или оптового поставщика в мелкий опт, а затем – в розничную торговлю (в США эта задача была решена в 60–70-е гг. XIX в., а с 80-х гг. XIX в. произошел переход к товарной рекламе общенациональных производителей).

1993–94 гг. стали эпохой телевизионной рекламы, коммерческих банков и финансовых пирамид (они обеспечивали до 30% всех объемов рекламного рынка). Появились прекрасные образцы позиционирования товара в рекламе с учетом национальной психологии и сегментирования российского рынка, обеспечивших огромный эффект рекламных кампаний.

Одновременно с западными товарами (а они составляют по различным оценкам 40–60% потребительского рынка России) пришла и реклама их транснациональных производителей. В 1998 г. она составляла до 80–85% всей телевизионной рекламы. Но в подавляющем большинстве западных рекламных роликов, в основном в период рекламного бума 1994–95 гг., не учитывались национальные особенности восприятия рекламы в нашей стране, отечественный потребительский рынок неверно сегментировался, а сами товары неправильно позиционировались.

Появление Интернета явилось прорывом в развитии информационных технологий и бесспорно новым этапом в развитии массовых коммуникаций (в том числе МК как их составной части).

Особенность российской сети Интернет – сравнительно небольшое число пользователей, что ограничивает маркетинговую кампанию общедоступных потребительских продуктов. С другой стороны, эта особенность может стать источником существенной экономии средств при достижении необходимой целевой аудитории в процессе продвижения компьютерных марок, новых продуктов, так называемых “штучных товаров”. Среди пользователей Интернета высокий процент владельцев пластиковых карт, мобильных телефонов, автомобилей, домашних компьютеров.

В зависимости от специфики работ выделились следующие типы рекламных агентств (РА): с полным циклом (как правило, сетевые) и специализированные. Сетевые агентства – т. е. международные, имеющие представительства в разных странах, в том числе и в России. Западные фирмы, выходя на новые рынки вместе со своими агентст-

вами, делают акцент прежде всего на создании брэнда. Их рекламные концепции, как правило, агрессивны и универсальны, что создает в дальнейшем силу ТМ (достоинства марки абсолютно идентичны для людей разных национальностей, поэтому сильный брэнд заставляет забыть о его происхождении и становится международным).

В России имеют представительства сетевые агентства (как правило, это предприятия полного цикла): Adventa/Initiative, DMB&B, BBDO Marketing, Euro RSCY, Young & Rubicun, McCann Ericsson и др. Крупные российские агентства, которые обыкновенно тоже осуществляют полный цикл услуг: “Максима”, “Аврора”, PA Video International, “Арт-Мобиле” (до кризиса их было около 20). И наконец, разного рода средние и мелкие агентства (в большинстве специализированные), баинговые и мониторинговые компании.

Агентства всегда жили за счет процентов за свои услуги, т. е. покупали у СМИ определенное количество рекламных площадей, получая оптовую скидку (20–40%). Поэтому размещение через агентство обходилось дешевле и удобнее, чем покупка рекламного места напрямую у СМИ. От полученной скидки агентства оставляли от 1 до 15%. Однако некоторые крупные агентства отдавали всю скидку рекламодателю, получая в качестве вознаграждения процент от оборота.

После кризиса все рекламные агентства и СМИ, чтобы не потерять рекламодателей, стали предлагать большие скидки, хотя расценки в официальных прайс-листах оставались те же. Многие компании-реklamодатели начали отказываться от рекламы в пользу разных форм promotion (работа с потребителями на месте продаж). Торговые заведения чаще стали проводить разного рода акции – предоставление скидок, лотереи и т. д. Особенно сильный поворот произошел от рекламы в сторону PR-акций (организация “круглых столов”, пресс-конференций, семинаров, привлечение общественности к какой-то проблеме).

Очень большими оказались потери телевидения из-за сокращения бюджетов основных рекламодателей – транснациональных компаний, которые в 1997 г. обеспечили 85% из 450 млн долл., заработанных на рекламе центральными телеканалами. Например, рекламный бюджет на ТВ российского рекламодателя номер один Procter & Gamble (гигиеническая продукция, зубная паста, моющие средства), чьи расходы на рекламу превышали 20 млн долл., ежемесячно сокращался почти в три раза, при этом P&G сохранил свою лидирующую позицию с двойным отрывом от своих ближайших конкурентов – Nestle (кофе, кон-

дитерские изделия) и Dandy (жевательная резинка). Unilever (маргарин, моющие средства, шампуни, зубная паста), занимавший вторую позицию летом, также значительно снизил рекламное присутствие на российском ТВ и перешел на 29-е место. Относительную стабильность рекламных затрат в период кризиса продемонстрировали Nestle, Dandy, производители напитков Pepsi-Cola и Coca-Cola (компания Coca-Cola провела интенсивную предновогоднюю рекламную кампанию и увеличила затраты в декабре 1998 г. в 2,5 раза по сравнению с ноябрем) (табл. 3.4). Крупнейшие фирмы – производители аудио-, видео- и бытовой техники (Sony, Samsung Electronics, Electrolux), значительно сократившие рекламу в сентябре–октябре, с ноября вновь начали интенсивную рекламу на телевидении (многие их крупнейшие конкуренты – LG Electronics, Hitachi практически полностью свернули рекламные кампании).

Т а б л и ц а 3.4

Крупнейшие рекламодатели на телевидении

№ п/п	Компания	Бюджет в августе 1998 г., долл.	№ п/п	Компания	Бюджет в декабре 1999 г., долл.
1	Procter & Gamble	46 516 351	1	Nestle	16 877 952
2	Unilever	24 324 508	2	Procter & Gamble	15 695 660
3	Mars-Russia	14 952 093	3	L'Oreal	10 396 300
4	Nestle	10 491 013	4	Dandy	8 014 419
5	Stimorol	8 491 675	5	Coca-Cola	7 525 843
6	Wrigley	7 884 996	6	Mars-Russia	7 081 413
7	Coca-Cola	4 926 152	7	Wrigley	6 679 527
8	Pepsico	4 253 971	8	Sony Ltd	5 694 600

На телевидении сильнее всего пострадали центральные каналы: на местных телеканалах и рекламные расценки ниже, и круг рекламодателей шире (в основном мелкие фирмы, которые часто готовы удовлетвориться простым объявлением).

В 2000 г. рекламный рынок вырос на 10–15% по всем направлениям (телевидение, радио, пресса, наружная реклама) как за счет увеличения объемов рекламы, так и за счет роста стоимости собственно рекламного пространства (эфира). Наибольшее влияние на развитие

рынка окажут отечественные рекламодатели: после кризиса доля на рынке зарубежных брэндов сократилась наполовину, а освободившееся пространство постепенно занимают отечественные ТМ. Общий объем рекламного рынка сейчас оценивается примерно в 760 млн долл.

Интернет-реклама будет развиваться в России быстрыми темпами (ожидается рост рынка минимум в четыре раза). Услуги по размещению, на основе которых строят свою деятельность почти все специализированные рекламные агентства, это: размещение рекламного баннера в динамичном блоке с ограничением (или без) показов по дням недели и (или) по времени суток (оплата – за 1000 показов); постоянное размещение баннера или текстовой рекламы (оплата за день); размещение с оплатой по количеству переходов на сервер клиента (оплата за 10 визитов); контекстный показ рекламного баннера под конкретные поисковые слова (оплата за 1000 показов) [34].

В результате усиливающейся конкуренции среди баннерных сетей появляются проекты, основанные на принципиально новой технологии показа баннера (например, проект баннерной сети Russian Link Exchange): баннер показывается как отдельный блок, имеющий короткое текстовое описание, который пользователь может свернуть (новая технология значительно повышает соотношение показанных баннеров к числу нажатий – “кликов” на них и обеспечивает новый приток рекламодателей).

Лидером рынка Интернет-рекламы в России по-прежнему остается RA Internet Media House Russia, осуществляющее оптовые закупки рекламных площадей и контролирующее около 50% всего российского рынка.

Возможный эффект коммуникации – это изменения в знаниях получателя, его установках (т. е. в устойчивых представлениях) или изменение поведения получателя. Эти три типа изменений обычно происходят в такой последовательности: изменения в знаниях предшествуют изменению установки, которая, в свою очередь, влияет на изменение поведения. Возможны две ситуации, в которых средства массовой коммуникации (СМК) способны внести изменения в психологические установки аудитории:

- когда “факторы-посредники” себя не проявляют (не сложились групповые взгляды) и открывается прямой путь к непосредственному влиянию СМК на аудиторию;
- когда “факторы-посредники” сами начинают расшатывать устоявшиеся взгляды и тем самым склонять человека в сторону их изменения.

Наиболее возможным оказывается усиление под влиянием СМК тех взглядов, которые существовали раньше. Защитные механизмы человеческой психики выбирают в потоке информации ту, которая соответствует предрасположениям индивида. Противоречащая симпатиям и склонностям информация скорее будет забыта или проигнорирована.

Следующим по степени вероятности вариантом воздействия СМК является незначительное изменение ранее существующих взглядов, которое возможно при неустойчивости точек зрения и позиций, а также в областях, не заполненных знаниями (чем меньше люди осведомлены, тем больше они подвержены влиянию СМК).

Наименее вероятным является кардинальное изменение мнений, установок и поведения людей, для чего недостаточно только влияния СМК. Переданная информация должна быть поддержана системой других “факторов-посредников”, как бы ослабляющих силу взглядов людей (крайне важной является роль ближайшего окружения человека – семьи, коллектива, друзей, в котором реализуется потребность в неформальных отношениях).

Разработка маркетинговой стратегии коммуникации предполагает создание и развитие интегрированной стратегии продвижения, координирующей компоненты продвижения и регулирующей формы и методы рекламы, директ-маркетинга, продаж и связей с общественностью. Маркетинговая стратегия имеет ограниченные возможности контроля над устной коммуникацией или над коммуникацией других организаций, однако последние могут оказывать влияние на потенциальную аудиторию фирмы.

Развитие информационных технологий и распространение компьютерных сетей связано с системой Интернет. Внедрение глобального конгломерата разрозненных компьютерных сетей считается самым значительным достижением 90-х гг. в области связи. Интернет становится неотъемлемой частью современного бизнеса. Эта система позволяет объединить в единую сеть множество потребителей, расщепленных по всему миру.

Разработка стратегии продвижения включает прохождение таких этапов, как решение вопросов о целях маркетинговой коммуникации, о бюджете продвижения, а также определение роли рыночных компонентов. Остановимся подробнее на этих этапах.

Важным моментом при разработке стратегии продвижения являются определение бюджета, выявление роли каждого его компонента и формулировка соответствующей стратегии для каждого из них.

Оптимальным бюджетом продвижения считается такой, в котором определенный доход (прибыль) от продаж равен предельным издержкам на рекламу. Однако эта концепция трудна для применения, поскольку на продажи помимо продвижения влияют и другие факторы. Типичными методами определения бюджета являются следующие: 1) исходя из целей и задач; 2) в процентах от продаж; 3) на основе конкурентного соответствия и 4) с помощью бюджетных моделей.

Для осуществления эффективной МК необходимо проведение ряда маркетинговых и медиаисследований.

Целевую аудиторию рекламных сообщений (РС) можно охарактеризовать по уровню дохода, полу, возрасту; иногда очень существенным фактором является наличие детей или социальный статус. Как показывает опыт, сегментирование по выгодам, стилю жизни, поведению при покупке имеет больший смысл в высокодоходной части общества (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Пример сегментирования потребителей при выборе РС

Возраст	Доход
До 16 лет	А – низкий доход, затраты семьи на продукты питания – 3/4 и более доходов домохозяйства
16–24 года	В – средний доход, затраты семьи на продукты питания – от 2/4 до 3/4 доходов домохозяйства
25–34 года	С – высокий доход, затраты семьи на продукты питания – от 1/4 до 2/4 доходов домохозяйства
35–44 года	С1 – очень высокий доход, затраты семьи на продукты питания – менее 1/4 доходов домохозяйства
и т. д.	

Сегментирование по уровню доходов является основным и наиболее сложным в условиях произошедшего в обществе резкого имущественного расслоения. Для проведения рекламно-маркетинговых кампаний по огромному количеству товаров и услуг сегментирование по уровню доходов делает прочие социально-демографические характеристики излишними. То есть получаемая путем сегментирования на основе уровня доходов целевая аудитория оказывается настолько узкой, что уже не требует дальнейшего разбиения с помощью дополнительных социально-демографических характеристик – можно

прямо переходить к ее коммуникативному поведению (т. е. к рейтингам телепрограмм, радиостанций, газет и журналов) и разрабатывать медиаплан. Но в любом случае организаторы МК должны иметь информацию о представительствах целевой аудитории – от этого зависит оптимальность управленческих решений.

На всех телеканалах действует система скидок, используемая в рамках выбранной стратегии, направленная на стимулирование рекламодателей и рекламных агентств. Скидки предоставляются как за объем рекламного пространства, закупаемого для одного клиента, так и за общий объем средств, потраченных на рекламу в определенный период. Кроме того, есть скидки за покупку рекламного пространства со свободным графиком размещения РС, за удобный для телеканала вид представления рекламы (формат VHS или Betacam, наличие сопроводительных документов и др.), за предоплату заказа. Существует также “агентская” скидка, действующая только для РА; “сезонная” скидка или надбавка (с июнь-июльского минимума до январь-февральского максимума аудитория телевидения возрастает практически в 1,5 раза). Скидки могут начисляться двумя способами (первый способ, более выгодный: скидки, выраженные в процентах, суммируются, а затем на полученную величину снижается стоимость размещения рекламы; второй способ чаще используется на практике – скидки вычитаются последовательно из рассчитанной стоимости рекламного пространства).

На сумму, оставшуюся после вычета всех скидок из стоимости размещения рекламы, при расчете бюджета начисляется налог на рекламу (где это требуется) и НДС, а затем агентские комиссионные за покупку медиапространства (обычно 3–15%) и НДС на агентские комиссионные.

Ниже приводятся основные показатели рекламы для телевидения, радио и прессы (табл. 3.6–3.8).

Участниками рекламного рынка являются исследовательские компании (их немного, так как проведение исследований достаточно дорого), крупнейшие из которых делят 60% рынка. Сильнейшими конкурентами в области проведения маркетинговых и медиаисследований являются компании Comcon-2, Gallup и Media.

Важнейшей составляющей при управлении коммуникациями является *медиаплан*. Исходные данные для медиаплана определяются в самом начале разработки медиастратегии и включают сведения о сроках и географическом регионе проведения рекламной кампании, имеющемся бюджете, целевой аудитории рекламы и др. Эти данные

Основные показатели рекламы для телевидения

Показатель	Описание
Rating	Рейтинг передачи (рекламного блока, временного промежутка) рассчитывается по вероятностной модели и выражается в процентах от целевой группы. Каждому зрителю, переключавшемуся на данный канал в течение данной передачи (рекламного блока, временного промежутка), присваивается определенный вес в зависимости от продолжительности просмотра. Так, зрителю, просмотревшему всю передачу от начала до конца присваивается вес 1, просмотревшему половину передачи – 0,5, треть передачи – 0,3333 и т. д. Подсчитывается сумма весов и делится на количество респондентов – членов целевой группы
Audience	Аудитория подсчитывается аналогично рейтингу, но выражается в тысячах человек
Share	Доля канала – процент телезрителей, смотрящих определенный канал (рассчитывается как отношение аудитории канала к аудитории всех телевизионных каналов)
GRP	Процент членов целевой группы, просмотревших хотя бы одну минуту из рассматриваемого эфирного события (телепрограмма, рекламный ролик...). Для каждого отдельного эфирного события GRP равен Reach %
Cumulative GRP	Накопленный GRP рассчитывается как сумма GRP всех роликов, вошедших в отчет до данного ролика включительно
Reach %	Процентный охват членов целевой группы, просмотревших хотя бы одну минуту из рассматриваемого эфирного события
Cumulative Reach %	Накопленный охват – процент членов целевой группы, видевших хотя бы один из роликов, вошедших в отчет до данного ролика включительно. При подсчете каждый человек считается только один раз независимо от того, сколько раз он реально видел рекламные ролики
Qualified Reach	Охват, подсчитанный по одной из следующих методик: количество членов целевой группы, смотрящих хотя бы N минут эфирного события или количество членов целевой группы, смотрящих хотя бы N % от продолжительности эфирного события
Frequency Distribution	Процент членов целевой группы, видевших рекламные ролики более чем N раз
Cumulative Frequency	Накопленная частота – среднее количество раз, которое члены целевой группы, просмотревшие рекламный ролик, его видели. Cumulative Frequency рассчитывается как отношение Cumulative GRP к Cumulative Reach %
Cost	Стоимость размещения рекламного ролика в эфире
CPT GRP	Стоимость одного GRP рассчитывается как отношение Cost к GRP

Основные показатели рекламы для радио

Показатель	Описание
Daily Reach	Среднесуточная аудитория – количество человек, слушавших данную радиостанцию хотя бы 5 мин в течение суток. Может быть выражен в абсолютном значении (тыс. чел.) или в % от населения
Weekly Reach	Недельная аудитория – количество человек, слушавших данную радиостанцию хотя бы 5 мин в течение недели. Может быть выражено в абсолютном значении (тыс. чел.) или в % от населения
Share	Для конкретного временного интервала отношение числа людей, слушающих радиостанцию, к числу людей, слушающих радио. Выражается в %, т. е. максимум = 100 (когда все, слушающие радио, слушают одну и ту же станцию)
Rating	Аудитория временного интервала, чаще всего 15-минутного – количество человек, слушавших данную радиостанцию хотя бы 5 мин в течение интервала. Может быть выражен в абсолютном значении (тыс. чел.) или % от населения
GRP или TRP	Сумма рейтингов (Rating) временных интервалов, вошедших в медиаплан. При расчете на все население – GRP, при расчете на целевую группу – TRP
Cost TRP	Стоимость пункта рейтинга. Общая потраченная сумма денег делится на набранное количество рейтингов (TRP): $\text{Cost TRP} = \frac{\text{Total Cost}}{\text{TRP}}$
Frequency	Средняя частота контакта с рекламой для охваченной части целевой группы

содержатся в медиабрифе (media brief), который составляется РА совместно с рекламодателем на стадии заключения договора. Хорошо подготовленный клиент приходит в РА с уже готовым брифом.

После получения задания в виде медиабрифа разрабатываются следующие документы:

- медиаплан;
- бюджет рекламной компании;
- медиаобсчет (расчет эффективности рекламной кампании).

Как правило, эти документы представляют собой таблицы; в заголовке каждой из них указываются наименование документа, дата его разработки, название фирмы-реklamодателя и другая информация.

В первую очередь составляется таблица медиаобсчета, которая состоит из следующих столбцов:

- канал/передача;
- время трансляции РС;
- день (или дни) недели;
- цена одной минуты трансляции;
- цена трансляции конкретного формата РС;
- рейтинг программы;
- число выходов РС в это время;
- GRP;
- цена трансляции РС;
- скидка с цены;
- цена со скидкой;
- цена одного рейтинга.

Под ней располагаются строки с суммарным рейтингом GRP, охватом аудитории Reach (n+), средней частотой восприятия Frequency, стоимостью за единицу GRP – CPT.

Т а б л и ц а 3.8

Основные показатели рекламы для прессы

Показатель	Описание
AIR	Усредненное количество читателей одного номера издания (Average Issue Readership). Может быть выражено в абсолютном значении (тыс. чел.) или в % от населения
Coverage	Охват целевой группы для публикации или для рекламной кампании. Количество человек (выраженное в тысячах или % от целевой группы), видевших публикацию хотя бы 1 раз
Frequency	Средняя частота контакта с рекламой для охваченной части целевой группы
OTS или GIs	Количество контактов с рекламой, выраженное в тысячах контактов (opportunity to see). В некоторых системах называется Gross Impressions. Расчет: $OTS = Cover ('000) \times Frequency$
CPT Cover	Стоимость охвата тысячи человек из целевой группы (cost per thousand Cover), рассчитывается как для отдельной публикации, так и для рекламной кампании. Расчет: $CPT\ Cover = Total\ Cost/Cover ('000)$
CPT OTS	Стоимость тысячи контактов с рекламой в целевой группе (cost per thousand OTS), рассчитывается как для отдельной публикации, так и для рекламной кампании. Расчет: $CPT\ OTS = Total\ Cost/OTS$
Rating	Для прессы – то же, что и AIR

Таблица с расчетом бюджета рекламной кампании включает те же столбцы (за исключением строки GRP) и столбец, содержащий деление по каналам/расход на трансляцию РС на каждом канале. В строках под ней размещают сводную информацию по общему количеству роликов и их продолжительности. Завершает документ подсчет стоимости всего покупаемого времени, размера агентских комиссионных, НДС и итоговой цены рекламной кампании.

График размещения РС состоит из столбцов:

- канал/передача;
- время трансляции РС;
- календарь проведения рекламной кампании.

Наряду с приведенными выше могут разрабатываться и другие формы документов.

При выборе типов медиа может помочь *анализ рекламной активности* конкурентов (оценок распределения затрат по типам медиа всех конкурентов, рекламирующих товары данной категории в программном пакете Mediareport; или оценка по лидерам рынка: можно рассмотреть конкурента, сделавшего самый большой рывок за последний период). Но нужно иметь в виду, что лучше использовать отличное от главного конкурента основное медиа или размещать свою рекламу в иное время года.

Анализ общих характеристик типов медиа может помочь в выборе медиаканалов при планировании рекламной кампании, но, как правило, необходимо провести оценку ряда показателей, характеризующих в равной степени все медиа.

При отборе медиа, подходящих для решения данной рекламной задачи, анализируется степень использования носителя участниками целевой группы. По данным исследований каждый носитель оценивается с точки зрения его рейтинга на целевую группу, индекса соответствия и т. д. Необходимо учитывать территорию, на которую рассчитана рекламная кампания, и сопоставлять ее с территорией, на которую работает носитель.

Как правило, первое действие – это *анализ средних рейтингов* того или иного носителя среди целевой группы. Если речь идет о телевидении, у которого этот рейтинг меняется в течение дня и недели, то необходимо анализировать график телепросмотра различных каналов в течение дня по будням, выходным, а если есть время и возможность, то по каждому дню недели отдельно (для анализа рейтингов телевидения обычно используется программа Palomars, для прессы и радио – программный пакет Galileo). Отобрав наиболее рейтинговые медиа, необходимо прояснить вопрос о соответствии стоимости пуб-

ликации и ее результата. Для этого медиа анализируются с точки зрения индексов CPRP, CPM. Также полезно посмотреть более глобальные параметры. Некоторые мультимедийные исследования (имеются в виду исследования, изучающие на одной и той же выборке сразу несколько СМИ) дают ответ на вопрос об общих затратах времени различных целевых групп на различные СМИ, и их общем интересе к рекламе. В этом случае можно иногда сразу понять, что то или иное СМИ малоприспособлено для рекламы определенного вида продуктов.

После общего отбора подходящих СМИ решается вопрос о том, какие конкретные программы, радиостанции, газеты и т. д. следует использовать. На телевидении рейтинг привязан не только к временному промежутку, но и к рейтингу определенной программы, идущей в этом промежутке. На радио надо знать распределение аудитории по дню и по неделе. В целом же анализ идет по тем же принципам – по рейтингу и ценовым индексам (CPRP, CPM).

Существует ряд показателей оценки эффективности рекламной кампании [34].

Охват (Reach) характеризует аудиторию, которая в ходе рекламной кампании видела/слышала РС. Эта величина может быть представлена как характеристика аудитории, которая видела РС не менее определенного количества раз (как вариант определенное количество раз). В зависимости от телеканала, времени трансляции и тематического содержания передач, во время которых транслируется реклама, экспонированные аудитории могут перекрываться. Охват может быть вычислен в процентах от целевой группы (Reach %) или в абсолютных единицах, как правило в тысячах (Reach '000). Очевидно, что при однократном экспонировании аудитории такие величины, как Rating, Reach (1) и Reach (1+), совпадают.

Распределение частоты (Frequency Distribution) – это распределение аудитории рекламной кампании по числу контактов с рекламой.

GRP (Gross Rating Points) – суммарная интенсивность рекламной кампании. “Простая” сумма рейтингов всех публикаций рекламной кампании. Как правило, складывать можно рейтинги по одному СМИ и для одинаковой целевой группы. Значение GRP само по себе не несет информации о частоте восприятия рекламы, так как зрителями (слушателями) передач могут быть не одни и те же люди. Для телевидения GRP по умолчанию считается как процент тех членов целевой группы, кто смотрел не менее одной минуты данной передачи (рекламного блока, временного интервала). Это стандартная европейская модель расчета GRP, но в принципе расчетная модель данной характеристики может задаваться пользователем.

Средняя частота (Average Frequency) – среднее по компании число контактов целевой аудитории с рекламой. Показывает, сколько раз в среднем данную медиаединицу видели члены целевой группы. Может быть вычислено как $Av. Freq. = GRP/Reach (1+)\%$.

Функция отклика (Response Functions) характеризует зависимость реакции аудитории рекламной кампании от числа контактов с рекламой. Выводится обычно из предыдущего рекламного опыта клиента или специальных исследований. Понятно, что нельзя сформулировать однозначного правила – сколько кому надо показать рекламы и какой, чтобы продать любой продукт. Поэтому Response Functions вычисляется для каждого клиента индивидуально при наличии необходимых дополнительных исследований/данных.

GIs (Gross Impressions) – второстепенный параметр. Отражает общее количество контактов аудитории с рекламой без учета кратности для каждого индивидуума. То есть два контакта X и один контакт Y с рекламной кампанией фирмы Z дадут $GIs = 3$. С точки зрения математики $GIs = Universe \cdot GRP/100$. Universe в данном случае обозначает общее количество членов целевой группы.

CPRP, CPT (Cost per Rating Point/Cost per Thousand) ничем не отличаются от данных выше определений, кроме того, что используют кумулятивные аргументы.

Существуют три наиболее общие стратегии размещения рекламы, выбор которых происходит уже непосредственно при составлении графика выхода РС с учетом целей и предмета рекламы: пульсирующая, продолжительная, флайтовая.

Пульсирующая стратегия (pulsing), когда периоды более высокой активности чередуются с периодами более низкой активности. Такая стратегия наиболее применима тогда, когда необходимо расставить акценты в рекламной кампании в соответствии с какими-либо дополнительными событиями (праздниками, сезонными колебаниями спроса и т. д.). То есть эта стратегия используется для рекламы товаров, которые потребляются все время, но в отдельные периоды их потребление возрастает (например, шампанское к празднику).

Продолжительная стратегия (continuous), когда интенсивность рекламной кампании постоянна и не меняется с течением времени. Такая стратегия используется для продуктов и услуг, потребляемых равномерно в течение года (для большинства товаров повседневного спроса, например, для рекламы молока или сока).

Флайтовая стратегия (flight), когда происходит чередование периодов активности с периодами отсутствия рекламы. Такая стратегия

используется для товаров, в потреблении которых, например, существует ярко выраженная сезонность.

Помимо общих стратегий, существует множество моделей планирования, основная цель которых – оптимизация параметров кампании, таких, как бюджет, GRP и т. д. При этом критериями оптимизации могут выступать различные ее характеристики.

Новый подход – *стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций* (ИМК) – представляет собой объединение и совмещение рекламы, директ-маркетинга, стимулирования сбыта и PR.

Существует ряд отличий ИМК от традиционных стратегий продвижения. Программы ИМК должны быть:

- всесторонними (так как в процессе планирования ИМК увязываются и координируются реклама, директ-маркетинг, розничные продажи, поведенческие модификационные программы, связи с общественностью, программы отношений с инвесторами, взаимосвязи служащих и другие направления);
- унифицированными (т. е. сообщения могут доставляться любыми техническими средствами);
- целенаправленными (так как программы связей с общественностью, программы рекламы и программы дилеров/дистрибьюторов направлены на сходные или взаимосвязанные рынки);
- результативными и достигать поставленных целей при выборе каналов коммуникации и распределения ресурсов между маркетинговыми средствами).

Заключительным этапом разработки стратегии продвижения является формулировка стратегии отдельных компонентов продвижения.

В процессе реализации маркетинговой стратегии велика вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, связанных с изменением размера рынка, рыночной доли, спадом производства, снижением цен. Корректировка плановых величин, осуществляемых по результатам диагностики реализуемых планов и межфирменного анализа должна обеспечить достижение поставленных маркетинговых целей. Межфирменный анализ может выполняться и с помощью метода бенчмаркинга (см. разд. 2.1).

Программное обеспечение PaloMARS позволяет проводить все виды анализа и оценку эффективности рекламных кампаний, подбор рекламных носителей и т. д. Программное обеспечение, используемое для работы с базой данных TV Index, позволяет осуществлять анализ телевизионной информации и получать различные виды отчетов на уровне программ, рекламных блоков и отдельных элементов.

РЕГУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДОХОДНОСТИ, ПРИБЫЛЬНОСТИ И ОЦЕНКИ РИСКА В СИСТЕМЕ MARKETING EXPERT

Для регулирования маркетингового комплекса при автоматизации задач управления маркетингом аналитик может эффективно использовать систему МЕ. С помощью специальных процедур анализа в программе автоматизированы следующие подзадачи:

- регулирование комплекса маркетинга в зависимости от результатов оценки доходности и прибыльности сегментов рынка;
- оценка риска и неопределенности достижения планируемых показателей прибыльности;
- подбор экономических параметров, обеспечивающих достижение целевой прибыли сегмента.

Все процедуры формирования результатов по управлению комплексом маркетинга в МЕ построены на основе сегментного анализа. Под сегментным анализом в данной системе понимается анализ доходности и прибыльности отдельных сегментов рынка (территорий, целевых групп потребителей, товарных групп), а также структурных подразделений компании за определенные промежутки времени (периоды). Чтобы оценить ситуацию и получить стартовую точку для планирования маркетинга, обычно изучаются несколько прошлых периодов.

Планирование дохода и прибыли в плане маркетинга также производится по сегментам. Маркетолог должен обладать данными о емкости рынка и доле компании на каждом его сегменте. Планируемый объем продаж не должен превышать произведения этих двух параметров.

МЕ позволяет проводить сегментный анализ доходности и прибыльности для любого объекта Карты рынка. Для этого предприятию необходимо обладать первичной входящей информацией (рис. 3.13).

Для проведения сегментного анализа доходности и прибыльности необходимо воспользоваться типовой схемой (рис. 3.14).

Расчет экономических параметров производится по всей иерархической структуре дерева Карты рынка на основе агрегированного подхода.

Результатом сегментного финансового расчета является таблица операционного “Отчета о прибылях и убытках” (рис. 3.15).

Результаты можно распечатать в табличной форме либо получить предварительно их графическое представление (рис. 3.16).

На выходе системы после проведения сегментного анализа маркетолог получит информацию, приведенную на рис. 3.17.

Наряду с оценкой эффективности маркетинговых мероприятий на отдельных сегментах рынка МЕ дает возможность пользователю учитывать вероятностный характер будущих событий и проводить анализ риска и неопределенности. Программа позволяет задавать как вероятностный характер факторов микроокружения (доходы от продаж, операционные и производственные издержки), так и факторы макроокружения (объем, доля рынка) [28].

Для осуществления анализа риска, неопределенности и решения задачи ценового планирования в системе МЕ маркетолог должен воспользоваться вторичной (производной) информацией, получаемой в результате выполнения определенных, предшествующих анализу процедур системы (рис. 3.18).

Алгоритм оценки риска и неопределенности позволяет проводить эффективный анализ большого числа входных параметров, а также дает возможность в автоматическом режиме решать обратную задачу: по заданной прибыли (или норме рентабельности) рассчитать необходимые входные параметры (цены товаров).

Перед любой компанией часто встает вопрос о возможности изменения цен товаров так, чтобы обеспечить покрытие своих издержек и чтобы рынок принял подобные изменения. Эта задача оказывается тесно

Задачи управления маркетингом	Автоматизируемые подзадачи	Первичная входящая информация, необходимая для проведения сегментного анализа доходности и прибыльности	Подразделение предприятия, обладающее данной информацией
Регулирование комплекса маркетинга	Регулирование комплекса маркетинга в зависимости от результатов оценки доходности и прибыльности сегментов рынка (сегментный анализ доходности и прибыльности)	Производственные издержки компании в разрезе товаров, производимых на анализируемых сегментах	Производственный отдел Плановый отдел
		Маркетинговые издержки компании на анализируемых сегментах	Отдел маркетинга
		Объемы продаж продукции (в натуральном выражении) на анализируемых сегментах	Производственный отдел Плановый отдел Отдел сбыта
		Цены продукции, реализуемой на анализируемых сегментах	Отдел маркетинга

Рис. 3.13. Пример первичной информации для проведения сегментного анализа доходности и прибыльности

связанной с задачей анализа риска и неопределенности. Можно предположить и обратную ситуацию – компания имеет положительную маржинальную прибыль и хочет снизить цены некоторых товаров в надежде поднять объемы продаж. В этом случае необходима оценка вероятности получения прибыли или достижения точки безубыточности [28].

Система ME способна помочь маркетологу решить подобные задачи. Цены покрытия издержек компании – это лишь один из критериев, которые могут быть применены для поиска оптимальных цен.

Ниже приведена типовая схема анализа риска и решения обратной задачи ценового планирования в системе ME (рис. 3.19).

Интервалы для всех объектов из списка образуют многомерное пространство неопределенности, часто называемое многомерным параллелепипедом, которое и должно быть исследовано наилучшим об-

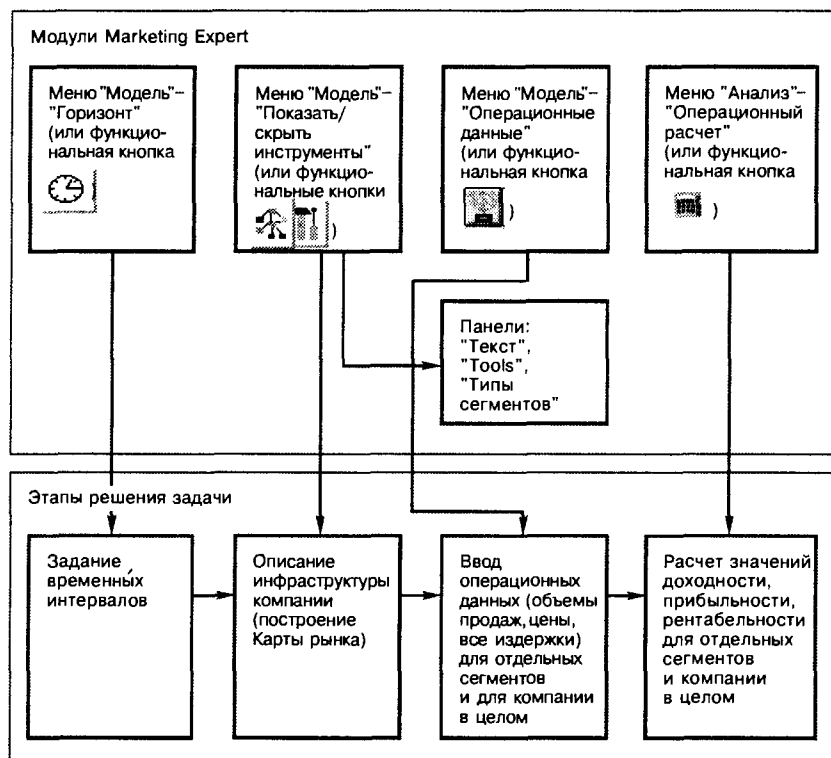


Рис. 3.14. Процедура сегментного анализа доходности и прибыльности в программе Marketing Expert

	1/1/98	1/4/98	1/7/98	1/10/98
Валовой объем продаж	471 870,99	315 079,15	440 365,80	275 967
Потери	0,00	0,00	0,00	0
► Чистый объем продаж	471 870,99	315 079,15	440 365,80	275 967
Перемен. произв. изд-ки	394 327,41	251 018,60	366 503,93	251 661
Маржинальная прибыль	76 943,58	64 060,55	73 861,87	24 306
Пост. произв. изд-ки	56 373,14	56 373,14	56 373,14	56 373
Изд-ки маркетинга:				
Административные	11 274,59	11 274,59	11 274,59	11 274
Инфраструктурные	0,00	0,00	0,00	0
Торговые	0,00	0,00	0,00	0
Складские	0,00	0,00	0,00	0
Транспортные	0,00	0,00	0,00	0
Исследования	2 300,00	2 400,00	2 750,00	2 600
Реклама	800,00	1 400,00	2 300,00	720
Спонсорство	0,00	0,00	0,00	0
Связи с общ-вом	0,00	0,00	0,00	0
Итого	14 374,59	15 074,59	16 324,59	14 594
Прибыль до выплаты налогов	6 195,65	7 387,18	1 164,14	46 656
Рентабельность %	1,33	-2,29	0,27	-14

Печать Экспорт в Word График Настройка отчета OK Help

Рис. 3.15. Отчет о прибылях и убытках производственной компании, полученный в системе ME

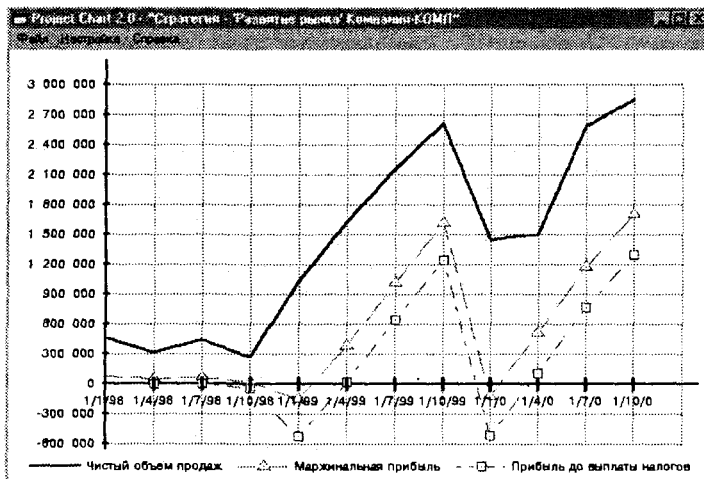


Рис. 3.16. График изменения размера дохода, маржинальной и балансовой прибыли производственной компании за время планирования маркетинга, полученный в системе ME

разом для определения пределов изменений выходных расчетных критериев (доход, прибыль). Для исследования этого пространства предназначена группа управляющих элементов.

Автоматизируемые подзадачи управления комплексом маркетинга	Информация на выходе системы, получаемая после проведения сегментного анализа доходности и прибыльности	Подразделение предприятия, являющееся пользователем данной информации
Регулирование комплекса маркетинга в зависимости от результатов оценки доходности и прибыльности сегментов рынка (сегментный анализ доходности и прибыльности)	Доходность анализируемых сегментов на каждом временном интервале	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга Финансовый отдел
	Прибыль, получаемая компанией на каждом анализируемом сегменте	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга Финансовый отдел
	Рентабельность анализируемых сегментов	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга Финансовый отдел
	Доходность, прибыльность и рентабельность компании в целом	Отдел стратегического управления Отдел маркетинга Финансовый отдел

Рис. 3.17. Пример информации после проведения сегментного анализа доходности и прибыльности

Задачи управления маркетингом	Автоматизируемые подзадачи	Вторичная (производная) входящая информация, необходимая для проведения анализа риска и неопределенности	Процедуры системы МЕ, на выходе которых может быть получена данная информация
Регулирование комплекса маркетинга	Оценка риска и неопределенности достижения планируемых показателей прибыльности	Данные о доходе анализируемых сегментов (товаров или рынков) по временным интервалам	Сегментный анализ доходности и прибыльности
		Данные об издержках компании на анализируемых сегментах по временным интервалам	Сегментный анализ доходности и прибыльности
	Подбор экономических параметров, обеспечивающих достижение целевой прибыли сегмента	Таблица с результатами оценки плотности распределения вероятности получения искоемых значений дохода, прибыли и издержек на анализируемых сегментах рынка	Анализ риска и неопределенности

Рис. 3.18. Пример вторичной информации для проведения анализа риска и неопределенности

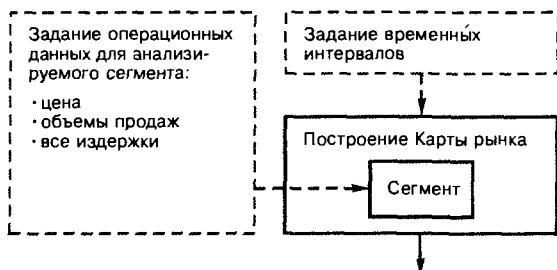
Параметры анализа риска и неопределенности получения искоемых значений дохода, издержек и прибыли

Число испытаний – число точек, которые наилучшим образом равномерно распределены по интервалам, образованным в результате


задания отклонений от расчетных центров отрезков. При числе испытаний около 100 тыс. достигается достаточная гладкость графиков, хотя основные тенденции (границы изменения критериев) могут быть получены на гораздо меньшем числе точек.

Вид распределения – плотность распределения множества значений некоторой величины (дохода, прибыли, издержек) по интервалам. Вероятность попадания искомой величины в заданный интервал $P(a < \xi < b)$:

$$P(a < \xi < b) = \int_a^b P(x) dx.$$



ЭТАПЫ АНАЛИЗА РИСКА, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ ЦЕНОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

(Меню "Анализ" – "Анализ риска" (или функциональная кнопка )

1. Выбор временного периода планирования для анализа.
2. Загрузка операционных данных по доходу и издержкам.
3. Задание возможных отклонений от полученных значений (Для решения обратной задачи подбора цены отклонения по издержкам должны быть равны 0 !)
4. Установка параметров анализа риска:
 - a – число испытаний;
 - b – число интервалов в графике плотности распределения вероятностей;
 - c – число интервалов в таблице;
 - d – вид распределения;
 - e – выбор выходных критериев (доход, издержки, прибыль).

РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА

Автоматический расчет:

1. Расчет вероятности попадания значений прибыли, дохода и издержек в интервалы, автоматическое построение таблицы результатов.
2. Построение графика плотности распределения.
3. Решение обратной задачи подбора значений дохода, издержек и цены при указанных значениях прибыли:
 - выбор интервала с целевым значением прибыли из результирующей таблицы;
 - автоматический расчет вариантов (формирование таблицы с вариантами параметров, соответствующих искомому критерию).

Рис. 3.19. Процедура анализа риска, неопределенности и решения задачи ценового планирования в системе МЕ

Программа МЕ позволяет задавать два вида функций распределения [28].

Постоянное распределение – точки на интервале распределяются равномерно (с равной вероятностью). Используется при неточности или малой достоверности результатов сегментного анализа прибыльности, если возможные отклонения от расчетных значений в пределах заданных интервалов можно считать равновероятными.

Треугольное распределение – наибольшая вероятность попадания точек в центр интервала (исходного расчетного значения дохода или издержек). Используется при высокой точности и достоверности результатов сегментного анализа прибыльности, если значения доходов и издержек, полученные для каждого объекта, будут наиболее вероятными.

Число интервалов в таблице – число подынтервалов, на которые разбиваются результирующие интервалы выходных критериев. Интервалы образуют столбцы результирующей таблицы анализа.

Выходные критерии – выходные критерии результирующей таблицы (доход, прибыль, издержки), по которым проводится анализ риска и неопределенности.

Число интервалов на графике – сервисный параметр, задающий вид графика плотности распределения выходных критериев. Рекомендуемая величина для достаточной гладкости – 100 интервалов.

Параметры анализа риска в верхней части панели можно задать сразу для нескольких периодов планирования, а результаты анализа по всем периодам приводятся в строках таблицы в нижней части панели (рис. 3.20).

График плотности распределения (рис. 3.21) позволяет выяснить очень важные для маркетолога или эксперта результаты:

- наиболее вероятное значение расчетного критерия;
- границы ненулевой вероятности результирующих значений выходного критерия.

По уже полученным результатам оценки плотности распределения вероятности в системе МЕ можно решить обратную задачу вычисления значений исходных параметров объектов, обеспечивающих получение результатов целевого выходного критерия в выбранном подынтервале таблицы (рис. 3.22).

Список вариантов можно отранжировать по уменьшению суммарной прибыли варианта, которая может не совпадать с реальными значениями, полученными по результатам сегментного анализа, так как имеет вероятностный характер.

Доход			Издержки		Период
Сегменты	Величина	Отклонение	Величина	Отклонение	
► 1. ООО "Илэкон"	0,00	0,00	302 613,56	0,00	1/4/98
1. Частное лицо	21 292,20	4 258,44	0,00	0,00	1/7/98
1. Крупная фирма	275 739,32	55 147,86	0,00	0,00	1/10/98 0.4
1. Малое предприятие	109 975,47	21 995,09	0,00	0,00	1/1/99
					1/4/99
					1/7/99

Число испытаний: 10000
Число интервалов на графике плотности распределения: 100
Число интервалов в таблице: 1000

Вид распределения:
☐ Постоянный
☒ Треугольный

☒ Доход
☒ Издержки
☒ Прибыль

	№614	№615	№616	№617	№618	№619	№620	№621	№622
► Доход									
1/1/98	0.22	0.20	0.21	0.25	0.21	0.17	0.08	0.19	0.11
1/4/98	0.14	0.16	0.24	0.16	0.20	0.22	0.22	0.23	0.21
1/7/98	0.20	0.20	0.16	0.24	0.16	0.11	0.25	0.20	0.11
1/10/98	0.20	0.21	0.20	0.24	0.22	0.17	0.23	0.26	0.11

☐ Включить в отчет

Рис. 3.20. Общий вид панели Анализ риска в системе ME с примером результатов анализа вероятности получения целевой прибыли производственной компанией

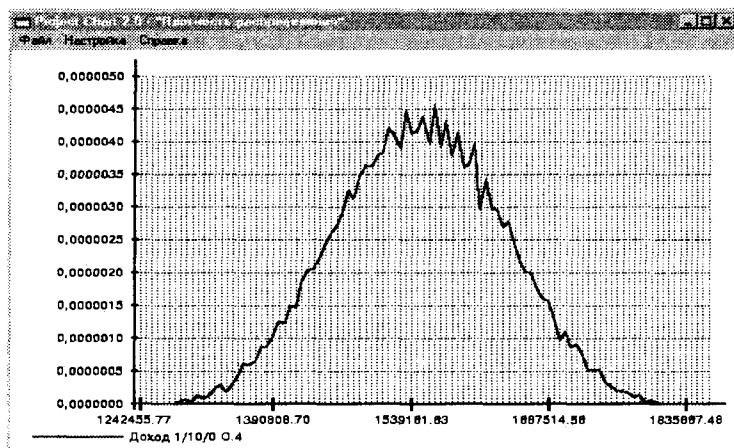


Рис. 3.21. График плотности распределения вероятности попадания значений дохода производственной компании в заданные интервалы

На выходе системы, после проведения данного анализа маркетинголог получает информацию, приведенную на рис. 3.23.

Таким образом, программа МЕ обеспечивает решение задачи оптимального ценового планирования, позволяя по заданной прибыли вычислять большое число вариантов цен для группы товаров.

Стратегия - Развитие рынка. Период 1/10/98 Интервал 32168.52 48580.36						
	Доход	Издержки	Прибыль	Объем	Цена	Рентабельность
Вариант 1	233 800.13	194 082.22	39 717.91	1 155.00	202.42	20.46
1. ООО "Илалитон"	0.00	194 082.22	-194 082.22	600.00	0.00	-100.00
1. Частное лицо	27 510.54	0.00	27 510.54	80.00	343.88	0.00
1. Крупная фирма	130 057.74	0.00	130 057.74	260.00	500.22	0.00
1. Малое предприятие	76 231.85	0.00	76 231.85	215.00	354.57	0.00
Вариант 2	242 876.94	203 906.74	38 970.20	1 155.00	210.28	13.11
1. ООО "Илалитон"	0.00	203 906.74	-203 906.74	600.00	0.00	-100.00
1. Частное лицо	26 152.32	0.00	26 152.32	80.00	326.90	0.00
1. Крупная фирма	136 625.08	0.00	136 625.08	260.00	525.48	0.00
1. Малое предприятие	80 099.53	0.00	80 099.53	215.00	372.56	0.00
Вариант 3	231 774.19	187 941.90	43 832.29	1 155.00	200.67	23.32
1. ООО "Илалитон"	0.00	187 941.90	-187 941.90	600.00	0.00	-100.00
1. Частное лицо	26 831.43	0.00	26 831.43	80.00	335.39	0.00
1. Крупная фирма	126 774.07	0.00	126 774.07	260.00	487.59	0.00

Рис. 3.22. Результаты решения обратной задачи подбора выходных критериев в зависимости от целевого значения прибыли в системе МЕ

Автоматизируемые подзадачи управления комплексом маркетинга	Информация на выходе системы, получаемая после проведения анализа риска и неопределенности	Подразделение предприятия, являющееся пользователем данной информации
Оценка риска и неопределенности достижения планируемых показателей прибыльности	Вероятность получения исследуемых значений прибыли, дохода и издержек	Финансовый отдел Отдел маркетинга
	График плотности распределения вероятности получения исследуемых значений	Отдел маркетинга Финансовый отдел Плановый отдел
Подбор экономических параметров, обеспечивающих достижение целевой прибыли сегмента	Список возможных вариантов значений дохода, издержек и цен для достижения желаемого значения целевой прибыли	Отдел маркетинга Отдел стратегического управления Плановый отдел

Рис. 3.23. Пример информации, получаемой после проведения анализа риска и неопределенности

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие задачи решаются в процессе формирования товарной стратегии? Каковы ее составляющие?
2. Каковы этапы и особенности разработки товарной стратегии?
3. Как создается концепция марочного товара и выбирается марочная стратегия?
4. Каковы взаимосвязи инструментальных стратегий маркетинга?
5. Как формируются ценовые стратегии маркетинга и каковы их разновидности?
6. В чем заключаются отличие и методы установления цены на внутреннем и зарубежном рынках? Какими способами можно регулировать ценовую стратегию фирмы?
7. В чем заключается подход к стратегии распределения товара на основе эволюционной жесткости канала? Каковы используемые стратегии?
8. Какие тенденции в развитии каналов распределения появились в связи с развитием рынка информационных ресурсов?
9. На чем основаны факторы, определяющие эффективность логистической деятельности в каналах распределения?
10. Какова процедура аудита канала?
11. Как влияет реорганизация канала дистрибуции на цену товара?
12. Каковы особенности организации электронной торговли, ее проблемы и перспективы?
13. В чем заключаются особенности стратегии продвижения товара и каковы функции рекламных агентств в их реализации?
14. Каковы тенденции развития рекламного рынка и их влияния на формирование стратегии рекламирования?
15. Как влияет развитие информационных технологий на эффективность рекламирования и какие инструменты регулирования могут быть использованы?
16. Каковы основные показатели, учитываемые при медиапланировании?
17. Каков порядок разработки медиаплана и показатели эффективности рекламной кампании?
18. В чем заключается сущность стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций?
19. В чем заключаются особенности сегментного анализа доходности в программе ME?
20. Какова процедура анализа риска и ценового планирования в ME?
21. Каковы особенности многокритериального анализа в системе ME и сферы его применения?

ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

4.1.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

Как было показано в гл. 3, процесс разработки и внедрения маркетингового плана требует установления объективного диагноза стратегической ситуации, в которой находится предприятие, разработки эффективной программы деятельности и обеспечения ее реализации. Формирование стратегического плана предусматривает соблюдение ряда условий и требований: стратегический план должен трансформировать новые идеи в логический комплексный план действий; план должен быть гибким и адаптирующимся к изменениям стратегической ситуации; эффективность стратегического плана прежде всего определяется достигнутым результатом и меньше зависит от степени новизны и характера его основных элементов.

Стратегическое планирование определяет, какими именно производствами предстоит заниматься фирме, излагает задачи этих производств. На этапе планирования маркетинга и его бюджета для каждого производства предстоит разработать собственные детализированные планы. Если такое производство включает несколько рынков или ассортиментных групп товаров, несколько товаров или их марок, то на каждую позицию должен быть разработан отдельный план. Поэтому и возникает необходимость составления тактических планов: выпуска товаров, выпуска марочного изделия, рыночной деятельности.

Вся совокупность именно этих планов обозначается одним термином “план маркетинга”. Разработка же плана маркетинга является непосредственной исходной предпосылкой для разработки бюджета маркетинга (рис. 4.1).

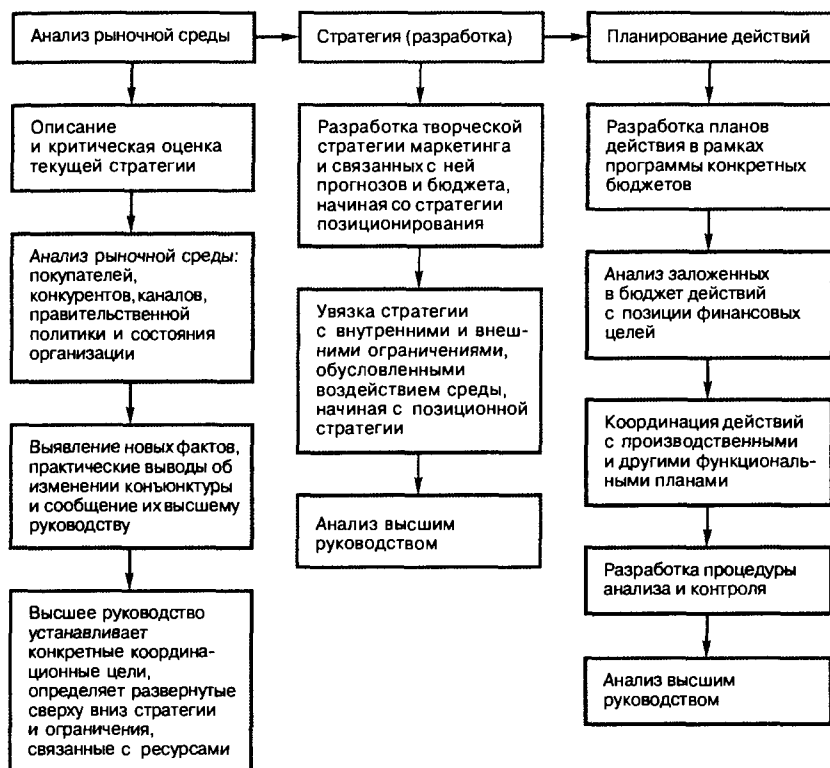


Рис. 4.1. Процесс годового планирования маркетинга [9]

Стрелки указывают направление процесса подготовки и составления годового плана маркетинга. Чтобы не усложнять рисунок, на нем не показаны петли обратной связи и переработки принятых решений, которые происходят в результате анализа, проведенного высшими управляющими, а также проблемы, связанные с планированием действий

Годовой маркетинговый план играет важную роль в непрерывном процессе принятия решений. Во-первых, предполагаемый им анализ конъюнктуры рынка оперативно уведомляет персонал о наиболее важных текущих проблемах, а также об информации, полученной за год. Годовое планирование маркетинга учитывает корректировку новых стратегий и тактик, проверяет на соответствие разработанную и реализуемую стратегию в постоянно изменяющейся рыночной среде. Наконец, оно служит еще и тому, чтобы на протяжении всего

года напоминать управляющим и другим работникам о стоящих перед ними целях, перспективах рыночной конъюнктуры и приоритетных проектах. Конкурентная рациональность фирмы напрямую зависит от качества годового планирования маркетинга.

Процесс начинается с *формулировки текущей стратегии фирмы* и ее тактических программ. Далее выясняется, придерживается ли фирма своего плана и, если нет, почему происходят отклонения от него. Данная процедура имеет два преимущества. Во-первых, персонал получает оперативную информацию о реализуемой стратегии фирмы, которую следует адаптировать к новым реалиям рынка. Во-вторых, отступления от плана позволяют выявить: 1) разработанные программы, которые были основаны на неверных предложениях о рыночной конъюнктуре; 2) изменения рыночной среды, происходящие в течение последнего планируемого периода и потребовавшие корректировки стратегии; 3) несанкционированные стратегии и программы (однако лишь один из четырех планов маркетинга, разработанных фирмами, входящими в список Fortune 500, опирается на реализацию предыдущего плана).

Следующим этапом, который может быть начат одновременно с первым, является *анализ рыночной среды*. На этом этапе важно выявить интересы “игроков” и их возможные реакции на поведение фирмы.

На рынке действуют четыре типа игроков: потребители, конкуренты, участники каналов распределения вместе с посредниками, а также “регуляровщики”. Каждую из этих групп можно разделить на сегменты, типы и отдельные составляющие. Поэтому изучение этих составляющих групповых интересов рекомендуется вести по четырем направлениям: 1) среда потребителей, 2) среда конкурентов, 3) среда каналов распределения и 4) среда общественных интересов. Если появляются влиятельные игроки, группы особых интересов или иные составляющие среды, не попавшие в вышеперечисленные категории, изучение рынка должно охватить поведение и интересы и этих групп.

При этом может быть использована модель пяти сил конкуренции, предложенная М. Портером [12] (рис. 4.2).

Наиболее интенсивная конкуренция имеет место между *конкурентами в отрасли*. Как правило, борьба идет за величину рыночной доли (особенно на этапе отраслевого роста), поскольку в большинстве случаев именно этот параметр определяет другие в долгосрочном периоде.

В некоторых случаях продукция, предлагаемая фирмой, имеет сходные функциональные характеристики с продукцией, производимой другими организациями из этой или другой отрасли. Так появляются товары-заменители. В результате возникает конкуренция данному товару (услуге) со стороны товаров-заменителей. Важным понятием здесь является “переключение”, т. е. переход среднестатистического потребителя с одного товара на другой со сходным функциональным назначением. Вероятность переключения коррелирует со стоимостью переключения и является функцией ряда параметров.

Конкуренция со стороны потенциальных конкурентов возникает в случае, когда имеется вероятность того, что организации из других отраслей могут войти в данную. Угроза со стороны потенциальных конкурентов коррелирует с величиной входного барьера в отрасль, спецификой отношений в ней. “Высоту” входного барьера могут определять следующие параметры:

- производственный и маркетинговый эффект масштаба и освоения;
- существующие предпочтения потребителей, наличие каналов сбыта, поставок или стоимость их создания;
- жесткость государственного регулирования.

“Высота” входного барьера может быть выражена в денежном эквиваленте. Решение о вхождении в отрасль определяется на основании сопоставления величины входного барьера и предполагаемых прибылей в долгосрочном периоде. Некоторые составляющие, определяющие “высоту” входного барьера, могут значительно изменяться

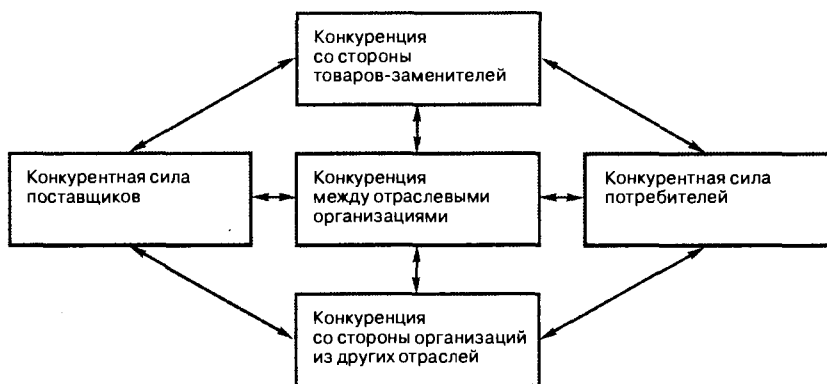


Рис. 4.2. Модель пяти сил конкуренции

во времени. Например, истечение сроков действия важнейших патентов имеет тенденцию снижать величину входного барьера; напротив, вложение в рекламу, создание сбытовых сетей и др., осуществляемые отраслевыми организациями, повышают его.

Конкурентная сила поставщиков обусловлена тем, что отраслевые организации являются основными потребителями сырья и комплектующих, технологий, кадров, поэтому поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность их функционирования. Силу влияния поставщика на потребителя определяет ряд факторов, в частности:

- баланс спроса-предложения;
- доля закупок потребителя у поставщика в общем объеме закупок;
- степень специализированности закупаемых объектов;
- возможность потребителя приступить к созданию аналога или товара-заменителя, производимого поставщиком;
- заинтересованность конкурентов потребителя в данном поставщике;
- наличие товаров-заменителей закупаемых товаров, производимых другими поставщиками.

Влияние всех перечисленных факторов может быть выражено в денежном эквиваленте, отражающем стоимость переключения на другого поставщика. Чем она выше, тем больше конкурентная сила поставщика, и наоборот.

Конкурентная сила покупателей заключается в том, что они определяют спрос, так как у них разные вкусы, доходы, возраст и т. д.

Оценку позиций отраслевых компаний можно проводить по-разному, в зависимости от преобладающего типа отраслевой конкуренции (олигополистическая или монополистическая конкуренция). В случае олигополистического рынка целесообразно выбрать параметры оценки, описать по ним основные отраслевые организации, после чего провести необходимый анализ. Это сделать несложно, так как число параметров по определению невелико. В случае монополистической конкуренции целесообразнее применение так называемой *методики картирования стратегических групп*.

Данная методика позволяет представить общую картину конкуренции, оценить место каждой организации в ней. Ее эффективность наиболее высока, когда количество конкурентов велико и невозможно тщательно исследовать каждую организацию.

Стратегическая группа состоит из организаций со сходными конкурентными стратегиями и занимаемыми на рынке позициями. Алгоритм построения карты следующий:

- выделение параметров, по которым различаются отраслевые организации, например, цена/качество (высокая, средняя, низкая), масштаб деятельности (локальный, региональный, национальный, глобальный), степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ширина ассортиментной линии (широкая, средняя, узкая) и т. д.;
- нанесение на карту с осями точек, соответствующих организациям;
- отнесение организаций, расположенных относительно близко друг к другу, к стратегическим группам и их графическое выделение.

В процессе выбора основных параметров следует учитывать, что они не должны сильно коррелировать друг с другом, но, оставаясь при этом информативными, должны служить надежными исходными данными для анализа. В тех случаях, когда может быть выбрано несколько пар слабо коррелирующих параметров, следует построить карту для каждой пары.

Карта стратегических групп может оказать помощь в прогнозе конкурентных позиций компаний, находящихся в группах, при изменении внешних условий. Для одних групп эти изменения благоприятны, для других – нейтральны, для третьих – опасны.

Чем ближе стратегические группы расположены одна к другой, тем интенсивнее отраслевая конкуренция между ними. Наиболее сильная конкуренция наблюдается между организациями, входящими в одну стратегическую группу. Меньшая конкуренция имеет место между организациями данной группы и организациями из наиболее приближенных к ней стратегических групп. В тех случаях, когда стратегические группы далеки одна от другой, конкуренция между ними может оказаться крайне малой.

При оценке конкуренции необходимо уметь оценивать изменения ее параметров в будущем. Особенно важно для конкретной организации знать или предполагать, какие действия могут предпринять ее ближайшие конкуренты. Крайне недальновидно надеяться на победу, не занимаясь разведкой и не оценивая поведение и планы противника-конкурента. Прогнозирование действий конкурентов может осуществляться на основе составления их стратегических профилей. Ниже приведены некоторые параметры, по которым может составляться профиль организации.

Масштаб конкуренции: локальный, региональный, национальный, международный, глобальный.

Стратегические намерения: оставаться доминирующим лидером; обогнать отраслевого лидера; быть в числе пятерки лидеров;

войти в десятку лидеров; обогнать конкретного конкурента; сохранить имеющуюся позицию; выжить.

Цели в отношении рыночной доли: расширение посредством внутреннего роста; расширение через приобретение новых организаций; сохранение рыночной доли (рост пропорционально росту рынка); потеря рыночной доли и увеличение прибыльности.

Поскольку анализ сегментации потребителей позволяет четко определить стратегии для различных сегментов, то для каждого из них соответственно должен быть разработан отдельный маркетинговый план, а объединением полученных планов с учетом отмеченных особенностей должен заниматься отдел маркетинга, изучающий рыночную среду в целом.

Исходная стратегия должна основываться на реализуемой в данный момент стратегии. В случае с новым товаром в процессе анализа рыночной среды появятся различные тактики в отношении товара, распределения, продвижения и цены.

Существует мнение, что самое большее, чего можно добиться в процессе принятия решений, — это сократить шансы совершения серьезной ошибки, ибо ни одна из технологий принятия решений не обеспечивает идеальной или потенциально эффективной стратегии.

Предлагаемые маркетинговые стратегия и тактика должны пройти проверку на соответствие уже известным аспектам рыночной конъюнктуры. Например, если предложенная цена не согласовывается с финансовыми целями компании, то, возможно, потребуется, чтобы она была пересмотрена и снова проверена на соответствие уже другим факторам рыночной среды. Если выясняется, что предложенная стратегия распределения не увязывается со средой системы канала распределения в целом, необходимо ее пересмотреть и новую стратегию распределения проверить на согласованность с другими аспектами рыночной среды.

Анализ среды рекомендуется начать с факторов, которые относятся к конъюнктуре потребителей. С их помощью разработчик стратегии получает возможность оценить ее с точки зрения потребителя. Далее стратегия оценивается с точки зрения конкурентов, каналов распределения и государственных интересов и, наконец, с точки зрения носителей интересов внутри самой компании.

Каждый из основных тактических элементов стратегии или программы должен быть рассмотрен с точки зрения каждого из основных “игроков” на рынке или каждого аспекта рыночной среды. Данная задача упрощается путем построения конъюнктурной матрицы X, в

которой каждый предложенный элемент стратегии может быть рассмотрен на предмет соответствия новым и старым фактором изменения конъюнктуры (см. рис. 2.16). Еще один способ увязывания стратегии с рыночной средой – это “механизм сцепления” в виде двух прозрачных дисков, наложенных один на другой. Основные идеи новой стратегии и ее программ наносятся на нижний диск, а новые реальности рынка – на верхний. Идеи приводятся в движение (по типу шестеренки) каждым из ключевых факторов среды [9].

При несоответствии маркетинговой стратегии рыночной конъюнктуры ее отдельные составляющие могут быть рассмотрены как проблема, поддающаяся решению, либо как дефект планирования, а аспекты рыночной среды – как новая реалья либо как потенциальная опасность. В такой ситуации есть пять вариантов решения возникшей проблемы: 1) предложить иную или дополнительную стратегию; 2) подвергнуть анализу факт изменения рыночной среды на предмет его достоверности; 3) ослабить внутренние ограничения фирмы, если они создают проблему; 4) принять несоответствие, но при этом усилить контроль над ситуацией; 5) весь проект может быть аннулирован. В конечном итоге именно управляющие высшего звена решают, какие неувязки между стратегией и рыночной средой можно принять, а какие нет.

В табл. 4.1 [4] представлены программы действий, наиболее часто включаемые в маркетинговые планы. Во-первых, очевидно, что во многих планах преобладают программы по управлению продажами и продвижению на рынок (такие, как программы пробных продаж), программы продаж основным клиентам, программы обучения продажам, программы обслуживания клиентов, программы отношений с дистрибьюторами/дилерами, программы региональных продаж, программы стимулирования сбыта и программы телемаркетинга. В маркетинговых планах уделяют больше внимания программам персональных продаж, чем рекламным кампаниям. Во-вторых, как упоминалось ранее, большинство маркетинговых планов включает программы по разработке новых товаров. В-третьих, существуют очевидные различия между маркетинговыми планами компаний, производящих средства производства, предметы потребления, и компаний, занятых в сфере услуг. *Планы индустриальных фирм (бизнес для бизнеса)* включают в себя большее число программ, направленных на работу с крупными клиентами и программ продажи на экспорт. Фирмы, занятые в сфере услуг, уделяют больше внимания программам новых видов услуг, обучения продажам (очевидно, потому, что тот, кто предо-

ставляет подобные услуги, часто является самым опытным продавцом), программам обслуживания клиента и телемаркетинга. Пример структуры годового маркетингового плана приведен в табл. 4.2.

Т а б л и ц а 4.1

Программы действий, включаемые в маркетинговый план

Направления программ	Товары промыш- ленного назначе- ния, %	Потреби- тельские товары, %	Фирмы сферы услуг, %
Пробные продажи	66	67	73
Разработка нового товара/услуги	63	64	79
Продажи основным клиентам	63	44	50
Стимулирование сбыта товара, продвижение	61	73	75
Политика ценообразования	52	42	46
Обучение продавцов	49	42	69
Продажи на экспорт	46	21	10
Обслуживание по потребителю/продукту	44	39	75
Качество продукта	41	39	50
Отношения с дистрибьюторами/дилерами	39	39	31
Распределение товаров по каталогу/ непосредственно	39	35	17
Реклама	35	52	56
Региональные продажи и продвижение товара	32	53	52
Упаковка	23	44	23
Телемаркетинг	21	26	58
Другие программы маркетинга, связанные с деятельностью за рубежом	22	12	17

План маркетинга (по выпуску товаров, марочных изделий и рыночной деятельности) разрабатывается методом последовательной, поэтапной (см. рис. 4.1) разработки составляющих плана. Под составляющими подразумеваются разделы, один из которых специально посвящен разработке бюджета маркетинга.

Разработка типичного плана маркетинга начинается с этапа, на котором формулируется краткая сводка основных целей и рекомендаций (по запланированному росту продаж и прибылей в сравнении с пред-

шествующим годом; по достижению этих целей с помощью выделенной для этого суммы из бюджета, предназначенной для таких маркетинговых мероприятий, как стимулирование сбыта, реклама и т. д.).

Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству фирмы понять основную направленность плана, а разработчикам плана – сформулировать его назначение.

В первом основном разделе плана – “Текущая маркетинговая ситуация” – описывается характер целевого рынка фирмы (состояние на рынке продавца или покупателя), положение фирмы на нем. Составитель плана описывает параметры рынка, основных его сегментов, нужд заказчиков и специфических факторов среды (товаров производственного или потребительского назначения и т. д.), делает обзор основных товаров, перечисляет конкурентов и указывает план распределения (посредников в сбыте).

При разработке раздела “Опасности и возможности” управляющему по маркетингу фирмы необходимо рассмотреть перспективу и оценить положительные и отрицательные ситуации, в которых может оказаться товар, причем максимальный их перечень, чтобы предвидеть важные события, которые могут сказаться на деятельности всей фирмы.

Т а б л и ц а 4.2

Типовая структура годового маркетингового плана

Содержание	Стр.
Пояснительная записка.....	
Анализ рыночной среды.....	
Анализ потребителей	
Анализ конкурентов	
Анализ каналов распределения	
Анализ общественных интересов	
Анализ стратегии.....	
Стратегия позиционирования	
Программы товара	
Программы ценообразования/продвижения	
Программы распределения/продаж	
Программы рекламы/пропаганды	
Программы контроля	
Прогнозы и бюджет.....	

Составляя перечень опасностей и возможностей, управляющие сначала просто перечисляют важные события, касающиеся будущего товаров фирмы, спроса на них, самой фирмы. Затем рассматривают их, разделяя на опасности и маркетинговые возможности, исходя из того, что:

- опасность – это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое (если отсутствуют целенаправленные маркетинговые усилия) может привести к подрыву живучести товара фирмы или его гибели;
- маркетинговая возможность – это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором фирма может добиться конкурентного преимущества.

Для проведения такого исследования используется метод, получивший название SWOT-анализ, т. е. анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, результаты которого помогут при оценке конкурентоспособности, конкурентного потенциала и при определении круга стратегических вопросов, стоящих перед организацией.

Сильными сторонами организации следует считать:

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- статус признанного лидера;
- полноценное использование производственного и маркетингового эффектов масштаба и освоения;
- наличие собственных технологий;
- относительно низкие затраты;
- эффективная реклама;
- навыки осуществления продуктовых инноваций;
- надежный, профессиональный менеджмент;
- эффективные производственные мощности и т. д.

Слабыми сторонами организации могут быть:

- отсутствие четкой стратегии;
- устаревшие производственные мощности;
- низкая прибыльность;
- отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- наличие проблем управления операциями;
- отставание в обновлении товара (например, в разработке новых маршрутов);
- слишком узкая продуктовая линия;
- неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж;
- слабые каналы сбыта;
- высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость и т. д.

К возможностям фирмы относятся:

- обслуживание дополнительных групп потребителей;
- выход в новый рынок или сегмент;
- расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- связанная диверсификация;
- вертикальная интеграция;
- падение торговых барьеров, затруднявших доступ к привлекательным международным рынкам;
- благодушие и успокоенность конкурентов;
- увеличение темпов роста рынка и т. д.

Угрозами следует считать:

- вхождение на рынок мощного конкурента;
- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов роста рынка;
- неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- спад в экономике;
- протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств по защите собственных производителей;
- изменение во вкусах и предпочтениях потребителей;
- неблагоприятные демографические изменения и т. д.

Технология проведения SWOT-анализа предусматривает использование разных способов предоставления информации, в том числе с помощью составления таблиц и матриц (рис. 4.3).

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Выход на новые рынки. 2. Расширение производства. 3. ...	УГРОЗЫ 1. Появление новых конкурентов. 2. Замедление роста рынка. 3. ...
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Имеется портфель проектов. 2. Совершенная технология. 3. ...	I Сильные стороны и возможности	II Сильные стороны и угрозы
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Нехватка оборотных средств. 2. Уход с предприятия квалифицированных кадров. 3. ...	III Слабые стороны и возможности	IV Слабые стороны и угрозы

Рис. 4.3. Матрица SWOT-анализа

С левой стороны матрицы записываются все выявленные ранее сильные и слабые стороны, в верхней части – возможности и угрозы.

В матрице образуются четыре поля, в каждом из которых рассматриваются парные комбинации и выбираются те, которые будут применены при разработке стратегий.

Поле I служит для записи стратегий, при разработке которых использовались сильные стороны фирмы для реализации возможностей, появившихся на рынке.

Поле II – для стратегий, использующих сильные стороны для устранения угроз.

Поле III – для стратегий, минимизирующих слабые стороны фирмы при использовании возможностей ситуации.

Поле IV – для стратегий, минимизирующих слабые стороны фирмы и угрозы, появившиеся во внешней среде.

Задача SWOT-анализа состоит в предоставлении специалисту всей необходимой информации для определения возможных стратегий и их комбинаций.

Дальнейшие действия разработчика должны состоять в сжатии объема информации, выделении наиболее существенных факторов и формулировке основных проблем фирмы.

При этом необходимо принять во внимание, что анализ макросреды, потенциала, конкурентов, выявление сильных и слабых сторон фирмы основаны на использовании данных, отражающих настоящее и прошлое состояние. Для разработки стратегий этого недостаточно, поскольку далеко не все изменения могут быть установлены на основе экстраполяции, поэтому необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации. Имея прогнозы развития ситуации, а также представляя современное состояние фирмы, ее ближайшее окружение и зная способы решения текущих задач, можно выявить проблемы, с которыми она столкнется в будущем.

Оценку способности фирмы приносить прибыль на вложенный капитал не ниже заданной (уровень для сравнения задается и обосновывается в процессе анализа) можно проводить на основе сопоставления ее издержек и издержек ее конкурентов, так как цены на готовые товары/услуги у фирмы и конкурентов известны. Для того чтобы провести сопоставление издержек, необходимо:

- составить дерево затрат;
- собрать информацию о затратах конкурентов;
- провести сравнение и сделать выводы.

Точность оценки будет ограничиваться главным образом достоверностью информации о затратах конкурентов.

Оценивать *конкурентный потенциал* организации (возможность сохранять существующую конкурентоспособность в будущем) можно по-разному (например, использовать численные оценки на базе аддитивной функции с весовыми коэффициентами, где переменные – факторы, повышающие или понижающие значение данного показателя). В качестве факторов, повышающих конкурентный потенциал, могут выступать:

- высокая рыночная доля;
- положительная динамика рыночной доли;
- тщательно разработанная и последовательно реализуемая стратегия;
- высокий рейтинг фирмы у потребителей ее продукции;
- положительная динамика престижа;
- принадлежность компании к выгодно позиционированной стратегической группе;
- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- обширная номенклатура товара;
- ценовые преимущества;
- рентабельность, технологический уровень, инновационный потенциал, высокий профессиональный уровень сотрудников.

К факторам, понижающим конкурентный потенциал, можно отнести:

- низкую рыночную долю;
- отрицательную динамику рыночной доли;
- отсутствие последовательной стратегии;
- невысокий имидж;
- отрицательную динамику имиджа;
- принадлежность компании к невыгодно позиционированной стратегической группе;
- относительно высокие удельные затраты;
- относительно низкое качество услуг и т. д.

На управляющего по маркетингу возлагается и задача оценить вероятность возникновения каждой из ситуаций и их последствия для фирмы.

Разработка раздела “Задачи и проблемы” базируется на изучении опасностей и возможностей фирмы, что позволяет управляющему определить задачи и очертить круг возникающих при этом проблем. Задачи трансформируются в цели с количественной оценкой их достижения за период действия плана. При этом проблемы могут быть вы-

явлены и заранее (при разработке предыдущих разделов плана), и в ходе достижения целей; из всех выявляемых проблем вычленяются ключевые.

Раздел “Стратегия маркетинга” должен раскрывать маркетинговый подход (так называемый план игры) [12, 14] к решению поставленных задач. Стратегию маркетинга принято рассматривать как рациональное, логическое построение, руководствуясь которым фирма в качестве организационной единицы рассчитывает решить свои маркетинговые задачи.

Стратегия маркетинга включает конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

Конкретные стратегии для рынков требуют разработки хотя бы в общих чертах своей стратегии по каждому из элементов комплекса маркетинга: по рынку (например, для новых товаров фирмы); организации их продаж на местах; стимулированию их сбыта; формированию цен.

Однако каждую из этих стратегий нужно обосновать с точки зрения того, как она учитывает опасности, возможности и ключевые проблемы, изложенные в предыдущих разделах плана.

Среди всех разделов, составляющих плана маркетинга, раздел стратегий маркетинга выделяется особо, так как именно на этой стадии разработки плана маркетинга, когда уже отобраны все целевые рынки фирмы и для каждого из них уже разработаны (хотя и в общем виде) конкретные стратегии по каждому элементу комплекса маркетинга, впервые появляется возможность установления уровня затрат на маркетинг.

Разрабатывая стратегии по каждому элементу комплекса маркетинга, управляющий должен одновременно указать размеры бюджета маркетинга, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий.

Следующий раздел (составляющая) плана маркетинга “Программы действий” представляет собой превращение стратегий маркетинга в программы, которые и должны давать ответы на вопросы:

- Что будет сделано?
- Когда это будет сделано?
- Кто будет это делать?
- Сколько это будет стоить?

Разработка плана маркетинга включает еще две составляющие: бюджеты и порядок контроля, которые необходимо рассмотреть более подробно.

РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА МАРКЕТИНГА

Бюджеты представляют собой прогнозы прибылей и убытков, разница между которыми дает ожидаемую прибыль. Иначе говоря, составление бюджета как элемента финансового планирования представляет собой трансформацию всех планируемых программ в издержки с последующим их покрытием за счет объема ожидаемых продаж. Бюджетирование представляет наибольшие сложности.

Основные факторы, определяющие методику составления маркетинговых бюджетов, включают: организационную культуру, политику и организацию распределения ресурсов фирмы, наличие и контроль прошлой и текущей информации, распределение ответственности за прибыль, наличие навыков и профессионализма в составлении бюджетов, отношение к маркетингу и уровень осознания его важности для развития фирмы. Пример формы бюджета и перечня статей приведен в табл. 4.3 [9].

Т а б л и ц а 4.3

Форма представления бюджета маркетинга

Предложение бюджета по организации сбыта для:						
Перечень статей	20__ Факт.	20__ Факт.	20__ Начальное ассигнова- ние	20__ Рас- чет- ное	20__ Пред- лагае- мое	20__ Утверж- денное
Объем продаж, ден. ед.						
Доходы до распределения маркетинговых затрат, ден. ед.						
Маркетинговые затраты (А), ден. ед.						
Маркетинговые затраты к объему продаж, %						
Маркетинг, включая распреде- ление (В), ден. ед.						
Операционный доход до кор- ректировки (D), ден. ед.						
Операционный доход, в % к объему продаж						
Население, чел.						
Объем продаж на 1 тыс. чел., ден. ед.						
Маркетинговые затраты на 1 тыс. чел., ден. ед.						

Статьи маркетингового бюджета						
1. Журналы						
2. Реклама в газетах						
3. Приложение к газетам						
4. Радио						
5. Телевидение						
6. Плакаты						
7. Специальные СМИ						
8. Оплата посредников						
9. Торговые СМИ						
10. Неценовые стимулы для клиентов						
11. Ценовые стимулы для клиентов						
12. Торговые конференции						
13. Материалы по сбытовой политике						
14. Скидки розничным торговцам						
15. Бесплатные торговые образцы						
16. Прочие						
Маркетинг (А)						
Расходы на пропаганду						
Расходы на фрахт и прочие материалы для сбытовой политики						
Маркетинг с учетом ассигнований (В)						
Разработка упаковки (С)						
Рыночные исследования (С)						

(А) Маркетинг = Итого по всем статьям бюджета.

(В) Маркетинг с учетом распределения = “Маркетинг” плюс пропаганда, фрахт, материалы для сбытовой политики.

(С) Доход за вычетом административных расходов. От лица _____

(D) Операционный доход до корректировки = Дата _____

“Доход с учетом затрат на маркетинг” минус “маркетинговые затраты А, В, С”.

Среди способов составления бюджетов маркетинга различают: способ по принципу “снизу-вверх”, “сверху-вниз” и смешанный. Особенности этих подходов представлены на рис. 4.4 [9].

В последнем случае бюджетные ограничения вводятся вышестоящими руководителями, а затем постатейные бюджеты с учетом этих

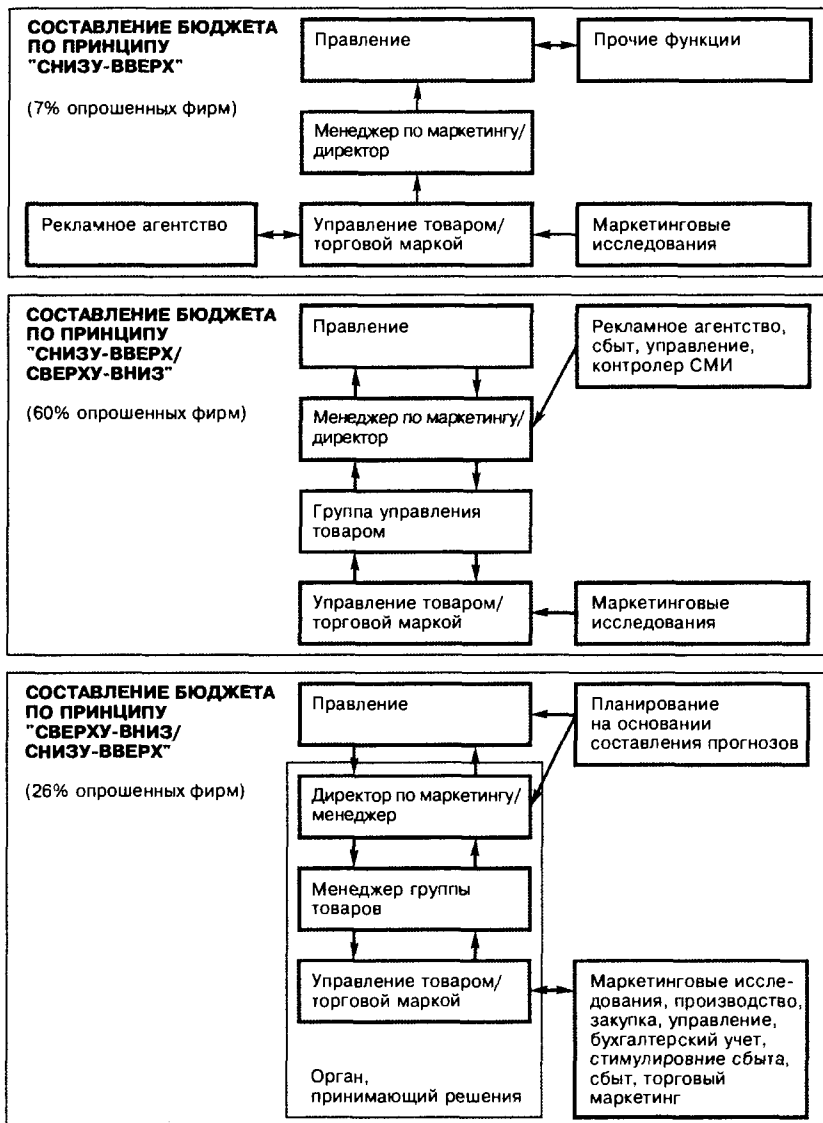


Рис. 4.4. Способы составления маркетинговых бюджетов

ограничений разрабатываются рядовыми руководителями. Наибольшей степенью реакции на изменения требований рынка характеризуется метод “снизу-вверх”, так как исходный бюджет, разработанный исполнителями, непосредственно соприкасающимися с реальными рыночными проблемами, оказывается более адекватным ситуации (в этом варианте рациональный подход преобладает над политическим аспектом). Наиболее эффективна разработка маркетингового бюджета межфункциональной группой, в которой участвуют не только маркетологи, но и представители производства, финансов и т. д.

Бюджет маркетинга – это расходы на исследование рынка (конъюнктурные, средне- и долгосрочные), на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями (реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и т. д.), на организацию товародвижения и сбытовой сети.

При этом необходимые средства выделяются из прибыли, которая без подобных расходов была бы значительно большей, однако без них едва ли возможно в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы и прочее, связанное с его производством, не говоря уже о самой прибыли. Поэтому составление маркетингового бюджета – это решение оптимизационной задачи прогностического типа с большим числом переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. Влияние переменных, как правило, нелинейно и также определяется эмпирическим путем. Вот почему в определении маркетингового бюджета большую роль играют опыт высших руководителей фирмы и анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов. Порядок составления бюджета маркетинга исходя из целевой прибыли представлен на рис. 4.5.

Затраты на маркетинг могут различным образом оцениваться по направлениям использования и сферам деятельности (см. разд. 4.3). В зарубежной практике выделяют три основных финансовых показателя при расчете маркетингового бюджета – *валовая прибыль*, *доход до распределения маркетинговых затрат*, *чистая прибыль*. Отдельные предприятия относят затраты на распределение товаров к издержкам на проданные товары, другие же включают их в раздел накладных расходов. Валовая прибыль может рассчитываться как процент от объема продаж. Если доля валовой прибыли высока в сравнении с чистой прибылью, это свидетельствует о существенных маркетинговых затратах, которые характерны для стадии спада на рынке либо для жесткой конкуренции. Значительные затраты на маркетинг связаны с необходимостью поддержки товара на рынке.

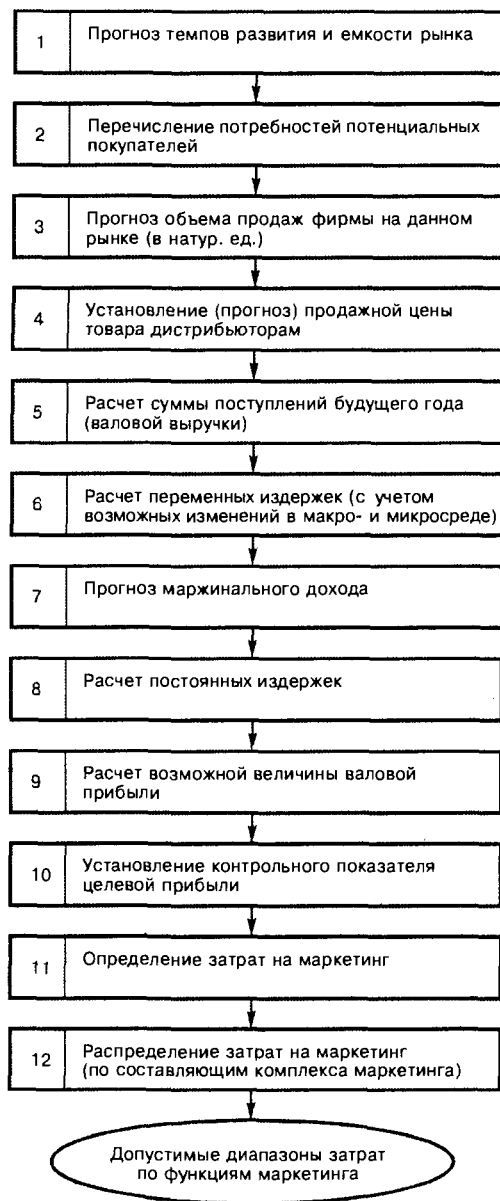


Рис. 4.5. Порядок планирования бюджета маркетинга на основе целевой прибыли

Величина дохода до распределения накладных затрат отражает роль издержек отдельного товара в общих издержках и его положение в товарном портфеле.

Чистая прибыль определяется как разница между объемом продаж, себестоимостью реализованных товаров, маркетинговыми затратами и накладными расходами (без учета налогов).

Рассмотрим пример маркетингового бюджета для предприятия пищевой промышленности (по данным исследования О.Н. Беленова) [4].

Т а б л и ц а 4.4

Пример маркетингового бюджета

Показатели	Значение показателей по товарам					
	руб.			%		
	А	В	С	А	В	С
1. Объем продаж, тыс. руб.	146 200	120 400	97 000	100	100	100
2. Себестоимость реализованной продукции	58 480	61 404	29 116	40	51	31
3. Затраты на распределение	5 856	4 816	-	4	4	-
4. Валовая прибыль	81 864	54 180	64 884	56	45	70
5. Затраты на маркетинг						
а) реклама	25 575	-	19 400	17,5	-	20
б) продвижение товаров:						
потребители	2 720	-	-	-	-	-
розничные скидки	6 044	8 428	-	-	7	-
всего	8 764	8 428	-	6	7	-
с) торговый персонал:						
прямые затраты	14 355	10 172	7 426			
вознаграждение	2 493	2 408	1 636			
сопутствующие материалы	1 436	664	654			
всего	18 284	13 244	9 716	12,5	11	10
Итого затраты на маркетинг	52 624	21 672	29 116	36	18	30
6. Доходы до распределения накладных затрат	29 240	32 508	38 768	20	27	40
7. Накладные расходы	13 147	10 836	9 701	9	9	9
8. Чистая прибыль	16 093	21 672	29 067	11	18	31

В соответствии с данными табл. 4.4 объем продаж товара А превышает продажи В и С соответственно на 21,4 и 50%. Для обеспечения такого уровня продаж А запланированы высокие расходы на рекламу (17,5%), потребительское и розничное продвижение. Общие маркетинговые затраты составили 36% от общего объема продаж, что характерно для массовой маркетинговой стратегии.

Валовая прибыль достигает 56%, и значительная ее часть направляется на маркетинговую поддержку. Товар А находится на стадии роста, что обеспечивает баланс между маркетинговыми расходами и чистой прибылью.

Для товаров В в бюджете не запланированы расходы на рекламу и продвижение, при этом величина розничных скидок составляет 7% от всего объема продаж. Низкий уровень маркетинговых расходов (18%) обычно применяется для товаров, находящихся на стадии зрелости, когда большие затраты на рекламу не обеспечивают роста продаж. К тому же и уровень валовой прибыли (45%) не позволяет выделить маркетинговые расходы, аналогичные товару А.

Величина чистой прибыли составляет 18% (против 11% для А), что характеризует товар В как источник прибыли для предприятия. Потребность в снижении цены и затрат на распределение выступает необходимым элементом маркетинговой стратегии для товара В.

В отношении товара С в бюджете выделены значительные средства на рекламу – 20% от объема продаж, что призвано создать имидж товара. Однако при этом не предусмотрены расходы на потребительское продвижение и продвижение продаж, что может снизить престиж данного товара. Общие маркетинговые расходы составляют 30% и обеспечены высоким уровнем валовой прибыли – 70%. В результате чистая прибыль товара С составляет 31%. Таким образом, товар С имеет большую величину прибыли, чем товар А, что отражает соответствующую стратегическую позицию товара С.

4.3.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЗАТРАТЫ И ИХ РЕГУЛИРОВАНИЕ С УЧЕТОМ БЮДЖЕТНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

При рассмотрении затрат на маркетинг следует различать прямые, косвенные и общие косвенные затраты.

К *прямым затратам* относятся те, которые могут быть напрямую отнесены на соответствующий маркетинговый объект (территорию,

т. е. рынок сбыта, торговые представительства, товары, торговые точки, покупателей (сегменты) и т. д.). Так, при анализе прибыльности территории и торговых посредников (например, агентов) к прямым затратам могут быть отнесены комиссионные сборы. При анализе прибыльности товаров к прямым затратам следует отнести затраты на рекламную кампанию. При рассмотрении прибыльности элементов соответствующих каналов распределения товара в состав прямых затрат будут входить зарплата торгового персонала, расходы на командировки и т. д.

К *косвенным затратам* на маркетинг относятся те, которые не могут быть непосредственно отнесены на объект, но через систему условных (удельных) показателей можно дать более или менее объективное представление об их принадлежности соответствующим маркетинговым объектам. Примером являются расходы на аренду площади, если она обоснованно распределена по долям, которые соответствуют фактическому расположению на этой площади подразделений маркетинга, выполняющих разные функции. Условным (удельным) показателем в этом случае служат удельные затраты на аренду единицы площади. Умножение их на площадь, соответствующую каждому маркетинговому подразделению, дает представление о косвенных затратах применительно к каждой функции маркетинга.

Третья разновидность маркетинговых затрат – это *общие косвенные затраты*, распределение которых по функциям маркетинга производится достаточно приближенно. К таким расходам можно отнести затраты на создание и поддержание имиджа фирмы, заработную плату управленческого персонала, налоги и т. д. Для этих видов затрат непригоден в полной мере как уравнительный подход (например, распределение затрат на “имидж” одинаково между всеми товарами), так и попытка найти аргументированные удельные показатели (например, пропорционально объему продаж). В практике расчета себестоимости производства товара к распределению подобных затрат часто подходят на основе бухгалтерского метода (в качестве основы для распределения таких затрат используется заработная плата персонала подразделения и ее доля в общей зарплате по фирме). Исходная величина распределяемых затрат берется из соответствующей сметы.

Другим признаком деления маркетинговых затрат является их отношение к изменению объема выпускаемой продукции. Следует в связи с этим различать *переменные и условно-постоянные затраты* (не изменяющиеся при изменении объема выпуска до определенного

предела). Например, при увеличении объема продаж может потребоваться увеличение количества торговых точек (и как следствие возрастут переменные затраты на содержание торгового персонала, количество арендуемых площадей и т. д.). Однако сокращение объема продаж не всегда может привести к немедленному сокращению затрат на содержание офисов, если ранее заключенные договорные соглашения не могут быть расторгнуты до определенного времени. В такой ситуации фирма будет нести явные убытки.

В связи с этим необходимо различать маркетинговые затраты на *явные и неявные* (или так называемые издержки упущенной выгоды, иначе называемые альтернативными). Последние включают норму прибыли на капитал и норму предпринимательского дохода. Появление такого рода затрат связано с потерями из-за неправильно выбранной стратегии поведения на рынке, неправильно выбранного сегмента, ошибок в сроках выхода товара на рынок, недооценки конкурентных преимуществ соперников и т. д.

Расчет величины этих потерь, как правило, затруднен и имеет вероятностный характер. Однако, проводя финансовый анализ маркетинговой деятельности, необходимо принимать их во внимание (в разд. “Сводный баланс по прибылям и убыткам”). Такой подход к оценке маркетинговой деятельности дает возможность обоснованно оценивать величину экономической прибыли и дохода, приходящегося на маркетинговую составляющую в деятельности фирмы.

В табл. 4.5 приведена укрупненная классификация маркетинговых затрат.

Невозвратные издержки (понесенные в прошлом) связаны с разработкой новых товаров, созданием товарных запасов и т. д. Они учитываются при начальном ценообразовании и расчете будущей прибыли, однако не принимаются во внимание при пересчете цены товара. Используя деление издержек по видам маркетинговой деятельности, необходимо рассматривать их в контексте хозяйственной деятельности фирмы в целом. Ключевыми показателями могут служить издержки на весь объем выпуска, на время, необходимое для реализации данного вида деятельности, и на процент маркетинговых “ошибок” (своеобразного маркетингового брака).

Деление маркетинговых затрат на текущие и единовременные, сходные по характеру с инвестициями, которые окупятся со временем, имеет особое значение в настоящее время.

Когда на рынок вводится новый товар, первоначальные инвестиции в НИОКР, а также дополнительная деятельность, связанная с уп-

Разновидности маркетинговых затрат

Признак деления	Маркетинговые затраты							
По отношению к изменению объема продукции	Переменные				Постоянные			
По способу отнесения на маркетинговый объект	Прямые		Косвенные (расчетные)			Косвенные (распределенные)		
По видам маркетинговой деятельности (функциям)	Исследования рынка	Торговля (каналы распределения)	Коммуникации (реклама и PR)	Территории (целевой рынок)	Позиционирование товара	Стимулирование покупателей	Обслуживание	
По степени проявления	Явные				Неявные (вмененные)			
По степени кумулятивности	Совокупные		Средние			Предельные		
По характеру возникновения	Единовременные				Текущие			
По статьям затрат	Зарплата	Материалы	Аренда помещений	Комиссионные	Межфирменные связи (в т. ч. командировки)		Амортизация оборудования	
По времени осуществления затрат	Прошлые (невозвратные)		Фактические			Будущие		
По степени функциональной необходимости	Функционально необходимые (полезные)			Бесполезные (излишние) предвиденные		Бесполезные (вредные) непредвиденные		

равлением товаром, рекламой, и стимулирование сбыта вызывают движение наличности, которое действует дольше текущего учетного периода. Расходы, связанные с подобного рода видами деятельности, есть не что иное, как инвестиции, которые в будущем приведут к поступлению доходов. Согласно традиционным методам учета, эти издержки должны быть распределены между текущим и будущим отчетными периодами пропорционально полученным за эти периоды

доходам. К сожалению, традиционный подход учитывает только материальные активы, такие, как, например, оборудование и здания. Очень редко учитываются нематериальные активы, такие, как инвестиции, связанные с развитием рынка, и т. д.

Величина маркетинговых издержек претерпевает изменения во времени. На этапе прогнозирования и составления бюджета маркетинга приходится использовать три оценки: *оптимистическую* – исходя из наиболее удачной рыночной ситуации и объема спроса, *пессимистическую* (наиболее неблагоприятную) и *наиболее вероятную*.

Каждая из этих оценок должна сопровождаться соответствующими экономическими расчетами, доведенными до показателей конечной прибыли (окончательный вариант выбирается на основе моделирования). По ходу выполнения плана маркетинга, в том числе по затратам, могут возникать отклонения от запланированных величин. Контроль и анализ этих отклонений является необходимой составляющей управления маркетингом и может выполняться разными методами. Одним из них, достаточно эффективным, служит функционально-стоимостной анализ (ФСА) [30], именуемый в зарубежной практике стоимостным анализом (VA). Сущность его изложена в специальной литературе [21]. Порядок использования функционального подхода при анализе маркетинговых затрат представлен на рис. 4.6.

Контроль за реализацией маркетинговой стратегии начинается с определения задач и целей. Вторым шагом является оценка соответствия показателей деятельности установленным стандартам. Третий шаг – корректирующие действия в случае несоответствия между достигнутыми результатами и нормативной величиной. На предприятиях, как правило, используется несколько видов контроля за реализацией маркетинговой стратегии: контроль экономического стимулирования, групповой контроль, выходной контроль и ревизия маркетинга [3, 12]. Система материального поощрения предприятия должна стимулировать достижение поставленной цели, а культура производства – способствовать развитию самоконтроля и повышению эффективности трудовой деятельности.

Для оценки качества маркетинговой деятельности используются такие критерии, как степень удовлетворенности потребителя, процент объема продаж и прибыль, получаемая от реализации новых видов товара. Перечисленные критерии отражают успех инновационной деятельности фирмы.

Контроль за динамикой удельного веса новых товаров в общем объеме продаж позволяет определить, насколько успешно и быстро

перестраивается фирма за счет создания новых товарных рынков или внедрения на них, а также за счет созидательного разрушения традиционных рынков. Доля новых товаров является важнейшим кри-

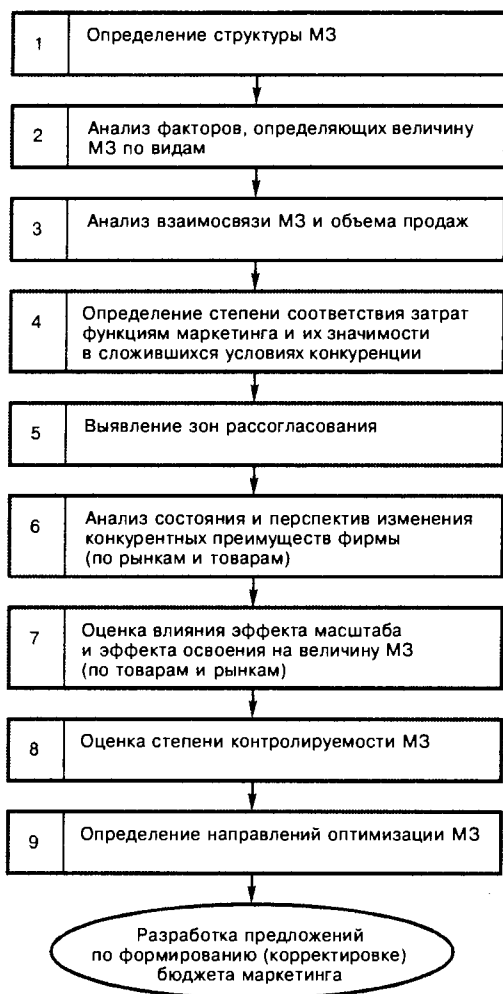


Рис. 4.6. Порядок диагностики маркетинговых затрат (МЗ) при формировании бюджета маркетинга

терием успеха инновационных решений фирмы на рынке, показателем скорости проводимых в организации изменений и в целом отражает уровень ее конкурентоспособности.

Контроль за колебаниями прибыли и объема продаж позволяет выявить проблемы, связанные с емкостью рынка, рыночной долей, ценами и издержками. Анализ отклонений объема продаж выявляет степень влияния двух факторов: рыночной доли и размера рынка.

Анализ отклонений полезен в двух направлениях. Во-первых, разделение производственных и маркетинговых издержек позволяет определить влияние соотношений уровня этих издержек на плановую прибыль. Во-вторых, использование предлагаемого расчета позволяет проводить последующие корректировки первоначально установленных целей для учета непредсказуемых событий (например, выход на рынок конкурента или уход его с рынка, плохую погоду, забастовку на заводе или его закрытие, а также резкое повышение закупочных цен на сырье) и т. д. Проведенные расчеты помогают объяснить отклонения в процессе деятельности, которые находятся вне контроля сферы управления. Такие отклонения от бюджета зависят от качества прогнозов условий рыночной среды или контроля цен и издержек. Их можно свести к неадекватным оценкам размера рынка и рыночной доли или неправильно установленной цене, к производственным издержкам и недостаткам контроля за маркетинговыми издержками и т. д.


В процессе реализации маркетинговой стратегии велика вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, связанных с изменением размера рынка, рыночной доли, спадом производства, снижением цен и т. д. Корректировка плановых величин, осуществляемая по результатам диагностики реализуемых планов, должна обеспечить достижение поставленных маркетинговых целей.

В качестве альтернативы методу контроля, учитывающему отклонение в плановых величинах, может быть рекомендован *сравнительный межфирменный анализ* (в том числе бенчмаркинг) (см. рис. 2.7). Основными показателями этого типа анализа, определяющими конкурентоспособность предприятия, выступают объемы продаж, уровень торговых издержек, валовая прибыль и объем продаж на одного работника.

Сравнение достигнутого результата с высшим значением показывает, насколько фирма отстает от лидера. Если анализ проводится в рамках одной организации, то результаты могут быть использованы для выявления причин и факторов, обеспечивающих успех и неудачи отдельных подразделений.

ПОДГОТОВКА ОПЕРАЦИОННЫХ ДАННЫХ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В СИСТЕМЕ MARKETING EXPERT

Ряд задач тактического планирования и управления, рассмотренных в предыдущих параграфах, может быть решен с помощью системы МЕ. В соответствии с принципами ее построения предусмотрены: ввод, хранение, форматирование и вывод всех операционных данных по издержкам, ценам, скидкам, объемам продаж, доходам и темпам роста рынка.

Все данные о доходах от продаж и издержках для любого объекта Карты рынка вводятся через диалоговые панели, расположенные на закладках **Объем продаж**, **Издержки маркетинга**, **Производственные издержки**, расположенные на основной диалоговой панели **Операционные данные** (Меню Модель – Операционные данные или функциональная кнопка ).

Способы ввода и форматирования операционных данных в системе МЕ

1. Способы ввода и форматирования данных *о товарной номенклатуре* сегмента Карты рынка или компании в целом:

- добавление в список нового товара (ассортиментной группы);
- удаление из списка товара (ассортиментной группы);
- удаление всего списка товаров;
- копирование списка товаров (ассортиментных групп) с другого объекта Карты рынка.

2. Способы ввода и форматирования данных *о ценах* отдельных товаров (ассортиментных групп):

- добавление новой цены для уже существующего в списке товара;
- удаление цены из списка;
- копирование текущего (выбранного) значения цены на несколько периодов вперед (экстраполяция);
- ввод списка скидок для выбранной цены;
- копирование цен вместе со скидками с другого объекта Карты рынка.

Существенной особенностью программы является возможность задания для каждого товара нескольких цен и для каждой цены не-

скольких скидок. Скидки можно устанавливать как для отдельного товара, так и для всех товаров одновременно.

3. Способы ввода данных *об объемах продаж* отдельных товаров (ассортиментных групп):

- прямой ввод значений объемов продаж по периодам времени;
- копирование текущего (выбранного) значения объема продаж на несколько периодов вперед (экстраполяция);
- ввод данных в соответствии с прогнозным значением, полученным с помощью одной из моделей:
 - экспоненциальное сглаживание;
 - множественная регрессия;
 - с учетом сезонности спроса;
 - в соответствии с подобранной прогнозной моделью.

4. Способы ввода данных *о потерях при продажах* отдельных товаров (ассортиментных групп):

- в виде денежной суммы, вычитаемой из общего объема продаж конкретного продукта, если точно известна цифра потерь;
- в виде процента от суммарного объема продаж конкретного продукта, если точная цифра потерь неизвестна.

После того как данные о потерях определены для конкретного продукта одним из описанных способов, ячейка для ввода данных другим способом в этом же периоде блокируется для ввода данных и подсвечивается красным цветом.

5. Способы ввода данных *об объемах рынка* для отдельных сегментов Карты рынка или компании в целом:

- прямой ввод значений объемов рынка по периодам времени;
- копирование текущего (выбранного) значения объема рынка на несколько периодов вперед (экстраполяция);
- ввод в соответствии с прогнозным значением, полученным с помощью одной из моделей:
 - экспоненциальное сглаживание;
 - регрессионный анализ;
 - с учетом сезонности спроса.

Темпы роста (ТР) объема рынка (в %) рассчитываются автоматически для каждого периода (t) по заданным значениям объема рынка (Q_p) по формуле

$$TP = \frac{Q_{pr2} - Q_{pr1}}{Q_{pr1}} \cdot 100\%.$$

6. Способы ввода данных *о переменных производственных издержках* для отдельных товаров (ассортиментных групп):

- прямой ввод значений переменных производственных издержек по периодам времени;
- копирование текущего (выбранного) значения переменных производственных издержек на несколько периодов вперед (экстраполяция);
- ввод в соответствии с прогнозным значением, полученным с помощью одной из моделей:
 - экспоненциальное сглаживание;
 - множественная регрессия;
 - с учетом сезонности спроса;
 - в соответствии с подобранной прогнозной моделью.

7. Способы ввода данных о *постоянных производственных издержках* для отдельных товаров (ассортиментных групп):

- прямой ввод значений постоянных производственных издержек по периодам времени;
- копирование текущего (выбранного) значения постоянных производственных издержек на несколько периодов вперед (экстраполяция).

8. Способы ввода и форматирования данных об *издержках маркетинга* для отдельных сегментов Карты рынка или компании в целом:

- добавление в список нового наименования статьи маркетинговых затрат;
- удаление из списка наименования статьи маркетинговых затрат;
- удаление всего списка маркетинговых затрат;
- копирование списка статей маркетинговых затрат с другого объекта Карты рынка.

Основные схемы задания маркетинговых затрат в системе МЕ

В системе МЕ издержки маркетинга определяются как любые издержки компании, не связанные непосредственно с технологией производства продукции. В частности, при таком определении к издержкам маркетинга относятся практически все виды управленческих и накладных расходов. Данный подход не совсем точно классифицирует маркетинговые затраты, но, с другой стороны, помогает более гибко планировать издержки компании в целом.

В системе МЕ в соответствии с функциональным подходом все издержки маркетинга разделены на девять блоков статей:

- 1) административные издержки;
- 2) инфраструктурные издержки;
- 3) торговые издержки;
- 4) складские издержки;

- 5) транспортные издержки;
- 6) исследования маркетинга;
- 7) рекламные издержки;
- 8) издержки на стимулирование сбыта;
- 9) издержки на связи с общественностью.

В МЕ все маркетинговые затраты могут быть заданы:

- общей суммой,
- списком статей,
- на единицу товара,
- на оперативную единицу.

Схема “Общая сумма” – непосредственно вводятся суммарные значения затрат по периодам времени. Имеется возможность копирования данных на периоды с шагом роста.

Схема “Список статей” – с помощью вложенного меню каждая статья маркетинговых затрат может быть задана в виде списка подстатей (административные издержки задаются в виде штатного расписания отдела маркетинга с указанием фамилий сотрудников и их окладов). Результатом будет сумма по всем вложенным подстатям по каждому периоду времени.

Схема “На единицу товара” – по автоматически сформированной таблице с полным списком товаров для анализируемого сегмента (компании) указываются издержки маркетинга, относящиеся прямо на конкретные товары, например комиссионные продавцов или складские издержки. В данном случае итоговое значение маркетинговых затрат ($Z_{\text{маркет}}$) по анализируемой статье будет получено по формуле

$$Z_{\text{маркет}} = \sum_i (AVC_{\text{маркет}_i} \cdot Q_i).$$

Схема “На оперативную единицу...” – задается название оперативной единицы учета, которая играет роль базы (единичных издержек) при перенесении функциональных затрат на объекты учета (сегменты). Например, стоимость прямой рекламной рассылки можно определить в пропорции к количеству рассылаемых рекламных писем, где одно письмо и будет являться оперативной единицей.

Основные прогнозные модели, используемые в системе МЕ для ввода и форматирования операционных данных

В системе МЕ используются три основных аналитических метода прогнозирования:

- подбор регрессионной математической модели;

- экспоненциальное сглаживание;
- модели учета сезонности спроса [28].

Метод подбора регрессионной математической модели состоит в подборе функции от времени по уровням динамического ряда, вычисленным по соответствующему аналитическому уравнению на момент времени. Модель подбирается с помощью одной (наиболее подходящей) функции линии тренда:

- константа;
- линейная функция;
- парабола;
- кубическая парабола;
- показательная функция;
- экспоненциальная функция;
- логарифмическая парабола;
- гиперболическая функция.

Выбор формы кривой осуществляется на основе критерия минимума суммы квадратов отклонений фактических значений от значений, рассчитанных по уравнению тренда. Из совокупности кривых выбирается та, которой соответствует минимальное значение критерия. Параметры модели рассчитываются по методу наименьших квадратов [28]. При составлении прогнозов оперируют не точной, а интервальной оценкой, определяя так называемый доверительный интервал прогноза, который вычисляется по общим правилам статистического анализа.

Метод экспоненциального сглаживания основан на процедуре сглаживания временного ряда с помощью взвешенной скользящей средней, в которой веса распределяются по экспоненциальному закону. Такая взвешенная скользящая средняя характеризует значения динамического ряда в конце интервала сглаживания, т. е. является характеристикой последних уровней ряда. Коэффициент сглаживания выбирается исходя из минимизации среднеквадратической ошибки. Алгоритм автоматически распределяет весовые коэффициенты таким образом, чтобы максимально учесть последние изменения тренда.

Модель учета сезонных колебаний оценивает усредненное изменение тренда наблюдений по правилам, аналогичным методу экспоненциального сглаживания, вычисляет сезонные коэффициенты и делает прогноз тренда, домножая прогнозные значения на сезонные коэффициенты. Сезон здесь понимается в прямом смысле этого слова (зима, весна, лето, осень). Для работы метода необходимо иметь предварительные базовые значения ряда за два года (квартальные или месячные).

Если прогнозируемый ряд имеет сложную структуру (нет ясно определенного числа сезонов и их длительности), то рекомендуется воспользоваться более сложной специализированной программой Forecast Expert.

4.5.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОГО АНАЛИЗА ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ MARKETING EXPERT

Задачи маркетингового анализа, рассмотренные в гл. 2, 3 и 4, как правило, являются многокритериальными. Типичный пример – отбор целевых сегментов рынков на этапе стратегической сегментации при разработке плана маркетинга (см. разд. 2.1, 2.2). Здесь, помимо обычных критериев привлекательности рынка (размер сегмента, покупательная способность, барьеры входа и выхода, конкуренция, стабильность, потребности и др.), необходимо использовать следующие специфические сегментационные критерии [28].

Дифференцированная реакция на маркетинговое воздействие – сегменты должны существенно различаться по степени реакции на маркетинговую политику компании. Фактически этот критерий характеризует качество проведенной сегментации, так как по определению сегмент рынка характеризуется как группа потребителей с общими свойствами, отличными от свойств других групп.

Доступность – отобранные сегменты рынка должны быть доступными для коммуникационных усилий компании.

Измеримость – нужно иметь возможность оценки размеров сегмента и результатов усилий компании, направленных именно на этот сегмент.

Интенсивность конкуренции – сегменты, на которых конкуренция минимальна или отсутствует, можно считать рыночной нишей фирмы.

Доходность и прибыльность сегментов.

Способность рассчитывать эти критерии как для прошедших (этап аудита), так и для будущих периодов планирования является одной из основных отличительных особенностей программы МЕ [28].

Для проведения многокритериального анализа маркетолог должен располагать первичной информацией, обладателями которой являются различные подразделения и службы предприятия (рис. 4.7).

Кроме первичной информации в многокритериальном анализе может использоваться производная информация, получаемая в результате выполнения определенных процедур системы МЕ (рис. 4.8).

Типовая процедура многокритериального анализа, применяемого в системе МЕ, представлена на рис. 4.9.

Многокритериальный сравнительный анализ может проводиться между объектами Карты рынка одного типа: территории, группы потребителей, каналы сбыта, товары и т. д.

МЕ предлагает воспользоваться двухуровневой системой критериев для многокритериального сравнительного анализа объектов Карты рынка. Критерии первого уровня (темы) располагаются в “Списке тем для анализа”. Каждая тема (за исключением ряда однокритериальных тем) является линейной сверткой произвольного числа критериев второго уровня, входящих в свертку с различными весами, нормированными на 1 (или 100 %).

Список тем состоит из двадцати критериев первого уровня. Названия первых семи тем являются нередактируемыми, так как они входят в список критериев, использующихся при разработке матричных моделей, это: доход, прибыль, сила бизнеса, относительная сила бизнеса, относительная доля рынка, темпы роста рынка и многокритериальная тема “Привлекательность”. Следующие четырнадцать тем являются полностью редактируемыми, включая название темы.

Программа МЕ предоставляет гибкие инструментальные средства для проведения многокритериального анализа и содержит две процедуры сравнительного анализа для объектов Карты рынка: матричные модели портфолио-анализа (рассмотренные в разд. 2.4) и алгоритм многокритериальной оптимизации, который можно рассматривать как многомерный аналог построения множества Парета.

Анализируемые сегменты (в данном случае они имеют для компании смысл стратегических единиц бизнеса – SBU) упорядочиваются (ранжируются) по мере ухудшения оценок по каждому критерию, в результате чего появляется упорядоченная таблица испытаний (рис. 4.10).

Следующим этапом является интерактивная процедура установки критериальных ограничений.

Критериальное ограничение – наихудшее значение критерия, которое еще устраивает компанию.

Теперь из упорядоченной таблицы испытаний необходимо сделать отбор вариантов, соответствующих критериальным ограничениям. Эти варианты образуют таблицу решений, из которых путем отбора

Задачи стратегического планирования маркетинга	Автоматизируемые подзадачи	Первичная входящая информация, необходимая для проведения многокритериального анализа	Подразделение предприятия, обладающее данной информацией
Тактическое планирование и бюджетирование маркетинга	Многокритериальный анализ	Данные о производственных и маркетинговых издержках фирмы на анализируемых сегментах	Производственный отдел Отдел маркетинга
		Объемы продаж продукции (в натуральном выражении) на анализируемом сегменте	Производственный отдел Отдел маркетинга Отдел сбыта
		Цены продукции, реализуемой на анализируемом сегменте	Отдел маркетинга Отдел сбыта
		Данные о динамике изменения емкости рынка	Отдел маркетинга Отдел стратегического управления
		Минимально возможные и максимально допустимые значения прибыли, дохода и издержек по анализируемому сегменту	Отдел маркетинга Отдел стратегического управления Финансовый отдел Плановый отдел

Рис. 4.7. Пример первичной информации для проведения многокритериального анализа

Автоматизируемые подзадачи	Вторичная (производная) входящая информация, необходимая для проведения многокритериального анализа	Процедуры системы МЕ, на выходе которых может быть получена данная информация
Многокритериальный анализ	Относительная доля рынка фирмы на анализируемом сегменте	Конкурентный анализ
	Относительная сила бизнеса фирмы на анализируемом сегменте	Конкурентный анализ
	Доля рынка фирмы на анализируемом сегменте	Конкурентный анализ
	Сила бизнеса фирмы на анализируемом сегменте	Конкурентный анализ
	Данные о доходе от анализируемых сегментов (товаров или рынков) по временным интервалам	Сегментный анализ доходности и прибыльности
	Данные об издержках компании на анализируемых сегментах по временным интервалам	Сегментный анализ доходности и прибыльности
	Данные о прибыли от анализируемых сегментов (товаров или рынков) по временным интервалам	Сегментный анализ доходности и прибыльности

Рис. 4.8. Пример производной информации для проведения многокритериального анализа

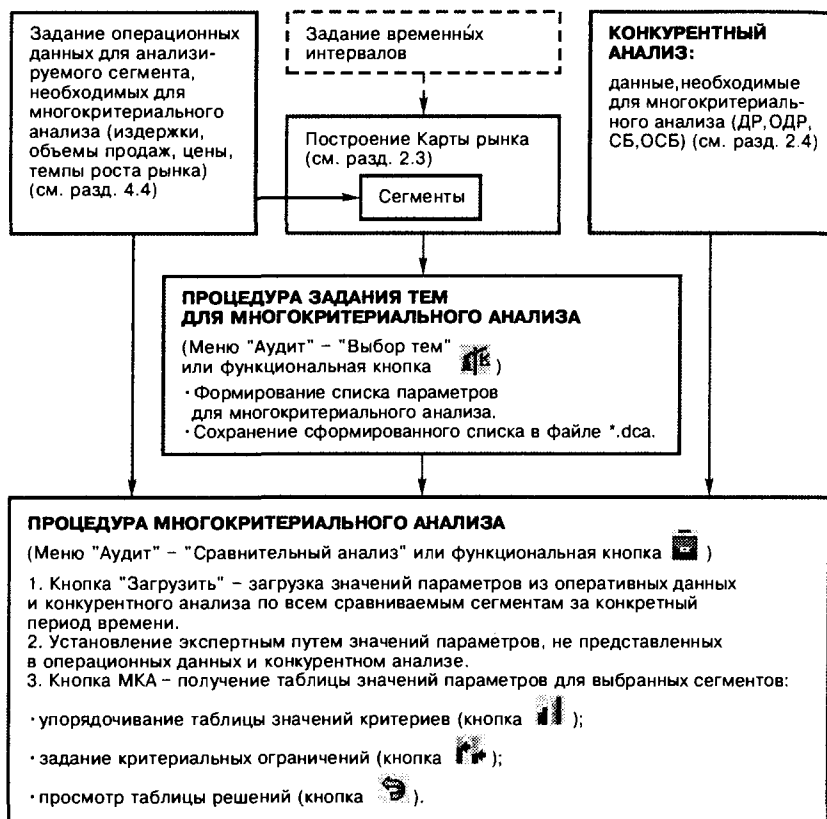


Рис. 4.9. Процедура многокритериального анализа в системе МЕ

Доход	Доход	Стабильность поставок	Стабильность	Долгосрочность связей	Долгосрочность связей
1. 0.00 "Илалон"	1 583 762,76	3. 0.00 "Трайден"	5,00	1. 0.00 "Илалон"	4,00
4. 0.00 "Техностор"	1 545 343,00	2. 0.00 "Резект"	4,00	4. 0.00 "Техностор"	3,00
3. 0.00 "Трайден"	838 073,00	1. 0.00 "Илалон"	4,00	3. 0.00 "Трайден"	2,00
2. 0.00 "Резект"	1 89 135,00	4. 0.00 "Техностор"	3,00	2. 0.00 "Резект"	1,00

Рис. 4.10. Упорядоченная таблица испытаний для сравнительного анализа поставщиков деталей производственной компании

выделяется множество допустимых решений, т.е. вариантов, соответствующих всем критериальным ограничениям (рис. 4.11).

Варианты	Доход	Варианты	Стабильность поставок	Варианты	Долгосрочность связей
1. ООО "Илапион"	1 583 762,76	3. ООО "Трайден"	5	1. ООО "Илапион"	4
4. ООО "Техностор"	1 545 343,00	2. ООО "Резект"	4	4. ООО "Техностор"	3
3. ООО "Трайден"	838 073,00	1. ООО "Илапион"	4	3. ООО "Трайден"	2
2. ООО "Резект"	189 135,00	4. ООО "Техностор"	3	2. ООО "Резект"	1

- ☐ – параметр соответствует критериальным ограничениям
☒ – параметр не соответствует критериальным ограничениям

Рис. 4.11. Упорядоченная таблица испытаний с выделенным множеством допустимых решений задачи многокритериального анализа в системе МЕ

В результате работы такого алгоритма возможно получение множества решений, из которого затем можно делать выбор, привлекая новые критерии, либо просто ужесточая критериальные ограничения. В упорядоченной таблице испытаний видны возможности каждого критерия, их максимальное и минимальное значения.

В системе МЕ результаты многокритериального анализа могут быть отражены на Карте рынка. Каждому объекту сравнения в зависимости от значения критерия будет присвоен цвет, характеризующий этот критерий (например, теплые тона – большее значение критерия, холодные – меньшее). Программа позволяет отображать цветом значения тем первого уровня и подкритериев второго уровня, входящих в выбранную тему.

После проведения сегментного анализа прибыльности (см. разд. 3.4) маркетолог получает значения дохода и прибыли по любому сегменту рынка, структурному подразделению компании и может оценить эффективность конкретных мероприятий из marketing mix. Система МЕ с помощью специальных диалогов дает возможность пользователю проводить многокритериальный сравнительный анализ объектов Карты рынка по 20 темам, в которые автоматически включаются данные по доходу и прибыли. В результате такого анализа происходит оптимальное распределение ресурсов (бюджета) между сегментами рынка или структурными подразделениями компании.

На выходе системы после проведения многокритериального анализа маркетолог получает информацию, пример которой приведен на рис. 4.12.

Задачи управления маркетингом	Автоматизируемые подзадачи	Информация на выходе системы, получаемая после проведения многокритериального анализа	Подразделение предприятия, являющееся пользователем данной информации
Тактическое планирование и бюджетирование маркетинга	Многокритериальный анализ	Упорядоченный многомерный список объектов анализа (товаров, сегментов, рынков)	Отдел маркетинга Отдел стратегического управления
		Список объектов анализа (товаров, сегментов, рынков), соответствующих критериальным ограничениям по всем параметрам	Отдел маркетинга Отдел стратегического управления

Рис. 4.12. Пример информации, получаемой после проведения многокритериального анализа

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как происходит планирование маркетинга, в какой последовательности?
2. Как используется модель пяти сил конкуренции при изучении групповых интересов в процессе планирования маркетинга?
3. Как формируются карты стратегических групп?
4. Какие программы действий включаются в маркетинговый план?
5. В чем заключается сущность и назначение SWOT-анализа при формировании маркетингового плана?
6. Какие методы используются при составлении бюджета маркетинга?
7. Из каких статей состоит бюджет маркетинга?
8. Каков порядок составления бюджета на основе целевой прибыли?
9. Какие существуют виды затрат на маркетинг и по каким признакам их можно классифицировать?
10. Каков порядок диагностики маркетинговых затрат при формировании бюджета?
11. Как осуществляется контроль за выполнением плана маркетинга?
12. Какие способы ввода операционных данных предусмотрены в системе МЕ?
13. Какие основные схемы задания маркетинговых затрат используются в системе МЕ?
14. Какие прогнозные модели применяются в МЕ?
15. В чем заключается сущность многокритериального анализа при планировании маркетинга в системе МЕ?

МАРКЕТИНГОВАЯ АКТИВНОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

5.1.

ПОНЯТИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ АКТИВНОСТИ И ЕЕ ИЗМЕРИТЕЛИ

Находясь под действием изменений макро- и микросреды, отечественные предприятия вынуждены критически оценивать свои возможности и учитывать постоянно возникающие угрозы и риски, тормозящие реализацию намеченных планов и рыночных преобразований.

Роль маркетинга в этот переходный период уникальна и двояка: на микроуровне – как инструмента встраивания предприятия в формируемую рыночную среду и средства привлечения инвестиций, на макроуровне – как инструмента рыночной среды [7].

Степень вхождения в эту среду определяется уровнем деловой активности предприятия и потенциалом конкурентоспособности фирмы.

Под *деловой активностью* в дальнейшем понимается совокупность действий, способствующих экономическому росту производственно-сбытовой системы на основе согласованного развития ее составляющих в гармонии с внешней средой.

Для определения основных тенденций развития предприятия и степени соответствия рыночным изменениям эта характеристика должна рассматриваться как сравнительная (например, по временным периодам).

Количественная оценка деловой активности предприятия при традиционном подходе осуществляется в двух направлениях: по степени выполнения плана (например, по основным показателям темпов раз-

вития) и по уровню эффективности использования ресурсов. Однако эти показатели в основном оценивают внутренние факторы, оказывающие влияние на темпы экономического развития системы. При этом качественные составляющие деловой активности, такие, как широта рынков сбыта, наличие продукции, поставляемой на экспорт, репутация предприятия (в том числе известность клиентов, пользующихся услугами предприятия, и т. д.) остаются вне рассмотрения, как не поддающиеся формализации. Не останавливаясь на известных экономических показателях первого вида (количественных), рассмотрим особенности и возможности оценки второго вида составляющих деловой активности, которые появляются как отражение воздействия внешних факторов и являются индикаторами маркетинговой деятельности.

Установить существующий уровень деловой активности, объяснить ход ее изменения и спрогнозировать дальнейшее состояние возможно лишь тогда, когда конъюнктура рассматривается как колебательная система, имеющая регулярные (сезонные, циклические) и нерегулярные колебания. Колебательные процессы, как правило, обратимы. Наряду с ними в динамическом процессе экономической жизни общества существуют необратимые тенденции, которые могут быть введены в модель управления деловой активностью лишь как случайные составляющие.

Для повышения положительных составляющих деловой активности предприятия могут быть использованы различные механизмы, начиная с отдельных эффективных приемов организации работы и технологий и кончая существенными функционально-структурными преобразованиями. Они могут касаться определенных функций (например, когда меняется структура маркетинговых работ на предприятии). Более сложный вариант имеет место тогда, когда вводятся новые организационно-экономические формы взаимодействия нескольких предприятий, позволяющие им не только выжить в условиях конкуренции, но и обеспечить темпы экономического развития.

В условиях цикличности развития предприятия периодически сталкиваются с проблемой изменения стратегии и тактики поведения (с поставщиками, партнерами по производству и сбыту продукции, продвижению ее к потребителю и т. д.). При этом возникает необходимость преобразований, позволяющих предприятию приспособиться к изменению внешней среды и сгладить внутренние негативные реакции.

Наложение действий факторов внутренней и внешней среды и порождает возникновение рискованных ситуаций, влекущих за собой неоп-

равданные потери. Для снижения рыночных рисков могут быть использованы различные инструменты, в том числе современные маркетинговые технологии (поведения в конкурентной среде, формирования товарно-ценовой политики, политики распределения и продвижения товаров). Степень и эффективность использования этих технологий определяются инфраструктурой и совокупностью внутренних характеристик предприятия, что находит отражение в уровне маркетинговой активности, аспекты которой представлены на рис. 5.1.

Под **маркетинговой активностью** в дальнейшем понимается комплексная характеристика поведения предприятия в конкурентной среде, отражающая уровень гибкости и степень использования его потенциала.

Оценить эту составляющую деловой активности представляется возможным с помощью ряда показателей, в том числе таких, как:

- темпы роста экспортных поставок;
- соотношение экспортных и импортных сделок;
- количество охватываемых сегментов и рынков;
- темпы роста долей рынка и объема продаж (по соотношению числа старых и новых заказов);
- темпы изменения складских запасов и нереализованной продукции;



Рис. 5.1. Аспекты маркетинговой активности предприятия

- интенсивность обновления товаров и диверсификации;
- темпы роста распределительной и торговой сети в соотношении с объемом выпуска и продаж и т. д.

Для обеспечения и поддержания маркетинговой активности предприятия на должном уровне необходимо располагать организационно-экономическим механизмом, который на основе анализа маркетинговых показателей позволит выявить критические и близкие к критическим зоны (рынки, товары, цены и т. д.) и определить меры по улучшению состояния предприятия и повышению его конкурентоспособности. В качестве составной части такого механизма предлагается использовать систему маркетингового аудита как инструмента выявления нарушений в системе маркетинга.

Аудит маркетинга является одним из элементов системного аудита наряду с финансовым аудитом, аудитом персонала, производственным, управленческим, социальным, экологическим и правовым аудитом. *Маркетинг-аудит* – всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая ревизия внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности фирмы и ее подразделений с целью обнаружения узких мест в системе маркетинга и формирования рекомендаций для руководства по повышению эффективности маркетинговой деятельности.

Одним из этапов маркетингового аудита является определение основных точек и методов контроля и тех показателей, которые позволяют сделать вывод о состоянии предприятия. Такими показателями могут выступать показатели маркетинговой активности: эффективность рекламы; процент рекламаций в общем количестве готовой продукции; процент затрат на маркетинговые исследования; интенсивность оборачиваемости товарных запасов; доля возмещений и скидок в общем объеме продаж; количество заказов; число клиентов; отношение общего товарооборота фирмы к числу работников или продавцов; процент новых заказов в общем объеме; процент товаров в стадии роста и зрелости к общей номенклатуре товаров; доля готовой продукции на складе в общем товарообороте и т. д.

Показатели маркетинговой активности теснейшим образом связаны с функциями маркетинга: аналитической (F_1), ассортиментной (F_2), сбытовой (F_3), коммуникационной (F_4), составляющих маркетинговый комплекс (табл. 5.1).

Как один из подходов к определению показателей маркетинговой активности можно рассматривать использование показателей эффективности маркетинговой деятельности (табл. 5.2).

Показатели маркетинговой активности по функциям

	Группы показателей	Примеры	Источники информации
Частные показатели	Показатели активности исследования рынка	Доля затрат на маркетинговые исследования в общем объеме затрат на маркетинг	Соответствующие статьи баланса и финансовой отчетности
	Показатели активности ассортимента политики	Корреляция ассортимента продукции с эластичностью спроса Доля “растущих” и “зрелых” товаров в общем объеме товаров Рискованность предметно-целевой специализации	Расчетный показатель по данным аналитического учета Расчетный показатель (на основе VCG-матрицы) Расчетный показатель по данным аналитического учета
	Показатели активности сбытовой деятельности	Эффективность работы торговых агентов Рентабельность каналов товародвижения	Данные о числе визитов к посредникам и потребителям; о количестве проданных товаров; объем продаж на одного потребителя Отношение прибыльности канала к затратам (аналитический учет)
	Показатели активности коммуникационной деятельности	Доля прироста продукции к затратам на рекламу Количество новых потребителей к общему количеству Прирост отдачи затрат на продвижение товара Рейтинг выставочной активности фирмы	Специальные расчеты (из данных аналитического и текущего учета)
	Показатели активности коммуникационной деятельности	Доля прироста продукции к затратам на рекламу Количество новых потребителей к общему количеству Прирост отдачи затрат на продвижение товара Рейтинг выставочной активности фирмы	Специальные расчеты (из данных аналитического и текущего учета)
Обобщенные показатели	Показатели прибыльности	Показатели качества прибыли Показатели стабильности дохода Прибыльность в разрезе товаров и рынков	Специальные расчеты (из данных аналитического и текущего учета)
	Показатели активности стратегии	Прирост доли продаж на новых рынках к общему объему продаж	Специальные расчеты (из данных аналитического и текущего учета), анализ матриц

**Влияние показателей маркетинговой активности
на общую деловую активность фирмы**

№ п/п	Показатель	Формула	Тенденция изменения, ведущая к повышению деловой активности
1	Процент новых заказов в общем товарообороте	$\frac{\text{Стоимость заказов}}{\text{Товарооборот}}$	Рост
2	Часть общего товарооборота, приходящаяся на один заказ	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во заказов}}$	Рост знаменателя формулы
3	Доля товарооборота, приходящаяся на одного работника	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во работников}}$	Рост
4	Средняя стоимость заказа на одного клиента	$\frac{\text{Стоимость заказов}}{\text{Кол-во клиентов}}$	Рост знаменателя формулы
5	Объем продукции на складе к товарообороту	$\frac{\text{Объем продукции на складе}}{\text{Товарооборот}}$	Уменьшение
6	Процент продукции, находящийся на складе	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Объем продукции на складе}}$	Уменьшение знаменателя
7	Процент новых заказов в общем объеме имеющихся	$\frac{\text{Новые заказы}}{\text{Имеющиеся заказы}}$	Рост
8	Часть товарооборота, приходящаяся на одну рекламацию	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во рекламаций}}$	Уменьшение знаменателя
9	Потери от рекламаций в общем товарообороте	$\frac{\text{Общая сумма рекламаций}}{\text{Товарооборот}}$	Уменьшение
10	Доля товарооборота, приходящаяся на одного продавца	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во продавцов}}$	Рост
11	Доля товарооборота, приходящаяся на одного клиента	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кол-во клиентов}}$	Рост знаменателя формулы

Регулирование маркетинговой активности по каждой из функций маркетинга ($F_1 + F_4$) предполагает использование различных приемов и методик.

В рамках выполнения функции F_1 , для того чтобы распознать нестабильный рынок, работникам отдела маркетинга необходимо проанализировать соотношения прибыли от краткосрочных проектов к суммарной и чистой прибыли от всех видов деятельности (высокие значения этих показателей снижают качество доходов).

Для выполнения функции F_2 с учетом риска сбыта необходимо проанализировать ассортиментный портфель предприятия и выявить группы товаров с относительно стабильным спросом, что позволит компании минимизировать влияние на свою деятельность экономических циклов. Для стабилизации доходов фирме необходимо включать в ассортимент изделий продукцию, пользующуюся спросом в различные фазы цикла. При планировании ассортимента изделия приходится принимать во внимание следующие факторы:

- назначение продукции (более высокое качество доходов связано с выпуском новой однотипной продукции, которую можно легко выпускать на основных производственных мощностях или с новой продукцией, налаживание выпуска которой связано с появлением дополнительного спроса на нее);
- изменение ассортимента выпускаемой продукции предполагает систематический анализ состава продаж, себестоимости и их количественных изменений;
- диверсификация ассортимента выпускаемой продукции (фирма, выпускающая единственный продукт, более чувствительна к циклическим процессам в экономике, при моделировании ассортимента новые разрабатываемые товары должны иметь отрицательную корреляцию друг с другом);
- необычный спрос на продукцию (работникам отделов маркетинга необходимо принять во внимание, что причиной такого роста может являться необычная ситуация во внешней среде, и она вряд ли повторится);
- вкусы потребителей (требуется систематическое отслеживание их изменений);
- освоение новой продукции, заменяющей устаревшую, повышает стабильность доходов;
- структура выпуска продукции (в ассортименте необходимо иметь товары, находящиеся на разных этапах ЖЦТ, преимущественно такие, выпуск которых увеличивается, а срок жизни не истек).

Анализируя степень исполнения функции F_3 , необходимо оценить изменение фактических объемов продаж разных продуктов на различных рынках сбыта в зависимости от поставленных в этой области целей.

Для оценки активности исполнения функции F_4 требуется выявить соотношение между затратами на продвижение и объемом продаж в стоимостном выражении по следующим параметрам: затраты по функционированию торговых агентов к объему продаж; затраты на рекламу и PR-акции к объему продаж; затраты на стимулирование сбыта к объему продаж; административные затраты сбытовых служб к объему продаж и т. д. Отношения затрат к объему продаж должны быть проанализированы с точки зрения общих финансовых целей. Это необходимо для того, чтобы определить, где организация имеет наибольшее поступление доходов.

Рассмотренные виды анализа носят количественный характер. Однако также необходимо провести и качественные оценки, результаты которых могут сигнализировать о возможных изменениях в экономических показателях, в том числе в объемах продаж. Для этого может быть использован весь арсенал методов маркетинговых исследований, в том числе анализ мнений и отношения потребителей, дилеров и других субъектов рыночной деятельности (анализ устных и письменных жалоб и претензий потребителей, создание специальных потребительских панелей, проведение разовых обследований потребителей и т. д.). Наблюдение за изменением отношения к организации со стороны клиентов, дилеров и других участников рыночной деятельности позволяет руководству организации заранее принять необходимые меры по снижению отрицательных реакций.

Аудит маркетинга при выполнении его должным образом является трудоемкой процедурой, требующей больших усилий и времени. Поэтому многие фирмы предпочитают чаще проводить менее детальный *анализ эффективности маркетинга*.

Полный качественный аудит маркетинга служит наиболее объективной базой для SWOT-анализа (см. разд. 4.2), который систематизирует данные аудита и представляет их в виде оценки основных сильных и слабых сторон предприятия по сравнению с конкурентами и списка возможностей и угроз, возникающих вследствие изменений в микро- и макросреде. На основе оценки сил и слабостей фирмы формулируются ключевые факторы успеха (КФУ), т.е. факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке.

При проведении аудита маркетинга, помимо качественных экспертных оценок SWOT-анализа, необходимо обеспечить возможность проведения количественного *сегментного анализа прибыльности*. Контроль прибыльности — это оценка и осуществление корректирующих

действий с целью обеспечения прибыльности различных продуктов, территорий, групп потребителей, каналов товародвижения и др.

Основным инструментом сегментного анализа (см. разд. 2.3, 2.4) является вычисление отношения, определяющего прибыльность (продуктивность) конкретного сегмента:

$$\text{Прибыльность сегмента } i = \frac{\text{Результаты, получаемые в данном сегменте } i}{\text{Затраты на организацию деятельности на сегменте } i}.$$

Полученные оценки дают менеджеру необходимую информацию, для принятия решений о том, какие товары удалить, какие поддерживать, на каких заказчиков обратить особое внимание и т. д.

Анализируя различные показатели маркетинговой активности, фирма должна выработать схему решений, которые помогут ей поддерживать уже достигнутые высокие показатели или улучшить текущие [23]. Возможные направления маркетинговых решений представлены на рис. 5.2,

где

- ΔQ – отклонение реального объема продаж от планового значения,
- TC – общие издержки производства,
- ΔD_p – отклонение реального значения доли рынка от запланированного,
- C_m – затраты на маркетинг,
- TR – валовая выручка,
- $N_{н.з}$ – количество новых заказов,
- $N_{и.з}$ – количество имеющихся заказов,
- $S_{\text{рекламаций}}$ – общая сумма рекламаций,
- CV – коэффициент вариации доходов,
- SD – среднеквадратическое отклонение в доходах,
- I – индекс нестабильности доходов,
- Δp – изменение рентабельности,
- $\Pi_{\text{к.т-д}}$ – прибыль канала товародвижения,
- $SC_{\text{к.т-д}}$ – суммарные затраты на данный канал товародвижения,
- $\Pi_{\text{кр.пр}}$ – прибыль от краткосрочных проектов,
- $TR_{\text{тех.об.}}$ – выручка от технического обслуживания и замены продукции,
- $N_{\text{потреб}}$ – количество потребителей,
- $N_{\text{продавцов}}$ – количество продавцов,
- $Q_{\text{склада}}$ – емкость склада.

Все организационно-экономические решения (см. рис. 5.2) можно классифицировать по следующим направлениям:

I. Решения по активизации ассортиментной политики.

1.1. Расширение ассортимента.

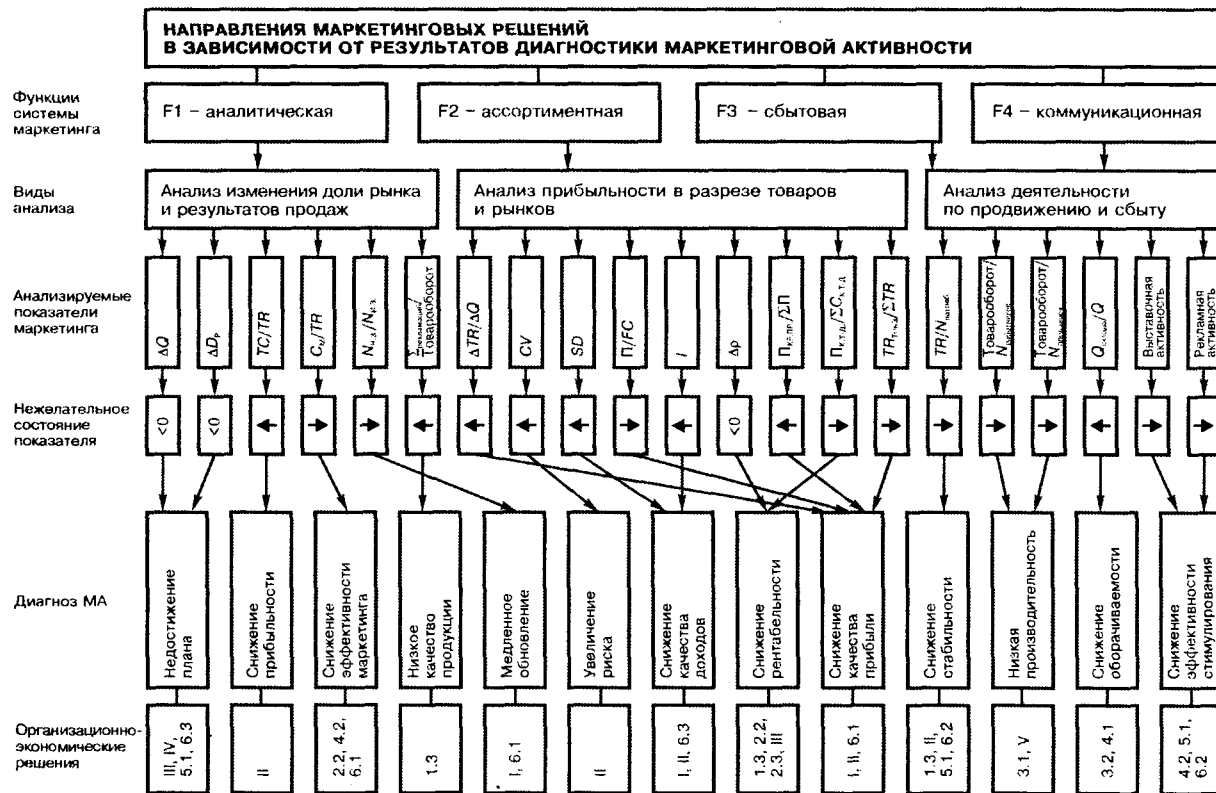


Рис. 5.2. Направления маркетинговых решений в зависимости от результатов диагностики маркетинговой активности

- 1.2. Пересмотр ассортимента (изменение, диверсификация, анализ структуры).
- 1.3. Повышение качества продукции.
- II. Решения по активизации ценовой политики.
 - 2.1. Снижение издержек.
 - 2.2. Активизация стратегии ценообразования.
 - 2.3. Установление нормы прибыли в зависимости от риска на различных стадиях ЖЦТ.
- III. Решения в области активизации товародвижения.
 - 3.1. Разработка системы стимулирования торговых агентов.
 - 3.2. Оптимизация каналов распределения.
 - 3.3. Поиск новых поставщиков.
- IV. Решения в области активизации продвижения.
 - 4.1. Организация товародвижения через более эффективные каналы.
 - 4.2. Пересмотр бюджета.
- V. Решения в области кадровых вопросов.
 - 5.1. Активизация стимулирования.
 - 5.2. Сокращение расходов на персонал.
 - 5.3. Активизация системы мотивации.
- VI. Стратегические решения.
 - 6.1. Пересмотр стратегии развития.
 - 6.2. Разработка нового плана маркетинга.
 - 6.3. Активизация конкурентной борьбы.

Рассмотрим особенности применения анализа маркетинговой активности на примере использования одного из показателей маркетинговой активности в области коммуникаций (см. табл. 5.2) – рейтинга выставочной активности фирмы. Методика формирования индекса выставочной активности включает в себя следующие этапы:

1. Формирование матрицы $M[F,E]$ участия F фирм в E выставках (на основе официальных каталогов выставок), элементами которой являются 1 (фирма участвовала в выставке) и 0 (фирма не принимала участия в данной выставке).

2. Определение числа экспозиций фирмы-производителя за год:

$$M \cdot J^{\downarrow},$$

где J^{\downarrow} – столбец из E единиц.

3. Построение корреляционной матрицы $(M^T \cdot M)$, представляющей собой матрицу корреляции между выставками для фирм, участвовавших как в выставке e_i , так и в выставке e_j , где M^T является транспонированной матрицей размером $[E,F]$.

4. Определение рейтинга выставок:

$$(M^T \cdot M) \cdot J^{\downarrow}.$$

5. Расчет индекса выставочной активности фирм:

$$M \cdot ((M^T \cdot M) \cdot J^{\downarrow}).$$

6. Определение совокупной выставочной активности всех фирм за рассматриваемый период:

$$J^{\rightarrow} \cdot (M \cdot ((M^T \cdot M) \cdot J^{\downarrow})),$$

где J^{\rightarrow} – строка из F единиц.

На основе приведенной методики фирма может оценить рейтинг уже существующих выставок за рассматриваемый период, оценить в динамике свою собственную выставочную активность, сравнить ее с активностью своих основных конкурентов, проследить корреляцию между выставочной активностью и повышением числа новых заказов, получаемых после проведения этих акций.

Необходимым условием выполнения рассмотренных работ является наличие у фирмы соответствующей информационной базы и информационных технологий (ИТ). Роль ИТ в деятельности любого предприятия двояка. С одной стороны, они непосредственно влияют на маркетинговую активность предприятия (как потребителя информационного продукта), обеспечивая ему возможность повышения обоснованности принятия управленческих решений, эффективности деятельности и конкурентоспособности в целом. С другой стороны, развитие ИТ, выделение информационного бизнеса в отдельную, инфраструктурно сформировавшуюся отрасль позволяет говорить о необходимости обеспечения устойчивости и маркетинговой активности предприятий – производителей информационного продукта.

5.2.

ОСНОВЫ ВЫБОРА ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Современные системы поддержки принятия решений в сфере управления маркетингом служат для сбора, хранения и анализа внутренней и внешней маркетинговой информации и составляют основу организации коллективной работы, обмена и совместного “произ-

водства” знаний, оперативного принятия и реализации маркетинговых решений. Такие системы позволяют повысить точность производственных и финансовых действий, обусловленных маркетинговой ситуацией, выдержать давление конкурентов и поддержать свои конкурентные преимущества на основе объективных данных, прежде всего о состоянии рыночной среды и ее изменениях.

Основными вопросами, возникающими при обращении к таким системам и выборе программных продуктов (ПП), бывают следующие:

- какие задачи маркетинга в первую очередь должны решаться на предприятии средствами информационных технологий;
- как воспользоваться ими с максимальной эффективностью;
- какие решения выбрать и как их внедрить в минимальные сроки и с минимальными издержками.

Для эффективной организации и управления маркетингом целесообразно использовать то программное обеспечение, которое наиболее полно отражает функции маркетинга и специфику деятельности предприятия. К характеристикам, определяющим эти особенности и основы выбора, можно отнести следующие:

- масштабы предприятия (предприятие малого и среднего бизнеса, крупные предприятия, концерны, холдинги);
- особенности и уровень компьютеризации рабочего места, для которого предназначен программный продукт (руководитель организации, проекта, отдела);
- уровень планирования маркетинга (корпоративный, сферы бизнеса, функциональный, линейный);
- уровень конкуренции в отрасли (возможность получения информации о конкурентах, возможность и необходимость анализа деятельности конкурентов, планирование антиконкурентной политики предприятия);
- характеристики рынков сбыта, их объем и особенности (степень близости рыночных сегментов на внутреннем и внешнем рынках);
- характеристики широты ассортимента, степени диверсификации деятельности фирмы;
- специфика и сферы применения предприятием методов ценообразования;
- особенности сбытовой структуры (оптовая, розничная торговля, посреднические сбытовые организации), организации снабжения предприятия (идентичность и однородность, множественность и разнородность поставщиков, конкуренция со стороны поставщиков);

- организация учета и отчетности на предприятии (в том числе регулярность составления отчетов);
- степень освоенности программных продуктов и современных методов управления на предприятии и т. д.

Для оценки соответствия ПП требованиям предприятия можно воспользоваться традиционными маркетинговыми характеристиками товара и алгоритмом, сходным с моделью оценки конкурентоспособности [22].

ПП как всякий товар можно представить в трех аспектах:

- товар как замысел,
- товар в реальном исполнении,
- товар с “поддержкой” (т. е. с дополнительным комплексом услуг).

1. ПП как инструмент для решения маркетинговых задач по замыслу призван решать их в совокупности с вычислительными средствами по самым разнообразным направлениям: начиная от формирования стратегии поведения фирмы на рынках и кончая оперативными действиями, учетом и анализом маркетинговой информации и оценкой маркетинговой активности фирмы. ПП заменяет некоторые виды материальных товаров, многократно используется без потери своих потребительских качеств, подвергается постоянным изменениям на протяжении своего жизненного цикла с целью улучшения потребительских свойств.

2. ПП как товар в реальном исполнении описывается следующими характеристиками:

- свойства ПП (соответствие решаемой задаче, адаптируемость, степень легкости понимания, быстрота обработки информации, степень совместимости с различными периферийными устройствами, степень защиты от вирусов, уровень специализации);
- качество исполнения ПП: надежность (отсутствие сбоев), правильность, точность, удобство пользования, проверяемость;
- мощность и открытость (степень универсальности ПП, объем и класс решаемых задач, возможность расширять универсальность программы путем включения в нее дополнительных модулей в соответствии с четко зафиксированными правилами и интерфейсами);
- наличие средств тестирования и их описания;
- тип архитектуры целевого компьютера;
- режим выполнения (или работы);
- характер пользовательского интерфейса (упаковка, дизайн, марочное название).

3. При рассмотрении ПП как товара с “поддержкой” изучаются:

- тип средства или устройства для машинного представления программы (тип машинного носителя, на котором представлена программа в зависимости от логической формы выражения: магнитные диски, CD-ROM, различные типы оперативной памяти компьютера);
- тип операционной среды (определяется операционной системой, которой оснащен целевой компьютер);
- требуемые вычислительные и информационные ресурсы, в том числе дополнительные устройства, отсутствующие в стандартной конфигурации компьютера (модем, сетевая плата и т. п.) и автономно создаваемые справочники, базы данных и другие информационные ресурсы;
- характер переносимости (возможность перенесения программы из одной архитектуры компьютера в другую) и транспортабельность (способность самонастройки под другую архитектуру);
- наличие документации и средств помощи;
- условия установки и кредитования.

Эти параметры в скрытой или явной форме определяют потребительские свойства ПП как товара, т. е. способность удовлетворять какие-либо потребности пользователя.

Среди параметров сравнения можно рассматривать пригодность ПП для решения следующих задач:

- 1 – SWOT-анализ;
- 2 – стратегия 4P;
- 3 – матрица Ансоффа;
- 4 – система обработки результатов опросов;
- 5 – конкурентный анализ по совмещенным рыночным признакам;
- 6 – анализ влияния факторов внешней среды;
- 7 – модель рынка;
- 8 – многокритериальный анализ;
- 9 – рыночная сегментация;
- 10 – определение финансовой цели;
- 11 – подготовка бизнес-плана;
- 12 – разработка и управление инвестиционными маркетинговыми проектами;
- 13 – анализ ЖЦТ;
- 14 – определение миссии предприятия;
- 15 – сегментный анализ;
- 16 – разработка бюджета маркетинга;

- 17 – модели прогнозирования;
- 18 – аудит маркетинга;
- 19 – GAP-анализ;
- 20 – матрица КФУ;
- 21 – матрица BCG;
- 22 – матрица DPM;
- 23 – оценка весовых составляющих качества товара;
- 24 – анализ товарных систем;
- 25 – планирование успешности диверсификационной деятельности фирмы;
- 26 – система оценки риска при принятии решения на рынке;
- 27 – анализ финансовых характеристик маркетинга;
- 28 – телемаркетинг.

Выбор того или иного ПП определяется уровнем его конкурентных преимуществ в глазах потенциального потребителя. Соответствие n -го ПП требованиям предприятия можно определить по формуле, структура которой соответствует индексному подходу к оценке конкурентоспособности товара (k) [22]:

$$k_j = J_{\text{норм } j} \cdot J_{\text{привл } j} / J_{\Sigma j},$$

где $J_{\text{норм } j}$ – коэффициент соответствия j -го ПП нормативным требованиям предприятия;

$J_{\text{привл } j}$ – индекс привлекательности j -го ПП;

$J_{\Sigma j}$ – индекс по экономическим характеристикам j -го ПП (имея в виду цену потребления ПП).

Коэффициент соответствия нормативным требованиям определяется степенью согласования целей создания ПП фактическим характеристикам предприятия-пользователя (т. е. показатель позволяет ответить на вопрос, является ли данное предприятие целевым рынком разработчика ПП). Этот показатель может иметь одно из двух значений: 1 – если параметры соблюдены полностью или 0 – если хотя бы один из параметров не соблюден.

В том случае, если соблюдены все параметры сравнения и показатель равен 1, ПП считается соответствующим обязательным (нормативным) требованиям предприятия-потребителя ПП, если не соблюден хотя бы один из ключевых параметров, ПП считается не соответствующим для предприятия подобного типа и не может быть рекомендован.

Привлекательность ПП может оцениваться, например, по таким составляющим, как:

- полнота инструментального набора средств ПП для решения поставленных маркетинговых задач;
- доступность ПП, в том числе:
 - соответствие архитектуры компьютера требованиям ПП;
 - наличие опыта работы с ПП;
 - возможность подготовки специалистов;
 - совместимость ПП с информационными ресурсами предприятия;
 - сопровождение ПП предприятием-разработчиком.

В состав работ по выбору ПП для целей управления маркетингом входят шесть блоков.

1. Определение коэффициента соответствия сравниваемых ПП нормативным требованиям предприятия: а) выявление ключевых параметров сравнения; б) оценка их значимости (с учетом нормирующего условия); в) оценка параметров рассматриваемых ПП (по схеме 1,0).

2. Выбор состава ключевых параметров привлекательности ПП и определение их значимости (с учетом нормирующего условия: сумма значимостей должна составлять единицу).

3. Получение абсолютной и относительной оценки привлекательности для сравниваемых ПП. (Чем выше коэффициент привлекательности, тем более предпочтительным является ПП. На вопрос, в какой степени он более предпочтителен, чем другие альтернативы, можно ответить, обратившись к коэффициенту относительной привлекательности.) Для более наглядного отображения результатов можно построить профили показателей привлекательности (профиль соответствия ПП позволяет наглядно представить и проанализировать, какие именно параметры оказывают определяющее влияние на коэффициент привлекательности).

4. Определение экономических характеристик ПП, т. е. затрат, связанных с приобретением и использованием его на всех этапах жизненного цикла ПП.

5. Установление экономических показателей для “идеального” ПП и сопоставление их с полученными показателями альтернативных ПП.

6. Определение комплексного показателя соответствия ПП требованиям предприятия и выбор ПП по критерию $k_j \max$.

Для проведения анализа можно воспользоваться информацией, представленной на сайтах производителей, аналитическими материалами периодических изданий (например, “Маркетинг в России и за рубежом” и др.) и анализом демоверсий ПП.

Среди задач оценки эффективности использования ПП в системе управления маркетингом особая роль принадлежит оценке затрат на приобретение и использование программного продукта. Наиболее простой способ оценки затрат – прямая калькуляция затрат на систему.

Общая стоимость программного продукта включает в себя три составляющие:

1. Затраты на создание ПП и обеспечение решения задач (в том числе на документацию, технологическое обеспечение и аппаратную оснащенность разработки), т. е. это фактические затраты разработчика по созданию ПП. Для потребителя эти затраты входят в цену приобретения ПП.

2. Затраты на эксплуатацию программных и аппаратных средств, реализующих ПП.

3. Затраты на сопровождение ПП, включающие затраты на хранение и контроль его состояния, проведение модификаций и разработку документации, исправление ошибок, рекламу и т. п. Как и первую группу затрат, эти затраты несет разработчик, но в итоге они влияют на цену продукта.

В совокупности первую и третью группу затрат можно принять как основную часть цены приобретения ПП для пользователя. Менеджерам приходится анализировать и управлять плановыми и внеплановыми затратами, связанными с владением и использованием каждого компонента информационной системы, в том числе и ПП, на протяжении всего срока его службы. Существует ряд подходов к определению стоимости владения (эксплуатации) ПП. Для получения представления о способе расчета стоимости эксплуатации информационной системы рассмотрим один из подходов, предлагаемый фирмами Microsoft и Interpose *.

Исходные положения при определении стоимости информационной системы в соответствии с этой методикой включают следующие принципы:

- решения об инвестициях в информационные технологии принимаются исходя из экономической целесообразности, определяемой выгодой, риском и расходами;
- рост затрат ведет к пропорциональному повышению эффективности работы сотрудников и гибкости системы управления;
- чрезмерная экономия ведет к увеличению времени простоев и числа обращений за технической поддержкой.

* Компьютер-Пресс. – 1999. – № 1 (CD-ROM).

Во многих моделях совокупной стоимости владения информационной системой (Total Cost of Ownership) обычно оцениваются средние затраты организации для конкретной среды по сравнению со среднеотраслевыми на одного клиента, а также принимаются во внимание средние показатели для однородного состава фондов и фиксированные соотношения клиентов и серверов, чтобы уменьшить сложность расчетов. В этом случае для оценки средней совокупной стоимости владения информационной системой удельные затраты на одного клиента умножаются на общее количество клиентов. Но такие упрощения зачастую дают слишком большую погрешность.

Подход Microsoft и Interpose предполагает, что расходы на программно-аппаратные средства связаны и с другими статьями затрат, например на техническую поддержку, обучение и простои. Предлагаемая ими модель совокупной стоимости владения информационной системой (ИС) позволяет измерять этот показатель и напрямую использовать его для выработки мероприятий по улучшению структуры расходов на информационную систему. В соответствии с этой моделью выполняются следующие действия:

- 1) анализируется структура затрат для каждого типа фондов ИС (серверов, компьютеров-клиентов, принтеров и т. д.);
- 2) осуществляется классификация фондов (портативные компьютеры/настольные, сервер-файлы, операционные системы: Windows 3.1/Windows 95 и др.);
- 3) учитываются все особенности каждого типа фондов;
- 4) общие затраты на ИС разделяются на прямые и косвенные.

К *прямым* относятся затраты:

- на аппаратно-программные средства (вложения и отчисления по лицензиям на основе системы, на модернизацию и обновление);
- на администрирование (оплата сетевого и системного администрирования, администрирования накопителей, оплата труда, а также затраты, связанные с задачами реагирующего и упреждающего управления);
- на поддержку и обеспечение (техническая поддержка, обучение, материально-техническое снабжение, командировки, договоры на обслуживание и поддержку, другие накладные расходы);
- на разработку документов и сопровождение (создание приложений и "содержания", тестирование и подготовка документации, в том числе разработка новых проектов, адаптация к требованиям заказчиков и обслуживание);
- на оплату коммуникационных средств (за выделенную линию и доступ к серверу).

Перечисленные направления затрат обеспечиваются производителем ПП и, будучи в цене последнего, оплачиваются пользователем.

К *косвенным* относятся затраты:

- связанные с конечными пользователями (самопомощь, обращение к коллегам, нерегулярное изучение каких-либо материалов и т. д.);
- вызванные простоями (потери из-за плановых и внеплановых перерывов) и т. д.

Большая часть затрат связана с администрированием и технической поддержкой, которые ведутся специалистами информационной системы, а также со скрытыми расходами на управление и поддержку компьютерных систем пользователями. Такое представление совокупной стоимости владения ИС позволяет разобраться в структуре этих расходов и открывает перспективы для их обоснованного сокращения (так как они в основном связаны с трудозатратами на управление процессами, обучение и операции с соответствующими инструментальными средствами).

При анализе структуры расходов часто упускается из вида тот факт, что рост затрат в итоге может повлечь повышение эффективности работы сотрудников и гибкости систем, а чрезмерная экономия (например, на обучение), напротив, – к увеличению временных простоев и числа обращений за технической поддержкой, т. е. потери. Понятие “эффективность” при этом подразумевает отношение эффекта, полученного от привлечения ресурса (в данном случае информационного) к затратам, связанным с использованием этого ресурса.

Для того чтобы реализовать рассмотренный подход, можно воспользоваться порядком действий, представленным на рис. 5.3.

Рассмотрим особенности выполнения некоторых из перечисленных работ.

Для определения структуры затрат по каждому типу элементов входящих в состав ИС, используется табл. 5.3.

Определение особенностей формирования затрат на каждый тип элементов требует знания воздействующих факторов.

Основные факторы, определяющие величину затрат по видам элементов, представлены в табл. 5.4.

Определение затрат, связанных с поддержкой и эксплуатацией элементов системы, базируется на следующих принципах.

Затраты, связанные с ремонтом и обслуживанием программно-аппаратных средств, могут быть рассчитаны исходя из того, что обслуживание и ремонт осуществляются частично службой технической

поддержки предприятия, частично – предприятиями-поставщиками в рамках гарантийного и постгарантийного обслуживания. К первому виду затрат можно отнести ремонт и обслуживание ПК, сети и программного обеспечения (ПО). Ко второму виду затрат относятся ремонт и обслуживание принтеров и специальных программных пакетов. Обслуживание и ремонт принтеров осуществляется поставщиком. Гарантия на принтеры в основном предоставляется на один год, дальнейшие затраты на ремонт несет предприятие-пользователь.

Особое место в обслуживании занимает самостоятельная деятельность сотрудников по решению этих проблем. Но даже если эта деятельность приносит результаты, т. е. сеть возвращается к нормальному рабочему режиму, происходят потери времени в связи с тем, что сотрудники не занимаются своими непосредственными должностными обязанностями. Эту группу затрат оценить практически невозможно из-за того, что на сегодняшний день не существует такой статистики.

Все перечисленные выше группы затрат в большей или меньшей степени относятся ко всем элементам ИС. Дополнительно необходимо учесть затраты на подготовку пользователей к работе с ПП.

Определение окончательной величины затрат на эксплуатацию всей сети, обеспечивающей работу ПП, имеет особенности.

Единовременные затраты, приходящиеся на начало периода формирования системы, включают затраты на приобретение стандартно-

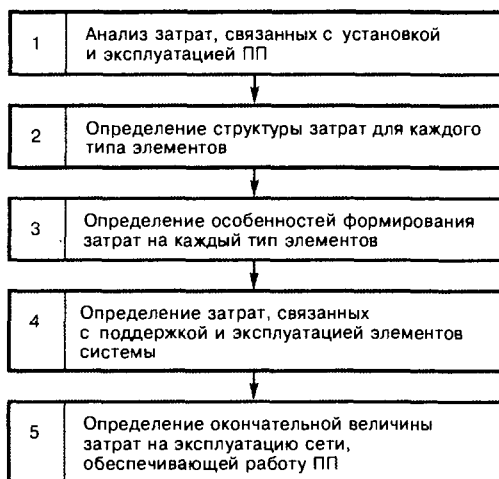


Рис. 5.3. Порядок действий по определению затрат на эксплуатацию ПП

Состав затрат по типам элементов

Тип элемента	Состав затрат
ПК	<ul style="list-style-type: none"> • приобретение • обслуживание и ремонт службой технической поддержки предприятия и организацией-поставщиком • периодическая профилактика • простой из-за поломки (отдельные рабочие места) • самостоятельная деятельность сотрудников, связанная с наладкой
Принтеры	<ul style="list-style-type: none"> • приобретение • обслуживание и ремонт, осуществляемые организацией-поставщиком, самостоятельное обслуживание и ремонт • расходные материалы (картриджи, бумага)
Сеть	<ul style="list-style-type: none"> • приобретение необходимого оборудования • формирование сети • обслуживание и ремонт службой технической поддержки предприятия, периодическая профилактика сети • простой из-за поломки (вся сеть) • самостоятельная деятельность сотрудников, связанная с наладкой и адаптацией сети
Стандартный комплект программного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> • приобретение пакета программ • антивирусная и другая профилактика • простой из-за возникновения сбоев в программном обеспечении • обслуживание службой технической поддержки предприятия • затраты, связанные с апгрейтом и отчисления по новым лицензиям
Специализированные программные продукты (в данном случае ППП)	<ul style="list-style-type: none"> • приобретение пакета программ • затраты, связанные с обновлением ППП • затраты на обучение персонала работе с ППП • адаптация ППП к требованиям предприятия • разработка методики работы с ППП • простой из-за возникновения сбоев в программном обеспечении • оплата труда специалиста по маркетингу, работающего с ППП

го программного обеспечения, а также специального программного продукта. Кроме того, нужно учесть затраты на обучение персонала. Затраты на периодическое обновление, т. е. поддержку системы, пред-

полагают периодичность и осуществляются согласно графику обновления. Суммарные затраты на разработку программ $S_{p.n.}$, включая их отладку, определяются по формуле:

$$S_{p.n.} = (1 + P_n) \{ \sum t_{pi} B_{p.o.i} [(1 + \omega_d) (1 + \omega_c) + \omega_n] + t_{m.o.} e_p \},$$

где t_{pi} – время, затрачиваемое на разработку данной программы работником i -й квалификации, чел./мес.;

$B_{p.o.i}$ – основная заработная плата разработчика j -й квалификации, руб./мес.;

ω_d – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату разработчика программы, в долях к основной заработной плате;

ω_c – коэффициент, учитывающий начисления органам социального страхования на заработную плату разработчика программы, в долях к сумме основной и дополнительной заработной платы;

ω_n – коэффициент, учитывающий накладные расходы организации, в которой разрабатывается данная программа, в долях к основной заработной плате разработчиков;

P_n – норматив рентабельности, учитывающий прибыль организации, разрабатывающей данную программу, в долях ко всем затратам данной организации на разработку программы;

$t_{m.o.}$ – машинное время, необходимое для отладки данной программы/пакета программ;

e_p – эксплуатационные расходы, приходящиеся на 1 ч машинного времени ЭВМ.

Цена разработанной подсистемы определяется как

$$P = S/n,$$

где n – количество копий, которые будут проданы.

Расходы, связанные с эксплуатацией программы/алгоритма (руб./год на потребителя программы), определяются как

$$S_3 = (T \cdot e) + z/T^1,$$

где T – продолжительность решения задачи (машинное время), используемое в течение года для решения задач маркетинга с помощью данной программы, маш-ч/год/потребителя программы;

e – эксплуатационные расходы, приходящиеся на 1 ч машинного времени данной ЭВМ, тыс. руб./маш-ч;

P – цена программы;

T^1 – срок службы ПП.

Приведенная методика отражает укрупненный ориентировочный вариант расчета. Для выполнения более точного обоснования можно воспользоваться специальной литературой [30, 37]. Полученные значения

Особенности расчета затрат по элементам

Тип элемента	Факторы и возможности их учета при оценке затрат
ПК	<ul style="list-style-type: none"> • период износа (в основном морального) для ПК – 5 лет • обслуживание и ремонт (осуществляется как службой технической поддержки предприятия, так и организациями-поставщиками в рамках гарантийного обслуживания) • периодическая профилактика (проводится службами технической поддержки предприятия, т. е. эта величина рассчитывается на отдельный ПК) • простой из-за поломки (оценить достаточно сложно, обычно используется вероятностный подход). Для этого можно определить средний процент потерь рабочего времени, произошедших по техническим причинам, по отношению ко всему рабочему времени за период. Эту величину можно соотнести с оплатой труда специалиста (т. е. использовать метод условных показателей) • самостоятельная деятельность сотрудников связана с наладкой (относится к использованию рабочего времени не по назначению – это своего рода потери рабочего времени (можно оценить по статистике, либо методом наблюдения))
Принтеры	<ul style="list-style-type: none"> • срок эксплуатации – 3 года (из них 1 год – гарантийный период) • обслуживание и ремонт осуществляются организациями-поставщиками, как в рамках гарантийного обслуживания (в течение 1 года), так и за счет предприятия (2 года); самостоятельное обслуживание практически составляет малую часть времени сотрудников, так как в основном оно связано с заменой картриджей, прочисткой головки и другими элементарными нетрудоемкими процедурами • особое место в затратах на этот элемент занимают затраты, связанные с расходом материалов (картриджи, бумага)
Сеть	<ul style="list-style-type: none"> • локальная одноуровневая сеть не требует специальной поддержки сетевого администратора; функции обслуживания переходят к технической службе предприятия, эта же служба отвечает за формирование комплекса защиты информации и периодическую профилактику сети

Сеть	<ul style="list-style-type: none"> при простоях из-за поломки сети «отключается» неопределенное рабочее место, но пропадает возможность передавать информацию с одного ПК на другой без использования переносных дисков (последствия могут быть оценены лишь на основе последствий отказов и статистики)
Стандартный комплект программного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> приобретение лицензионного стандартного пакета программ осуществляется один раз (при установке системы), затраты определяются как единовременные (далее предполагается его обновление с периодичностью приблизительно раз в два года, современные версии программ поставляют фирма-поставщик за определенную плату) простои из-за возникновения сбоев в программном обеспечении оцениваются аналогичным образом, как и затраты, связанные с простоем аппаратных средств
Специализированные программные продукты	<ul style="list-style-type: none"> приобретение пакета программ осуществляется один раз; при разработке новой версии разработчик обновляет прежнюю версию – затраты рассчитываются как единовременные обучение персонала работе с ПП, затраты рассчитываются как единовременные затраты, связанные с адаптацией ПП к требованиям рабочего места, формируются из учета оплаты труда специалистов, занятых методическими разработками, и специалистов предприятия (в том числе командировки) простои из-за возникновения сбоев в программном обеспечении оцениваются аналогичным образом, как и затраты, связанные с простоем аппаратных средств оплата труда специалиста по маркетингу, работающего с ПП, состоит из заработной платы специалиста и целевых отчислений

затрат сопоставляются с эффектом от использования ПП для определения показателей эффективности рассмотренной ИТ, используемой в условиях предприятия для решения маркетинговых задач.

При этом следует учитывать, что каждый пользователь системы наряду с общими требованиями к ПП имеет и ряд специфических, поэтому сфера и полнота использования возможностей ПП могут отличаться, как и конечный эффект от его применения в управлении маркетингом.

В настоящее время большинство западных и отечественных экспертов оценивают российский рынок программного обеспечения как

самый динамичный и достаточно крупный сектор экономики. Но, несмотря на большое количество отечественных фирм-производителей, дилинговых и других компаний, зачастую в условиях неопределенности основным ориентиром для разработки новых программных продуктов становится западный рынок, динамика которого не всегда соответствует российской, что ведет к несвоевременному выходу на рынок, падению конкурентоспособности отечественного ПО на внутреннем и внешнем рынках.

Для преодоления создавшейся ситуации необходим новый концептуальный подход к проблеме обновления ПП для целей управления маркетингом, опирающийся на достижения комплекса наук, позволяющих прогнозировать потребности реальных и потенциальных потребителей в условиях циклически меняющейся деловой (и в том числе маркетинговой) активности и обеспечивать их необходимым ПП.

Одним из таких методов, позволяющим увязать воедино ресурсы фирмы-производителя, ее издержки по созданию ПП, деловую активность фирмы, а также значимость, важность разрабатываемого ПП для потребителя и уровень выполнения функций, является функционально-стоимостное моделирование и его методические формы [21, 22]:

- функционально-стоимостной анализ (ФСА – VA);
- функционально-стоимостное проектирование (ФСП – VE);
- функционально-стоимостное управление (ФСУ – VM).

С позиции теории функционально-структурной организации [29, 30] спецификой, лежащей в основе такого подхода к рынку программного продукта, можно считать:

- сильное влияние темпов изменения технологии на изменение продолжительности жизненного цикла ПП (высокие темпы развития “укорачивают” жизненный цикл ПП);
- возникновение множества вариантов дифференциации товара при том, что их конкурентные преимущества, как правило, недолговечны;
- постепенное усовершенствование продукта происходит в процессе продаж; при этом изменения в базовых функциях ведут к изменению версии ПП, а изменения в обеспечивающих функциях (или исправления незначительных ошибок в реализации базовых) приводят к улучшению, обновлению существующей версии;
- базовые функции в большей мере являются “носителями” новых технологий, идей, ноу-хау, но изменяются значительно реже в процессе жизненного цикла, чем обеспечивающие, изменение которых происходит почти при любом обновлении ПП;

- изменения в базовых функциях влекут за собой, как правило, значительные издержки, но так как число базовых функций и их доля в общей стоимости программы для большинства продуктов невысока, то зачастую скачок в их стоимости при переходе к новой версии значительно меньше, чем суммарное изменение стоимости при обновлениях;
- изменение обеспечивающих функций товара в процессе развития программного продукта как поддерживающих конкурентные преимущества базовых функций является своеобразной маркой, лицом фирмы-производителя.

Таким образом, укрупненная оценка ПП на этапе выбора компонентов системы информационной поддержки маркетинговых решений в управлении может быть выполнена на основе типовых маркетинговых характеристик ПП как товара, а использование функционального подхода к анализу возможностей ПП и условий их использования на отечественном рынке маркетинговых информационных продуктов позволяет не только получить более полную картину рынка ПП, но и решить задачу оптимизации полезности, качества исполнения функций ПП и затрат на них.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что понимается под маркетинговой активностью фирмы и как она связана с деловой активностью?
2. Каковы основные составляющие маркетинговой активности?
3. Какие показатели могут быть использованы при оценке маркетинговой активности?
4. Какова роль аудита в определении уровня маркетинговой активности?
5. Какими способами можно регулировать маркетинговую активность?
6. Какова роль информационных технологий в этом процессе?
7. Как определить затраты на использование программных продуктов в управлении маркетингом?
8. В какой последовательности определяются затраты на ПП?
9. Каковы пути развития программного обеспечения в управлении маркетингом?
10. Какие методы позволяют обеспечить технико-экономический оптимум в системе управления маркетингом?

АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ MARKETING EXPERT

6.1.

СИТУАЦИЯ “ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ”

З а д а н и е. На основе исходной информации оценить возможные направления стратегического развития предприятия. Используя систему МЕ, решить следующие задачи стратегического управления маркетингом:

- 1) определить миссию и цели организации;
- 2) проанализировать внешнюю среду предприятия;
- 3) проанализировать внутреннюю среду предприятия, определить его прибыльность, рентабельность и конкурентоспособность;
- 4) с помощью матричного и GAP-анализов оценить перспективность стратегий развития предприятия, определить направления ассортиментной и инвестиционной политики.

При выполнении данной работы следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- подробно изучить информацию, представленную в ситуации;
- составить логическую схему решения поставленной задачи;
- изучить материал, представленный в гл. 2, сформулировать миссию и цели предприятия;
- в соответствии с исходной информацией определить основные направления стратегического развития предприятия;
- составить схему использования системы МЕ для решения поставленных задач, увязать ее с логической схемой решения;
- в соответствии с логической схемой, используя процедуры МЕ, решить поставленные задачи.

Вводная информация

Отечественное предприятие (фирма), работающее как на российском, так и на зарубежном рынке, разрабатывает свою стратегию развития на основе поэтапной организации производства новой продукции высшей категории качества и мирового уровня сложности.

Цель развития предприятия состоит в своевременном удовлетворении потребностей различных категорий заказчиков на всех сегментах внутреннего рынка в современной высококачественной отечественной электронной технике и устойчивом расширении экспортных поставок конкурентоспособной продукции. Достижение поставленных целей возможно при осуществлении последовательного технологического перевооружения производственных мощностей, необходимого для существенного ускорения темпов воспроизводства.

Основная задача развития предприятия состоит в последовательной организации разработки и изготовления новой продукции с выходом через 12 лет с начала проекта на мировой технологический уровень и достижении к 15-му году уровня продаж не менее 3,5 млн долл. в год.

Проанализировав условия внешней среды, ресурсы и потенциал предприятия, его руководство определило три основных направления стратегического развития.

1-е направление – создать технологическую линию – “Технология 1” (табл. 6.2; 6.6) по производству продукции с минимальными проектными нормами уровня технологичности 20% от мирового и возможностью достижения 29%-ного уровня. Технологическая линия создается на имеющихся производственных площадях предприятия – “Технология 0” (табл. 6.1; 6.5) с использованием существующей инфраструктуры, путем ее частичной модернизации. Проектная мощность составляет 72 тыс. шт. в год, укрупненные стадии работ следующие:

- 01.01.01 г. – начало стратегического планирования;
- 01.06.02 г. – окончание монтажа необходимого оборудования;
- 01.01.03 г. – начало промышленного производства;
- 01.03.03 г. – выход на проектную мощность.

2-е направление – на основе достижений 1-го направления развития создать технологическую линию “Технология 2” (табл. 6.3; 6.7) по производству новой продукции с минимальными проектными нормами уровня технологичности 40% от мирового и возможностью достижения 55,5%-ного уровня. Технологическая линия создается на имеющихся производственных площадях предприятия “Технология 1”

с использованием существующей инфраструктуры путем ее глубокой реконструкции и модернизации. Проектная мощность – 72 тыс. шт. в год, укрупненные стадии работ следующие:

- 01.01.04 г. – начало стратегического планирования;
- 01.06.05 г. – окончание монтажа;
- 01.01.06 г. – начало промышленного производства;
- 01.03.06 г. – выход на проектную мощность.

3-е направление – на основе проведенной реконструкции и модернизации (2-е стратегическое направление) осуществить строительство по сути нового завода по производству новой продукции – “Технология 3” (табл. 6.4; 6.8) с минимальными проектными нормами уровня технологичности 77% от мирового и возможностью достижения 100%-ного уровня. Проектная мощность – 120 тыс. шт. в год, укрупненные стадии работ следующие:

- 01.01.08 г. – начало стратегического планирования;
- 01.01.09 г. – окончание строительства;
- 01.06.10 г. – окончание монтажа;
- 01.01.11 г. – начало промышленного производства;
- 01.03.11 г. – выход на проектную мощность.

Стратегия потребует привлечения определенного объема инвестиций.

Результаты маркетингового исследования конкурентоспособности технологий, предложенных по основным стратегическим направлениям развития, представлены в табл. 6.5–6.8.

Отделу маркетинга поручено формирование плана маркетинга в рамках предложенных стратегий развития. В качестве инструмента планирования предложено воспользоваться программным продуктом МЕ.

Вариант возможного решения поставленных задач с использованием Marketing Expert

Исходя из анализа технических возможностей, перспектив и тенденций развития технологий, отрасли и конъюнктуры рынка в целом, у предприятия существует несколько возможных путей развития. Для оценки эффективности различных стратегий можно воспользоваться приведенной на рис. 6.1 схемой.

В качестве исходной первичной информации могут использоваться данные, полученные из исходного бизнес-плана компаний, которые представлены в тексте и табл. 6.1–6.8:

- цена продукции;
- объем сбыта;

- переменные производственные издержки;
- издержки маркетинга;
- постоянные производственные издержки;
- экспертные балльные оценки значений КФУ для фирмы и ее конкурентов.

Далее представлен порядок решения поставленных задач.

1. Задание временных интервалов планирования

В описанной ситуации основные стратегические направления развития планируются на 15 лет, поэтому длительность проекта можно выбрать равную 15 годам, с шагом в один год.

2. Определение цели и миссии предприятия

В системе МЕ при автоматическом формировании отчета допустимо указать лишь глобальные направления развития предприятия и в дальнейшем строить цели маркетинга в полном соответствии с корпоративными целями.

Для решения этой задачи можно воспользоваться существующей формулировкой миссии предприятия: “Удовлетворение потребностей и ожиданий различных категорий заказчиков в высококачественной отечественной высокотехнологичной продукции” и финансовой целью, разработанной в соответствии с миссией: “К 15-му году с начала проекта должен быть достигнут уровень продаж, равный 3,5 млн долл., с тем чтобы формируемые за счет прибыли предприятия целевые фонды позволяли осваивать выпуск высококачественной, высокотехнологичной продукции”.

3. Описание инфраструктуры компании

Для рассматриваемого стратегического плана маркетинголог необходимо провести сегментацию рынка по совокупности признаков, таких, как географическое положение рынков сбыта (внешний/внутренний рынок), по уровню технологичности конечной продукции и по сложившимся группам потребителей продукции. Продукция предприятия относится к продукции производственного назначения, что позволяет с достаточно большой точностью разделить рынок сбыта предприятия на сравнительно небольшое число целевых сегментов. Если считать, что предприятие ранее использовало стратегию дифференцированного маркетинга, то первоначально для базовой (текущей) стратегии последовательность признаков сегментации можно определить в соответствии с этой стратегией: товар, территория, потребитель.

На Карте рынка, описывающей инфраструктуру компании (см. рис. 2.19, гл. 2), отражены этапы внедрения новых технологий

Таблица 6.1

Операционные данные при использовании "Технологии 0" (базовой)

Параметры	Период, год						
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й
Цена (долл./шт.)	0,80	0,88	1,15	1,14	1,13	0,81	
Объем сбыта (шт.)	35 000	27 857	15 000	9 857	5 286	2 286	
Переменные производственные издержки (долл./шт.)	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	
Издержки маркетинга (долл.)	204,60	204,60	191,20	181,60	181,00	170,10	
Постоянные производственные издержки (у.е./шт.)	2 300,00	2 300,00	2 300,00	2 300,00	2 300,00	2 300,00	

Таблица 6.2

Операционные данные при использовании "Технологии 1"

Параметры	Период, год												
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й	13-й
Цена (долл./шт.)			2,04	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	1,58	0,91	0,45	0,01	
Объем сбыта (шт.)			56 285	72 000	71 776	71 796	71 816	71 826	65 810	63 275	39 043	33 915	
Переменные производственные издержки (долл./шт.)			0,23	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	
Постоянные производственные издержки (долл./шт.)			2 103,80	2 103,80	2 103,80	2 103,80	2 103,80	2 103,80	2 103,80	2 103,80	2 103,80	2 103,80	
Издержки маркетинга (долл.)	30,00	114,18	350,20	360,70	410,00	405,60	401,20	399,00	298,70	280,00	278,50	260,00	

Таблица 6.3

Операционные данные при использовании “Технологии 2”

Параметры	Период, год							
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
Цена (долл./шт.)						2,68	2,54	2,56
Объем сбыта (шт.)						67 488	72 000	71 591
Переменные производственные издержки (долл./шт.)						0,78	0,74	0,74
Постоянные производственные издержки (долл./шт.)						4 916,70	4 916,70	4 916,70
Издержки маркетинга (долл.)	500,00	500,00	499,00	499,00	699,00	480,00	316,20	303,50

Продолжение

Параметры	Период, год						
	9-й	10-й	11-й	12-й	13-й	14-й	15-й
Цена (долл./шт.)	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	2,55	2,55
Объем сбыта (шт.)	71 616	71 626	71 632	71 638	71 654	71 801	71 807
Переменные производственные издержки (долл./шт.)	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74
Постоянные производственные издержки (долл./шт.)	4 916,70	4 916,70	4 916,70	4 916,70	4 916,70	4 916,70	4 916,70
Издержки маркетинга (долл.)	289,60	285,30	285,30	285,30	280,00	175,20	175,20

Таблица 6.4

Операционные данные при использовании “Технологии 3”

Параметры	Период, год							
	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й	13-й	14-й	15-й
Цена (долл./шт.)				22,17	23,29	23,42	23,41	23,41
Объем сбыта (шт.)				115 563	120 000	119 343	119 351	119 360
Переменные производственные издержки (долл./шт.)				0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
Постоянные производственные издержки (долл./шт.)		119 481,28	165 737,17	1 845,00	1 845,00	1 845,00	1 845,00	1 845,00
Издержки маркетинга (долл.)				3073,20	3073,40	3632,20	3632,20	3632,20

Таблица 6.5

**Экспертная балльная оценка значений КФУ для фирмы и ее конкурентов,
работающих на сегменте “Технология 0”**

Название КФУ	Наше предприятие ("Технология 0")	Внутренний конкурент	Внешний конкурент
Относительная цена изделия	10,00	8,00	7,00
Условия платежа	7,00	8,00	6,00
Гибкость поставки	5,00	6,00	7,00
Имидж компании-производителя	2,00	7,00	10,00
Надежность изделия	2,00	9,00	10,00
Функциональность изделия	1,00	8,00	10,00
Технологичность изделия	0,00	9,00	10,00
Стандартизация	10,00	10,00	8,00

Таблица 6.6

**Экспертная балльная оценка значений КФУ для фирмы и ее конкурентов,
работающих на сегменте “Технология 1”**

Название КФУ	Наше предприятие ("Технология 1")	Внутренний конкурент	Внешний конкурент
Относительная цена изделия	10,00	7,00	5,00
Условия платежа	9,00	6,00	3,00
Гибкость поставки	8,00	8,00	5,00
Имидж компании-производителя	6,00	7,00	10,00
Надежность изделия	6,00	7,00	10,00
Функциональность изделия	5,00	7,00	10,00
Технологичность изделия	5,00	6,00	10,00
Стандартизация	10,00	10,00	7,00

производства в виде объектов типа “Товар”. Операционные данные по каждой технологии будут задаваться с момента ее запуска.

Кроме организационных подразделений и целевых сегментов рынка на Карте могут быть представлены объекты типа “Конкурент”.

Внутренний конкурент – совокупность отечественных производителей аналогичной продукции, работающих на тех же целевых рынках, что и наше предприятие, по сути являющихся отражением среднеотраслевого уровня отечественного производства.

Внешний конкурент – зарубежные производители, работающие на целевых рынках предприятия с аналогичной продукцией.

Таблица 6.7

**Экспертная балльная оценка значений КФУ для фирмы и ее конкурентов,
работающих на сегменте “Технология 2”**

Название КФУ	Наше предприятие ("Технология 2")	Внутренний конкурент	Внешний конкурент
Относительная цена изделия	10,00	9,00	7,00
Условия платежа	8,00	8,00	6,00
Гибкость поставки	7,00	7,00	5,00
Имидж компании-производителя	7,00	8,00	10,00
Надежность изделия	8,00	8,00	10,00
Функциональность изделия	9,00	8,00	10,00
Технологичность изделия	8,00	8,00	10,00
Стандартизация	10,00	10,00	8,00

Таблица 6.8

**Экспертная балльная оценка значений КФУ для фирмы и ее конкурентов,
работающих на сегменте “Технология 3”**

Название КФУ	Наше предприятие ("Технология 3")	Внешний конкурент
Относительная цена изделия	10,00	8,00
Условия платежа	9,00	8,00
Гибкость поставки	9,00	8,00
Имидж компании-производителя	8,00	10,00
Надежность изделия	9,00	10,00
Функциональность изделия	8,00	10,00
Технологичность изделия	9,00	10,00
Стандартизация	10,00	9,00

4. Конкурентный анализ и оценка конкурентоспособности предприятия

Процедурой конкурентного анализа, реализованной в системе МЕ, необходимо воспользоваться для определения конкурентоспособности фирмы на сегментах, являющихся потребителями продукции, произведенной по базовой “Технологии 0”, относительно двух конкурентов (внутреннего и внешнего) для выявления сравнительных конкурентных преимуществ.

Заметим, что описанные конкуренты рассматриваются как усредненный внешний и внутренний производитель, и в силу этого есть

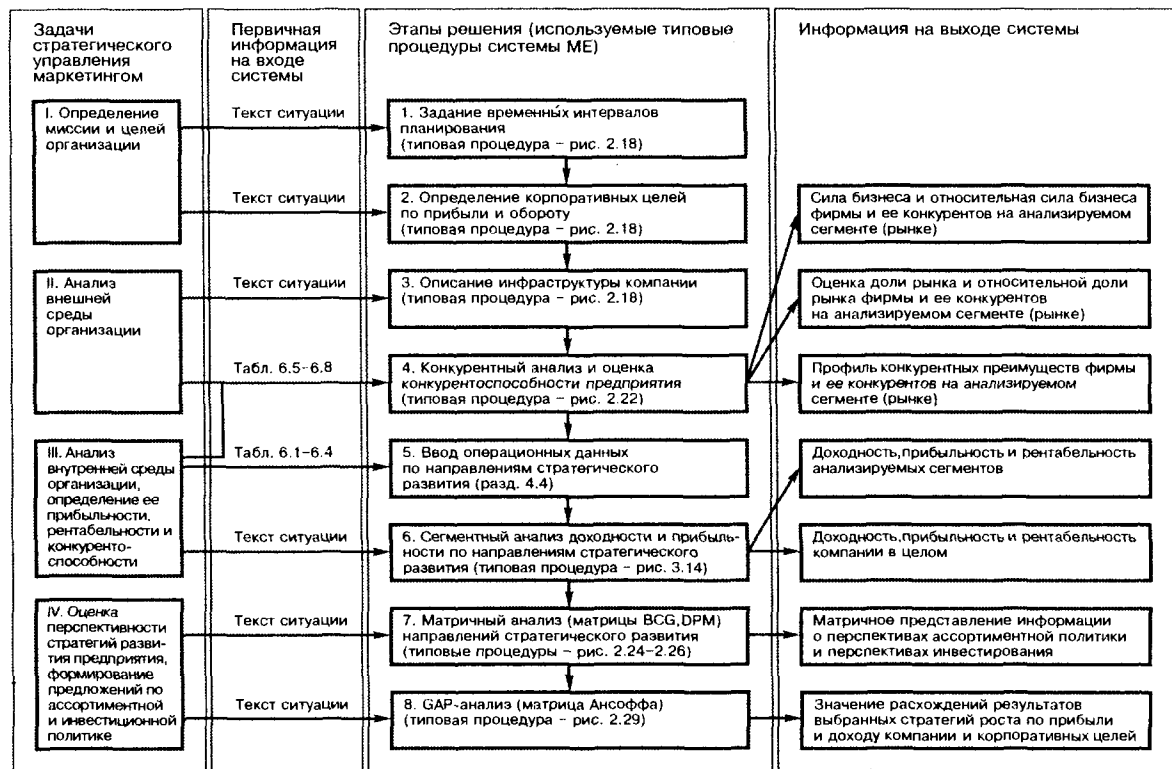


Рис. 6.1. Вариант схемы решения задач стратегического управления маркетингом для ситуации “Выбор стратегии развития предприятия”

возможность определить общий уровень продукции данного предприятия относительно международного и отечественного уровней производства (табл. 6.9).

Из результатов анализа видно, что наше предприятие сильно уступает по показателю “сила бизнеса” как внешнему, так и внутреннему конкуренту. Особо ощутимо отставание от внутреннего конкурента среднеотраслевого уровня по таким КФУ, как надежность, функциональность и технологичность изделий, с некоторым преимуществом в относительной цене изделия. Возможно, одна из причин такого положения кроется в недостаточном уровне технического оснащения предприятия, которое требуется для производства высококачественной продукции по нынешней технологии.

Для выяснения перспектив развития предприятия в данных условиях необходимо дополнительно привлечь инструменты портфельного анализа (матричные модели) и анализ конкурентоспособности других целевых сегментов.

Предприятие работает в достаточно жестком конкурентном окружении и проигрывает в конкурентной борьбе из-за низкой технологичности, надежности и функциональности продукции, что, несомненно, пагубно сказывается на его имидже. Предприятие испытывает риск снижения доли рынка или даже полной потери рынков сбыта. Одной из целей стратегического развития является укрепление конкурентного положения предприятия, что позволит ему увеличить рыночную долю и достичь планового уровня дохода.

Для определения конкурентного положения предприятия в стратегической перспективе необходимо определить уровень конкурентоспособности базовых и новых изделий, имеющих различные уровни технологичности. Результаты анализа, полученные с помощью системы МЕ, представлены в табл. 6.10 – 6.12.

Анализ конкурентоспособности показывает, что в случае реализации данных стратегий развития на первом этапе предприятие сможет достичь уровня внутреннего конкурента, т. е. выйти на среднеотраслевой уровень отечественного производства. Использование второго направления позволит добиться лидерства относительно внутреннего конкурента на целевом рынке “Технологии 2” и приблизить предприятие к уровню внешнего конкурента. Освоение третьего стратегического направления “Технологии 3” позволяет выйти на уникальный для отечественного производства целевой сегмент, так как подобная технология к 15-му году с начала проекта, вероятнее всего, не будет освоена ни одним из отечественных производителей.

Таблица 6.9

Результаты конкурентного анализа предприятия на сегменте “Технология 0”

Название КФУ	Вес КФУ	Наше предприятие	Внутренний конкурент	Внешний конкурент
Относительная цена изделия	18,00	10,00	8,00	7,00
Условия платежа	9,00	7,00	8,00	6,00
Гибкость поставки	8,00	5,00	6,00	7,00
Имидж компании-производителя	10,00	2,00	7,00	10,00
Надежность изделия	15,00	2,00	9,00	10,00
Функциональность изделия	15,00	1,00	8,00	10,00
Технологичность изделия	14,00	0,00	9,00	10,00
Стандартизация	11,00	10,00	10,00	8,00
Сила бизнеса	100,00	4,58	8,25	8,64
Относительная сила бизнеса	0,00	0,53	0,95	1,05

Таблица 6.10

Результаты конкурентного анализа предприятия на сегменте “Технология 1”

Название КФУ	Вес КФУ	Предприятие	Внутренний конкурент	Внешний конкурент
Относительная цена изделия	18,00	10,00	7,00	5,00
Условия платежа	9,00	9,00	6,00	3,00
Гибкость поставки	8,00	8,00	8,00	5,00
Имидж компании-производителя	10,00	6,00	7,00	10,00
Надежность изделия	15,00	6,00	7,00	10,00
Функциональность изделия	15,00	5,00	7,00	10,00
Технологичность изделия	14,00	5,00	6,00	10,00
Стандартизация	11,00	10,00	10,00	7,00
Сила бизнеса	100,00	7,30	7,18	7,74
Относительная сила бизнеса	0,00	0,94	0,93	1,06

Таким образом, из результатов конкурентного анализа видно, что при использовании фирмой третьего стратегического направления развития уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции будет соответствовать миссии предприятия и позволит достичь поставленной цели.

Таблица 6.11

Результаты конкурентного анализа предприятия на сегменте “Технология 2”

Название КФУ	Вес КФУ	Предприятие	Внутренний конкурент	Внешний конкурент
Относительная цена изделия	18,00	10,00	9,00	7,00
Условия платежа	9,00	8,00	8,00	6,00
Гибкость поставки	8,00	7,00	7,00	5,00
Имидж компании-производителя	10,00	7,00	8,00	10,00
Надежность изделия	15,00	8,00	8,00	10,00
Функциональность изделия	15,00	9,00	8,00	10,00
Технологичность изделия	14,00	8,00	8,00	10,00
Стандартизация	11,00	10,00	10,00	8,00
Сила бизнеса	100,00	8,55	8,32	8,48
Относительная сила бизнеса	0,00	1,01	0,97	0,99

Таблица 6.12

Результаты конкурентного анализа предприятия на сегменте “Технология 3”

Название КФУ	Вес КФУ	Предприятие	Внешний конкурент
Относительная цена изделия	18,00	10,00	8,00
Условия платежа	9,00	9,00	8,00
Гибкость поставки	8,00	9,00	8,00
Имидж компании-производителя	10,00	8,00	10,00
Надежность изделия	15,00	9,00	10,00
Функциональность изделия	15,00	8,00	10,00
Технологичность изделия	14,00	9,00	10,00
Стандартизация	11,00	10,00	9,00
Сила бизнеса	100,00	9,04	9,19
Относительная сила бизнеса	0,00	0,98	1,02

5 и 6. Ввод операционных данных по направлениям стратегического развития. Сегментный анализ доходности и прибыльности по направлениям стратегического развития

Сегментный анализ доходности и прибыльности предприятия при использовании базовой технологии проводится с помощью процедуры “Операционный расчет” программы ME. Результатом является рас-

чет прибыльности и рентабельности существующего на настоящий момент производства (табл. 6.13, рис. 6.2). Анализ полученных коэффициентов показывает, что при данных условиях через пять лет в силу устаревания базовой технологии уровень затрат не будет покрываться объемами продаж.

Продолжая работать без каких-либо кардинальных изменений, предприятие станет убыточным (рис. 6.3).

Для оценки эффективности предложенных направлений развития необходим сегментный анализ и всех остальных стратегий (табл. 6.14).

Таблица 6.13

Результаты оценки прибыльности (долл.) и рентабельности производства при использовании базовой “Технологии 0”

Показатели	Период планирования, год					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Валовой объем продаж	28 000,00	24 514,16	17 250,00	11 236,98	5 973,18	1 851,66
Переменные производственные издержки	4 900,00	3 899,98	2 100,00	1 379,98	740,04	320,04
Маржинальная прибыль	23 100,00	20 614,18	15 150,00	9 857,00	5 233,14	1 531,62
Постоянные производственные издержки	2 300,00	2 300,00	2 300,00	2 300,00	2 300,00	2 300,00
Издержки маркетинга	204,60	204,60	191,20	181,60	181,00	170,10
Прибыль до выплаты налогов	20 595,40	18 109,58	12 658,80	7 375,40	2 752,14	-938,48
Рентабельность, %	278,14	282,76	275,72	190,99	85,44	-33,64

7. Матричный анализ (матрицы BCG, DPM) направлений стратегического развития

В рассмотренной ситуации целесообразно провести портфельный анализ целевых сегментов “Технология”. Он поможет скорректировать периоды выхода на рынок с новыми технологиями – определить ассортимент базовых изделий различного уровня технологичности и товарную политику предприятия в различные периоды осуществления стратегии. Для анализа динамики развития предприятия необходимо выделить наиболее значимые временные периоды, характеризующиеся освоением новых производственных технологий. В данном случае это:

- 3-й год – начало производства изделий по “Технологии 1”, сокращение производства продукции по “Технологии 0”;



Рис. 6.2. График рентабельности производства при использовании базовой стратегии:
по горизонтали – период планирования, год;
по вертикали – показатель, %

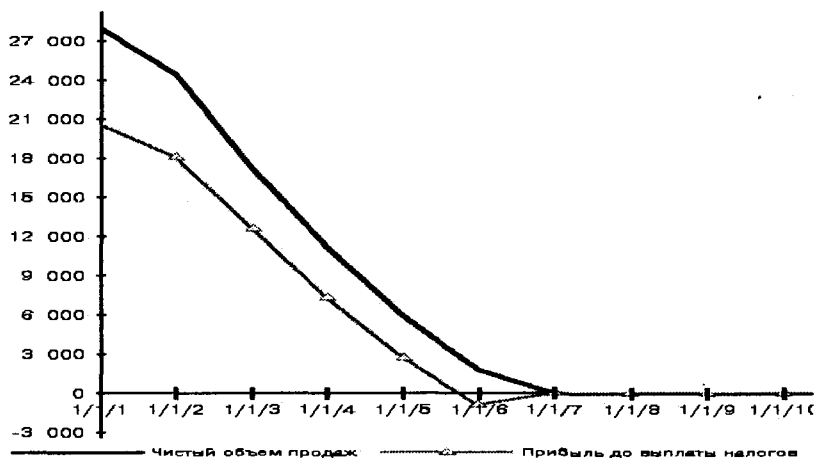


Рис. 6.3. График динамики объема продаж и прибыли производства при использовании базовой стратегии:
по горизонтали – период планирования, год;
по вертикали – показатель, долл.

Таблица 6.14

**Результаты оценки прибыльности (долл.) производства
при использовании основных направлений стратегического развития**

Параметры		Период планирования, год							
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
Базовая	Доход	28 000,00	24 514,16	17 250,00	11 236,98	5 973,18	1 851,66		
	Прибыль	20 595,40	18 109,58	12 658,80	7 375,40	2 752,14	-938,48		
1-е направление	Доход	28 000,00	24 514,16	132 071,40	136 516,98	130 863,42	126 776,70	124 959,84	124 977,24
	Прибыль	20 565,40	17 995,40	112 080,65	114 350,90	109 337,86	105 682,04	106 655,32	106 672,72
2-е направление	Доход	28 000,00	24 514,16	132 071,40	136 516,98	130 863,42	307 644,54	307 839,84	308 250,20
	Прибыль	20 065,40	17 495,40	111 581,65	113 851,90	108 638,86	228 512,54	231 022,42	231 748,14
3-е направление	Доход	28 000,00	24 514,16	132 071,40	136 516,98	130 863,42	307 644,54	307 839,84	308 250,20
	Прибыль	20 065,40	17 495,40	111 581,65	113 851,90	108 638,86	228 512,54	231 022,42	231 748,14
Цель	Доход	1 000 000	1 178 571	1 357 142	1 535 714	1 714 285	1 892 857	2 071 428	2 250 000
	Прибыль	28 000	240 285	452 571	664 857	877 142	1 089 428	1 301 714	1 514 000

Продолжение

Параметры		Период планирования, год						
		9-й	10-й	11-й	12-й	13-й	14-й	15-й
Базовая	Доход							
	Прибыль							
1-е направление	Доход	103 979,80	57 580,25	17 569,35	339,15			
	Прибыль	87 099,10	41 275,95	6 597,59	-9 485,95			
2-е направление	Доход	287 316,76	240 942,81	200 947,27	183 732,43	183 434,2	183 092,5	183 107,8
	Прибыль	212 233,92	166 433,27	131 765,83	115 693,21	125 213,6	124 867,9	124 878,7
3-е направление	Доход	287 316,76	240 942,81	2 762 978	2 978 532	2 978 447	2 977 099	2 977 325
	Прибыль	92 752,64	696,10	2 591 806	2 804 774	2 814 501	2 813 142	2 813 356
Цель	Доход	2 428 571	2 607 142	2 785 714	2 964 285	3 142 857	3 321 428	3 500 000
	Прибыль	1 726 285	1 938 571	2 150 857	2 363 142	2 575 428	2 787 714	3 000 000

- 7-й год – снятие с серийного производства продукции, выпускаемой по “Технологии 0”, производство изделий по “Технологии 1” с полной плановой загрузкой производственных мощностей, производство изделий по “Технологии 2” с полной плановой загрузкой производственных мощностей;

- 11-й год – постепенное сокращение производства изделий по “Технологии 1”, производство изделий по “Технологии 2” с полной плановой загрузкой производственных мощностей, начало производства продукции изделий по “Технологии 3”;

- 13-й год – производство изделий по “Технологии 2” с полной плановой загрузкой производственных мощностей, выход на плановую норму загрузки технологического оборудования, производящего продукцию по “Технологии 3”.

Матричная модель BCG

Параметры сравнения:

1. *Относительная доля рынка* – ось Ox (значения автоматически берутся из результатов конкурентного анализа);

2. *Темпы роста рынка* – ось Oy (значения автоматически берутся из результатов сегментного анализа);

3. *Объем реализации* – диаметр окружности – относительное значение дохода, приносимого каждым из объектов анализа в общем объеме реализации предприятия (значения автоматически берутся из результатов сегментного анализа).

Для начала необходимо определить граничные значения параметров сравнения:

- Относительная доля рынка – в пределах от 0,1 до 5.

- Темпы роста рынка – в пределах от –50 до 30% в год (определяется на основании динамики изменения объемов мирового рынка данной продукции, произведенной по различным производственным технологиям).

На основе полученных матриц можно сформулировать ряд рекомендаций по товарному ассортименту для соответствующих периодов инвестиционного проекта (табл. 6.15–6.18).

По результатам анализа матрицы BCG можно сделать следующие выводы:

- С точки зрения объема рынка базовых изделий, производимых по различным технологиям на различных этапах ЖЦТ, периоды освоения спланированы рационально: в производстве одновременно находятся базовые изделия, принадлежащие различным квадрантам матрицы BCG. Наиболее рациональными являются ком-

**Рекомендации по товарному ассортименту для 3-го года,
полученные на основе матрицы BCG**

Сегмент	Квадрант	Рекомендации
“Технология 0”	“собаки”	В связи с тем, что базовое изделие миновало стадию зрелости и достигло упадка, но до сих пор приносит прибыль, можно его сохранить и прибыль инвестировать в “звезды”. При опасности убыточности изделие следует удалить. Необходимо максимально увеличить положительный поток денежных средств путем сокращения финансирования.
“Технология 1”	“звезды”	Товар находится на стадии роста. В связи с этим большая часть дохода, приносимая товаром, идет на укрепление его собственных позиций. Следовательно, изделие нуждается в привлечении дополнительных ресурсов для создания растущей доли рынка. Однако в силу того, что другое базовое изделие (производимое по “Технологии 0”) приносит доход значительно ниже собственного дохода изделия, потребуются дополнительные внешние инвестиции на его поддержку.

Таблица 6.16

**Рекомендации по товарному ассортименту для 7-го года,
полученные на основе матрицы BCG**

Сегмент	Квадрант	Рекомендации
“Технология 1”	“дойные коровы” ↓ “собаки”	Изделие приближается к порогу упадка, но приносит стабильный доход из-за значительной экономии в затратах. В связи с этим прибыль, приносимую изделием, рационально направлять на развитие других изделий. Однако при этом нельзя ослаблять существующих позиций, так как поток денежных средств должен составлять важную часть общего потока.
“Технология 2”	“знак вопроса” ↓ “звезды”	Товар находится на начальной стадии ЖЦ. Для увеличения доли рынка он требует больших инвестиций, связанных с укреплением и ростом собственной доли риска.

бинации “звезды” – “дойные коровы”, “звезды” – “знаки вопроса” – “дойные коровы”, что в той или иной степени достигается на всех этапах стратегий.

**Рекомендации по товарному ассортименту для 11-го года,
полученные на основе матрицы BCG**

Сегмент	Квадрант	Рекомендации
“Технология 1”	“собаки”	Товар находится на стадии упадка и приносит минимальную прибыль. В связи с этим изделие необходимо снять с серийного производства или минимально сохранить для производства под заказ в рамках удовлетворения остаточного спроса
“Технология 2”	“дойные коровы”	Изделие достигло стадии зрелости и дает наибольшую прибыль. Необходимо максимально увеличить положительный поток денежных средств. Однако при этом нельзя ослаблять существующую позицию по отношению к конкурентам, так как поток денежных средств, приносимый изделием, должен составлять важную часть общего потока
“Технология 3”	“звезды”	Товар находится на стадии роста. Необходимо финансировать для создания лучшей доли рынка. Связь по величине поступлений от базового изделия, производимого по “Технологии 2”, изделие приносит наибольший доход от реализации, но эти средства в большей мере идут на укрепление собственных рыночных позиций (специфика квадранта). Из-за этого привлечение заемных средств для ее поддержки становится неизбежным

Таблица 6.18

**Рекомендации по товарному ассортименту для 13-го года,
полученные на основе матрицы BCG**

Сегмент	Квадрант	Рекомендации
“Технология 2”	“дойные коровы” ↓ “собаки”	Изделие приближается к порогу упадка, но приносит стабильный доход из-за значительной экономии в затратах. В связи с этим прибыль, приносимую изделием, рационально направлять на развитие других изделий. Однако при этом нельзя ослаблять существующие позиции, так как поток денежных средств должен составлять важную часть общего потока
“Технология 3”	“звезды”	Изделие продолжает активно расти. Необходимо поддерживать растущую долю рынка, финансируя инструменты маркетинга

- С другой стороны, несмотря на удобное соотношение изделий различных технологий (поддержка “звезд” и “знаков вопроса” за счет “дойных коров”), в силу различного уровня поступлений от их продаж необходимо постоянное привлечение дополнительных средств на укрепление рыночных позиций новинок. В связи с этим проект предполагает привлечение инвестиций при сохранении прибыльности производства практически в течение всего периода.

Для формирования предложений по инвестиционной политике предприятия необходимо использовать матричный анализ с помощью матрицы DPM.

Матричная модель DPM9 (управляющих политик)

Данная модель (см. рис. 2.8) позволяет оценить рыночные сегменты с точки зрения инвестиционной привлекательности. Для оценки используются три основных критерия сравнения:

1. *Сила бизнеса* – ось Ox – (значения автоматически берутся из результатов конкурентного анализа).

2. *Привлекательность рынка выхода* – ось Oy . Значение комплексного критерия определяется методом экспертных оценок составляющих факторов на основании их значимости:

- размер рынка;
- темп роста;
- цикличность спроса;
- острота конкуренции;
- темп изменения технологии;
- барьеры на пути доступа;
- экономия от масштабов производства;
- требуемая капитализация;
- государственная поддержка.

3. *Объем реализации* – диаметр окружности – относительное значение дохода, приносимого каждым из объектов анализа в общем объеме реализации предприятия (значения автоматически берутся из результатов сегментного анализа). В связи с тем что анализируемые сегменты сильно разнятся по относительной доходности в общем объеме от реализации, предлагается не учитывать этот параметр сравнения и рассматривать окружности равного диаметра.

В результате построения матричной модели DPM9 для описанных периодов, согласно методике модели, формируется система рекомендаций по инвестиционной политике (табл. 6.19–6.22).

Результаты анализа с помощью матрицы DPM9 выявили удачное соотношение его элементов, что предусматривает их гармоничное взаимофинансирование.

**Рекомендации по инвестированию в период 3,
полученные на основе анализа матрицы DPM9**

Сегмент	Область	Рекомендации
“Технология 0”	Исчерпание потенциала	Базовое изделие близко к исчерпанию своего потенциала, следовательно, необходимо сократить инвестирование средств в эту область. Управление с целью максимизации положительного потока денежных средств. Снижение до минимума усилий по продвижению
“Технология 1”	Возможность инвестиций	Изделие является достаточно привлекательным с точки зрения инвестирования из-за хорошей рыночной позиции. Необходимо инвестировать в развитие для сохранения и увеличения доли рынка. Рекомендован жесткий контроль издержек с целью использования эффекта экономии за счет масштаба производства

Таблица 6.20

**Рекомендации по инвестированию в период 7,
полученные на основе анализа матрицы DPM9**

Сегмент	Область	Рекомендации
“Технология 1”	Возможность инвестиций ↓ Селективное управление	Главный акцент следует сделать на развитие отдельных целевых сегментов, особое внимание уделить дифференциации и расширению ассортимента
“Технология 2”	Возможность инвестиций	Изделие является достаточно привлекательным с точки зрения инвестирования из-за хорошей рыночной позиции. Необходимо инвестировать в развитие для сохранения и увеличения доли рынка. Рекомендован жесткий контроль издержек с целью использования эффекта экономии за счет масштаба производства

8. GAP-анализ (матрица Ансоффа)

В результате анализа базовой технологии были получены оценки, очень далекие от цели предприятия. Для исследования возможностей закрытия образовавшейся “щели” необходимо использовать процедуру GAP-анализа, разработанную в системе МЕ.

Таблица 6.21

**Рекомендации по инвестированию в период 11,
полученные на основе анализа матрицы DPM9**

Сегмент	Область	Рекомендации
“Технология 1”	Селективное управление ↓ Исчерпание	Управление с целью максимизации положительного денежного потока. Рекомендована выборочная поддержка
“Технология 2”	Возможность инвестиций	Главный акцент следует сделать на развитие отдельных целевых сегментов, особое внимание уделить дифференциации и расширению ассортимента
“Технология 3”	Возможность инвестиций	Изделие является достаточно привлекательным с точки зрения инвестирования из-за хорошей рыночной позиции. Необходимо инвестировать в развитие для сохранения и увеличения доли рынка. Рекомендован жесткий контроль издержек с целью использования эффекта экономии за счет масштаба производства

Таблица 6.22

**Рекомендации по инвестированию в период 13,
полученные на основе анализа матрицы DPM9**

Сегмент	Область	Рекомендации
“Технология 2”	Возможность инвестиций ↓ Селективное управление	Главный акцент следует сделать на развитие отдельных целевых сегментов, особое внимание уделить дифференциации и расширению ассортимента
“Технология 3”	Возможность инвестиций	Изделие является достаточно привлекательным с точки зрения инвестирования из-за хорошей рыночной позиции. Необходимо инвестировать в развитие для сохранения и увеличения доли рынка. Рекомендован жесткий контроль издержек с целью использования эффекта экономии за счет масштаба производства

В рассматриваемом случае можно не обращаться к предложенным в программе МЕ стратегиям Ансоффа, так как данная стратегическая программа развития предполагает на каждом этапе проекта выход с новой продукцией на новые целевые рынки. Разрыв между целью и

прогнозом предполагается закрыть, поэтапно анализируя предложенные направления стратегического развития:

А – развитие предприятия в случае использования базовой технологии производства (“Технология 0”);

В – согласно 1-му стратегическому направлению на базе имеющейся “Технологии 0” вводить в массовое производство “Технологию 1”;

С – согласно 2-му стратегическому направлению на базе имеющихся “Технологии 0” и “Технологии 1” вводить в массовое производство “Технологию 2”;

Д – согласно 3-му стратегическому направлению на базе комплекса производственных технологий (“Технология 0”, “Технология 1” и “Технология 2”) осуществить строительство завода, обеспечивающего производство продукции по “Технологии 3”.

Результаты GAP-анализа представлены на рис. 6.4.

Из результатов анализа видно, что при реализации стратегии В (освоение “Технологии 1”) предприятие сможет обеспечить себе доход на уровне 130 тыс. долл. в год в период с 3-го по 5-й год. Далее идет постепенный спад. При реализации стратегии С (освоение “Технологии 1” и “Технологии 2”) достигается доход на уровне 300 тыс. долл. в год в период с 6-го по 8-й год. Этап 3 (последовательное освоение трех технологий) приводит к доходу, максимально приближенному к цели предприятия – к 12-му году доход приближается к отметке 3 млн долл. в год.

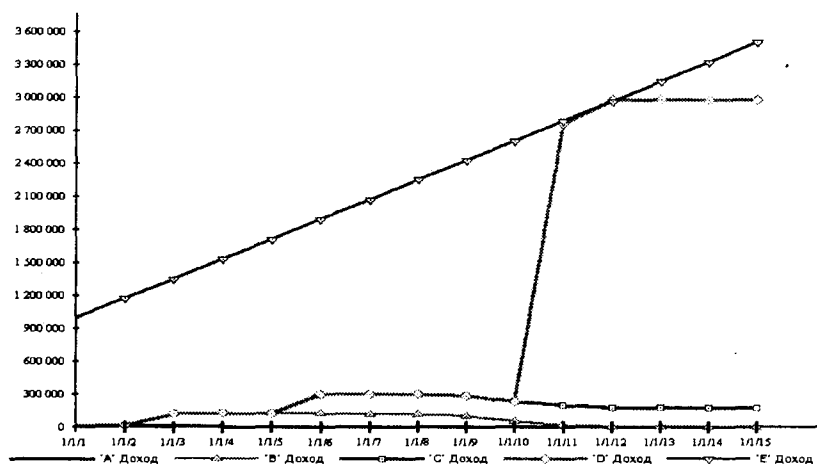


Рис. 6.4. Результаты GAP-анализа отклонений результатов выбранных направлений стратегического развития от поставленной корпоративной цели (по горизонтали – период планирования, год; по вертикали – показатели дохода, долл.)

СИТУАЦИЯ “РАСШИРЕНИЕ РЫНКОВ СБЫТА”

З а д а н и е . На основе исходной информации оценить возможные способы выхода и продвижения на международный рынок продукции компании. Ответить на вопросы, поставленные в ситуации перед участниками. Используя систему МЕ, решить следующие маркетинговые задачи по расширению рынков сбыта:

- 1) проанализировать внешнюю среду предприятия;
- 2) рассмотреть направления стратегического развития каналов товародвижения;
- 3) проанализировать внутреннюю среду предприятия, определить прибыльность, рентабельность и конкурентоспособность при различных вариантах организации сбытовой деятельности;
- 4) с помощью многокритериального анализа оценить перспективность различных вариантов организации сбытовой деятельности;
- 5) выбрать наиболее перспективное направление сбыта продукции компании.

При выполнении данной работы следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- подробно изучить информацию, представленную в ситуации;
- составить логическую схему решения поставленной задачи;
- изучить материал, представленный в гл. 3 и 4;
- в соответствии с исходной информацией определить основные способы расширения рынков сбыта компании;
- составить схему использования системы МЕ для решения ряда поставленных задач, увязать ее с логической схемой решения;
- в соответствии с логической схемой, используя процедуры МЕ, решить поставленные задачи.

В в о д н а я и н ф о р м а ц и я

Менеджер по продажам издательства “К”, специализирующегося на издании специальной литературы в Швейцарии, обратился с просьбой к канадской консультационной фирме “Б-Маркетинг” начать изучение возможных перспектив продукции “К” в районе Квебека и остальных частях Северной Америки.

И с х о д н ы е м а т е р и а л ы

1. Результаты деловой переписки между “К” и “Б-Маркетинг”
2. Маркетинговая анкета
3. Предварительные результаты изучения рынка.

Участники

Группа 1. Консультанты фирмы “Б-Маркетинг”

Группа 2. Издательство “К”

Задача. Выбрать способ выхода и продвижения на международный рынок печатной продукции компании и принять решение относительно новых рынков сбыта, используя программу МЕ.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ ГРУППЫ 1 (ИЗДАТЕЛЬСТВО “К”)

В качестве отдела маркетинга “К” вам необходимо:

- обсудить результаты исследования рынка с представителями фирмы “Б-Маркетинг”;
- выступить “за” или “против” программы продвижения товаров “К” в Квебеке;
- в случае положительного решения определить, с какой именно группой магазинов вы будете сотрудничать.

Дополнительная информация прилагается ниже.

1. Предыстория

Издательство “К” начало свою деятельность восемь лет назад с выпуска книг на французском языке для франкоговорящей части Швейцарии и распространения их по системе почтовых заказов. Четыре года назад руководство фирмы приняло два ключевых решения. Первое – использовать универмаги в качестве каналов сбыта. Второе – принять политику языковой диверсификации, т. е. добавлять по крайней мере одну языковую группу к рынкам сбыта продукции каждые четыре года. Вторым языком для “К” стал немецкий – сначала для германогворящей Швейцарии, а в настоящее время и для Германии с Австрией.

Список научно-популярных изданий “К” состоит из 10 наборов по 10 книг в каждом как на французском, так и на немецком языках: “Искусство мира”, “Чудеса природы”, “Мир кулинарии”, “Древние цивилизации”, “История транспорта”, “XX век”, “Народы мира”, “Виды спорта”, “Крупнейшие города мира”, “История науки”.

В отличие от многих других форм издания стиль “К” является до определенной степени неповторимым. Объем продаж быстро достигается посредством интенсивного сбыта через одного дистрибьютора на каждом рынке, поскольку сеть дистрибьюторов ограничивает рекламные возможности. Подобная кампания по продвижению не может успешно проводиться двумя дистрибьюторами на одном рынке.

Франко- и германогворящие рынки Европы рискуют перенасытиться в ближайшем будущем. Новые планируемые пять кампаний по

продвижению потребуют инвестиций в 226 000 швейцарских франков (CHF) (помимо затрат на производство продукции) и не очевидно, что по новым каналам продукция будет продаваться так же хорошо, как и раньше, если только не будут найдены какие-либо оригинальные решения.

2. Возможные направления стратегических решений для издательства “К”

“К” планирует диверсифицироваться либо на англо-, либо на испаноговорящие рынки.

Вариант 1. Немедленно начать перевод на английский язык. Войти на англоговорящий рынок через Великобританию.

Вариант 2. Немедленно начать перевод на испанский язык. Выйти на рынок через Испанию.

Вариант 3. Войти на рынок Северной Америки через Квебек. Использовать Квебек для получения опыта работы на этом рынке и получения капитала для необходимых инвестиций в языковую диверсификацию, с намерением предложить весь ассортимент на английском языке на рынок Северной Америки через три года.

3. Проблемы, возникающие при выборе 3-го варианта стратегического решения

Прибыли и убытки

Прибыли и убытки по операциям с торговой организацией “В” (Австрия) следующие:

Объем продаж – 578 219,5 CHF (50 000 шт. 1-го и 2-го томов печатной продукции по 5,3 CHF + 18 983 шт. остальных томов по 16,5 CHF)

Затраты

- Производство продукции — 269 033,7 CHF (по 3,9 CHF /шт.);
- реклама — 196 002 CHF (10-недельная кампания);
- административные расходы — 30 767 CHF;
- оплата процентов дистрибьюторам — 7213 CHF;
- изучение рынка — 8500 CHF;
- комиссионные — 0.
- Итого: 511 515,7 CHF

Прибыль до налогообложения — 66 703,8 CHF.

Как показали предварительные расчеты, затраты на одну книгу в Монреале, включая транспортные и накладные расходы, могут составить 3,89 CHF. Исследования в Квебеке показали, что книги не будут продаваться более чем за 10 CAD*, т. е. прибыль в Квебеке может упасть. Насколько приемлемо это решение?

* 1 канадский долл. (CAD) = 1,16 швейцарских франков (CHF) = 0,678 долл. США (USD).

Комиссионные

Предварительные исследования показывают, что большинство канадских фирм потребуют комиссионные. Традиционно это не является политикой “К”. Насколько возможно изменить политику издательства “К”?

Цена

По сравнению с ценами, приемлемыми для канадских торговцев, книги “К” являются более дорогими, чем аналоги североамериканских конкурентов (при одинаковом качестве). Какие опасности может повлечь за собой подобная ценовая политика?

Выбор дистрибьютора

Определить главные критерии выбора дистрибьютора.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ ГРУППЫ 2 (КОНСУЛЬТАНТЫ “Б-МАРКЕТИНГ”)

Задача состоит в том, чтобы на встрече в Швейцарии 12 июня предоставить полные результаты исследования рынка и дать рекомендации относительно приоритетов “К”.

Основные выводы по исследованию рынка Квебека были ранее отосланы “К”, что надо отметить в презентации, но сейчас необходимо сконцентрировать внимание на результатах опроса различных торговых групп. Все это в сочетании с подсчетом объема продаж (см. табл. 6.26) должно быть детально проанализировано.

Во время подготовки к презентации попытайтесь найти ответы на следующие вопросы:

- какую прибыль (в абсолютных значениях) можно получить при работе с каждой из торговых групп?
- какой рентабельности можно достигнуть при работе с каждой из групп?
- какое влияние на выбор каждой торговой организации оказывают оценки, данные на основе австрийского примера?
- какие перспективы представляет каждая из групп для экспансии в остальные части Канады и США?

Исходные материалы

МАТЕРИАЛ 1. Результаты деловой переписки между “К” и “Б-Маркетинг”

В начале апреля 2000 г. менеджер по маркетингу компании “К” направил в центральный офис компании “Б-Маркетинг” материалы

об издательстве и годовой отчет, в которых была подчеркнута специализация на высококачественных иллюстрированных изданиях, а также продвижение на рынке собственной продукции, поддерживаемой самостоятельно оплачиваемой рекламной кампанией. В письме были высказаны предположения о существовании рынка для продукции “К” в Квебеке.

В конце месяца в ответ главным исследователем (“Б-Маркетинг”) направляется проект анкеты для изучения возможного спроса на продукцию “К” в Квебеке, которое предполагается проводить в течение ближайших четырех недель, включая кабинетные исследования общих тенденций рынка в Квебеке и анкетирование основных групп универмагов.

МАТЕРИАЛ 2. Содержание маркетинговой анкеты

Проект анкеты

Введение

Клиент: издательство “К”

- выпуск научно-популярных иллюстрированных изданий
- рынок в Квебеке

Продукция: высококачественные книги по различной тематике (показ двух-трех образцов)

Маркетинг: клиент предлагает десятидневную рекламную кампанию в обмен на торговое место для книг

Цель опроса: получить информацию о реакции на продукцию “К” от представителей розничной торговли в универмагах Квебека

Часть 1. Размер торговой группы*

Необходимо выяснить общее представление опрашиваемого о размере бизнеса:

1) количество точек:

- в Квебеке
- в англоговорящей Канаде
- в США

2) общий оборот:

- в провинции Квебек
- вне Квебека

Часть 2. Опыт кампаний по продвижению товара

1. Принимала ли группа когда-нибудь участие в рекламных кампаниях?

* Если эта информация уже была получена из кабинетных исследований – переходите к части 2.

2. Каких?

- продвижение популярных изданий типа поваренных книг, детских энциклопедий, книг о природе
- другие примеры продвижения бытовых товаров.

3. Удовлетворены ли полученными результатами (Почему? / Почему нет?)

4. Являлось ли увеличение спроса или объема продаж результатом кампании по продвижению?

Часть 3. Характеристика подхода “К”

Предыстория:

- последняя кампания по продвижению была проведена в Австрии в сети универмагов (250 точек);
- в Австрии количество жителей аналогично населению Квебека;
- каждую неделю предлагалось одно новое название в ассортименте;
- программа являлась эксклюзивной для одной марки универмагов;
- “К” поставляло вспомогательные материалы по продажам;
- “К” обеспечило поддержку СМИ;
- первые два тома продавались по специально сниженной цене, остальные по полной цене;
- результаты в Австрии были отличными;
- посещаемость магазинов торговой группы возросла на 40% по сравнению с аналогичными периодами прошлого года;
- объем продаж возрос на 34% ;
- “К” компенсировало все рекламные и продажные затраты для розничной сети;
- для розничной торговли программа продвижения означала бесплатное продвижение товаров, направленное на увеличение посещаемости магазина и объема продаж.

Вопросы:

1) тип книги

- являются ли популярные иллюстрированные издания привлекательной продукцией для потребителей Квебека?
- каковы наиболее популярные книжные серии? (“Искусство мира” / “Народы мира” / “Мир кулинарии” / “XX век”/ др.)

2) цена

- австрийская цена 4,57 CAD за первые два тома, 14,22 CAD за остальные;
- продажа в Австрии 50 000 штук первых двух томов, 18 983 штук остальных;
- являются ли подобные цены приемлемыми в Квебеке?

3) реклама

- “К” оплачивает рекламу в СМИ и вспомогательные материалы;
- является ли такой подход привлекательным для вашей торговой группы?

4) распространение

- “К” предпочитает проводить поставку через центральный склад; заказы и счета – через центральный офис
- приемлемо ли это для вашей торговой группы?

5) продажи по консигнациям

- центральный офис оплачивает кредитом непроданные книги в конце месяца
- является ли это привлекательным для вашей торговой группы?

Часть 4. Проведение и оценка программы продвижения товара

1) выбор критерия продвижения (проставьте ранги в порядке убывания важности):

- привлекательность для покупателя;
- затраты на продвижение в сравнении с увеличением выручки;
- легкость поставки в магазины;
- поддержка поставщиком (реклама? другие?);
- доля прибыли от продаж;
- другие

2) фонд продвижения товара вашей компании:

- имеет ли ваша компания фонд продвижения товаров (если “нет” – переходите к п. 3);
- распространяется ли продвигаемый товар отдельно в каждый магазин или централизованно через склад;
- магазины заказывают материалы по продвигаемым товарам через центральный офис или прямо от поставщика

3) критерии оценки результатов продвижения:

- увеличение посещаемости магазинов;
- увеличение объема продаж;
- прямая выручка магазинам от продвигаемого товара;
- другие.

МАТЕРИАЛ 3. Предварительные результаты изучения рынка

В конце мая 2000 г. “Б-Маркетинг” направляет менеджеру по маркетингу “К” три копии предварительных исследований, которые были заказаны более месяца назад. Исследование было разделено на четыре группы:

- I. Краткий отчет о проделанной работе.
- II. Описание рынка Квебека.
- III. Основные выводы по опросу торговых точек.
- IV. Определение параметров будущих действий.

Исследование выявило, что, несмотря на некоторые проблемы, существует много положительных аспектов.

I. КРАТКИЙ ОТЧЕТ.

Рынок розничной торговли в Квебеке (немного меньший, чем в Австрии) является сильно концентрированным: пять главных торговых групп и пять крупнейших сетей универмагов занимают почти 3/4 рынка по объему продаж. Таким образом, соглашение с одной торговой группой обеспечит значительно глубокое проникновение на рынок.

Реакция опросов торговли по концепции, предложенной “К”, была в целом благоприятной. Также положительной была реакция на качество продукции “К”.

Однако “К” не может продавать свою продукцию в Квебеке по ценам, предложенным в Австрии. Более того, многие дистрибьюторы требуют процент от продаж. Эти два элемента могут значительно повлиять на финансовый успех операции.

Затраты на кампанию по продвижению товара в течение 10 недель будут составлять около 120 000 CAD на телевидение, плюс 260 и 110 CAD соответственно на магазин торговой сети и поддерживающей группы и на поддерживающие материалы.

Следующий шаг будет зависеть от приоритетов “К” и размеров инвестиций. Все это вместе с нашими подробными результатами будет обсуждаться в Лозанне на предстоящей встрече в июне.

II. ОПИСАНИЕ РЫНКА В КВЕБЕКЕ.

Основной рынок Квебека, 1999 г.

Население: 6 620 189 чел.

Количество семей: 2 110 521

Средний доход на семью: 8240 CAD

Возрастной процент населения: 0–18 – 32%; 19–34 – 29%; 35–49 – 18%; 49 и старше – 21%

Рынок розничной торговли Квебека, 1999 г. (табл. 6.23–6.25)

Общий объем продаж – 6 654 927 000 CAD

Ежегодный объем продаж на человека – 1005 CAD

Количество магазинов – 11 497 шт.

III. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ТОРГОВОГО СПРОСА.

Программа продвижения книг на рынок лишь недавно была введена в Квебеке, но уже достигла значительного успеха. Большинство

Таблица 6.23

**Показатели рынка розничной торговли Квебека в 1999 г.
по отдельным типам магазинов**

Показатель	Торговые сети	Добровольные группы	Независимые магазины
Количество магазинов / %	751 / 7	4011 / 35	6735 / 58
Объем продаж (млн CAD) / %	2795 / 42	2810 / 42	1049 / 16
Средний объем продаж на магазин (млн CAD)	0,71	0,1	0,03

Таблица 6.24

Основные торговые группы Квебека в 1999 г.

Основные торговые сети	Общее количество магазинов	Объем продаж, млн CAD	Объем продаж на магазин, млн CAD
“Б”	304	1169	3,845
“С”	227	866	3,815
“ТД”	104	370	3,558
“П”	35	117	3,342

Таблица 6.25

**Основные добровольные объединения
(организованы оптовыми продавцами) Квебека в 1999 г.**

Основные добровольные объединения	Общее количество магазинов	Объем продаж, млн CAD	Объем продаж на магазин, млн CAD
“Д”	413	365	0,884
“СС”	282	258	0,915
“Ч”	902	676	0,749
“М”	571	473	0,828
“КН”	648	469	0,724

крупных розничных торговцев используют данную программу, поскольку она способствует укреплению приверженности покупателей этим магазинам.

В последнее время в Квебеке проводилось несколько подобных кампаний по продаже книг. Универмаги “ТД” и “Д” продвигали пова-

ренную книгу с рецептами из модного журнала. Розничные торговцы полагают, что хорошая рекламная кампания и широкое распространение товара создали у потребителей достаточно позитивное восприятие подобных кампаний.

Продукция “К” получила очень положительную реакцию торговли. Качество и представление книг были оценены наилучшим образом среди подобной продукции, проходящей через универмаги. Особенно торговым представителям показались привлекательными тома “Чудеса природы”, “Искусство мира” и “Народы мира”.

Некоторые опрошенные полагают, что для рынка Квебека очень перспективными являются издания типа “Сделай сам”.

В ходе исследований оказалось, что цена в 10 CAD максимальная, по которой “К” может оценить свою продукцию. Все опрошенные соглашались, что цена на одну книгу должна быть ниже 10 CAD. Программы по продвижению товара рассчитаны на импульс, и низкие цены необходимы для поощрения покупателей.

Например, поваренная книга по программе “ТД” и “Д” стоила 6,49 CAD. В прошлом году детская энциклопедия продавалась за 2,49 CAD за 1-й том и 5,99 CAD за каждый последующий.

Точка зрения на условия продвижения менялась в зависимости от торгового представителя. Некоторые опрошенные приняли бы низкий личный процент от продаж или же вообще отказались от него. Другие бы потребовали разумную маржу с целью мотивации менеджеров.

Некоторые опрошенные позитивно восприняли идею рекламной кампании в СМИ за счет “К”. Другие отклонили ее, поскольку уже имеют поддержку в них. “К” необходимо будет оговаривать условия отдельно с той группой магазинов, с которой будет достигаться соглашение.

Вопрос эксклюзивности явился отправной точкой для торговли. За последние несколько месяцев две торговые группы в Квебеке уже использовали аналогичную программу продвижения книг. Торговля позитивно встречает идеи о новых программах от “К” на условиях эксклюзивности.

По мнению торговых организаций, возможны централизованные поставки и оплата. Опрошенные позитивно встретили предложение о централизованной поставке на склад и централизованной системе оплаты через центральный офис.

IV. ПАРАМЕТРЫ ВОЗМОЖНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ БУДУЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ

1. Ни одна из десяти главных торговых групп не отклонила сразу предложение “К”: все готовы обсудить детали на непосредственной встрече. Похоже, что главным критерием выбора определенной тор-

говой группы будет предполагаемая сумма выручки. Однако только одна группа “П” была готова представить потенциальный объем продаж книг в зависимости от рекламной кампании “К”.

В табл. 6.26 оценивается потенциал по продажам каждой из групп в Квебеке на базе результатов, полученных в Австрии (с сохранением отношения между оборотом магазина и штучной продажей книг). Оценка включает три допущения:

- “К” будет продвигать ту же книжную серию, что и в Австрии (“Чудеса природы”);
- отношение объема продаж магазина к объему продаж книг будет то же самое;
- более низкая цена в Квебеке не повлияет на повышение спроса по сравнению с Австрией.

Данная оценка не является окончательной, поскольку рынок Австрии и Квебека может измениться.

2. Все группы согласились с тем, что поддерживающие материалы (проспекты и т. д.) будут необходимы в программе продвижения товара. Вероятно, эти затраты будут составлять 260 CAD на магазин в торговой сети и 110 CAD на магазин в добровольной группе.

3. Затраты на рекламу

а) телевидение:

- 30-секундная телереклама – около 20 000 CAD,
- недельные затраты (10 раз) по местному радио (CAD):
Монреаль – 6235; Квебек – 2085; Чикотини – 1115; другие – 660.

Желательно подкрепить кампанию по продвижению десятиразовой рекламой по радио на протяжении всех 10 недель (общая сумма составит 120 950 CAD).

б) печать:

- рекламное объявление на полстраницы стоит приблизительно 500 CAD;
- недельные затраты на рекламу в местной прессе (CAD):
Монреаль – 3250; Квебек – 1325; Чикотини – 460; итого – 5035.

Газетная кампания во всех этих областях, вероятно, охватит около 950 000 потребителей.

4. Вывод

Окончательное решение “К” должны определять следующие факторы:

- данные о затратах и выручке;
- последующие шаги компании;
- финансовые и другие критерии, установленные “К”.

Таблица 6.26

**Продажа книг "К" через магазины "В" в Австрии за апрель–июнь 1999 г. и перспективы потенциальных продаж
в основных торговых группах Квебека**

Торговые группы	Количество магазинов (шт.)	Средний объем продаж на магазин в неделю (CAD)	Объем продаж первых двух томов				Объем продаж других томов				Объем продаж всего издания			
			на магазин		общий		на магазин		общий		на магазин		общий	
			CAD	шт.	CAD	шт.	CAD	шт.	CAD	шт.	CAD	шт.	CAD	шт.
"В" (Австрия)	250	41 000	950	200	237 500	50 000	1 120	76	280 000	18 983	2070	276	517 500	68 983
%		100		100		100		100		100		100		100
"Б"	304	73 942		360		109 440		137		41 648		497		151 088
%		180,35		180		218,88		180,26		219,40		180,07		219,02
"С"	227	73 365		358		81 266		136		30 872		494		112 138
%		178,94		179		162,532		178,95		162,63		178,99		74,22
"ТД"	104	68 423		334		34 736		127		13 208		461		47 944
%		166,89		167		69,472		167,11		69,58		167,03		42,75
"П"	35	64 288		31		10 990		119		4 165		433		15 155
%		156,80		157		21,98		156,58		21,94		156,88		31,61
"Д"	413	17 000		82		33 866		31		12 803		113		46 669
%		41,46		41		67,732		40,79		67,44		40,94		307,94
"СС"	282	17 596		86		24 252		33		9 306		119		33 558
%		42,92		43		48,504		43,42		49,02		43,12		71,91
"Ч"	902	14 404		70		36 140		27		24 354		97		87 494
%		35,13		35		72,28		35,53		128,29		35,14		260,72
"М"	571	15 923		78		44 538		30		17 130		108		61 668
%		38,84		39		89,076		39,47		90,24		39,13		70,48
"КН"	648	13 923		68		44 064		26		16 848		94		60 912
%		33,96		34		88,128		34,21		88,75		34,06		98,77

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ДЛЯ ИЗДАТЕЛЬСТВА "К" ПО РАЗРАБОТАННОЙ АНКЕТЕ

Форма анкеты

1. Группа: ____

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек		Квебек	
Остальные районы Канады		Остальные районы Канады	
США		США	

Особенности покупателей _____

2. Опыт проведения кампаний по продвижению товаров?

3. А) тип интересующих вас книг

Б) цена: за первые два тома _____, за остальные _____

В) реклама

Г) процент с прибыли

Д) централизованные поставки

Е) продажи по консигнации

4. А) критерий решения о продвижении товара

Б) общий фонд продвижения товаров

В) критерий оценки результатов рекламной кампании

Г) другая информация.

Результаты опроса

1. Группа: **"Б"**

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	304	Квебек	22,48
Остальные районы Канады	0	Остальные районы Канады	0
США	0	США	0

В основном женщины, средний класс, 18–45 лет, у большинства покупательская способность выше средней.

2. Посуда (последние два года). Удовлетворены результатами, хотя скептически относимся к дальнейшим результатам. Нет опыта работы с книгами

3. А) все, но “Мир кулинарии” в особенности

Б) 4,75 CAD; 9,50 CAD

В) 10-недельное продвижение в СМИ. Вспомогательные материалы. Все за счет “К”

Г) 6 %

Д) да

Е) да

4. А) увеличение выручки; привлекательность товара, прибыль, отклик потребителей

Б) существует. Поддерживающие материалы поставляются через центральный склад

В) увеличение посещаемости, увеличение выручки, длительность эффекта увеличения

Г) возможно ли ежегодное повторение программы продвижения товара? На условиях эксклюзивности в Квебеке. “Б” планирует экспансию на рынки США в течение ближайших двух лет.

1. Группа: “С”

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	227	Квебек	16,65
Остальные районы Канады	185	Остальные районы Канады	12,37
США	0	США	0

В основном женщины, нижний-средний/средний класс, 35 и более лет.

2. Посуда: результаты – скромное увеличение в выручке на несколько месяцев. Всего две кампании за последние три года.

3. А) все, в особенности “Искусство мира” и “Народы мира”

Б) 5,25 CAD; 9.75 CAD

В) полная 10-недельная кампания по телевидению; вспомогательные материалы; четыре недели в прессе

Г) 3 %

Д) да

Е) да

4. А) дополнительная выручка; привлекательность товара; отклик потребителя; процент прибыли

Б) да, продвижение проводится через центральный склад в каждой провинции

В) повышение общей выручки в течение кампании

Г) мы являемся традиционной торговой маркой Канады. Планируем модернизацию и продвижение в высшие слои рынка. Потребуем общеканадскую эксклюзивность на шесть месяцев после окончания программы продвижения товара.

1. Группа: “ТД”

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	104	Квебек	7,12
Остальные районы Канады	57	Остальные районы Канады	3,75
США	338	США	26,89

Немного выше среднего класса; привлекательны для молодых семей среднего класса.

2. Самая недавняя – кампания по продвижению кулинарной книги (проводилась еще и “Д”). Результат – удовлетворительный: значительное увеличение посещаемости, хотя только на период проведения кампании. Большой опыт по продвижению других товаров.

3. А) “Чудеса природы”, “Виды спорта”, что-нибудь о садах и “Сделай сам”

Б) 4,75 CAD; 8,95 CAD

В) шестинедельная кампания по телевидению: сопровождающие материалы во всех магазинах

Г) 4%

Д) да

Е) да

4. А) привлекательность товара; отклик покупателя; цена продвигаемого товара

Б) через центральный офис и склад в каждом районе

В) увеличение выручки, посещаемости, а также длительность этого увеличения

Г) сеть магазинов базируется в Нью-Йорке, восемь лет назад закупили торговые точки в Квебеке. В США работали в Северных штатах. Предполагаем продолжать данную кампанию и в США в случае положительных результатов в Квебеке, а также если “К” согласится на условия североамериканской эксклюзивности .

1. Группа: “П”

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	35	Квебек	2,25
Остальные районы Канады	0	Остальные районы Канады	0
США	0	США	0

Молодые семьи; иногда высший класс; только Монреаль

2. Еще нет

3. А) “Мир кулинарии”, “Искусство мира”, “Чудеса природы”

Б) 4,75 CAD; 9,95 CAD

В) четырехнедельная реклама по телевидению только в области Монреалья

Г) нет

Д) да

Е) да

4. А) привлекательность товара, отклик потребителя

Б) небольшой, управляемый централизованно

В) долгосрочное увеличение посещаемости и выручки. Эксклюзивность на девять месяцев

Г) торговая группа “П” появилась пять лет назад и достигла результатов благодаря возможности предлагать приличные товары для высоких слоев рынка за разумные цены. За последние годы максимального развития достигла торговая сеть в Квебеке. Одобряем поддержку телевидения и считаем программу “К” идеально подходящей для усиления рыночного имиджа. Специалисты “П” считают невозможным прогнозировать продажи, основываясь на опыте Австрии, с точки зрения покупателей “П”. “П” берется обеспечить объем продаж на магазин в количестве 500 шт. 1-го и 2-го томов и 250 шт. остальных.

1. Группа: “Д”

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	413	Квебек	7,02
Остальные районы Канады	213	Остальные районы Канады	3,36
США	615	США	11,76

Магазины “Джем” работают под четырьмя флагами. Пытаемся охватить потребителей всех возрастов и социальных групп.

2. Самая последняя – кампания по кулинарным книгам вместе с “ТД”. Привела к значительному, но временному увеличению посещаемости. Мы оценили идею эксклюзивного продвижения. Имеем богатый опыт по другим видам рекламных кампаний.

3. А) “Народы мира”, “Чудеса природы”

Б) 4,75 CAD; 9,50 CAD

В) 4-недельная телевизионная и пресс-кампания. “Джем” оплатит половину затрат на продажи

Г) 2 %

Д) да, но только на первое время, поскольку менеджеры магазинов должны иметь возможность заказать дополнительную продукцию прямо у “К”

Е) да

4. А) увеличение чистой выручки, привлекательность товара, отклик потребителя

Б) да, через центральный офис – половина; остальное самими магазинами

В) увеличение выручки и посещаемости и продолжительность эффекта

Г) телевизионная реклама должна будет упомянуть обо всех наших четырех флагах. Имеем торговые точки в США (в Новой Англии, Нью-Йорке, штатах Пенсильвании, Огайо, Нью-Джерси, Мичигане и Иллинойсе).

1. Группа: “СС”

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	282	Квебек	4,96
Остальные районы Канады	713	Остальные районы Канады	12,87
США	0	США	0

Различные торговые сети для разных клиентов.

2. За последние два года – посуда, кухонные принадлежности, серию детской энциклопедии. Результаты отличались по магазинам

3. А) “Мир кулинарии”, “Чудеса природы”

Б) 3,95 CAD; 7,95 CAD

В) будет проводиться самой фирмой и за свой счет

Г) 5 % по первым двум томам; 10 % по остальным

Д) да, для первичной поставки, но затем все магазины заказывают самостоятельно

Е) да

4. А) увеличение выручки; привлекательность товара; простота поставок; процент с прибыли

Б) да, через главный офис

В) увеличение выручки во времени. Прямая окупаемость продвигаемых товаров

Г) “СС” контролирует программы продвижения самостоятельно и поддерживает продукцию “К”, но не решения по продвижению товаров. Заинтересованы в книгах на английском языке, если удастся программа в Квебеке. Имеем уникально-широкую сеть магазинов по Канаде. Потребуем шестимесячную канадскую эксклюзивность после окончания кампании.

1. Группа: “Ч”

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	902	Квебек	13,0
Остальные районы Канады	458	Остальные районы Канады	6,8
США	280	США	4,6

Средний класс и возраст.

2. Посуда, товары для кухни: удовлетворительные результаты, относительное увеличение посещаемости.

3. А) “Мир кулинарии” (другие позже, в случае успеха этой серии)

Б) 4,50 CAD; 9,00 CAD

В) шестинедельная кампания по телевидению, “Ч” готов оплатить 40 % поддерживающего материала

Г) 3 %

Д) да

Е) да

4. А) привлекательность товара; простота поставки; процент прибыли; отклик потребителя

Б) имели независимость местных магазинов, но также и всеобщие мероприятия

В) постоянное увеличение чистой выручки

Г) потребуем шестимесячную эксклюзивность после окончания кампании. “Чемпион” постепенно переходит от формы добровольного объединения к торговой сети по типу “Б”. Это подразумевает некую рационализацию, хотя мы и намечаем увеличение доли рынка в Нью-Йорке и Мичигане.

1. Группа: “М”

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	571	Квебек	9,1
Остальные районы Канады	290	Остальные районы Канады	6,4
США	632	США	13,54

Молодые семьи, иногда высший класс

2. Проводила ряд кампаний центральным офисом, но ни одна не была успешной, поэтому сейчас нами принят более децентрализованный подход.

3. А) “Искусство мира”, “Народы мира”, “Чудеса природы”

Б) 5,25 CAD; 10,50 CAD

В) проводится нами, но “К” оплачивает сопровождающие материалы

Г) 10%

Д) только для первых двух томов, затем по отдельным магазинам

Е) да

4. А) привлекательность товара, процент прибыли, увеличение чистой выручки

Б) проводят сами магазины

В) постоянное увеличение выручки

Г) “М”, возможно, самая децентрализованная сеть магазинов в Квебеке. Магазины в США (в Майне, Массачусетсе, Мичигане, Нью-Хемпшире, Нью-Йорке). Потребуем эксклюзивности в Квебеке на год. Последующие программы будут начаты менеджерами магазинов.

1. Группа: “КН”

Количество магазинов, шт.		Объем продаж в неделю, млн CAD	
Квебек	648	Квебек	9,02
Остальные районы Канады	132	Остальные районы Канады	2,77
США	32	США	0,47

Молодые семьи, женщины, 18–45 лет, средний-верхний, средний класс.

2. Посуда, стекло, детские энциклопедии. Удовлетворительно с точки зрения посещаемости

3. А) “Искусство мира”, “Мир кулинарии”, “XX век”, “Сделай сам”

Б) 4,95 CAD; 9,95 CAD

В) полная десятидневная программа и сопровождающие материалы

Г) 2 %

Д) да

Е) беремся за продажу 50 000 шт. первых томов и 25 000 остальных. Более того, будут по консигнации

4. А) удобство товара для магазина; отношения с поставщиком; увеличение выручки

Б) да

В) увеличение продаж более чем на три месяца после начала программы

Г) политика экспансии в США. Магазины в основном сконцентрированы в Майне. Потребуем эксклюзивности на продукцию “К” на полтора года. За этот период возможно провести две кампании по продвижению товара.

Вариант возможного обоснования решения проблем издательства “К” с использованием Marketing Expert

Как видно из описанной ситуации, для решения проблемы по расширению рынков сбыта, возникшей перед издательством “К” на международном рынке, возможно использование системы МЕ. Наиболее эффективно автоматизировать решение задач оценки результатов деятельности издательства “К”, а также анализа результатов сотрудничества с различными торговыми организациями Квебека.

Исходя из анализа рыночных возможностей, тенденций развития компании и конъюнктуры международного рынка, у предприятия существует несколько возможных путей расширения рынков сбыта. Для оценки эффективности различных вариантов организации сбытовой деятельности можно воспользоваться схемой, представленной на рис. 6.5.

В качестве исходной первичной информации могут использоваться данные, представленные в тексте и в табл. 6.23–6.26, такие, как:

1. Объем продаж продукции компании на рынке в Австрии.

2. Цена продукции компании на рынке в Австрии.

3. Затраты по производству продукции в Австрии:

- производственные издержки;
- реклама;

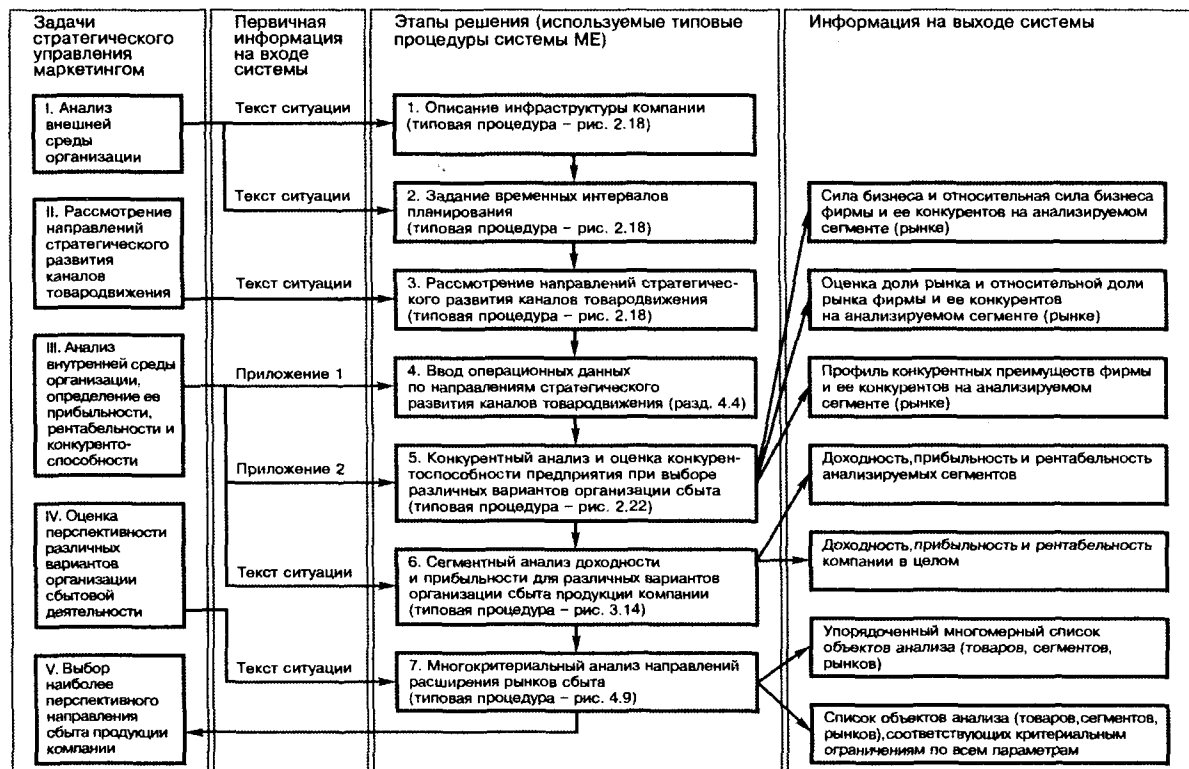


Рис. 6.5. Вариант схемы решения задачи выбора наиболее перспективного направления сбыта продукции компании для ситуации “Расширение рынков сбыта”

- административные расходы;
 - оплата процентов дистрибьюторам;
 - затраты на изучение рынка.
4. Динамика объема продаж.
 5. Ассортимент продукции.
 6. Затраты на кампанию по продвижению товара на рынке в Австрии.
 7. Конъюнктура международного рынка Квебека:
 - численность населения;
 - количество семей;
 - средний доход на семью;
 - возрастной процент населения.
 8. Конъюнктура рынка розничной торговли Квебека:
 - количество магазинов;
 - суммарный объем продаж;
 - средний объем продаж на магазин.
 9. Основные торговые группы в Квебеке:
 - общее количество магазинов торговых групп в Квебеке;
 - объем продаж в Квебеке;
 - объем продаж на магазин торговой группы.
 10. Основные коммерческие добровольные объединения Квебека (в основном организованные оптовыми продавцами):
 - общее количество магазинов добровольных объединений в Квебеке;
 - объем продаж в Квебеке;
 - объем продаж на магазин добровольного объединения.
 11. Затраты на рекламную кампанию издательства на международном рынке Канады.
 12. Текущие объемы продаж книг издательства в Австрии и перспективы потенциальных продаж в основных торговых группах Квебека.
 13. Результаты опроса предприятий розничной торговли Квебека для выявления способов организации сотрудничества с издательством.
- Далее представлен порядок, особенности и результаты решения поставленных задач в соответствии с приведенной выше схемой.

1. Описание инфраструктуры компании (построение Карты рынка)

Пример Карты рынка, построенной для данной задачи, приведен на рис. 6.6.

Данная карта задает иерархическую структуру, определяющую основные каналы сбыта, через которые компания будет реализовывать продукцию на международных рынках. Здесь намеренно не указываются объекты типа “Потребитель” и “Товар”, так как тесную взаимосвязь с сегментами будут осуществлять уже сами торговые организации.

2 и 3. Задание временных интервалов планирования. Рассмотрение направлений стратегического развития каналов товародвижения

Так как в описанной ситуации операционные данные представлены в разрезе двух кварталов 1999 г. (см. приложение 1), то в качестве начала планирования можно выбрать I квартал 1999 г. с продолжительностью планирования в два квартала.

В системе МЕ выбор стратегического решения, наиболее соответствующего корпоративной цели, осуществляется с помощью процедуры GAP-анализа, рассматривающей в одном проекте несколько вариантов плана маркетинга, являющихся реализацией четырех стратегий Ансоффа:

А – “Прогноз” (фирма предлагает старый товар на старом рынке, прогнозируя объемы продаж, исходя из уже сложившихся условий, рост осуществляется в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка);

В – “Продуктивность” (у Ансоффа данная стратегия носит название “Развитие товара” – фирма предлагает новый товар на старом рынке, расширяя функции товаров, осуществляя инновации);

С – “Развитие рынка” (фирма предлагает старый товар на новом рынке, сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках – интернационализация и глобализация);

Д – “Новые товары/рынки” (фирма предлагает новый товар на новом рынке, диверсификация, обновление товаров и рынков одновременно).

Выбор конкретной стратегии в диалоге фактически означает выбор варианта исходных данных. В одном проекте можно хранить че-

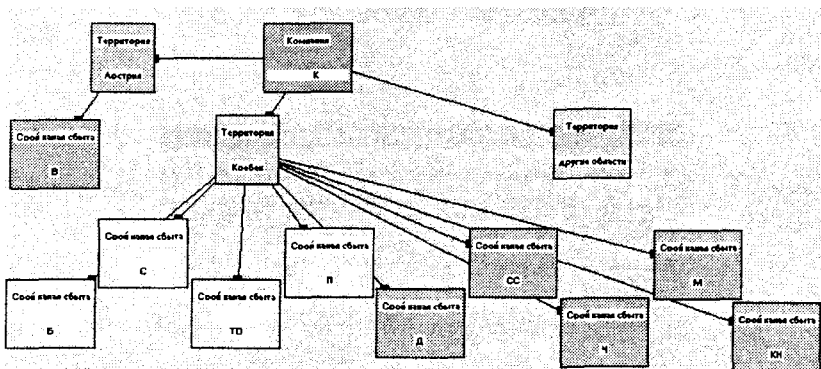


Рис. 6.6. Карта рынка, построенная для данной задачи

тыре варианта исходных данных, определяемых положением переключателя на диалоговой панели GAP-анализа. Выбор конкретного варианта отражается в названии стратегии, присутствующем в заголовке основного диалога.

В случае рассмотрения основных вариантов расширения рынков сбыта издательства “К” среди имеющихся в МЕ четырех стратегий Ансоффа можно проанализировать результаты применения двух из них: “Прогноз” – издательство работает на рынке Австрии и “Развитие рынка” – выход на рынок Квебека с уже проверенной в Австрии и положительно зарекомендовавшей себя печатной продукцией.

Стратегия выхода на канадский рынок в данном случае будет оцениваться на основе сравнения с результатами работы на австрийском рынке, как и предложено в практической ситуации.

4. Ввод операционных данных по направлениям стратегического развития каналов товародвижения

Для стратегии “Прогноз”, т. е. до выхода издательства на канадский рынок, номенклатура продукции компании по всем видам книг может быть описана двумя укрупненными блоками: блок “Том 1 и 2” и блок “Остальные тома”, с указанием места продажи (рис. 6.7). Такой подход возможен из-за однотипности операционных данных по объемам продаж, ценам и издержкам для любого издания для первых двух томов и для всех последующих.

а)

Операционные данные - В Стратегия - Прогноз		
Объем продаж	Издержки маркетинга	Производственные издержки
Товары	Наименование	Ед. измерения
Цены	▶ Том 1, 2 (Австрия)	шт.
Количество	Остальные тома (Австрия)	шт.
Потери		
Рынок		

б)

Операционные данные - В Стратегия - Прогноз			
Объем продаж	Издержки маркетинга	Производственные издержки	Текст
Товары	Наименование товара	1/7/99 Цена	1/7/99 Объем
Цены	▶ Том 1, 2 (Австрия)	4,57	50 000,00
Количество	Остальные тома (Австрия)	14,22	18 983,00
Потери			
Рынок			

Рис. 6.7. Диалог Операционные данные – Объем продаж для торговой организации “В”, работающей на рынке Австрии

Данные о ценах на печатную продукцию и объемах продаж торговой организации “В” могут быть заданы для объекта Карты рынка типа “Свой канал сбыта” по стратегии – “В”, в диалоговых панелях **Цены и Количество**, расположенных на закладке **Объемы продаж**, после предварительного перевода валют в соответствии с указанным кросскурсом.

Данные о производственных издержках (себестоимость) вводятся для издательства “К” в целом в диалоговых панелях объекта Карты рынка типа “Компания”, на закладке **Производственные издержки**.

Маркетинговые издержки вводятся для компании в панелях на закладке **Маркетинговые издержки**. Затраты на маркетинг можно задать, используя одну из схем предлагаемых в программе МЕ, в данном случае это схема задания “на оперативную единицу”, которой будет кросскурс перевода швейцарских франков в канадские доллары. Такой подход необходим для возможности дальнейшего сопоставления результатов по различным рынкам и каналам сбыта.

После ввода всех операционных данных для стратегии “Прогноз” в программе МЕ можно автоматически провести операционный расчет экономических результатов (рис. 6.8).

Из данной таблицы видно, что продажи на австрийском рынке для издательства “К” были достаточно успешными, рентабельность составила около 13 %.

Стратегия - "Прогноз" Компания-К	
	1/4/99
► Валовой объем продаж	498 438,26
Потери	0,00
Чистый объем продаж	498 438,26
Перем. произв. изд-ки	231 782,88
Маржинальная прибыль	266 655,36
Пост. произв. изд-ки	0,00
Изд-ки маркетинга:	
Административные	26 521,15
Инфраструктурные	0,00
Торговые	0,00
Складские	0,00
Транспортные	0,00
Исследования	7 327,00
Реклама	168 953,72
Стягива сбыта	6 217,61
Связи с общ-но	0,00
Итого	209 019,48
Прибыль до выплаты налогов	57 635,88
Рентабельность %	13,08

Рис. 6.8. Результаты стратегии “Прогноз”, полученные при операционном расчете

Рассмотрим возможности анализа с помощью МЕ второй стратегии – “Развитие рынка”, суть которой состоит в осуществлении выхода на международный рынок Квебека и сотрудничестве с местными торговыми организациями.

Операционные данные о ценах на продукцию издательства и объемах продаж каждой канадской торговой организации могут быть введены в диалоговых панелях **Цены** и **Количество**, расположенных на закладке **Объемы продаж** для каждого из объектов Карты рынка типа “Свой канал сбыта”, т. е. для каждой торговой организации.

По условиям производственной ситуации производственные и маркетинговые издержки издательства “К” на австрийском и канадском рынках совпадают, поэтому они могут быть скопированы с объекта Карты рынка типа “Компания” предыдущей стратегии “Прогноз” на этот же объект текущей стратегии “Развитие рынка”.

Дополнительный объем рекламных вложений для проведения крупномасштабной кампании по поддержке продукции издательства “К” на рынке Квебека не распределяется по торговым организациям, поэтому может быть отнесен на объект Карты рынка “территория – Квебек”.

Исходя из того, что затраты на поддерживающие материалы для торговых групп и добровольных объединений разные и зависят от количества магазинов, их следует указать с соответствующих диалоговых панелей объектов Карты рынка типа “Свой канал сбыта”, используя стандартную схему задания издержек в МЕ “на оперативную единицу”, т. е. на магазин (рис. 6.9).

Рассмотрим ситуацию, когда издательство “К” будет продолжать продажи на рынке Австрии и, кроме того, на рынке Канады начнет сотрудничество со всеми исследуемыми торговыми организациями

Операционные данные - Б. Стратегия - Развитие рынка

Объем продаж	Издержки маркетинга	Производственные издержки	Текстовое описание	
Административные	Вид издержек	Схема задания	1/4/99	1/7/99
Инфраструктурные	Поддерж. материалы	на 'магазин'	0.00	79 040.00
Торговые				
Складские				
Транспортные				
Исследования				
Реклама				
Сети сбыта				
Связи с общ-вом				

Издержки на оперативную единицу

Оперативная единица - на 'магазин'

	1/7/99 Бел-ия	1/7/99 Кана-да
	260.00	304.00

Рис. 6.9. Основная диалоговая панель “Операционные данные. Издержки маркетинга” для торговой организации “Б”

(ситуация максимального охвата рынка). Пример экономических результатов стратегии “Развитие рынка”, полученных автоматически в системе МЕ, представлен на рис. 6.10.

При условии продаж через все рассматриваемые канадские торговые организации рентабельность “К” по сравнению с австрийским примером увеличится почти в два раза, что говорит о перспективности этой стратегии. Но у такого подхода есть одно ограничение – работа со всеми торговыми организациями одновременно возможна только при отсутствии требования эксклюзивности со стороны последних, что не соответствует описанной ситуации. Для выбора единственного торгового партнера в Канаде необходим дополнительный анализ.

Рассмотрим способы удовлетворения заданного ограничения. Если каждая торговая организация требует монопольных продаж по крайней мере в течение следующего полугодия, то, по сути, данные компании являются соперниками в борьбе за продукцию издательства. В связи с этим можно, считая их условными конкурентами, провести анализ конкурентных преимуществ каждого.

5. Конкурентный анализ и оценка конкурентоспособности предприятия при выборе различных вариантов организации сбыта

На Карте рынка для созданных дополнительно объектов типа “Товар” двух ассортиментных групп: “Том 1, 2” и “Остальные тома” мож-

Стратегия - "Развитие рынка". Компания К		
	1/4/99	1/7/99
► Валовой объем продаж	518 448,40	4 293 474,75
Потери	0,00	170 108,92
Чистый объем продаж	518 448,40	4 123 365,83
Перем. произв. изд-ки	231 782,88	2 297 479,98
Маржинальная прибыль	286 665,52	1 825 885,85
Пост. произв. изд-ки	0,00	0,00
Изд-ки маркетинга:		
Административные	26 521,15	26 521,15
Инфраструктурные	0,00	0,00
Торговые	0,00	0,00
Складские	0,00	0,00
Транспортные	0,00	0,00
Исследования	7 327,00	7 327,00
Реклама	168 953,72	778 898,72
Службы сбыта	6 217,61	6 217,61
Связи с общ-во	0,00	0,00
Итого	209 019,48	818 964,48
Прибыль до выплаты налогов	77 646,04	1 006 921,37
Рентабельность %	17,61	30,64

Рис. 6.10. Результаты операционного расчета для стратегии “Развитие рынка”

но получить итоговые данные о продажах со всех каналов сбыта. Для этого следует использовать стандартную операцию сбора данных о проданных товарах с нескольких объектов на один, реализованную в системе МЕ.

Создадим на Карте рынка по числу исследуемых торговых организаций Квебека объекты типа “Конкурент” и свяжем их с уже созданными объектами типа “Товар”. На объекты типа “Конкурент” скопируем все операционные данные с каждого канала сбыта соответственно. Карта рынка, построенная, как описано выше, приведена на рис. 6.11.

Полученная Карта рынка позволяет смоделировать ситуацию для анализа конкурентных преимуществ исследуемых канадских торговых организаций.

В качестве КФУ можно использовать следующие критерии:

- количество магазинов;
- цена продажи;
- опыт проведения рекламных кампаний;
- необходимость получения процентов от прибыли издательства;
- готовность к централизованным поставкам;
- продажа по консигнации;
- перспективы экспансии;
- объемы реализации.

Для начального анализа можно принять значимости всех КФУ равными, с суммарным весом 100 %.

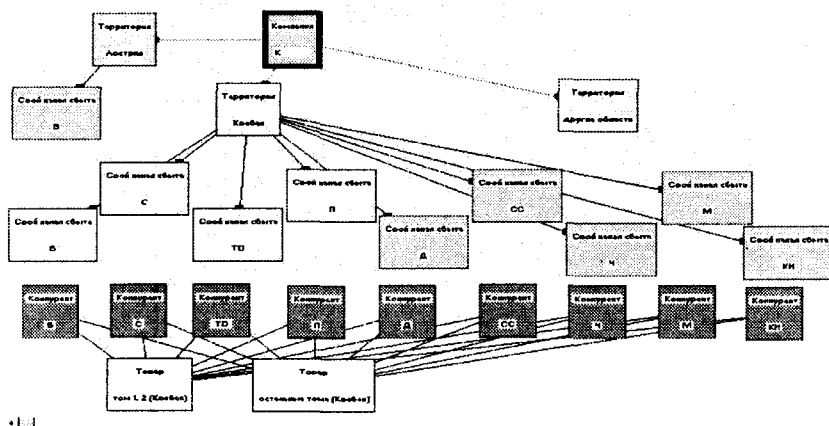


Рис. 6.11. Дополненная Карта рынка

Результаты конкурентного анализа по товарным группам “Том 1, 2” и “Остальные тома”, полученные с помощью МЕ, представлены на графиках (рис. 6.12) и диаграммах (рис. 6.13).

Результаты оценки относительной силы бизнеса и относительной доли рынка по продажам торговыми организациями Квебека книг товарной группы “Том 1 и 2” свидетельствуют о наиболее сильных позициях таких торговых объединений, как “Ч”, “КН”, “С”, “Д”.

По продажам остальных томов издательства “К” наилучшая конкурентная позиция у организаций: “Ч”, “Д”, “КН”.

По результатам конкурентного анализа можно сделать следующие выводы:

- При данном подходе все торговые организации можно расположить по убыванию их суммарной относительной силы бизнеса в следующей последовательности: “Ч”, “КН”, “Д”, “С”, “ТД”, “Б”, “М”, “СС”, “П”.
- Торговые организации больше всего разнятся по количеству магазинов и опыту проведения рекламных кампаний, что при равной

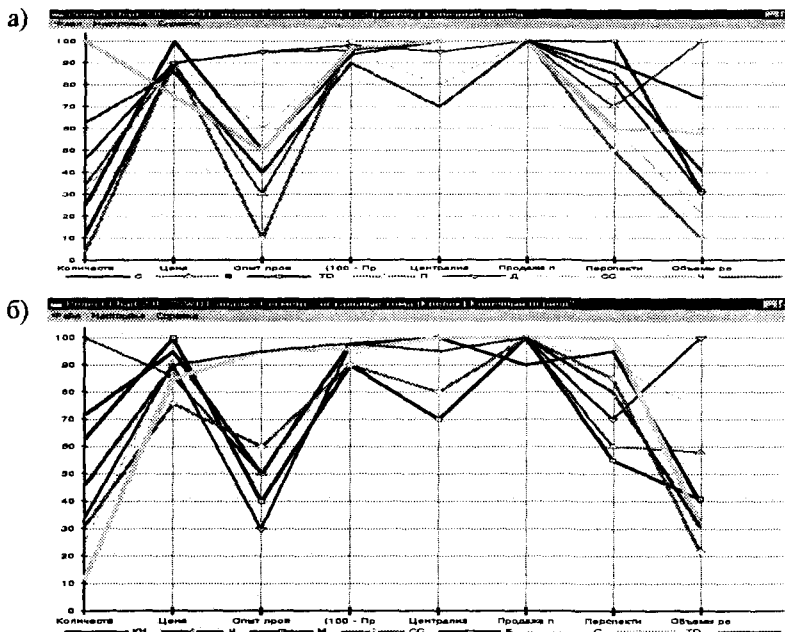


Рис. 6.12. Результаты построения профилей конкурентных преимуществ торговых организаций в случае продаж 1-го и 2-го томов (а) и остальных томов (б)

значимости всех КФУ сильно влияет на результаты анализа. При уменьшении веса фактора “Число магазинов”, обоснованного меньшей, чем “Объем продаж”, значимостью этого критерия для издательства, картина суммарной относительной силы бизнеса компаний существенно меняется: “С”, “ТД”, “Д”, “Б”, “КН”, “Ч”, “М”, “СС”, “П”. Лидером становится компания “С”, ранее занимавшая лишь 4-е место, не меняется лишь тройка аутсайдеров: “М”, “СС”, “П”.

В связи с такой явной зависимостью результатов от первоначальной экспертной оценки значимостей КФУ наряду с анализом конкурентных преимуществ необходимо провести анализ прибыльности и доходности данных компаний.

6. Сегментный анализ доходности и прибыльности для различных вариантов организации сбыта продукции компании

Результат анализа прибыльности и доходности деятельности торговых организаций, упорядоченный по убыванию параметров, полученный с помощью МЕ, представлен на рис. 6.14.

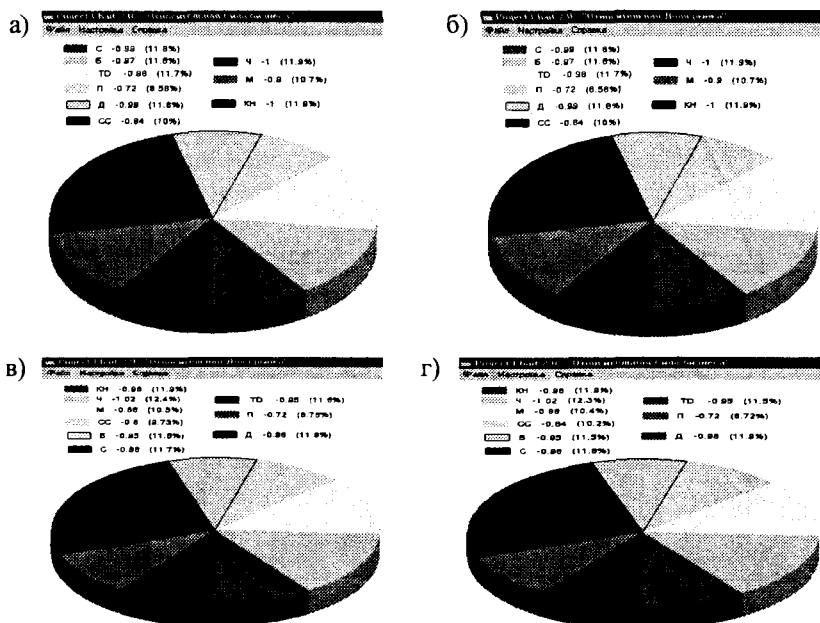


Рис. 6.13. Результаты оценки относительной силы бизнеса и относительной доли рынка торговых организаций в случае продажи 1-го и 2-го томов (а,б) и остальных томов (в, г)

Наибольший доход и прибыль издательство “К” будет иметь при работе с торговыми организациями “Б” и “С”. Для сравнения вариантов такого сотрудничества с результатами работы на австрийском рынке можно провести более детальный анализ с помощью процедуры многокритериального анализа МЕ.

7. Многокритериальный анализ направлений расширения рынков сбыта

Результаты многокритериального анализа с установленными критериальными ограничениями по прибыли и доходу (не менее чем по торговой организации “В” в Австрии) дают еще более наглядную картину (рис. 6.15).

Видно, что из всех торговых организаций по обоим критериям издательство “К” устраивают лишь организации “Б”, “С” и “Ч”.

8. Выбор новых рынков сбыта

Для принятия окончательного решения по выбору канала сбыта продукции издательства “К” в Квебеке на Карте рынка можно разорвать все связи с объектами типа “Свой канал сбыта”, оставив по-

	Доход	Доход	Прибыль	Прибыль
► Б		915 496,00 Б		275 381,44
С		727 648,50 С		271 136,74
Ч		503 316,00 Ч		102 922,75
М		413 689,50 КН		102 704,11
КН		385 754,40 Ч		95 891,62
ТД		283 207,60 ТД		84 226,90
Д		282 492,00 Д		75 071,01
СС		169 778,10 П		33 775,00
П		93 644,25 СС		14 150,76

Рис. 6.14. Результаты анализа доходности и прибыльности торговых организаций

	Доход	Доход	Прибыль	Прибыль
► Б		915 496,00 Б		275 381,44
С		727 648,50 С		271 136,74
Ч		503 316,00 Ч		102 922,75
М		413 689,50 КН		102 704,11
КН		385 754,40 Ч		95 891,62
ТД		283 207,60 ТД		84 226,90
Д		282 492,00 Д		75 071,01
СС		169 778,10 П		33 775,00
П		93 644,25 СС		14 150,76

Рис. 6.15. Результаты многокритериального анализа торговых организаций

очередно каждую из трех выбранных ранее торговых организаций, и провести операционный расчет для издательства “К”. По его результатам видно, что наибольшая рентабельность будет у издательства “К” при сотрудничестве с организацией “С” (рис. 6.16.)

Стратегия - "Развитие рынка". Компания-К		
	1/4/99	1/7/99
► Валовой объем продаж	518 448,40	1 246 096,90
Потери	0,00	21 829,46
Чистый объем продаж	518 448,40	1 224 267,44
Перем. произв. изд-ки	231 782,88	607 445,18
Маржинальная прибыль	286 665,52	616 822,26
Пост. произв. изд-ки	0,00	0,00
Изд-ки маркетинга:		
Административные	26 521,15	26 521,15
Инфраструктурные	0,00	0,00
Торговые	0,00	0,00
Складские	0,00	0,00
Транспортные	0,00	0,00
Исследования	7 327,00	7 327,00
Реклама	168 953,72	353 958,72
Списание сбыта	6 217,61	6 217,61
Связи с общ-во	0,00	0,00
Итого	209 019,48	394 024,48
Прибыль до выплаты налогов	77 646,04	222 797,78
Рентабельность %	17,61	21,77

Рис. 6.16. Результаты операционного расчета при выборе в качестве канала сбыта в Квебеке торговую организацию “С”

Как вариант стратегического решения по выбору рынков сбыта издательству “К” можно рекомендовать сотрудничество с торговой организацией “С” в Квебеке. При сохранении прежних позиций на австрийском рынке данный шаг может повлечь за собой увеличение прибыли издательства до 222 тыс. CAD и рентабельности до 21 %.

6.3.

СИТУАЦИЯ “КОМПЬЮТЕРНЫЙ РЫНОК”

Задание. На основе исходной информации определить наиболее перспективное направление работы компании, оценить возможные стратегии развития предприятия в условиях ограниченности ресурсов. Используя систему МЕ, решить следующие задачи стратегического управления маркетингом:

- 1) определить миссию и цели организации;
- 2) проанализировать внешнюю среду предприятия, учитывая особенности компьютерного рынка;
- 3) проанализировать внутреннюю среду предприятия, определить его прибыльность, рентабельность и конкурентоспособность;
- 4) с помощью матричного анализа определить направления ассортиментной и инвестиционной политики компании на компьютерном рынке;
- 5) с помощью многокритериального и GAP-анализов оценить перспективность различных стратегий развития предприятия на компьютерном рынке в условиях ограниченности ресурсов;
- 6) выбрать наиболее перспективное направление развития компании.

При выполнении данной работы следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- подробно изучить информацию, представленную в ситуации;
- составить логическую схему решения поставленной задачи;
- изучить материал, представленный в гл. 2–5;
- сформулировать миссию и цели предприятия;
- в соответствии с исходной информацией определить основные направления стратегического развития предприятия на компьютерном рынке;
- составить схему использования системы МЕ для решения поставленных задач, увязать ее с логической схемой решения;
- в соответствии с логической схемой, используя процедуры МЕ, решить поставленные задачи.

Вводная информация:

Предприятие “КОМП” свою деятельность на региональном компьютерном рынке начало несколько лет назад, когда несколько сотрудников НИИ решили создать собственное дело и, сотрудничая с крупными московскими поставщиками, начать сборку и продажу комплектов и компьютерной техники в своем небольшом провинциальном городе. В уставе образованного ими Общества с ограниченной ответственностью были обозначены различные сферы деятельности, включая производство и продажу вычислительной техники и средств коммуникаций, оказание различных услуг населению и юридическим лицам. Это решение вполне соответствовало неопределенности экономической ситуации на региональном рынке.

Для нового предприятия была сформулирована цель и проработаны вытекающие из нее задачи. На собрании учредителей были одобрены подходы к организации деятельности по продаже комплектов

щих для персональных компьютеров. Стратегические решения относились ко всем основным аспектам организации бизнеса в области продажи комплектующих и производства компьютеров и конкретизировали задачи всех подразделений фирмы на продолжительный период времени. Общая задача первого года заключалась в организации продажи деталей и комплектующих, а в дальнейшем предполагалось расширение деятельности по производству и продаже компьютеров типовой конфигурации.

Рынок компьютеров в данном регионе только начинал развиваться. Причинами отставания от общероссийского темпа развития были большая удаленность от центра, доминирование на рынке крупных, в основном государственных, предприятий, зачастую не имеющих средств для комплексной автоматизации, низкая платежеспособность населения. Если поначалу компьютерный рынок был идеальным средством переливания бюджетных безналичных средств в частный капитал, то последовавшее затем свертывание финансирования бюджетных организаций привело к утрате компьютерных сверхприбылей, и многие предприниматели переключились на иные сферы деятельности. На компьютерном рынке остались почти исключительно те, кто пришел в бизнес из науки и высокотехнологичных производств: бывшие физики и математики, люди, склонные к анализу и системному подходу. Компьютерный бизнес требовал от них предельной активности и своевременной адаптации к быстро меняющимся условиям. Несмотря на запаздывание, с 1997–98 гг. региональный рынок начал развиваться достаточно высокими темпами, спрос на нем приобретал все более квалифицированный характер: запросы на компьютеры становились специализированными. Если до 1999 г. многие региональные предприятия (доминирующей частью наукоемкие) предпочитали самостоятельно собирать ПК из комплектующих, приобретаемых у посредников, то к середине 1999 г. доверие к отечественным фирмам-производителям возросло. Потребителю стало выгоднее покупать компьютер “под ключ”, причем высокие требования стали предъявляться к сервисному и гарантийному обслуживанию.

В результате к 1999 г. на региональном рынке работали несколько специализированных и высокопрофессиональных торговых и производящих компаний, наладивших стабильные связи с поставщиками-производителями, одной из которых была фирма “КОМП”.

Сегментация потребителей продукции фирмы “КОМП”

В первый год в основе деятельности по продаже комплектующих лежала цель – завоевать рынок, найти свою нишу, выяснить спрос на

различных сегментах рынка. К середине второго года, по мере развития стабильных связей с поставщиками, фирма “КОМП” планирует расширение своей деятельности и переход к производству компьютеров.

Первые исследования пользователей компьютеров и потребителей комплектующих выявили три четко выраженные категории покупателей [36].

Домашние пользователи. Это, с одной стороны, потребители, считающие компьютер инструментом, автоматизирующим выполнение эпизодически возникающих задач и работ (напечатать статью, подготовить доклад, рассчитать бюджет проекта и т. д.) в домашних условиях, или средством для досуга (прослушивание музыки, компьютерные игры). Среди таких пользователей – люди разных профессий и возрастов. С другой стороны, к домашним пользователям можно отнести потребителей, организующих “бизнес на дому”, т. е. выполняющих ряд производственных работ невысокой сложности дома (“работа на дом”). Это бухгалтеры малых предприятий, бизнесмены, клерки, работа которых не требует установки на дому специального программного обеспечения и не предъявляет специфических требований к техническим характеристикам ПК. Потребителями комплектующих являются в основном мужчины с высшим или специальным техническим образованием, предъявляющие высокие требования к быстродействию и новизне самостоятельно собираемого компьютера.

Малые предприятия. Это малые фирмы, которые, как правило, используют компьютер специализированно, в рамках своей деятельности для обработки, хранения и поиска управленческой и экономической информации. В первую очередь автоматизируются рабочие места руководства, секретариата и бухгалтерии.

Комплектующие закупают фирмы, которые планируют в случае наличия в штате высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, улучшить конфигурацию уже приобретенных ПК.

Крупные предприятия (зачастую корпоративные заказчики). Это крупные, в основном государственные, предприятия и организации, приобретающие компьютеры с целью их использования в своей профессиональной деятельности. Предметная область деятельности может быть различна – от САПР до сложнейших математических и физико-математических задач. Для таких пользователей компьютер является основным средством их деятельности.

Каждая из представленных трех групп очевидным образом отличается своими требованиями к компьютерам и услугам, которые так необходимы людям, использующим сложные современные технологии.

Сегментировав таким образом рыночное пространство, к началу 1999 г. руководители фирмы “КОМП” решили использовать стратегию широкой дифференциации продукции и работать на заказ.

Каждый клиент фирмы, приходя в ее офис, должен получить высококвалифицированную консультацию с целью уточнения требуемой конфигурации будущего компьютера. Далее, когда все параметры согласованы, будет оформлен заказ. Фирма из имеющихся комплектующих производит сборку и предпродажную подготовку заказанного ПК и представляет его потребителю.

Наряду с такой схемой работы компания планировала продолжать продажу комплектующих, закупаемых у крупных московских поставщиков.

Текущая ситуация на предприятии “КОМП”

1. Итоги первого года деятельности

Итоги первого хозяйственного года были не очень утешительными. Некоторые руководители считали, что для нового дела по-другому и быть не может и первые шаги всегда сопряжены с большими трудностями, однако отдельные члены дирекции не верили, что все наладится само по себе. Их беспокоил тот факт, что основной результат деятельности “КОМП” – объем продаж, так и не вышел на заданную цифру. Склад был забит остатками комплектующих, но оставалось все меньше шансов быстро продать морально стареющие детали, а заказов на производство компьютеров было крайне мало. Нужно было выяснить первопричину создавшейся ситуации!

Во многом прояснению ситуации способствовало заседание дирекции, полностью посвященное анализу деятельности предприятия в прошедшем году и обсуждению задач на будущее.

2. Маркетинговые цели предприятия

В дирекции понимали, что если предприятие не сможет в ближайшее время предпринять определенные шаги, то последствия могут быть самыми печальными и цели компании сделаются призрачными. Как известно, деятельность предприятия определяется прежде всего глобальными целями, которые в том или ином виде провозглашаются им на длительный период. В самом широком смысле глобальные цели представляются в форме программы. Программа “КОМП” была зафиксирована в его уставе, но общий профиль деятельности и стратегические цели предприятия, указанные там же, не давали представления о том, как их можно достичь [36].

Поскольку производственные мощности и потенциал фирмы “КОМП” позволяли варьировать величиной изготавливаемой продук-

ции в широком диапазоне, главное заключалось в выборе правильной стратегии роста.

Каким путем пойти? Этот вопрос также стоял в центре внимания. Здесь особых споров не было, так как почти всем было ясно, что об освоении новых рынков и новой продукции пока вести речь рано – не исчерпаны все имеющиеся возможности предприятия. Дирекция пришла к единому мнению, что на начальном этапе своей деятельности предприятию лучше сосредоточить активность в направлении концентрической диверсификации и глубокого проникновения на существующий рынок.

Кроме того, в основе роста предприятия в ближайший период должны лежать именно маркетинговые усилия.

Таким образом, агрессивному маркетингу отводилась основная роль в увеличении объемов продаж. Отдавая ведущую роль маркетинговым усилиям, руководство предприятия рассчитывало разработать комплексную программу мероприятий, которые помогут воздействовать на потенциальных клиентов и обеспечить нужные объемы реализации. При этом было решено финансирование мероприятий программы провести в объеме “разумной необходимости”. Последнее означало, что при достаточной обоснованности затрат на проведение мероприятий маркетинговый план будет финансово обеспечен.

Именно так в конечном итоге были определены маркетинговые цели “КОМП” на последующий период.

3. Возможные способы достижения поставленных маркетинговых целей

Отдавая ведущую роль маркетинговым усилиям, руководство предприятия рассчитывало разработать комплекс мероприятий, воздействующих на потенциальных клиентов и обеспечивающих нужные объемы реализации.

Дирекцией было решено разработать комплексную программу мероприятий по реализации целей маркетинга и представить ее в форме плана маркетинга предприятия “КОМП” для обсуждения на очередном заседании дирекции.

В ходе разработки плана маркетинга следовало скоординировать деятельность всех подразделений и разработать необходимые формы контроля.

4. Этапы разработки плана маркетинга [36]

Разработка комплексного плана маркетинга предприятия “КОМП” на следующий год состоит из четырех этапов.

- 1) Определение и уточнение целей маркетинга.

2) Планирование и проведение маркетинговых исследований, необходимых для разработки стратегий маркетинга по различным направлениям.

3) Разработка маркетинговых стратегий и маркетинговых мероприятий по направлениям.

4) Подготовка и обсуждение плана маркетинга на предстоящий период.

Обсуждение итогов года

Директор предприятия “КОМП”: Сегодня мы собрались, чтобы обсудить результаты нашей работы в первом году. Недостаточный уровень продаж не позволяет достичь заданной величины прибыли, и отсюда много проблем с развитием нашей деятельности. Вы знаете, что предприятие должно развиваться, иначе оно может вскоре прекратить свое существование. Поэтому перед тем как принять решение по исправлению ситуации, мы должны самым серьезным образом обратить внимание на ряд нерешенных проблем.

Прежде всего общий анализ рынка свидетельствует о том, что ситуация в самом деле не проста. В России в целом объем продаж аналогичного товара стабилизирован. Анализ деятельности конкурентов показал, что многие из них добиваются гораздо больших успехов, чем мы. Сейчас на нашем региональном рынке существует реальный потенциал роста продаж. В соответствии с планом предприятия в этом году мы начнем производство компьютеров, что, безусловно, повысит эффективность нашей работы. Необходимо начать, но, как я уже сказал, это возможно, только если мы сможем разработать и внедрить эффективные мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия, особенно в области маркетинга.

Начальник отдела сбыта: Мы, конечно, сами виноваты. Надо было увеличить вложения в маркетинг, усилить рекламу, и количество заказов возросло бы не менее чем на 40–50 %.

Начальник производства: Мне кажется, что это не решило бы проблему. Реклама должна подкрепляться хорошей продукцией. Наше же предприятие, несмотря на высокий потенциал, занимается, по сути, перепродажей комплектующих, не развивая собственного производства. Мы зависим от поставщиков, да и потребителей, которым нужны только детали, уже не так много. Если ничего не менять в нашей деятельности, то доход от продаж за 1999 г. сократится, а предприятие все равно не компенсирует затраты. Основной ошибкой явилась задержка с организацией собственного производства, мы потеряли время и понесли убытки.

Директор предприятия “КОМП”: Действительно, проблемы начинаются с задержки производства продукции. Это значит, что мы должны скоординировать работу всех без исключения отделов нашего производства и направить ее в нужном направлении. Затем мы должны проводить более агрессивную маркетинговую политику на рынке.

Начальник производства: В рамках стратегии повышения продуктивности (стратегия В) я предлагаю в 1999 г. начать производство ПК для всех сегментов и повысить затраты на маркетинг до 290 тыс. руб. в год. Организация собственного производства потребует не менее 900 тыс. руб. в год. Причем вместо закупки комплектующих у ООО “Резект” перейти к другому, не менее известному поставщику – ООО “Трайден”. По расчетам, подобная стратегия может гарантировать не менее 300 тыс. руб. прибыли к концу 1999 г.

Начальник отдела сбыта: Я согласен со многими вашими предложениями, но, по-моему, вы останавливаетесь на полумерах. Во-первых, по предложенной стратегии необходимо спрогнозировать развитие ситуации на 2000 г. Сложно утверждать, что, не усиливая маркетинг по сравнению с 1999 г. и не меняя отношения с поставщиками, удастся удержать столь хороший результат. Во-вторых, если больше денег вложить в производство, а затраты на маркетинг увеличить до 370 тыс. руб. в год (стратегия “Развитие рынка” – стратегия С), то и объем продаж будет достигнут почти на 1 млн руб. больше, чем в стратегии В. Причем взаимоотношения с поставщиками следует рассматривать в более далекой перспективе. Например, к 2000 г. можно перейти к закупкам всех комплектующих у одного поставщика, что за счет оптовых скидок позволит уменьшить затраты. Таким поставщиком может стать известная фирма “Техностор”.

Директор предприятия “КОМП”: Я считаю, что для выбора наиболее эффективной стратегии необходимо детально сравнить текущий и два предложенных варианта, а затем сформировать комплексный план маркетинга.

Основной целью нашего предприятия я вижу начало производства компьютеров, причем лучшего качества, чем у конкурентов, и продажу их по выгодной для покупателей цене. Думаю, что в этом случае проблем со сбытом не будет. В ближайшее время мы должны выбрать ту стратегию, которая позволит нам добиться этой цели. Но осуществить её будет очень сложно, так как у нас сегодня имеется большой список проблем. Необходимо построить соответствующую задачам маркетинга организацию, и для этого мне потребуется ваша помощь. Всем надо очень хорошо понять и почувствовать, что и для чего мы делаем. Только тогда мы добьемся успеха.

Структура предприятия должна логически вытекать из нашей стратегии. Прежде всего надо решить, что же нам надо делать по-другому, т. е. определить новые процессы для сбыта, сервисного обслуживания, рекламы и т. д. Иными словами, где это необходимо, мы должны создать новые отделы, например для исследования рынка; в других случаях – решить, какие нужны управленческие методы, например, как будем организовывать временные группы по разработке каждого нового вида продукции или какой будет политика назначения цен. Затем определим, сколько людей потребуется для выполнения каждой из этих задач, какие еще ресурсы понадобятся, и, наконец, составим бюджет.

Мы можем сочетать реорганизацию с тщательным планированием заранее на основе здравого смысла и примеров других компаний, которые здесь впереди нас. Но самое главное – принять решение и действовать, а самое плохое – это ничего не делать и ждать, пока что-нибудь само сложится.

Решение дирекции

С целью решения стратегических задач предприятия необходимо:

1. С помощью новых информационных технологий (системы МЕ) рассмотреть и детально проанализировать эффективность трех предложенных стратегий.

2. С помощью системы МЕ проанализировать прогнозные сценарии развития событий для всех стратегий.

3. Определить наиболее перспективное направление развития каналов товародвижения и ассортимента продукции исходя из цели максимального охвата рынка (продажи не менее чем на 8,4 млн руб. в год) и достижения к 2000 г. 1,55 млн руб. целевой прибыли.

4. Сконцентрировать работу предприятия на достаточно устойчивом и перспективном сегменте рынка компьютеров и связанных с ними услуг.

5. Максимально увеличить объем продаж путем решения следующих задач:

- создание сильной сбытовой сети;
- поиск новых модификаций продукции и услуг;
- удержание цен на уровне рыночных лидеров;
- организация компании по продвижению товара методами агрессивного маркетинга.

ОБЪЕМ ПРОДАЖ И СРЕДНИЕ ЦЕНЫ НА КОМПЛЕКТУЮЩИЕ В РАЗЛИЧНЫХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА

Таблица П 1

Продажи комплектующих частным лицам (поставщик ООО "Илапцион")

№ п/п	Комплектующие	1998 г.						1999 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.	Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	10	8	7	5	30	464,17	1	2	2	1	6	2046
2	Видеокарта	3	2	4	1	10	180,5	1	0	0	0	1	592
3	Винчестер	0	0	0	0	0	-	2	1	2	0	5	2957
4	Дисковод	12	15	9	15	51	223	1	0	1	1	3	420
5	Клавиатура	14	22	16	16	68	89	0	1	1	1	3	227
6	Корпус	20	20	25	20	85	199	0	0	0	1	1	598
7	Память	1	0	1	1	3	279	0	0	1	0	1	2122
8	Процессор	2	2	3	3	10	774	0	0	0	1	1	1690
9	Монитор	1	1	2	2	6	1956	0	1	0	0	1	5563
10	CD-ROM drive	8	8	12	17	45	553	0	0	1	0	1	1274

Продажи комплектующих малым предприятиям (поставщик ООО "Илапимон")

№ п/п	Комплектующие	1998 г.						1999 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.	Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	8	12	12	10	42	522,14	2	1	2	2	7	2498
2	Видеокарта	5	13	11	9	38	191,47	1	1	0	2	4	678
3	Винчестер	1	0	1	1	3	2376	1	2	2	8	13	3420
4	Дисковод	22	54	65	30	171	210	5	6	5	16	32	412
5	Клавиатура	52	54	58	59	223	92	3	3	1	5	12	222
6	Корпус	40	52	53	53	198	228	2	4	2	4	12	759
7	Память	15	13	9	6	43	322	0	0	0	1	1	2518
8	Процессор	15	10	18	11	54	863	0	0	0	2	2	1875
9	Монитор	23	13	10	9	55	2087	1	0	1	1	3	5413
10	CD-ROM drive	35	30	24	27	116	519	2	1	1	3	7	1387

Продажи комплектующих крупным фирмам (поставщик ООО "Илапнион")

№ п/п	Комплектующие	1998 г.						1999 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.	Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	38	25	59	56	178	459,64	1	0	1	1	3	2879
2	Видеокарта	17	20	17	6	60	199	0	1	1	0	2	689
3	Винчестер	77	45	77	11	210	1976	0	2	1	6	9	3530
4	Дисковод	35	15	23	38	111	173	2	1	0	22	25	395
5	Клавиатура	34	44	26	33	137	86	1	1	6	3	11	237
6	Корпус	30	13	6	26	75	221	1	3	4	2	10	620
7	Память	9	2	0	1	12	288	1	0	0	0	1	2499
8	Процессор	8	3	19	6	36	883	1	0	0	0	1	1800
9	Монитор	32	6	18	6	62	1865	0	1	0	0	1	5563
10	CD-ROM drive	27	47	59	77	210	659	0	0	1	0	1	1274

Таблица П 4

Продажи комплектующих частным лицам (поставщик ООО "Резект")

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	0	1	0	0	1	1440
2	Видеокарта	1	0	0	0	1	522
3	Винчестер	0	0	0	0	0	—
4	Дисковод	1	1	1	1	4	389
5	Клавиатура	0	0	0	0	0	—
6	Корпус	0	0	0	0	0	—
7	Память	0	1	0	0	1	1113
8	Процессор	0	1	0	0	1	1926
9	Монитор	0	1	0	0	1	4683
10	CD-ROM drive	0	1	0	0	1	1199

Таблица П 5

Продажи комплектующих малым предприятиям (поставщик ООО "Резект")

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	1	0	0	1	2	1480
2	Видеокарта	4	4	5	3	16	553
3	Винчестер	1	0	0	0	1	3686
4	Дисковод	2	5	6	2	15	398
5	Клавиатура	4	3	2	3	12	226
6	Корпус	0	1	1	0	2	1081
7	Память	2	7	9	9	27	1266
8	Процессор	2	1	2	3	8	1881
9	Монитор	4	0	1	2	7	4577
10	CD-ROM drive	2	1	1	2	6	1219

Таблица П 6

Продажи комплектующих крупным фирмам (поставщик ООО "Резект")

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	1	0	0	0	1	1560
2	Видеокарта	0	0	1	0	1	552
3	Винчестер	1	2	1	0	4	3680
4	Дисковод	1	0	1	8	10	402
5	Клавиатура	1	0	2	1	4	252
6	Корпус	1	0	1	2	4	952
7	Память	18	6	3	0	27	1049
8	Процессор	1	0	0	0	1	2107
9	Монитор	0	0	1	0	1	4577
10	CD-ROM drive	0	0	0	1	1	1100

Таблица П 7

Продажи комплектующих частным лицам (поставщик ООО "Трайден")

№ п/п	Комплектующие	1999 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	0	0	0	0	0	-
2	Видеокарта	1	2	1	1	5	592
3	Винчестер	1	1	0	0	2	3564
4	Дисковод	1	2	0	1	4	420
5	Клавиатура	4	5	1	1	11	227
6	Корпус	0	0	0	0	0	-
7	Память	1	0	2	1	4	1768
8	Процессор	0	0	0	1	1	1887
9	Монитор	1	1	1	0	3	4718
10	CD-ROM drive	2	2	1	0	5	1264

Таблица П 8

**Продажи комплектующих малым предприятиям
(поставщик ООО "Трайден")**

№ п/п	Комплектующие	1999 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	1	2	1	1	5	3258
2	Видеокарта	15	12	8	16	51	678
3	Винчестер	3	7	9	16	35	3450
4	Дисковод	8	6	5	22	41	412
5	Клавиатура	9	13	20	2	44	222
6	Корпус	1	2	0	1	4	2225
7	Память	15	0	9	25	49	1966
8	Процессор	6	0	8	20	34	1932
9	Монитор	1	3	1	3	8	5923
10	CD-ROM drive	10	10	12	13	45	1207

Таблица П 9

Продажи комплектующих крупным фирмам (поставщик ООО "Трайден")

№ п/п	Комплектующие	1999 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	2	0	3	3	8	3170
2	Видеокарта	9	9	3	10	31	689
3	Винчестер	2	3	2	14	21	3407
4	Дисковод	1	1	3	27	32	395
5	Клавиатура	2	0	8	30	40	237
6	Корпус	0	0	2	1	3	2317
7	Память	12	0	16	4	32	1925
8	Процессор	4	0	2	7	13	2235
9	Монитор	0	0	4	6	10	4278
10	CD-ROM drive	15	5	9	5	34	1256

Таблица П 10

Продажи комплектующих частным лицам (поставщик ООО "Техностор")

№ п/п	Комплектующие	2000 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	0	0	0	0	0	-
2	Видеокарта	0	0	0	0	0	-
3	Винчестер	0	0	1	2	3	3180
4	Дисковод	0	0	2	3	5	413
5	Клавиатура	0	0	2	2	4	234
6	Корпус	0	0	0	1	1	1043
7	Память	0	0	2	3	5	1920
8	Процессор	0	0	0	1	1	2842
9	Монитор	0	0	0	0	0	-
10	CD-ROM drive	0	2	2	5	9	1315

Таблица П 11

**Продажи комплектующих малым предприятиям
(поставщик ООО "Техностор")**

№ п/п	Комплектующие	2000 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	0	0	0	1	1	2823
2	Видеокарта	2	6	7	10	25	712
3	Винчестер	4	8	9	18	39	3203
4	Дисковод	15	16	20	22	73	399
5	Клавиатура	3	5	9	10	27	226
6	Корпус	0	6	5	4	15	1049
7	Память	10	10	20	27	67	1976
8	Процессор	0	3	6	5	14	3337
9	Монитор	2	3	16	5	26	5779
10	CD-ROM drive	10	10	11	16	47	1281

Продажи комплектующих крупным фирмам (поставщик ООО "Техностор")

№ п/п	Комплектующие	2000 г.					
		Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	5	6	8	9	28	2658
2	Видеокарта	4	2	5	13	24	747
3	Винчестер	6	3	1	1	11	3296
4	Дисковод	15	19	33	63	130	372
5	Клавиатура	7	10	9	9	35	232
6	Корпус	5	4	7	25	41	936
7	Память	10	15	28	54	107	1915
8	Процессор	4	3	9	15	31	2876
9	Монитор	8	6	2	31	47	5203
10	CD-ROM drive	20	18	22	59	119	1339

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО РЕАЛИЗАЦИИ УКАЗАННОЙ ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ВСЕХ СТРАТЕГИЙ

ТЕКУЩАЯ СТРАТЕГИЯ (А)

Таблица П 13

Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика (ООО “Илапион”)

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					1999 г.					Средняя цена закупки (1998 г.), руб.	Средняя цена закупки (1999 г.), руб.
		Объем закупок, шт.					Объем закупок, шт.						
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого		
1	Материнская плата	56	45	78	71	250	4	3	5	4	16	384,06	1927
2	Видеокарта	25	35	32	23	115	2	2	1	2	7	143,4	521
3	Винчестер	78	45	78	15	216	3	5	5	14	27	1443	2911
4	Дисковод	69	84	97	100	350	8	7	6	39	60	107,8	329
5	Клавиатура	100	120	100	108	428	4	5	8	9	26	60,74	170
6	Корпус	90	85	84	100	359	3	7	6	7	23	150,5	478
7	Память	25	15	10	8	58	1	0	1	1	3	242	1983
8	Процессор	25	15	40	22	102	1	0	1	3	5	632	1475
9	Монитор	56	20	30	31	137	1	2	3	4	10	1595	4276
10	CD-ROM drive	70	85	95	122	372	5	3	4	3	15	382	1150

Таблица П 14

Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика (ООО “Резект”)

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					Средняя цена закупки, руб.
		Объем закупок, шт.					
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	4	3	6	5	18	1475
2	Видеокарта	5	8	7	5	25	473,75
3	Винчестер	6	3	6	1	16	3200
4	Дисковод	8	10	11	11	40	347,5
5	Клавиатура	7	8	7	8	30	199,3
6	Корпус	5	4	4	6	19	833
7	Память	30	18	12	9	69	938
8	Процессор	5	3	9	5	22	1505
9	Монитор	4	1	2	2	9	4125
10	CD-ROM drive	4	5	5	7	21	1085

Таблица П 15

**Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика
(ООО “Трайден”)**

№ п/п	Комплектующие	1999 г.					Средняя цена закупки, руб.
		Объем закупок, шт.					
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	3	2	4	4	13	2666
2	Видеокарта	26	26	13	27	92	547
3	Винчестер	6	11	11	30	58	2937
4	Дисковод	10	9	8	50	77	306
5	Клавиатура	15	18	30	33	96	156
6	Корпус	1	2	2	2	7	1916
7	Память	29	0	29	30	88	1558
8	Процессор	10	0	10	28	48	1679
9	Монитор	2	4	6	9	21	3995
10	CD-ROM drive	29	18	23	18	88	1039

Таблица П 16

**Сумма постоянных затрат для компании “КОМП” в целом
в соответствии с выбранной стратегией**

Общие затраты	1998 г.	1999 г.
Общие постоянные издержки, руб./кв.	56 373,14	41 538,26
Затраты на маркетинг, руб./кв.	11 274,59	8 307,65

СТРАТЕГИЯ “ПРОДУКТИВНОСТЬ” (В)

Таблица П 17

Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика (ООО “Илапион”)

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					1999 г.					Средняя цена закупки (1998 г.), руб.	Средняя цена закупки (1999 г.), руб.
		Объем закупок, шт.					Объем закупок, шт.						
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого		
1	Материнская плата	56	45	78	71	250	40	55	25	26	146	384,06	1927
2	Видеокарта	25	35	32	23	115	30	25	30	47	132	143,4	521
3	Винчестер	78	45	78	15	216	30	39	40	48	157	1443	2911
4	Дисковод	69	84	97	100	350	45	35	65	45	190	107,8	329
5	Клавиатура	100	120	100	108	428	50	50	35	21	156	60,74	170
6	Корпус	90	85	84	100	359	38	43	43	29	153	150,5	478
7	Память	25	15	10	8	58	43	20	40	27	130	242	1983
8	Процессор	25	15	40	22	102	30	32	35	38	135	632	1475
9	Монитор	56	20	30	31	137	42	45	32	21	140	1595	4276
10	CD-ROM drive	70	85	95	122	372	38	41	42	20	141	382	1150

Таблица П 18

**Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика
(ООО "Резект")**

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					Средняя цена закупки, руб.
		Объем закупок, шт.					
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	4	3	6	5	18	1475
2	Видеокарта	5	8	7	5	25	473,75
3	Винчестер	6	3	6	1	16	3200
4	Дисковод	8	10	11	11	40	347,5
5	Клавиатура	7	8	7	8	30	199,3
6	Корпус	5	4	4	6	19	833
7	Память	30	18	12	9	69	938
8	Процессор	5	3	9	5	22	1505
9	Монитор	4	1	2	2	9	4125
10	CD-ROM drive	4	5	5	7	21	1085

Таблица П 19

**Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика
(ООО "Трайден")**

№ п/п	Комплектующие	1999 г.					Средняя цена закупки, руб.
		Объем закупок, шт.					
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	31	43	19	20	113	2666
2	Видеокарта	44	36	44	68	192	547
3	Винчестер	30	39	40	49	158	2937
4	Дисковод	40	30	55	52	177	306
5	Клавиатура	60	60	35	41	196	156
6	Корпус	27	30	30	20	107	1916
7	Память	62	29	58	39	188	1558
8	Процессор	33	35	38	42	148	1679
9	Монитор	36	39	28	18	121	3995
10	CD-ROM drive	51	55	56	26	188	1039

Таблица П 20

**Сумма постоянных затрат для компании “КОМП” в целом
в соответствии с выбранной стратегией**

Общие затраты	1998 г.	1999 г.
Общие постоянные издержки, руб./кв.	56 373,14	231 102,375
Затраты на маркетинг, руб./кв.	11 274,585	74 574,59

Таблица П 21

Продажи компьютеров компаниями “КОМП” в различных сегментах рынка

Потребители	1999 г.					
	Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
Частные лица	0	0	2	2	4	11 302
Малые предприятия	9	24	46	25	104	21 840
Крупные предприятия	17	26	24	8	75	36 513

СТРАТЕГИЯ “РАЗВИТИЕ РЫНКА” (С)

Таблица П 22

Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика (ООО “Илапион”)

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					1999 г.					Средняя цена закупки (1998 г.), руб.	Средняя цена закупки (1999 г.), руб.
		Объем закупок, шт.					Объем закупок, шт.						
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого		
1	Материнская плата	56	45	78	71	250	40	55	25	26	146	384,06	1927
2	Видеокарта	25	35	32	23	115	30	25	30	47	132	143,4	521
3	Винчестер	78	45	78	15	216	30	39	40	48	157	1443	2911
4	Дисковод	69	84	97	100	350	45	35	65	45	190	107,8	329
5	Клавиатура	100	120	100	108	428	50	50	35	21	156	60,74	170
6	Корпус	90	85	84	100	359	38	43	43	29	153	150,5	478
7	Память	25	15	10	8	58	43	20	40	27	130	242	1983
8	Процессор	25	15	40	22	102	30	32	35	38	135	632	1475
9	Монитор	56	20	30	31	137	42	45	32	21	140	1595	4276
10	CD-ROM drive	70	85	95	122	372	38	41	42	20	141	382	1150

Таблица П 23

**Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика
(ООО “Резект”)**

№ п/п	Комплектующие	1998 г.					Средняя цена закупки, руб.
		Объем закупок, шт.					
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	4	3	6	5	18	1475
2	Видеокарта	5	8	7	5	25	473,75
3	Винчестер	6	3	6	1	16	3200
4	Дисковод	8	10	11	11	40	347,5
5	Клавиатура	7	8	7	8	30	199,3
6	Корпус	5	4	4	6	19	833
7	Память	30	18	12	9	69	938
8	Процессор	5	3	9	5	22	1505
9	Монитор	4	1	2	2	9	4125
10	CD-ROM drive	4	5	5	7	21	1085

Таблица П 24

**Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика
(ООО “Трайден”)**

№ п/п	Комплектующие	1999 г.					Средняя цена закупки, руб.
		Объем закупок, шт.					
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	31	43	19	20	113	2666
2	Видеокарта	44	36	44	68	192	547
3	Винчестер	30	39	40	49	158	2937
4	Дисковод	40	30	55	52	177	306
5	Клавиатура	60	60	35	41	196	156
6	Корпус	27	30	30	20	107	1916
7	Память	62	29	58	39	188	1558
8	Процессор	33	35	38	42	148	1679
9	Монитор	36	39	28	18	121	3995
10	CD-ROM drive	51	55	56	26	188	1039

**Объем закупок и средние цены на комплектующие у поставщика
(ООО "Техностор")**

№ п/п	Комплектующие	2000 г.					
		Объем закупок, шт.					Средняя цена закупки, руб.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
1	Материнская плата	55	44	77	70	246	2548
2	Видеокарта	58	81	74	53	266	549
3	Винчестер	90	56	98	26	270	2635
4	Дисковод	84	102	118	121	425	333
5	Клавиатура	66	79	66	72	283	187
6	Корпус	69	65	64	76	274	836
7	Память	140	102	68	86	396	1702
8	Процессор	64	39	103	57	263	2627
9	Монитор	119	42	64	65	290	4800
10	CD-ROM drive	74	90	100	128	392	1138

**Сумма постоянных затрат для компании "КОМП" в целом
в соответствии с выбранной стратегией**

Общие затраты	1998 г.	1999 г.	2000 г.
Общие постоянные издержки, руб./кв.	56 373,14	27 9654,7125	310 122,375
Затраты на маркетинг, руб./кв.	11 274,585	93 218,2375	95 863,6125

Продажи компьютеров компаниями "КОМП" в различных сегментах рынка

Потребители	1999 г.					
	Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
Частные лица	0	0	2	3	5	11 302
Малые предприятия	9	24	46	52	131	21 840
Крупные предприятия	17	26	24	27	94	36 513

Продолжение

Потребители	2000 г.					
	Объем продаж, шт.					Средняя цена продажи, руб.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого	
Частные лица	3	3	5	4	15	9483
Малые предприятия	14	15	24	23	76	25 714
Крупные предприятия	25	25	45	45	140	34 006

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы, рассмотренные в данной книге, не исчерпывают всего многообразия проблем, возникающих в управлении маркетингом, они призваны сориентировать будущих менеджеров и маркетологов в создавшейся ситуации и указать некоторые возможности поиска решений.

Скорость развития рынка информационных технологий заставляет предприятия все более активно реагировать на новые способы решения задач, предоставляемые техническими средствами третьего тысячелетия. Однако разные уровни организации маркетинговых работ и оснащенности отечественных производителей предопределяют и перспективы их существования в обостряющейся конкурентной борьбе на российском и зарубежных рынках.

Маркетологи должны становиться все в большей мере специалистами по обработке информации, но при этом обладать достаточными знаниями, чтобы быть знатоками рынка и технологий поведения на нем (а значит, уметь пользоваться информацией).

Информационное развитие российского бизнеса происходит на фоне развития информационных ресурсов, что меняет саму систему организации и управления экономикой. Следует учитывать и особую роль, которая в настоящее время наряду с локальными информационными системами и программными продуктами отводится возможностям использования мировых информационных ресурсов (в частности, Интернет). Наглядным примером может служить постепенное (но непрерывное) развитие электронной торговли. Стремительное продвижение “в массы” Интернет-технологий, наблюдаемое во всем мире, в том числе в России, как показывает практика, способствует преобразованию традиционных основ предпринимательской деятельности. Эта тенденция находит отражение как в процедурах формирования

нового бизнеса, так и поддержки существующего; в создании и продвижении проектов (например, использование Web-сайтов для рекламирования товаров, фирм и т. д.); в самой постановке целей.

Создание лояльного и добросовестного отношения мирового сообщества становится самым важным условием реализации таких проектов. Девиз «узнать больше и вовремя» рассматривается как ведущий для «сегодняшних» и «завтрашних» маркетологов. Однако каждая фирма, получив необходимую информацию, должна решать проблемы управления в условиях конкуренции индивидуально (хотя и с учетом возможных партнерских отношений). Поэтому роль информационных (в том числе программных) продуктов и услуг для обработки потоков данных в системе маркетинга будет не менее значимой, чем развитие самих информационных источников. Появление в будущем более совершенных систем обработки рыночной информации (в том числе совмещающих в себе ряд функций) должно облегчить решение многих маркетинговых задач, однако при этом появится множество новых проблем (в том числе обеспечение экономической безопасности), которые также потребуют решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: ЦЭМ, 1996.
2. *Багиев Г.Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В.* Международный маркетинг. – СПб.: Питер, 2000.
3. *Багиев. Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х.* Маркетинг: Учебник. – М.: Экономика, 1999.
4. *Беленов О. Н.* Стратегический маркетинг. – Воронеж: ВГУ, 1998.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997.
6. *Бокарев Т.* Энциклопедия Интернет-рекламы. – М.: ПРОМО-РУ, 2000.
7. *Браверман А. А.* Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика. – М.: Экономика, 1997.
8. *Герчикова И. Н.* Маркетинг и международное коммерческое дело. – М.: Внешторгиздат, 1996.
9. *Диксон П. Р.* Управление маркетингом: Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1998.
10. *Идрисов А. Б.* и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 1998.
11. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 1998.
12. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1998.
13. *Кретов. И. И.* Маркетинг на предприятии. – М.: Финстатинформ, 1994.
14. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг: Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996.
15. *Липсиц И. В.* Коммерческое ценообразование. – М.: БЕК, 1997.
16. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
17. *Моисеева Н. К.* Изменение маркетинговой активности как отражение закономерностей развития экономики: Науч. тр. Академии

теории и практики организации производства. Т. 2. – Воронеж: ВГТУ, 1999.

18. *Моисеева Н. К.* Конкурентоспособность организаций как фактор экономического роста отрасли//Электронная техника. – 2000. – № 6.
19. *Моисеева Н. К.* Международный маркетинг. – М.: ЦЭМ, 1998.
20. *Моисеева Н. К.* Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2000.
21. *Моисеева Н. К.* ФСА в машиностроении. – М.: Машгиз, 1987.
22. *Моисеева Н. К., Анискин Ю. П.* Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993.
23. *Моисеева Н. К., Коньшиева М. В.* Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы//Маркетинг. – 1999. – № 6.
24. *Моисеева Н. К., Костина Г. Д.* Маркетинговые исследования при создании и использовании программного продукта. – М.: МИЭТ, 1996.
25. *Поршнев А. Г., Азоев Г. Л.* Маркетинг. – М.: Финстатинформ, 1999.
26. *Сергеев В. И.* Менеджмент в бизнес-логистике. – М.: Филинь, 1997.
27. *Соловьев Б. А.* Управление маркетингом. Модульная программа для менеджеров. Т. 13. – М.: Инфра-М, 2000.
28. Стратегическое планирование маркетинга. Marketing Expert for Windows – руководство пользователя. – М.: Про-Инвест Консалтинг, 1997.
29. *Траут Д.* Новое позиционирование: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
30. *Черенков В.* Международный маркетинг. – СПб.: Знание, 1998.
31. *Czinkota Michael R.* The global marketing imperative: positioning your company for the new world for business / Michael Czinkota, Ilkka Ronkainen, John Tarrant. USA Chicago NTC Publishing Group, 1995.
32. *Jeannet J.P., Hennessey Y.D.* Global marketing strategies. 2 ed. – Boston: Houghton mifflin Company, 1992.
33. *Isabel Dool, Robin Lowe.* International marketing strategy. Analyses, development and implementation. 2 ed. – London: International Thomson Business Press. ITR and International Thomson Publishing Company, 1999.

Интернет-источники

34. <http://book.promo.ru>
35. <http://xpress1.newmail.ru>
36. www.nsu.ru/win/icen/grants/market
37. www.pro-invest.com

Учебное издание

**Моисеева Нина Константиновна
Коньшева Марина Викторовна**

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ:
ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА,
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Ответственный за выпуск *Л.А. Табакова*
Редактор *Г.П. Осадчая*
Младший редактор *Н.А. Федорова*
Художественный редактор *Ю.И. Артюхов*
Технический редактор *В.Ю. Фотиева*
Корректор *Г.В. Хлопцева*
Художник обложки *Е.К. Самойлов*

ИБ № 4377

Подписано в печать 01.04.2002
Формат 60×88/16. Печать офсетная
Гарнитура «Таймс»
Усл. п. л. 18,62. Уч.-изд. л. 18,91
Тираж 4000 экз. Заказ 1251. «С» 107

Издательство «Финансы и статистика»,
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Телефон (095) 925-35-02, факс (095) 925-09-57
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГУП «Великолукская городская типография»
Комитета по средствам массовой информации
Псковской области
182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12
Тел./факс: (811-53) 3-62-95
E-mail: VTL@MART.RU